

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE
INVERSIÓN

DISEÑO METODOLÓGICO DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA
ORGANIZACIÓN SOCIAL THE FORD FOUNDATION

EDWIN ERNESTO TORRES GÓMEZ

RODRIGO ARMANDO CRUZ ROCHA

MIKEL IÑAKI IBARRA FERNÁNDEZ

MBA, DBA, PFMP, PGMP, PMP

BOGOTÁ

MAYO, 2020

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Administración de Empresas

Centro de Gestión de Información y Finanzas (CGIF)

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS:

Diseño Metodológico de Gestión de Proyectos para la Organización
Social The Ford Foundation

Autores:

Edwin Ernesto Torres Gómez
Rodrigo Armando Cruz Rocha

MIKEL IÑAKI IBARRA FERNÁNDEZ
Director de Tesis

NOÉ VELASQUEZ
Director de CGIF

Jurado

TABLA DE CONTENIDO

PORTADA	
PÁGINA DE APROBACIÓN	
TABLA DE CONTENIDO	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ANEXOS	
INTRODUCCIÓN	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	10
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	12
1.3.1. Pregunta general	12
1.3.2. Preguntas específicas	12
1.4. OBJETIVOS	12
1.4.1. Objetivo general	12
1.4.2. Objetivos específicos	12
1.5. ALCANCE	12
1.6. LIMITACIONES	13
1.7. JUSTIFICACIÓN	13
2. REVISIÓN DE LITERATURA	15
2.1. MARCO CONCEPTUAL	15
2.1.1. Proyecto	15
2.1.2. Gestión de proyectos	18
2.1.3. Historia de la gestión de proyectos	20
2.2. MARCO DE REFERENCIA	21
2.2.1. Componentes de los proyectos	21
2.2.2. Gobernanza de portafolios, programas y proyectos	22
2.2.3. ¿Qué es OPM?	31
3. DISEÑO METODOLÓGICO	34
3.1. MARCO CONTEXTUAL	34
3.2. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	39
3.2.1. Modelo OPM3	40
3.2.2. Proceso de recolección y análisis de datos	41
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA	43
4.1. DIAGNOSTICO	43
4.1.1. Estado actual	43
4.1.2. Análisis OPM3	44
4.1.2.1. Habilitadores organizacionales	45
4.1.2.2. Resultados evaluación por categorías	47
4.1.2.3. Resultados evaluación por grupos de procesos	48
4.1.2.4. Resultados evaluación por área de conocimiento	50
4.1.2.5. Nivel de madurez y caracterización	53
4.2. DEFINICIÓN METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	55
4.2.1. Revisión del PMBOK®	57

4.2.2.	Gestión de proyectos.....	63
4.2.2.1.	Simbología	65
4.2.2.2.	Articulación con el ciclo de vida propuesto	65
4.2.3.	Proceso fase de pre-inicio	66
4.2.3.1.	Nota de concepto	67
4.2.4.	Proceso fase de inicio.....	68
4.2.4.1.	Acta de constitución (A)	69
4.2.5.	Proceso fase de planificación	71
4.2.5.1.	Análisis de alternativas y listas de verificación (B)	75
4.2.5.2.	Diagrama de hitos (C)	77
4.2.5.3.	Estructura de desglose del trabajo – EDT/WBS (D)	77
4.2.5.4.	Estimaciones basadas en tres valores (E).....	80
4.2.5.5.	Diagrama de Gantt (F)	82
4.2.5.6.	Diagrama de causa y efecto con enfoque 6M (G)	83
4.2.5.7.	Diagrama RACI (H)	84
4.2.5.8.	Costos agregados (I).....	86
4.2.5.9.	Criterios de selección de proveedores (J)	87
4.2.5.10.	Métricas de calidad (K)	87
4.2.5.11.	Planeación de pruebas e inspecciones (L)	88
4.2.5.12.	Matriz de probabilidad e impacto (M).....	89
4.2.5.13.	Matriz DOFA (N).....	92
4.2.5.14.	Modelos probabilísticos (O)	92
4.2.5.15.	Tecnología de las comunicaciones y PMIS (P)	94
4.2.5.16.	Informes del proyecto (Q)	95
4.2.6.	Proceso fase de ejecución.....	97
4.2.6.1.	Solicitud de cambios (R)	98
4.2.6.2.	Registro de incidentes (S).....	100
4.2.6.3.	Respuesta a los riesgos (T)	102
4.2.6.4.	Negociaciones (U).....	103
4.2.6.5.	Reuniones (V)	104
4.2.6.6.	Histograma de recursos (W)	104
4.2.6.7.	Personal (X)	105
4.2.6.8.	Selección de proveedores y subvencionados (Y).....	106
4.2.7.	Proceso fase de monitoreo y control.....	107
4.2.7.1.	Método de valor ganado (Z).....	109
4.2.7.2.	Listas de verificación, cuestionarios y entrevistas (AA)	111
4.2.7.3.	Administración de reclamaciones (BB)	112
4.2.7.4.	Matriz de interesados (CC)	112
4.2.8.	Proceso fase de cierre.....	113
4.2.8.1.	Acta de cierre (DD).....	115
4.3.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	116
4.3.1.	Acta de constitución de la implementación	116
4.3.2.	Gestión del alcance e interesados.....	120
4.3.3.	Cronograma, costos agregados y recursos	148
4.3.4.	Gestión del conocimiento y calidad.....	151
4.3.5.	Estrategia autónoma para la gestión de la metodología	154
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
	REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencia entre gobernanza de portafolios, programas y proyectos vs administración de portafolios, programas y proyectos	26
Tabla 2. Programas activos THE FORD FOUNDATION	38
Tabla 3. Tipos de donación aprobadas por la Fundación	39
Tabla 4. Escala grados de maduración.....	45
Tabla 5. Roles y conmutación de resultados	45
Tabla 6. Análisis de resultados	45
Tabla 7. Cuestionario diagnóstico.....	46
Tabla 8. Escala nivel de madurez	53
Tabla 9. Clasificación de los proyectos.....	54
Tabla 10. Tipos de proyectos.....	54
Tabla 11. Descripción general de entradas y salidas.....	58
Tabla 12. Herramientas exigidas según tipo de ejecución.....	64
Tabla 13. Procesos de gestión y áreas de conocimiento fase de inicio	69
Tabla 14. Procesos de gestión y áreas de conocimiento fase de planificación	74
Tabla 15. Formulas estimaciones basadas en tres valores	80
Tabla 16. Procesos de gestión y áreas de conocimiento fase de ejecución	98
Tabla 17. Procesos de gestión y áreas de conocimiento fase de monitoreo y control.....	109
Tabla 18. Formulas e interpretación del valor ganado	110
Tabla 19. Procesos de gestión y áreas de conocimiento fase de cierre	113
Tabla 20. Diagrama RACI implementación metodología	120
Tabla 21. EDT Implementación metodología	123
Tabla 22. Diccionario EDT implementación metodología	124
Tabla 23. Presupuesto de la implementación	151
Tabla 24. Procesos cognitivos básicos	154
Tabla 25. Modelo ADDIE	156

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Transición del estado de una organización a través de un proyecto	16
Figura 2. Contexto de iniciación del proyecto	17
Figura 3. Cronología gestión de proyectos	21
Figura 4. Elementos de la gobernanza	25
Figura 5. Gobernanza de portafolio de una organización	27
Figura 6. Interacción entre la gobernanza de OPM con portafolios, programas y proyectos	31
Figura 7. Organigrama The Ford Foundation área Andina	37
Figura 8. Actividades e instrumentos para el diseño de la metodología propuesta	42
Figura 9. Calificación por categorías.....	47
Figura 10. Calificación por grupo de proceso	48
Figura 11. Calificación por área de conocimiento	50
Figura 12. Ciclo de vida actual de los proyectos.....	56
Figura 13. Ciclo de vida propuesto de los proyectos	57
Figura 14. Símbolos de diagrama de flujo	65
Figura 15. Flujograma proceso fase de pre-inicio	66
Figura 16. Flujograma proceso fase de inicio	68
Figura 17. Flujograma proceso fase de planificación.....	72
Figura 18. Terminología de las actividades	82
Figura 19. Flujo de comunicación	94
Figura 20. Flujograma proceso fase de ejecución	97
Figura 21. Estructura comité de cambios.....	100
Figura 22. Flujo vinculación de proveedores y subvencionados.....	106
Figura 23. Flujograma proceso fase de monitoreo y control	108
Figura 24. Flujo de una reclamación.....	112
Figura 25. Flujograma proceso fase de cierre.....	114
Figura 26. Cronograma y presupuesto implementación metodología.....	149
Figura 27. Proceso de retroalimentación en fase de capacitaciones	152
Figura 28. Proceso de seguimiento de la metodología en gestión de proyectos ..	153

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Vista previa acta de constitución	70
Anexo 2. Vista previa análisis de alternativas y lista de verificación	76
Anexo 3. Vista previa diagrama de hitos.....	77
Anexo 4. Vista previa EDT (1).....	78
Anexo 5. Diccionario de la EDT	79
Anexo 6 Vista previa estimaciones basadas en tres valores para TIEMPO	81
Anexo 7. Vista previa estimaciones basadas en tres valores para COSTO	81
Anexo 8. Vista previa Diagrama de Gantt.....	83
Anexo 9. Vista previa diagrama de causa – efecto	84
Anexo 10. Vista previa diagrama RACI.....	85
Anexo 11. Vista previa costos agregados.....	86
Anexo 12. Vista previa matriz criterio de selección de proveedores	87
Anexo 13. Vista previa ciclo PHRA.....	88
Anexo 14. Vista previa cronograma de pruebas e inspecciones	89
Anexo 15. Vista previa clasificación y escala de riesgos	90
Anexo 16. Vista previa aplicación matriz de riesgos	90
Anexo 17. Vista previa costeo de riesgos	91
Anexo 18. Vista previa matriz DOFA	92
Anexo 19. Vista previa modelo probabilístico del TIEMPO.....	93
Anexo 20. Vista previa modelo probabilístico del COSTO.....	93
Anexo 21. Vista previa forma solicitud de cambios.....	99
Anexo 22. Vista previa forma registro de incidentes	101
Anexo 23. Vista previa composición presupuesto.....	102
Anexo 24 Vista previa histograma de recursos.....	104
Anexo 25. Vista previa ponderación de proveedores y subvencionados	107
Anexo 26. Vista previa análisis de variación de COSTOS (Fase 1).....	110
Anexo 27. Vista previa análisis de variación del CRONOGRAMA (Fase 1)	110
Anexo 28. Vista previa forma lista de verificación.....	111
Anexo 29. Vista previa matriz de interesados	113
Anexo 30. Vista previa acta de cierre	115
Anexo 31. Acta de constitución de la implementación	117

INTRODUCCIÓN

La cooperación internacional es una acción entre organizaciones y organismos gubernamentales que buscan el desarrollo económico y social de los países con aportes económicos a través de donaciones, en la mayoría de los casos buscan brindar cobertura a aquellas necesidades básicas que los Estados no logran atender (Red Adelco, 2017). Si bien factores económicos, sociales y políticos no permiten que los Estados satisfagan las necesidades primarias, como servicios de acueducto y alcantarillado, servicio eléctrico, de salud, de educación, de transporte, de infraestructura, entre otros; la cooperación internacional busca, a través de proyectos ejecutar acciones para aliviar la pobreza y sufrimiento que afecta a las personas más vulnerables.

La cooperación internacional destina recursos a países generalmente en pobreza y junto con el de apoyo de organizaciones locales ejecutan proyectos. Otras veces las organizaciones internacionales actúan como ejecutoras directas.

Las organizaciones sociales en Colombia, si bien en su mayoría poseen recursos propios, buscan recursos económicos de la cooperación internacional para la ejecución de sus estrategias a través de proyectos sociales orientados a cumplir su objeto social.

Normalmente las organizaciones sociales dependen del apoyo de su organización financiadora para construir propuestas de proyecto para ser partícipe de recursos de organismos multilaterales como Banco Mundial, Comisión Europea, Banco Interamericano de Desarrollo, embajadas, ministerios, entre otros.

THE FORD FOUNDATION de ahora en adelante la Fundación ha establecido presencia en Colombia en dos oportunidades; la última vez a partir de septiembre de 2016, regreso con la finalidad de apoyar las negociaciones del proceso de paz en Colombia a través de la ejecución de proyectos con organizaciones locales de la sociedad civil. Partiendo de este hecho y en conjunto con el propósito de este trabajo de grado de implementar una metodología en gestión de proyectos se pretenden establecer las bases para garantizar la operación de la oficina en Colombia sustentada en los resultados obtenidos gracias a la inclusión de los lineamientos establecidos por el Project Management Institute y su guía de conocimiento.

Este trabajo y el diseño de la metodología ajustada a la operación de la Fundación se basará en el PMBOK®¹ Sexta edición (PMI, 2017), reconociendo que la operación de la Fundación no encaja al 100% con la guía de conocimiento, pero

¹ A Guide to the Project Management Body of Knowledge que traducido al español significa Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos.

sin embargo la naturaleza de sus acciones si están sujetas a la gestión de proyectos a pesar de no ser una empresa tradicional y entendiendo que sus labores son de índole social y el éxito de los proyectos no está definido por tasas de retorno pero sí por el número de personas o comunidades beneficiadas.

En el capítulo 1 del proyecto se abordan antecedentes en gestión de proyectos de organizaciones no gubernamentales también conocidas como entidades sin ánimo de lucro u ONG; los problemas que surgen a raíz de la ejecución de proyectos, su financiación, control del gasto y resultados esperados. En el capítulo 2 se hace énfasis en la gobernanza, esto derivado de cómo se reciben y asignan los recursos para operación directa o a través de un tercero que de ahora en adelante se conocerá como coparte o subvencionado; el propósito del capítulo 2 es entender el alcance que tiene la Fundación para controlar los proyectos cuando existe ejecución directa o ejecución indirecta.

El capítulo 3 trae referentes o experiencias en entidades sin ánimo de lucro buscando establecer contexto de cómo operan estas organizaciones en un nivel general y sujeto a que literatura en gestión de proyectos para organizaciones de tipo social es escasa y en consecuencia se eleva como una necesidad de la Fundación. Este capítulo incluye la descripción de la herramienta propuesta para la elaboración del diagnóstico.

El capítulo 4 representa el estado actual de la Fundación, el análisis de los resultados obtenidos y la propuesta de la metodología en gestión de proyectos sustentada en el uso de herramientas, implementación de procesos, ajustes organizacionales y no afectación de los proyectos en curso y el plan de implementación de la metodología estándar y todas las técnicas e instrumentos desarrollados y ajustados.

Como último paso el capítulo 5 resume las conclusiones objeto de esta propuesta y aquellos hallazgos o recomendaciones relevantes para garantizar la continuidad de la metodología.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema

Se ha identificado que los expertos técnicos de las organizaciones sociales conocen muy bien la problemática de las regiones y las necesidades de las comunidades; sin embargo, cuando tienen la oportunidad de construir propuestas de proyectos de inversión social se apoyan en metodologías propias que les permiten acceder a recursos de cooperación internacional o de la filantropía sin hacer uso de ningún lineamiento reconocido en administración de proyectos.

De igual manera en la práctica muchas organizaciones sociales no han implementado una metodología de gestión de proyectos basado en herramientas especializadas y reconocidas a nivel internacional como la guía PMBOK® del Project Management Institute (PMI) o PRINCE 2, desarrollado en el Reino Unido u otras guías reconocidas internacionalmente.

Actualmente los gestores de proyectos de las organizaciones sociales comienzan a estructurar un pre-proyecto a través de un documento llamado “nota de concepto”, donde se indica el objeto del proyecto, la justificación, el alcance y una aproximación del plazo de ejecución y su aporte presupuestal para presentar a la organización internacional cooperante. Una vez aprobada la nota de concepto, se autoriza a la organización social comenzar a construir la propuesta formal y estructurada de proyecto (OXFAM GB, 2015).

Los organismos de cooperación internacional retan a las organizaciones sociales con la finalidad que sus propuestas de proyecto sean lo más acertadas posibles con el cumplimiento del objetivo planteado, pero no siempre las propuestas de proyecto cumplen con las expectativas generadas en la nota de concepto y es común que sean rechazadas. La cooperación internacional promueve la competencia entre organizaciones para acceder a recursos cada vez más limitados y buscan que las inversiones alcancen las metas propuestas con la finalidad de reducir la pobreza extrema existente y satisfacer necesidades básicas insatisfechas.

Uno de los retos de las organizaciones sociales durante la elaboración de propuestas de proyectos es que no cuentan con una metodología estándar institucional para su construcción sistemática. Si bien cada experto técnico cuenta con una metodología propia, esta no siempre es efectiva en el momento de exponerla a los financiadores para acceder a los recursos de cooperación, es decir, no existe una metodología alineada a la gestión de proyectos como por ejemplo el PMBOK® del PMI (Project Management Institute) (OXFAM GB, 2015).

OXFAM GB (2015) es el ejemplo de organización internacional basada en Colombia, que, si bien implementaba proyectos directamente, también era una organización donante a través de proyectos sociales dedicados a la construcción de

sistemas de agua aptos para el consumo humano en poblaciones ubicadas en zonas rurales, particularmente en zonas como Riosucio, Chocó y Tumaco en Nariño. Esta organización internacional obtenía recursos de la cooperación europea, pero siempre enfrentaba situaciones difíciles en la implementación de los proyectos que en varias oportunidades la puso en aprietos frente a la cooperación. Cuando se terminaban los proyectos y se enviaban las auditorias para verificación de alcance de objetivos, tiempo y recursos, se identificaban situaciones no previstas o aceptadas dentro del objeto de los proyectos y se calificaban como no elegibles, La Comisión Europea dentro de sus políticas, obligaba a los organismos receptores de sus fondos devolver lo no elegible, esto ocasionaba pérdidas para la organización internacional al no poder invertir recursos en acciones sociales dada la devolución de recursos (OXFAM GB, 2015).

THE FORD FOUNDATION, entidad de cooperación internacional con sede principal en Estados Unidos de América, con una sucursal en Colombia, y con proyectos de inversión social ejecutados a través de organizaciones sociales locales, no cuenta con una metodología formal de gestión, la actual operación no se basa en estándares del PMI u otros anteriormente mencionados (The Ford Foundation, 2019).

1.2. Formulación del problema

Existen organizaciones sociales en Colombia, que cuentan con su propia metodología para la construcción e implementación de proyectos. Desafortunadamente los recursos nacionales e internacionales son destinados exclusivamente a actividades propias de los proyectos y no se autoriza por parte de la cooperación financiar áreas de gestión de proyectos a pesar de su impacto positivo en la estrategia institucional. A nivel institucional no se cuenta con una metodología base para la gestión de proyectos.

Dentro de las políticas organizacionales, se encuentra realizar el análisis de la salud financiera de las organizaciones sociales, previo a ser beneficiadas con fondos de donación. Se ha identificado, que entre el 90% y 95% de los ingresos de las organizaciones, dependen de donaciones (The Ford Foundation, 2019).

Las organizaciones locales normalmente son apoyadas con fondos que oscilan entre los USD \$100.000 y USD \$150.000 para ser ejecutados durante períodos de un año. Durante este período, las organizaciones locales presentan una serie de inconvenientes en la ejecución y esto es porque no hay claridad en los componentes de los proyectos inclusive desde la concepción de la propuesta presentada a la Fundación (The Ford Foundation, 2019).

1.3. Preguntas de investigación

1.3.1. Pregunta general

¿Qué metodología de gestión de proyectos sociales necesita THE FORD FOUNDATION?

1.3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los contenidos clave para el diseño de una metodología de gestión de proyectos para la organización como herramienta básica y fundamental en proyectos sociales?
- ¿Qué aspectos deben considerarse para la implementación de la metodología de gestión de proyectos sociales en THE FORD FOUNDATION?
- ¿Qué perfil profesional debe tener el personal que será capacitado en la metodología de gestión de proyectos sociales en THE FORD FOUNDATION?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar una metodología de gestión de proyectos sociales para la organización social THE FORD FOUNDATION.

1.4.2. Objetivos específicos

- Evaluar la metodología actual de gestión de proyectos que utiliza la organización como estrategia para alcanzar sus metas y objetivos programáticos y operativos.
- Proponer el diseño de una metodología de gestión de proyectos para la organización como herramienta básica y fundamental en proyectos de inversión social.
- Plantear el plan de implementación de la metodología de gestión de proyectos.

1.5. Alcance

Con base en los procesos llevados actualmente por los gestores de proyectos en THE FORD FOUNDATION, se ha observado que la ejecución de estos implica sobrecostos derivados de la no estandarización de las políticas de gestión de proyectos de la organización.

Por ello en el presente trabajo se busca establecer un punto de partida que dé inicio a la implementación de una metodología basada en el PMBOK®, del Project Management Institute (PMI), como herramienta en la gestión de proyectos para la organización en Colombia. En ese sentido es conveniente tener una visión clara del momento actual de la Fundación y realizar un diagnóstico de los procesos para diseñar la metodología de gestión. Por otro lado, se deben unificar las herramientas homologables utilizadas antes de la implementación y desarrollar nuevos instrumentos acordes a la guía del PMI.

1.6. Limitaciones

La metodología propuesta a través de este trabajo solo aplica para proyectos que THE FORD FOUNDATION financia con organizaciones locales y no para proyectos al interior de la organización además porque los proyectos sociales de la Fundación están limitados a los programas actuales de su portafolio de inversión. A pesar de la intención de que la herramienta sea aplicable a cualquiera de los proyectos, está se limita a proyectos de ejecución anual puesto que para este tipo de organizaciones el concepto de proyecto aplica por efectos de presupuesto solo para aquellos que aborden un período de tiempo mayor a seis meses y menor a un año. Los estudios previos disponibles y las metodologías arquetipo similares a las utilizadas por THE FORD FOUNDATION son escasos en función de las organizaciones de carácter social u ONG's, por lo tanto, el acceso a investigaciones previas no da idea de una modelación funcional. Por otra parte, puede suceder que las personas de la organización se sientan apáticas a tener una nueva metodología de gestión de proyectos ya que actualmente se sienten conformes con el método que utilizan. Otro aspecto que podría ser una limitante es que la sede en Nueva York no le interese la metodología y poderla sustentar sea un desgaste para ambas partes debido a que tiene sistematizada su área de gestión de proyectos, pero muy enfocada en el sistema aplicativo y no sobre un proceso adecuado como el que presenta el PMI (Project Management Institute). Cabe anotar, además, que la organización no le interesa crear una oficina de gestión de proyectos (PMO) ya que actualmente tiene una estructura única y funcional.

1.7. Justificación

El desarrollo de esta herramienta metodológica es importante porque brinda parámetros a la organización dentro de los lineamientos dispuestos por el PMI, escenario que es preponderante para organizaciones que su propósito de negocio si es la generación de retornos monetarios a diferencia de THE FORD FOUNDATION donde lo que busca es impactar una población o comunidad determinada sin el ánimo de generar lucro.

Es así como con la metodología de gestión de proyectos de la Fundación y sus organizaciones aliadas tendrán beneficios en la implementación de sus

proyectos ya que existirá una metodología que será guía fundamental para cada ejecución. Por otro lado, habrá más entendimiento sobre el ciclo de vida de los proyectos donde si bien cada uno de ellos tiene un principio y un fin, da la posibilidad de hacer un seguimiento riguroso y cumplir con los objetivos de estos. De igual manera va a ayudar a controlar el alcance, los tiempos y los costos presupuestales, elementos clave de todo proyecto para no generar pérdidas económicas, atrasos o no logro de metas.

El desarrollo metodológico es importante ya que es el inicio de todo proceso de gestión que ayudará a alinear los proyectos que la organización ésta dispuesta a financiar como también será un elemento clave para que las personas responsables de la construcción de proyectos tengan unos lineamientos claros que les permita elaborar propuestas sin necesidad de inventar nuevos procesos que ocasionan más carga laboral y extienden los tiempos para la formulación.

THE FORD FOUNDATION, sociedad extranjera sin ánimo de lucro dedicada especialmente a reducir la pobreza y la injusticia social, a fortalecer los valores democráticos, promover la cooperación internacional y avanzar en el desarrollo humano, tiene como misión impactar de manera positiva a la sociedad civil y para ello gestiona proyectos con organizaciones aliadas cuyos resultados agregan valor al cumplimiento de objetivos estratégicos y operacionales (The Ford Foundation, 2019). Con la herramienta metodológica de gestión de proyectos se busca que los proyectos tengan más impacto en la sociedad y que al ahorrar tiempo y recursos existirá la posibilidad de beneficiar más regiones del territorio nacional.

Entendiéndose que la responsabilidad de la gestión de proyectos en la Fundación parte de la dirección regional, los gestores de proyectos son los responsables directos del desempeño de los recursos y cumplimiento de metas, son ellos quienes, trabajando en conjunto con las organizaciones sociales aliadas, construirán cada una de las propuestas de proyectos de manera eficiente y precisa para alcanzar los objetivos establecidos. De igual manera se espera que las co-partes o subvencionados, desde su autonomía, puedan adaptar la metodología en sus organizaciones, proyecto que se espera se replique a nivel nacional; permitiendo que los fondos normalmente entregados, entre USD \$100.000 y USD \$150.000, sean ejecutados eficientemente (The Ford Foundation, 2019).

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Las organizaciones sociales en Colombia tienen como finalidad establecer objetivos realizables que puedan ser parte de los estatutos, esto permite formalizar la estrategia institucional para alcanzar metas.

Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones realizan un gran esfuerzo para materializar sus estrategias, las cuales se ven reflejadas en los resultados de sus proyectos de inversión social.

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Proyecto

Un proyecto se define como “un conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y fin, que se llevan a cabo para lograr los objetivos del proyecto” (ISO 21500, 2012). Para alcanzar los objetivos de un proyecto existen ciertas restricciones que se deben seguir con la finalidad de no llevar a la organización a situaciones difíciles y generarle riesgos que la pueden poner en condiciones que afecten su reputación.

Los proyectos son clave dentro de las organizaciones ya que, si bien cada proyecto es único, pueden tener algunas similitudes; pero dichos parecidos pueden estar diferenciados por los grupos de interés que influyen dentro del proyecto, los productos que se han establecido como entregables y los recursos monetarios que formarán parte del proyecto. Otros aspectos que pueden incluir son las condiciones fiscales donde se desarrolla la organización, como también aspectos políticos, económicos y sociales que puedan afectar el curso del proyecto.

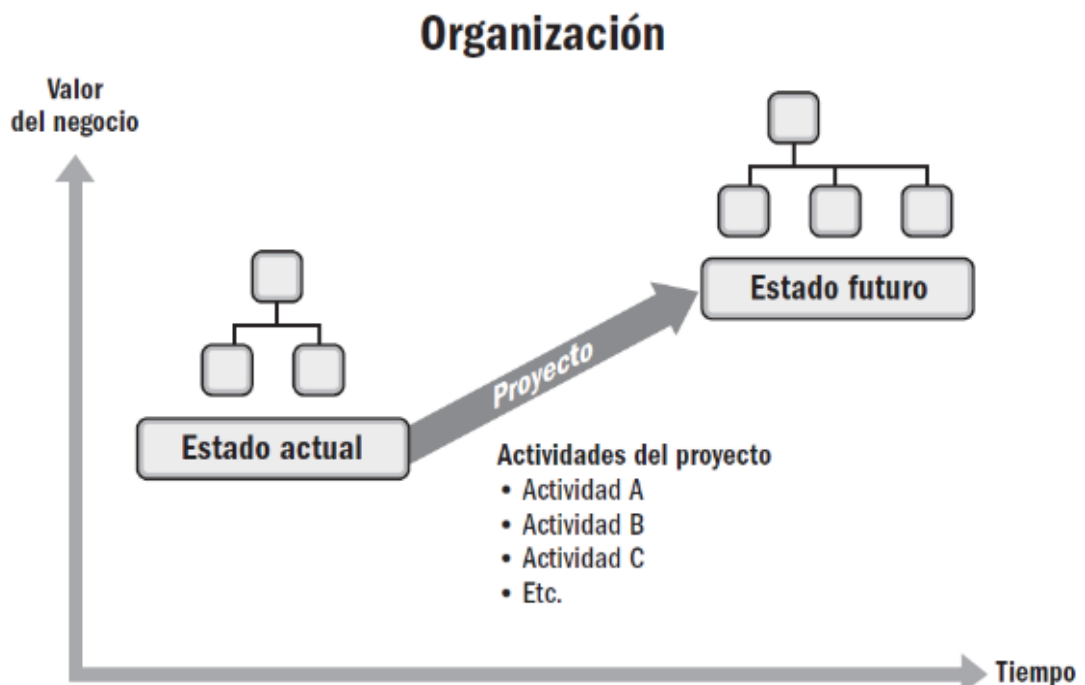
Según el PMBOK® sexta edición (PMI, 2017, p. 4) “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

Con lo anterior, los siguientes elementos son claves para justificar la definición de proyecto desde el punto de vista del PMBOK® del Project Management Institute:

- **Producto, servicio, resultado único:** La producción de entregables son parte del alcance de objetivos. Estos entregables pueden ser tangibles o intangibles y son aquellos que se pueden presentar como un producto (bien sea nuevo, componente de otro elemento o mejorado de un bien) o resultado único (el fin buscado) que es verificable y necesario para completar una fase o un proceso. Un objetivo se entiende como la meta hacia donde se quiere llegar con una tarea específica, una estrategia que se quiere lograr, un resultado alcanzable, un bien a producir o un servicio para ser prestado. PMI (2017).

- Según el PMI (2017), dentro de las organizaciones los proyectos pueden tener similitudes, pero no son iguales ya que cada proyecto es único y se pueden llevar a cabo en cualquier nivel organizacional involucrando una o varias personas o equipos de trabajo. Ejemplos de proyectos podrían ser: Construir un puente, expandir un canal interoceánico, implementar una herramienta de gestión organizacional, crear una unidad de negocio, explotación de hidrocarburos, entre otros.
- Un proyecto no es vitalicio, es decir, cada proyecto tiene un inicio y tiene un final, pero a la vez no quiere decir que ese esfuerzo temporal sea de corto plazo. Para saber si un proyecto ha llegado a su final, es necesario evaluar si los objetivos del proyecto se han logrado, o que no se hayan alcanzado, que la financiación se agotó o no esté ya disponible, que el alcance del proyecto haya perdido interés por parte de los interesados, que el recurso humano haya sido removido a otros proyectos o que, por alguna causa ajena al proyecto, este fuese terminado. PMI (2017)
- Acorde al PMI (2017), los proyectos son generadores de cambio dentro de las organizaciones, ya que, dentro del ámbito de negocio, y como parte de la estrategia empresarial, el éxito de los proyectos hará que las organizaciones avancen y pasen de un estado actual a un estado futuro tal como lo muestra la figura 1.

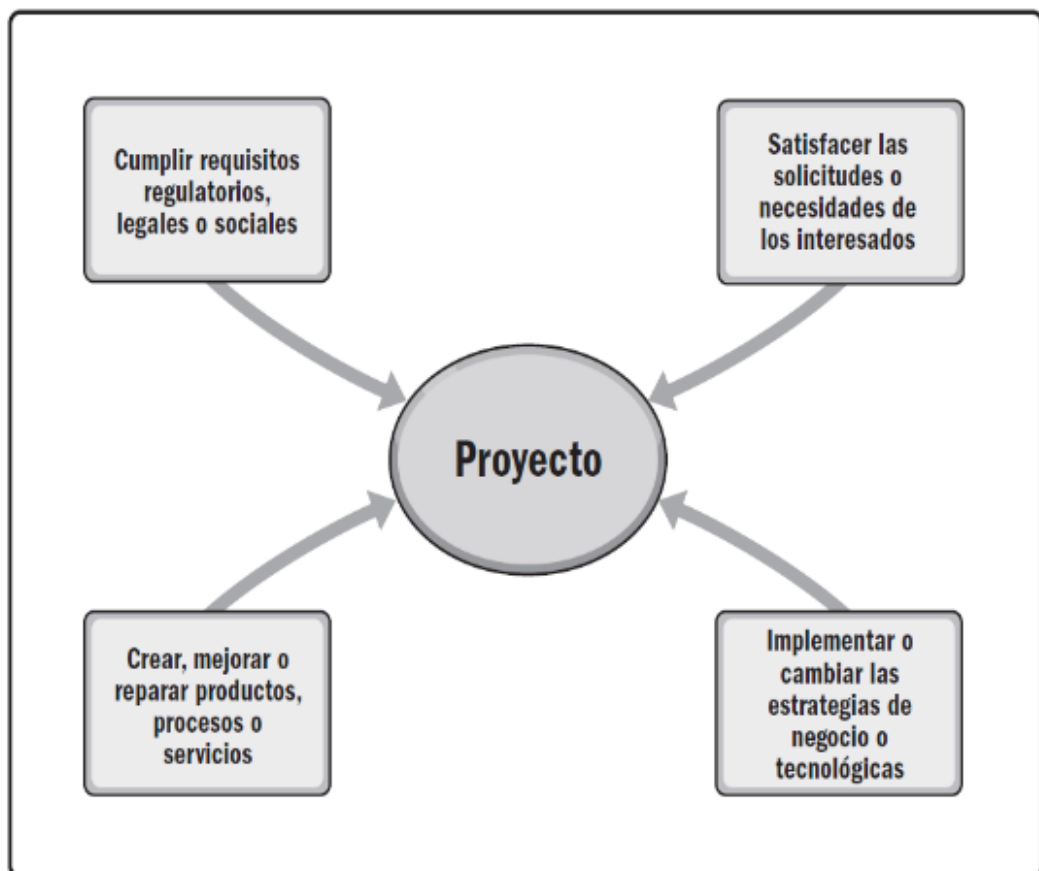
Figura 1. Transición del estado de una organización a través de un proyecto



Fuente: (PMI, 2017, p. 6)

- Los proyectos impulsan la creación de valor del negocio ya que permiten un beneficio cuantificable neto derivado de la iniciativa de negocio. Ese beneficio puede ser tangible (activos, inventarios, participación accionaria), intangible (valor empresarial, marca, reputación, estrategia) o combinado, pero desde el punto de vista de negocio, ese valor es considerado el retorno en forma de tiempo, dinero, bienes, servicios o intangibles a cambio de algo para intercambiar. El valor del negocio es aquel beneficio que se deriva de los resultados de los proyectos y de los cuales los interesados están muy atentos. PMI (2017).
- Para la consecución de proyecto existen factores que actúan sobre las organizaciones y producen cambios en su contexto. Tales factores son los requisitos regulatorios de cada país, la necesidad de satisfacer a quienes están interesados, cambios estratégicos o tecnológicos, mejora de procesos y creación de nuevos bienes y servicios. En línea con el PMI (2017), los proyectos son artífices para la adaptación de factores tal y como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Contexto de iniciación del proyecto



Fuente: (PMI, 2017, p. 8)

2.1.2. Gestión de proyectos

La gestión de proyectos es la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias que integran las diversas fases del ciclo de vida de los proyectos (ISO 21500, 2012, p. 4).

La gestión de proyectos se ejecuta mediante procesos seleccionados y realizados de forma sistémica; donde cada fase del ciclo de vida del proyecto debe tener entregables específicos, los cuales serán revisados regularmente durante la vida del proyecto para cumplir con las expectativas y/o necesidades del patrocinador, los clientes y los demás interesados (ISO 21500, 2012, p. 4).

La importancia en la gestión de proyectos se basa en una nueva forma de hacer negocios. Anteriormente los proyectos, si bien tenían un fin específico, solo se consideraba aislados de lo que era la estrategia de la organización. Ahora los proyectos son clave para el desarrollo y futuro empresarial y son derivados de la gestión estratégica institucional. Pensar en proyectos sin estar ligados a la estrategia, es conducir a la organización a la deriva y sin un rumbo fijo.

Dentro de la gestión de proyectos es clave tener en cuenta aspectos como la compresión del ciclo de vida de los productos. Hace años un proyecto se diseñaba para que durara entre 10 a 20 años. Con los cambios tecnológicos y con la rapidez con que se mueve la economía es relevante actuar con mayor eficiencia para ser diferenciados de la competencia; los productos tienen ciclos de vida cortos moderados de 3 a 5 años haciendo que se motive a los empresarios a monitorear su desempeño para sostenerse en mercados competitivos (Gray & Larson, 2009).

La competencia global es otro factor clave a la hora de gestionar proyectos. Cada vez las exigencias del mercado no solo se basan en que los productos sean accesibles en precios, sino que sean de mejor calidad. Cada vez productos con mejores condiciones y capacidades son importantes para quienes los quieran adquirir y muchas veces el precio está en un segundo plano frente a la calidad esperada por el usuario final (Gray & Larson, 2009).

Según Gray & Larson (2009) la explosión del conocimiento es importante para la gestión de proyectos. Hace años diseñar nuevas tecnologías o construir infraestructura requería de más tiempo, recursos y dedicación. Ahora con el avance de la investigación y el desarrollo, los proyectos complejos ahora son de fácil realización.

Las empresas están cambiando, se ajustan a las necesidades actuales y cada vez se vuelven más dinámicas ya que las estáticas tienden a desaparecer. Es así como la gestión de proyectos ayudado a que las empresas se reorganicen, se

reduzcan y busquen alternativas para enfrentar la competencia. Las organizaciones han cambiado sus estructuras de lo jerárquico a modelos planos y se esfuerzan más por obtener resultados. Es así como muchas alternativas se han creado para que las empresas reduzcan costos y se enfoquen más en proyectos exitosos; es el caso de la tercerización y su impacto en la minimización de costos directos e indirectos. De igual manera los gerentes que administran proyectos han tomado la decisión de contratar personal externo únicamente para proyectos específicos y de este modo no comprometer recursos en una estructura permanente de contratación (Gray & Larson, 2009).

Otro aspecto fundamental dentro de la gestión de proyectos es enfocarse en las necesidades de los clientes. La competencia ha sido un motor fundamental para que se eleven los estándares. Los clientes ya no se conforman con bienes o servicios simples o genéricos, cada vez buscan productos y servicios hechos a la medida de sus necesidades. Esto ha obligado a que las empresas analicen su estructura interna en función de las necesidades de los clientes, como también las relaciones externas, especialmente con sus proveedores para obtener los insumos clave para la generación de productos o servicios esperados. Los gerentes comerciales se han convertido en gestores de proyectos en alguna medida ya que trabajan muy cerca al cliente, entienden sus necesidades y son capaces de proponer puntos clave para la gestión de proyectos porque finalmente el producto o servicio que cumple con las expectativas hará que el cliente regrese y en efecto aumenten los ingresos de la organización (Gray & Larson, 2009).

Los cambios globales de naturaleza política, económica y social han generado competitividad en las organizaciones para mantenerse en el mercado; estos cambios han obligado a que se evalúe cómo se están gestionando los proyectos. Existen empresas que gestionan múltiples proyectos, tanto grandes como pequeños, esto ha ocasionado que las empresas desmejoren su desempeño y se ubiquen en una situación preocupante ya que los pequeños proyectos ocasionan altas pérdidas dentro de la organización, desde recursos monetarios como también la pérdida de personal utilizado en cada proyecto. Mantener y jerarquizar recursos dentro de un portafolio de proyectos es un gran reto para las altas direcciones, por eso es clave que las personas dimensionen la pertinencia de ejecutar pequeños proyectos que pueden llevar a la organización a una situación de riesgo probablemente difícil de superar. Se debe tomar particular atención a los pequeños proyectos que acumulan grandes cantidades de dinero, se realizan al mismo tiempo, consumen recursos humanos y producen costos ocultos no identificados en la contabilidad (Gray & Larson, 2009).

Con todo lo anterior y para una efectiva gestión de proyectos es clave realizar actividades integradoras que permitan a las organizaciones mejorar su desempeño en la operación y logro de metas. Integrar los proyectos con el plan estratégico es fundamental para el éxito empresarial. En algunas organizaciones la gestión de proyectos no representa un apoyo al plan estratégico y es ahí donde se identifica

que las áreas no trabajan cohesionadas, lo cual sugiere presencia de impases, confusiones e inclusive insatisfacción del cliente. Un sistema integrador para la gestión de proyectos es aquel que conecta a las partes interrelacionadas y así la materialización de cualquier cambio se identificará de manera oportuna y transversal en todas las áreas de la organización (Gray & Larson, 2009).

Implementar la estrategia es uno de los pasos más complicados dentro de la organización, es importante determinar qué tipo de proyectos se relacionan con la estrategia y la efectividad de sus resultados; se deben escoger aquellos proyectos que produzcan mayor contribución a la estrategia de la organización asignando recursos a las acciones que se adecuan a los objetivos trazados por la dirección (Gray & Larson, 2009).

Gray & Larson (2009) explican que el otro factor integrador dentro de la gestión de proyectos es el elemento técnico representado en la planeación, la programación y el control de los proyectos. La creación de productos entregables y las estructuras de descomposición del trabajo facilitan la planeación y el monitoreo del avance del proyecto queriendo decir que todos los procesos relacionan todos los niveles de la organización ya que con esto los directivos podrán tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales. Otro elemento importante es el aspecto sociocultural de la gestión de proyectos que se centra en un sistema social temporal dentro de un ambiente donde se combinan talentos profesionales que trabajan para finalizar los proyectos, estructurando una cultura que estimule el trabajo en equipo y altos niveles de motivación personal con la finalidad de identificar problemas o situaciones con rapidez y capacidad de resolución inmediata para evitar amenazas en la gestión de proyectos.

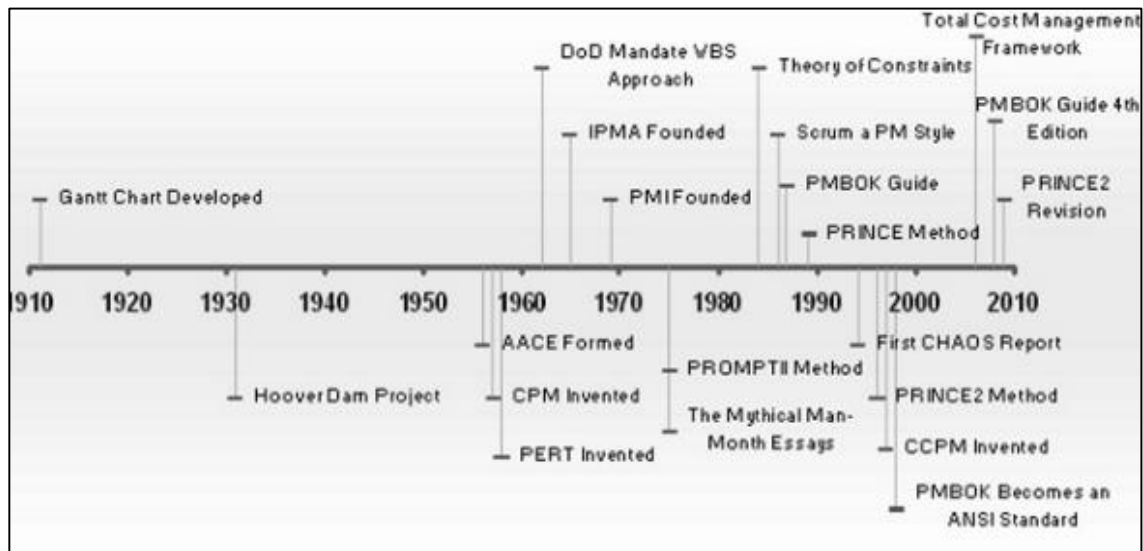
2.1.3. Historia de la gestión de proyectos

La historia nos ha indicado que durante la existencia del hombre se han llevado a cabo grandes proyectos como por ejemplo el Arca de Noé, las Pirámides de Egipto, la Gran Muralla China o el puente de San Francisco (Ceolevel, 2016).

Según los expertos, el origen de la gestión de proyectos comienza a partir del siglo XX, con la aparición de los primeros métodos:

- 1917, Diagrama de Gantt.
- 1950s, Metodología PERT (Program Evaluation and review Technique) y CPM (Critical Path Method). Las organizaciones empiezan a utilizar las herramientas de manera sistémica con técnicas de gestión de proyectos.
- 1965 nace el International Project Management Association (IPMA).
- 1969, nace en Estados Unidos el PMI (Project Management Institute).
- 1969, el PMI celebró su primer simposio en Atlanta, Georgia.

Figura 3. Cronología gestión de proyectos



Fuente: (Ceolevel, 2016)

- 1987, el PMI publica la Primera edición del PMBOK® (Project Management Body of Knowledge.)
- 1988, The American National Standards Institute (ANSI) y el Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) reconocieron el PMBOK como estándar a nivel mundial.
- 1989, nace en el Reino Unido el PRINCE2 (Projects in Controlled Environments)

2.2. Marco de referencia

2.2.1. Componentes de los proyectos

De acuerdo con el (PMI, 2017), el ciclo de vida de los proyectos se compone de un inicio del proyecto, su organización y preparación, la ejecución del trabajo y la finalización del proyecto. El ciclo de vida a su vez está asociado a un grupo de procesos agrupados lógicamente e independientemente estructurados para garantizar buen desempeño de las operaciones y logro de los objetivos trazados (PMI, 2017, p. 23) Los cinco grupos de procesos son:

- Proceso de inicio. Define un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto al obtener la autorización para comenzar.
- Proceso de planificación. Establece el alcance del proyecto, refina los objetivos y define el curso de acción.
- Proceso de ejecución. Completa el trabajo definido en el plan para la gestión del proyecto.

- Proceso de monitoreo y control. Hace seguimiento, analiza y regula el progreso y desempeño del proyecto.
- Proceso de cierre. Procesos para completar o cerrar el proyecto.

Los procesos también se caracterizan por Áreas de Conocimiento las cuales son identificadas por la dirección de proyectos y definidas por sus requisitos descritos en términos de procesos prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas (PMI, 2017, pp. 23-24), las diez áreas de Conocimiento son:

- Gestión de integración del proyecto. Proceso y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos.
- Gestión del alcance del proyecto. Incluye los procesos que garantizan la inclusión de todo el trabajo requerido.
- Gestión del cronograma del proyecto. Incluye los procesos para administrar el tiempo del proyecto.
- Gestión de costos del proyecto. Procesos involucrados para planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos con la finalidad que se complete el presupuesto fijado.
- Gestión de calidad del proyecto. Incluye procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a planificación, gestión y control de los requisitos de calidad.
- Gestión de los recursos del proyecto. Incluye procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución exitosa del proyecto.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilaciones, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo disposición final sean claros, oportunos y adecuados.
- Gestión de los riesgos del proyecto. Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- Gestión de adquisición del proyecto. Incluye los procesos para la compra de productos o servicios o resaltados por fuera del equipo del proyecto.
- Gestión de los interesados del proyecto. Incluye los procesos requeridos para identificar personas, grupos o asociaciones que pueden afectar o ser afectadas por el proyecto.

2.2.2. Gobernanza de portafolios, programas y proyectos

Para las organizaciones, las metas deben ser alcanzadas y alineadas con las estrategias establecidas y estas a su vez se logran dependiendo de los logros obtenidos gracias a la implementación de los proyectos. Implementar proyectos no es tarea fácil, y se requiere de mucho esfuerzo y dedicación como también de

organización para lograr los objetivos estratégicos y operacionales. Los proyectos nacen de los programas establecidos, y estos a su vez forman parte del portafolio institucional; pero ¿qué hacer para que los proyectos sean exitosos? Que se gobiernen de acuerdo con los marcos institucionales, pero para gobernar se requiere de reglas, procedimientos, normas, relaciones, sistemas, procesos, entre otros. La Gobernanza de Portafolios, Programas y Proyectos de la Guía Práctica del PMI (Project Management Institute), ilustra un marco común de gobernanza, alineando la dirección organizacional de proyectos (OPM) con la dirección de portafolios, programas y proyectos. Esta gobernanza posee cuatro dominios, como la alineación, los riesgos, el desempeño y las comunicaciones; y estas a su vez se acompañan de funciones como la supervisión, control, integración y toma de decisiones y estas funciones se complementan de procesos que soportan la gobernanza y las actividades de los proyectos. Cabe anotar, que no existe un marco único de gobernanza efectivo para todas las organizaciones, ya que estos se deben adaptar a la cultura, a los tipos de proyectos y a las necesidades de la institución, además los proyectos deben cumplir con productos, servicios o resultados únicos para cumplir las metas estratégicas (PMI, 2017, p. 44).

Implementar un marco de gobierno para portafolios, programas y proyectos para una organización, puede ser un gran reto debido a situaciones complicadas como complejidad de negocios, requerimientos legales, la globalización, rápidos cambios tecnológicos, y los ambientes donde se realizan o nacen los negocios, gobernanza inadecuada, forma de patrocinios o la falta de entendimiento de los portafolios, programas y proyectos (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 12).

El marco de gobierno o dirección para portafolios, programas y proyectos debe ser dinámico y receptivo para adaptarse a cualquier ambiente.

No solo la efectividad en la gobernanza de portafolios, programas y proyectos debe estar enfocada en el cumplimiento de procedimientos, procesos, regulaciones y leyes, sino que también debe tener un juicio de información para la toma de decisiones y alcanzar los objetivos estratégicos (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 12).

La gobernanza/dirección es un facilitador fundamental para portafolios, programas y proyectos, a la vez, que es un elemento clave para el éxito de portafolios, programas y proyectos (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 12).

La gobernanza/dirección se basa en quién toma las decisiones (decisiones correctas y estructura de autoridad), cómo las decisiones son producidas (procesos y procedimientos) y quiénes serán los colaboradores/facilitadores (credibilidad, flexibilidad y control de comportamiento.) De tal modo definiendo así el marco de gobernanza en el que se toman las decisiones y se responsabiliza a quienes las

toman (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 12).

Los niveles de gobernanza son:

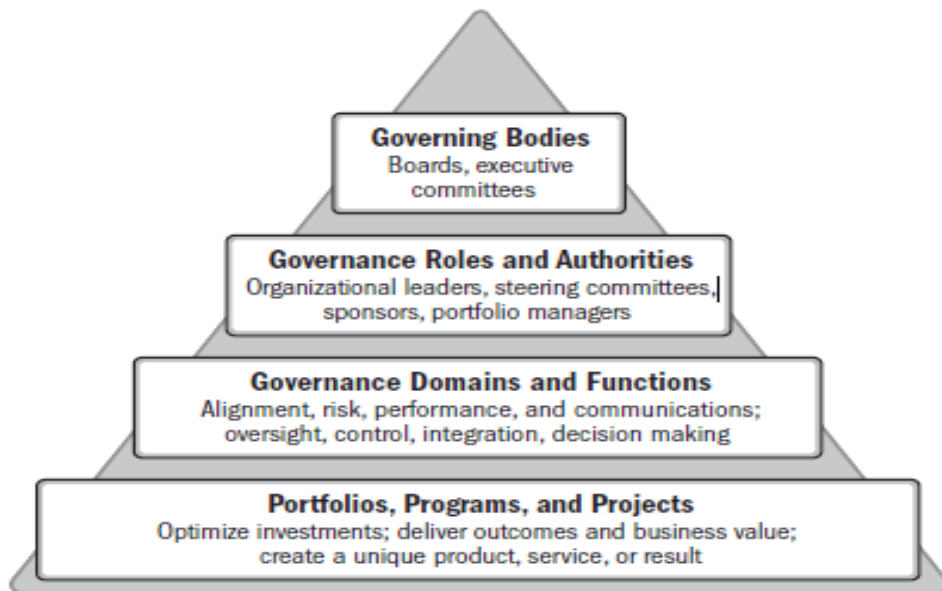
- *Gobernanza organizacional* es una vía estructurada que provee control, dirección, y coordinación a través de personas, políticas, procesos para alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales. Este gobierno organizacional es conducido por la junta directiva para asegurar resultados, transparencia, rendición de cuentas hacia los grupos de interés (stakeholders). Esto incluye la parte legal, lo regulatorio, cumplimiento, cultura, ética, ambiente organizacional, riesgo, responsabilidad social, y acciones de convivencia. Los principios, decisiones y procesos tendrán impacto en la gobernanza de portafolios, programas y proyectos (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 15).
- *Gobernanza para dirección de proyecto organizacional (OPM)* son el marco, funciones y procesos guían las actividades de OPM para alinear las prácticas de portafolios, programas y proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 15).
- *Gobernanza para portafolios* son el marco, funciones y procesos que guían las actividades de la gestión de portafolios para optimizar las inversiones para alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 41).
- *Gobernanza para programas* son el marco, funciones y procesos que guían las actividades de la gestión de programas para aumentar el valor del negocio y así alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 55).
- *Gobernanza para proyectos* se define como el marco, funciones y procesos que guían las actividades de la gestión de proyectos para crear un producto, servicio o resultado único y así alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 67).

Los elementos de gobernanza son aplicables para portafolios, programas y proyectos:

- *Órgano rector* es un grupo organizado temporal o permanente compuesto por personas de área de responsabilidad y autoridad que guían y deciden sobre portafolios, programas y proyectos (Juntas de directores, comités de dirección, etc.) (PMI, Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía Práctica, 2016, p. 4).

- El *marco de gobierno/dirección* son los cuatro procesos integrales como parte de las funciones de gobernanza: Supervisión, Control, Integración y Toma de Decisiones (PMI, Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía Práctica, 2016, p. 4).
- El *área o dominio de gobernanza* son el grupo de funciones llevadas a cabo por un individuo, grupos u organizaciones que conllevan a una concentrada área específica de gobernanza (PMI, Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía Práctica, 2016, p. 4).
- *Función de gobernanza* se define como el grupo de procesos relacionados entre ellos y con áreas de gobierno mejorados para soportar la gobernanza de portafolios, programas y proyectos (PMI, Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía Práctica, 2016, p. 4).

Figura 4. Elementos de la gobernanza



Fuente: (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 5)

Diferencia entre gobernanza de portafolios, programas y proyectos vs. administración de portafolios, programas y proyectos: Gobernanza de portafolios, programas y proyectos (el *qué*) se enfoca en la supervisión del marco, funciones y procesos para proveer dirección y toma de decisiones en cuanto a portafolios, programas y proyectos (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 5).

Administración de portafolios, programas y proyectos (el *cómo*) se refiere a la implementación de las actividades que están definidas, planeadas y ejecutadas para alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales de la organización a través

de portafolios, programas y proyectos individuales (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 5).

Tabla 1. Diferencia entre gobernanza de portafolios, programas y proyectos vs administración de portafolios, programas y proyectos

Governance (What)—Decisions and Guidance; Oversee and Ensure Management	Management (How)—Organizing and Doing the Work
Define and approve organizational strategy, goals, and objectives	Recommend and implement strategy, goals, and objectives
Make and determine policy	Communicate policy and establish procedures
Establish and approve portfolio, program, and project governance framework	Identify and document portfolio, program, and project governance framework
Ensure engagement of key stakeholders	Identify and manage stakeholder relationships
Determine and approve prioritization criteria	Prioritize components
Authorize components and mix	Select and optimize components
Identify, ensure, and communicate strategic alignment	Communicate strategic alignment
Determine and communicate risk appetite and thresholds; resolve risks/issues	Identify and escalate risks and/or issues
Request, review, and authorize changes	Identify, request, and authorize changes
Determine and provide funding and resources	Identify and request funding and resources
Approve, terminate, or cancel portfolio, program, and/or project	Recommend portfolio, program, and/or project approval, termination, or cancellation
Determine and approve roles, responsibilities, and decision-making authorities	Recommend and communicate roles, responsibilities, and decision-making authorities
Approve charters, plans, and/or business cases	Create charters, plans, and/or business cases
Determine and/or approve key performance indicators (KPIs)/measures	Monitor/measure KPIs; create/consolidate reports
Review and approve integrated roadmap	Create or update integrated roadmap
Review, approve, and/or authorize phase gates and/or reviews	Manage phase gates and/or reviews
Authorize audits	Conduct audits
Review and approve organizational change management	Define and implement organizational change management plans
Accountable for portfolio, program, and project results	Responsible for portfolio, program, and project results
Review and approve portfolio, program, and project methodology	Communicate and adhere to portfolio, program, and project methodology

Fuente: (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 5).

- Gobernanza de portafolio

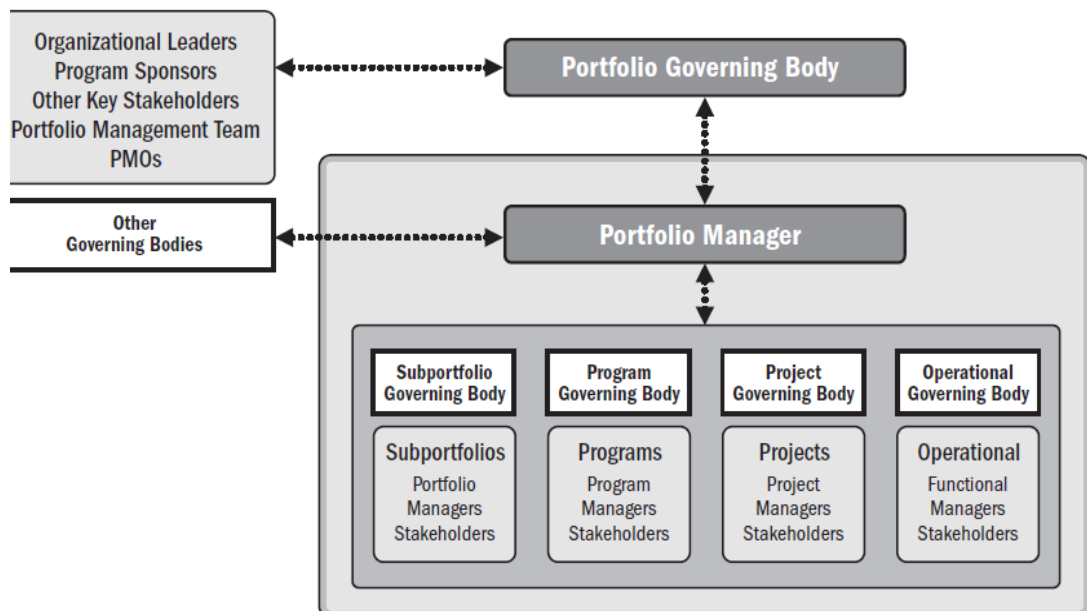
Es esencial e importante ya que ayuda a reforzar la rendición de cuentas, optimizar inversiones, escalar situaciones hacia quienes toman las decisiones. Esta gobernanza provee la habilidad de alinear las decisiones estratégicas a través de las áreas de negocio y mejora la comunicación (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 42).

Los órganos de gobierno de portafolio toman decisiones sobre la alineación estratégica, inversiones, y prioridades del portafolio el cual incluye programas, proyectos y operaciones y guía en cuanto a cómo las decisiones se toman (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 42)

Gobernanza de portafolio es definida como el marco, funciones y procesos que guían las actividades de portafolio para alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales de la organización. La gobernanza de portafolio guía las actividades de portafolio para optimizar las inversiones y alcanzar los objetivos estratégicos institucionales (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 42).

Figura 5. Gobernanza de portafolio de una organización

PORTFOLIO GOVERNANCE ORGANIZATION



Fuente: (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 42)

El cuerpo de gobernanza de portafolio provee supervisión y apoyo en la toma de decisiones para el equipo de gestión de portafolio y al gerente de portafolio. Las decisiones que se produzcan pueden impactar en los proyectos actuales y futuros y los programas dentro del portafolio. Esos impactos pueden ser: Terminación, cancelación, o re-priorizar los programas y proyectos dentro del portafolio. Este cuerpo de gobierno asegura que se cumplan con los objetivos de los portafolios alineados con los objetivos estratégicos y operacionales de la organización (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016 p. 43)

- Roles y responsabilidades en la gobernanza del portafolio

Se destacan el cuerpo de gobierno, el patrocinador del portafolio, el gerente de portafolio, el programa de portafolio y la PMO, el patrocinador de programa, el gerente de programa, el patrocinador de proyecto y el gerente de proyecto y el gerente funcional. La gobernanza de portafolio esta categorizada por: Gobernanza de dominio que recoge funciones y procesos en 4 fases: Gobernanza de alineación, gobernanza de riesgos, gobernanza de mejora y gobernanza de comunicaciones. Los procesos y actividades están categorizados mediante las funciones de supervisión control, integración y toma de decisiones (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, pp. 45-46).

- Gobernanza de programa

Con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales de la organización, la gobernanza de programa ha sido establecida para proveer orientación y supervisión de las actividades de programa. La gobernanza de programa se enfoca en toma de decisiones y orientación para las actividades de programa con el fin de lograr incrementar el valor del negocio y así alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales de la organización (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 56).

La diferencia entre gobernanza de programa y gobernanza de portafolio y proyecto es que la gobernanza de programa se enfoca en la orientación para entregar los beneficios de programa (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 56).

Gobernanza de programa es el marco, función, y procesos que orientan las actividades de gestión de programa con el fin de alcanzar beneficios y así lograr los objetivos estratégicos y operacionales de la organización. El marco de gobernanza se refiere a los 4 dominios que son: Gobernanza de comunicación, gobernanza de riesgos, gobernanza de mejora y gobernanza de alineamiento. Las funciones están categorizadas como supervisión, control, integración y toma de decisiones (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 56).

A través de la gobernanza de programa se evalúa la gestión del programa y el progreso de la información para asegurar que el programa alcanza sus beneficios y resultados. La gobernanza de programa determina si el alcance de los beneficios ocurre dentro de los parámetros establecidos así los cambios de componentes pueden ser propuestos y ejecutados cuando sea necesario. La gobernanza de los programas coordina el flujo de los reportes y la información del desarrollo de este hacia la gestión del portafolio, los cuerpos de gobierno, las oficinas de gestión de programa, los patrocinadores de programa y las otras personas interesadas de los programas. La orientación y supervisión de la gobernanza de programa puede ser

proporcionada por la gestión del portafolio, el cuerpo de gobierno, o la oficina de gestión de programa basado en el modelo de estructura organizacional, roles, responsabilidades y autoridades (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 57).

La gobernanza de programa no debe involucrar en lo posible la estructura de autoridad debido al tiempo y costo que esto conlleva en la gobernanza de toma de decisiones y de supervisión de actividades (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 58).

Las tres consideraciones de la gobernanza de programa claves son: Alineación estratégica, integración administrativa y realización de beneficios (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 59).

- Roles y responsabilidades en gobernanza de programas

Se destacan el cuerpo de gobierno de programa, el patrocinador de programa, gerente de programa, el gerente de proyecto, otros interesados y la oficina de gestión de proyectos (PMO) (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 67).

- Gobernanza de proyectos

Con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales de la organización, la gobernanza de proyecto se establece para proporcionar orientación y supervisión de las actividades de gestión de proyectos. La gobernanza de proyecto se enfoca para orientar y tomar decisiones de actividades de gestión de proyectos con la finalidad de crear un servicio, producto o un resultado (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 68)

Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un único bien, servicio o resultado. Un proyecto contiene una serie de actividades que apuntan a satisfacer las necesidades de un cliente dentro de un periodo determinado y con la participación de varios interesados para crear un único producto, servicio o resultado con un enfoque, tiempo y costos específicos y con un requerimiento de mejoras (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 68).

La gestión de proyectos está definida como la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para las actividades del proyecto con el fin de alcanzar las necesidades de este. La gestión de proyecto contiene un inicio, una planificación, una ejecución, un monitoreo y control y un cierre de los grupos de proceso. Cada grupo de proceso tiene un resultado específico. Las actividades de la gestión de proyecto están manejadas de acuerdo con el enfoque, tiempo y

presupuesto requeridos para obtener un producto, servicio o resultado (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 68).

Gobernanza de proyecto se enfoca en la orientación y supervisión de las actividades de la gestión de proyectos con la finalidad de obtener un producto, servicio o resultado (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 69).

Gobernanza de proyecto se define como el marco, funciones y procesos que orienta las actividades de gestión de proyectos para la creación de un único producto, servicio o resultado con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales de la organización. El maco de gobierno se refiere a los 4 dominios de gobernanza (supervisión comunicaciones, riesgo y mejora) con funciones, procesos y actividades para portafolios, programas y proyectos. Las funciones están categorizadas como supervisión, control, integración y toma de decisiones (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 71).

Consideraciones de la gobernanza de proyecto: Involucrar al cuerpo de gobierno y al patrocinador; un experto para apoyar la ejecución del proyecto; implementar una gestión de cambio organizacional; que exista capacidad y autoridad del equipo de gobierno o patrocinador (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 71).

- Roles y responsabilidades en gobernanza de proyectos

Se destacan el cuerpo de gobierno del proyecto, patrocinador del proyecto, gerente del proyecto, otros interesados del proyecto y la PMO (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 71).

- Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)

La OPM provee un marco de ejecución estratégico para alinear las actividades prácticas de los portafolios, programas y proyectos con las estrategias y objetivos organizacionales personalizando las necesidades de acuerdo con el contexto, la situación o la estructura organizacional (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 15).

La gobernanza de OPM provee orientación, toma de decisiones, y supervisión del marco de ejecución estratégica (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 15).

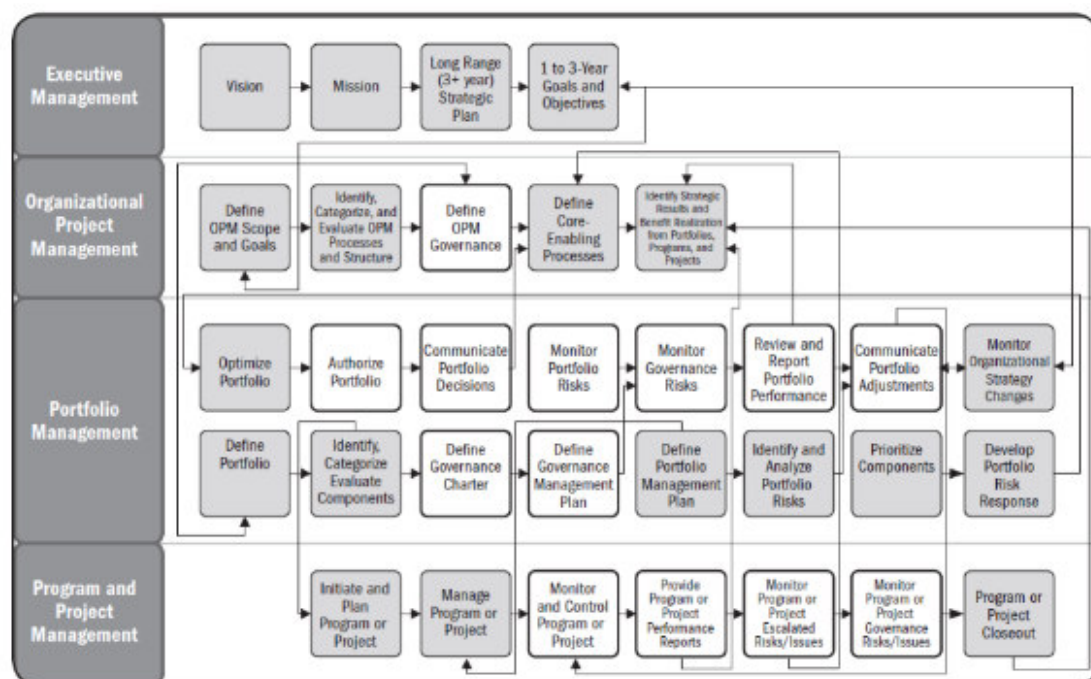
La gobernanza de OPM se define como el marco, funciones y procesos que orientan la gestión de las actividades de proyectos con la finalidad de alinear las prácticas de los portafolios, programas y proyectos para alcanzar los objetivos

estratégicos y operacionales de la organización. La gobernanza de OPM incluye políticas procedimientos, y sistemas a través de los cuales los líderes directos de la organización definen, autorizan y soportan la alineación de la estratégica y los objetivos organizacionales (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 15).

- Roles y responsabilidades en la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)

Se destacan el cuerpo de gobierno de la OPM, el patrocinador de la OPM, gerente del programa o proyecto OPM, el gerente de portafolios, programas y proyectos de OPM y el gerente de portafolios, programas y proyectos de la OPM (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 20).

Figura 6. Interacción entre la gobernanza de OPM con portafolios, programas y proyectos



Fuente: (Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica., 2016, p. 17)

2.2.3. ¿Qué es OPM?

Según el Organizational Project Management Maturity Model OPM3® tercera edición (OPM3, 2017, p. 3), OPM es un marco de ejecución de estrategias que utiliza la gestión de portafolios, programas y proyectos, así como prácticas que permiten a la organización entregar de manera consistente y predecible la estrategia

organizacional para producir un mejor rendimiento, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible.

OPM aborda la integración de (OPM3, 2017, p.3): Conocimiento (de portafolio, programa y procesos de proyecto); estrategia organizacional (misión, visión, objetivos y metas); personas (con recursos competentes) y procesos (la aplicación de las etapas de mejora de procesos).

- Qué es OPM3

Según el Organizational Project Management Maturity Model OPM3® tercera edición (OPM3, 2017, p. 6), el OPM3 proporciona una forma de ofrecer una estrategia completa de portafolios, programas y proyectos claramente vinculados. OPM3 mejora el uso efectivo del capital humano mediante el desarrollo de competencias (participación de los interesados, estimación, programación, gestión, etc.). OPM3 transforma los procesos de portafolio, programa y dominio de proyecto en procesos de entrega de alta calidad que son bien entendidos, estables, repetibles y predecibles; es una herramienta que destaca oportunidades para sistemas de gestión más flexibles, adaptables y mejorados.

OPM3 es flexible, escalable y admite organizaciones de diferentes tipos, tamaños, complejidad y ubicación geográfica, independientemente de su edad o madurez. OPM3 beneficia a las organizaciones, la gerencia, los órganos de gobierno, el portafolio, las oficinas de gestión de programas o proyectos (PMO), los consultores OPM, los expertos en mejora de procesos, los agentes de cambio, los gerentes de departamento y los que participan en actividades de gestión de proyectos (OPM3, 2017, p. 6).

- Beneficios del OPM3:

Mayor cuota de mercado, ventaja competitiva mejorada, mayor satisfacción y retención de clientes, mejor tiempo de comercialización, aumento de la productividad de los empleados, efectividad operacional, rendimiento de entrega predecible, costo reducido y retrabajo, y vínculo más fuerte entre estrategia y ejecución (OPM3, 2017, p. 6).

- Método de autoevaluación:

El método de autoevaluación OPM3 es para uso de una organización cuando busca ganar experiencia con la aplicación de modelos a un alto nivel. Esto no reemplaza una evaluación rigurosa realizada por un profesional certificado de OPM3, pero puede ayudar a familiarizar a la organización con el modelo en general. El método OPM3 permite a las organizaciones evaluar su estado actual de madurez en la gestión de proyectos organizacionales en relación con el conjunto de mejores

prácticas que comprenden el estándar OPM3. Los resultados de la autoevaluación indican dónde se encuentra la organización en términos de madurez de gestión de proyectos organizacionales, visto en términos generales de madurez dentro de los dominios y las etapas de mejora de procesos. Los resultados identifican la lista de mejores prácticas que la organización demuestra actualmente y una lista de las mejores prácticas que la organización no demuestra, de acuerdo con las respuestas dadas a la encuesta (OPM3, 2017, p. 215).

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Marco contextual

Según la Confederación Colombiana de ONG (2016), en Colombia se utilizan varias formas para referirse al tercer sector o sector no lucrativo: Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), organizaciones de Desarrollo, Organizaciones Solidarias de Desarrollo.

Las organizaciones sociales o entidades sin ánimo de lucro son personas jurídicas capaces de contraer derechos y obligaciones civiles, con representación legal y estatutos establecidos donde sus ingresos y gastos tienen relación de causalidad con su objeto social y cuyos excedentes o beneficios al final de su periodo fiscal se reinvierten en las acciones propias de su actividad social y no son repartidos entre sus fundadores o asociados (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015)

Las entidades sin ánimo de lucro se clasifican en corporación o asociación, fundación e instituciones de utilidad común.

La corporación o asociación es un ente jurídico que surge del acuerdo de voluntades con aportes de dinero, especie o actividades para la realización de un beneficio social con un fin determinado que puede contraerse a los asociados a un gremio o grupo social en particular. Sus estatutos se derivan de la voluntad de sus miembros, según el sistema mayoritario de sus asociados, con posibilidad de modificarse a partir de la mayoría y según lo previsto en sus estatutos, los cuales son susceptibles de reforma en cualquier momento (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).

La Fundación es un ente jurídico que surge de la voluntad de una persona o del querer unitario de varias acerca de la constitución, organización, fines y medios para alcanzarlos. Esa voluntad se toma irrevocable una vez se ha reconocido la entidad como persona jurídica por parte del Estado; por tanto, su objeto social y su naturaleza jurídica son determinados en el acto de fundación para siempre. Las fundaciones se dedican a la realización efectiva de un fin de beneficencia pública, de utilidad común, de interés social como lo son fines educativos, científicos, tecnológicos, culturales, deportivos o recreativos (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).

Instituciones de utilidad común es un ente con personería jurídica que se propone la realización de una actividad o servicio de utilidad pública o de interés social el cual siempre es sin ánimo de lucro y que involucre a toda la comunidad (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015). Dentro de esta última clasificación caben las entidades sin ánimo de lucro extranjeras que se dedican a labores de beneficencia, con un interés social establecido y que beneficie a toda la comunidad.

La importancia de las entidades sin ánimo de lucro ha sido reconocida a nivel internacional con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (aprobada el 2 de marzo de 2005, en el marco del Foro de Alto Nivel del Comité de Ayuda al Desarrollo y de la cual Colombia es signataria desde el 2007) y la Agenda de Acción de ACCRA, resultante del III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda al Desarrollo realizado en el 2008, donde reconocieron el rol de las organizaciones de la sociedad civil, en general, como agentes de desarrollo. Posteriormente, en la declaración resultante del IV Foro de Alto Nivel sobre Eficacia del Desarrollo efectuado en Busan – Corea 2011, denominada “Alianza de Busan para la Cooperación eficaz al Desarrollo”, reconoce en el párrafo 22, los estándares (principios de Estambul y Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil) que guían el rol independiente que las Organizaciones de la Sociedad Civil juegan en el desarrollo ganando así legitimidad a nivel global. Así mismo, la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 reconoció desde su construcción hasta su definición el rol de las organizaciones de la sociedad civil como actor por derecho propio del Desarrollo. A nivel nacional, lo relativo al tratamiento de las entidades sin ánimo de lucro tienen rango constitucional. En particular, en la Constitución se establece que, dentro de los fines de la inspección y vigilancia de las mismas, está la preservación de sus rentas para que las mismas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los fundadores (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

En cuanto al control de las entidades sin ánimo de lucro, el artículo 189, numeral 26 de la Constitución Política, establece que le corresponde al presidente de la República ejercer la inspección y vigilancia sobre instituciones de utilidad común para que sus rentas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los promotores o fundadores. Desde 1987 con la expedición de la Ley 22, el presidente de la República, en ejercicio de las atribuciones constitucionales, delegó en los Gobernadores de los Departamentos y en el Alcalde Mayor de Bogotá D.C. la función de inspección, vigilancia y control sobre estas organizaciones sociales. Dependiendo del objeto social de la entidad, las mismas están reguladas por distintas entidades del nivel nacional tales como el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, y el ICBF entre otras. Así mismo, las organizaciones de la sociedad civil deben remitir información a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN y a las Cámaras de Comercio y aquellas que reciben recursos de cooperación internacional, deben rendir exigentes cuentas a sus donantes; en algunos casos se presentan informes detallados a entidades territoriales –como en el caso del Distrito Capital— y todas tienen la obligación legal de rendir cuentas a sus asociados, órganos directivos o autoridades (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

Las organizaciones sociales cuyo objeto social principal sea la realización de actividades de salud, educación formal, cultura, deporte, investigación científica o tecnológica, ecología y protección ambiental, o programas de desarrollo social,

siempre y cuando las mismas sean de interés general, gozan en Colombia de un régimen tributario especial de impuesto de renta y complementarios. El régimen tributario especial se creó a partir de la reforma tributaria del año 1986 aplicable fundamentalmente a estas organizaciones que se dedican a la realización de actividades de beneficio e interés general que la misma ley se encargó de definir. En la medida que el objeto corresponda a la ejecución de esas actividades y los recursos se canalicen para su desarrollo, se establece para las entidades una exención del impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente. De todas formas, se establece también un gravamen del 20% en caso de que las entidades no cumplan con las disposiciones tributarias aplicables a dicho régimen. Por lo anterior, el único beneficio de que gozan estas entidades se refiere al impuesto de la renta y complementarios, lo cual no las excluye de, al igual que las demás entidades del régimen privado, a cumplir con los impuestos como IVA, retención en la fuente de IVA, retención en la fuente de renta y de ICA (impuesto de industria y comercio), el impuesto de industria y comercio ICA, y del pago de aportes parafiscales, así como a presentar medios magnéticos nacionales y distritales (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

THE FORD FOUNDATION, constituida jurídicamente como una sucursal de sociedad extranjera sin ánimo de lucro, tiene como objeto social reducir la pobreza y la injusticia, fortaleciendo los valores democráticos, promoviendo la cooperación internacional y avanzar en el desarrollo humano (The Ford Foundation, 2019).

La organización nació en 1936 cuando Edsel Ford, hijo de Henry Ford, fundador de la Ford Motor Company, constituyó la Fundación con una inversión inicial de USD \$25.000 operando inicialmente en el Estado de Michigan en Estados Unidos de América y bajo el liderazgo de los miembros de la familia Ford. La Fundación se creó con la finalidad de promover propósitos científicos, de educación y acciones de caridad para todo público que necesitase una ayuda.

Después de la muerte de Edsel y Henry Ford respectivamente a mediados de 1940s, su legado continuó hasta convertirse en una de las fundaciones filantrópicas más grandes e importantes del mundo. Henry Ford II, hijo mayor de Edsel, asumió el liderazgo de la Fundación y junto con la junta directiva trabajaron fuertemente para aprovechar los recursos de la Fundación y utilizarlos de la mejor forma posible.

Para ese entonces, los siete miembros del Comité de Gaither recomendaron que la Fundación se convirtiera en una organización filantrópica internacional dedicada al avance del bienestar humano mediante la reducción de la pobreza y la promoción de los valores democráticos, la paz y las oportunidades educativas. Henry Ford II continuó como presidente de la Fundación y logrando su transformación hasta el año de 1976.

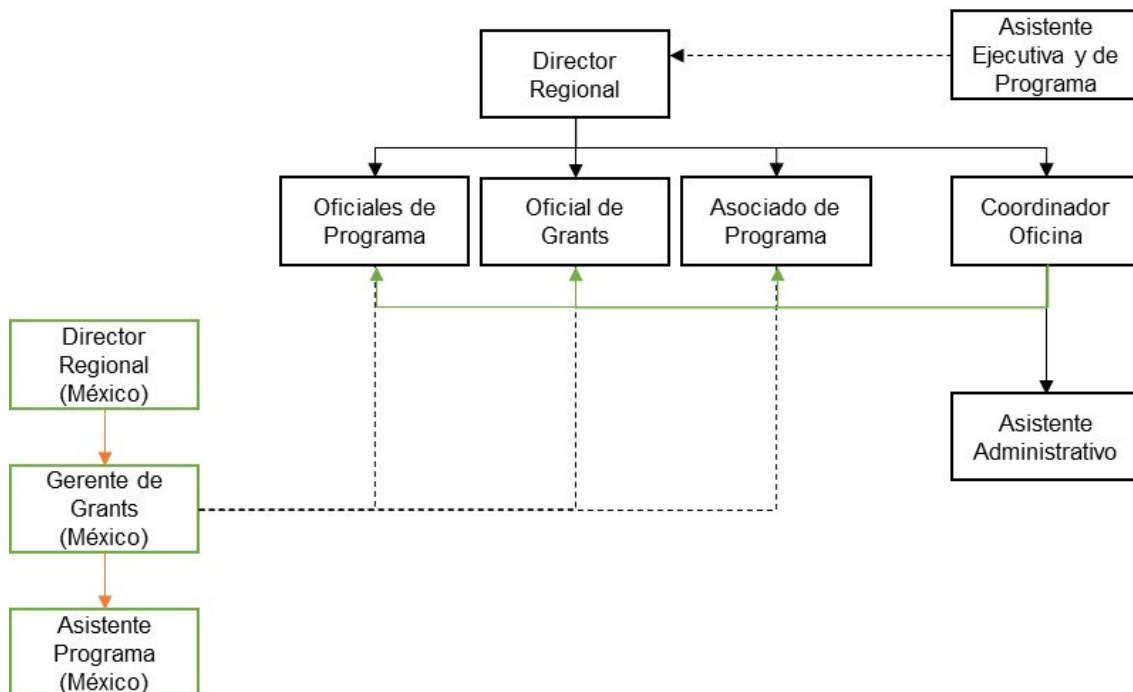
En 1953, la junta directiva decidió que, para cumplir su misión, la Fundación debería basar sus operaciones en Nueva York. La Fundación arrendó un espacio

en la ciudad hasta 1967, cuando se completó la construcción de un edificio de la sede. Ese edificio icónico, diseñado por Kevin Roche John Dinkeloo y Asociados, fue designado más tarde como un hito.

THE FORD FOUNDATION es una organización internacional privada, dirigida por una junta directiva compuesta por 15 miembros de los que se destacan el CEO de Cisco Systems, la directora de Ballet de Miami, la vicepresidenta de inversiones de la Universidad Rockefeller, el gerente de estrategia corporativa de la FORD MOTOR COMPANY, entre otros. Los miembros de la junta directiva tienen la responsabilidad de velar por el capital de la Fundación como también de la estrategia corporativa. Actualmente la Fundación tiene un capital de USD \$12.000 millones, y cada año se generan intereses aproximados de USD \$500,000 para destinarlos a proyectos en todo el mundo (The Ford Foundation, 2019).

THE FORD FOUNDATION tiene su sede principal en el estado de Nueva York, Estados Unidos de América y cuenta con sedes regionales en la Región Andina (Colombia), Brasil, China, África Occidental, India, Nepal, Sri Lanka, Indonesia, México, Medio Oriente, África oriental y Sur África. La figura 7 muestra la estructura general de la Fundación para el área Andina, donde además de las líneas de mando al interior del país se observa el soporte brindado desde la subdirección regional ubicada en México.

Figura 7. Organigrama The Ford Foundation del área Andina



Fuente: elaboración propia

En Colombia la Fundación se estableció en los años 60s y 70s, trasladándose luego al Perú, después a Chile y finalmente regresó a Colombia en 2015 para promover el acuerdo de paz entre el gobierno de esa época y la guerrilla de las FARC.

Actualmente los programas que desarrolla la organización en la región andina son: Acceso equitativo a recurso naturales, paz y polarización y derechos y poder de las comunidades indígenas y comunidades afro. Cuenta con una capacidad de personal de 9 integrantes, con organizaciones aliadas de más de 50 y con un apoyo entre consultores y otros aliados.

Para entender como procede la Fundación en el mundo es necesario realizar y/o tener en cuenta la siguiente información, la cual es extraída del sitio web de la organización (The Ford Foundation, 2019), en el sitio web se encuentran de forma explícita los programas, temas y regiones que la fundación apoya tal como se observa en la tabla 2, este es el primer eslabón que aporta insumos para la concepción de un proyecto.

En segunda instancia es importante armonizar el concepto de subvención acorde al contexto social de las ONG's. Las subvenciones son el pago que hace el gobierno a individuos o empresas con el fin de producir mayores cantidades a menores precios (Lecciones de Microeconomía, 2014, p. 270), en concordancia con el propósito de este trabajo, una subvención sería el pago que hace la Fundación a individuos o empresas con el fin de que estos últimos cubran aquellas brechas no cubiertas por el Estado y sin el propósito de obtener lucro de su actividad.

Tabla 2. Programas activos THE FORD FOUNDATION

#	REGIÓN	PROGRAMAS	TEMAS
1	Región Andina	Acceso equitativo a recursos naturales. Derechos y poder de las comunidades indígena y afro	Cambio climático. Paz y polarización
2	África Oriental	Futuro del trabajo	Educación y beca
3	México y Centroamérica	Recursos naturales y cambio climático	Asuntos Internacionales
4	Estados Unidos	Compromiso cívico y gobierno	Salud y derechos sexuales y reproductivos
5	Brasil	Justicia de género, racial y étnica	Participación cívica
6	India, Sri Lanka y Nepal	Tecnología y sociedad	Economías justas
7	Oriente Medio y África del Norte	Creatividad y libre expresión	Otros
8	África Occidental	Solo ciudades y regiones	Tecnología
9	China		Derechos civiles y humanos
10	Indonesia		Política y practica de gobierno
11	África del Sur		Filantropía

12			Gestión de tierras urbanas y rurales
----	--	--	--------------------------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de The Ford Foundation (2019)

Nótese, que con base en los programas y/o temas las organizaciones aspirantes a subvenciones deben cumplir con unas premisas programáticas o técnicas acorde a los objetivos estratégicos de la fundación.

3.2. Recolección y análisis de datos

En relación con los objetivos planteados y con base en los tipos de donación expuestos en la tabla 3, la Fundación puede comprometer o gastar fondos para dos de los cinco tipos de donación. Para fines de programa se va a realizar un cuestionario bajo la figura OPM3 el cual proveerá en primera instancia un diagnóstico acerca de cómo opera la organización en función de la gestión de proyectos; en segundo lugar y conforme la experiencia de los participantes en ejecución de proyectos al interior de la organización se consultará que temas y/o programas con los que cuenta la Fundación son aquellos que cuentan con mayores índices de éxito. A partir de la convergencia de estas dos actividades se establecerá la metodología² en gestión de proyectos.

Tabla 3. Tipos de donación aprobadas por la Fundación

Tipo	Descripción
Donaciones a organizaciones	Se entrega a un subvencionado (tercero) recursos para fines de caridad, científicos, literarios o educativos.
Donaciones a particulares	Recursos entregados para la realización de viajes, estudios, investigación o una actividad similar (en cumplimiento de fines caritativos, científicos, literarios o educativos).
Actividades de caridad directa	Gastar fondos directamente para actividades de programa bajo supervisión propia.
Inversiones relacionadas con el programa	Inversión realizada bajo el marco de los intereses de los programas donde hay interés financiero y es posible recuperar la inversión.
Fondo global de viajes y aprendizajes	Administrar recursos para viajes a personas u organizaciones con fines o apoyo a la educación.

Fuente: elaboración propia a partir de The Ford Foundation (2019)

Como segunda medida y en función de los resultados obtenidos del diagnóstico y nivel de madurez se evaluarán las coincidencias entre prácticas

² El diseño metodológico solo aplica para: i) donaciones a organizaciones y ii) actividades de caridad directa. Los demás tipos de donaciones no se hacen bajo la figura de proyectos dado que son de índole más sencilla o no es compatible con la metodología propuesta.

actuales y su transición a una metodología estándar siendo consecuente con las capacidades del recurso humano, financiero y tecnológico delegado para la apropiación de las nuevas medidas.

Por último, se formalizará la metodología con la construcción y entrega de herramientas para la gestión de proyectos contempladas en la guía PMBOK® sexta edición (PMI, 2017) junto con el complemento procedimental y estrategia que garantice la continuidad del modelo.

3.2.1. Modelo OPM3

Teniendo en cuenta que se trata de una organización que gestiona programas y proyectos al interior del país gracias a recursos mayormente provenientes del extranjero se busca desarrollar una metodología para evaluar el grado de madurez en proyectos acorde a un contexto internacional, para tal efecto el diagnóstico se basará en el modelo del PMI denominado OPM3 que por sus siglas en inglés significa Organizational Project Management Maturity Model, según la guía de conocimiento del PMI (OPM3, 2017, p. 6) el modelo OPM3 es un modelo que provee a las organizaciones un camino para hacer uso efectivo de los recursos, además de ser flexible y escalable una vez implementado pues promueve la competitividad al interior y exterior de las organizaciones, la guía enumera los siguientes beneficios:

- Mayor cuota del mercado – alcance de la fundación a nivel nacional
- Mejora la ventaja competitiva
- Mejora la satisfacción del beneficiario y su retención
- Mejora tiempos de ejecución
- Los empleados son más productivos
- Efectividad operacional
- Mejora el rendimiento de los tiempos de entrega
- Reduce costos y doble trabajo
- Se fortalece la ejecución con la estrategia

De los modelos planteados por el OPM3 se hará uso del modelo comparativo, esto dado que la Fundación a pesar de no regirse bajo una metodología si opera bajo la lógica de proyectos, razón por la cual el modelo comparativo permite diagnosticar los procesos actuales y con base en los resultados se puede establecer cuáles de los procesos vigentes pueden ser aplicables a una metodología propuesta.

Dada la naturaleza de un proceso de diagnóstico y con la ayuda de un cuestionario de 56 preguntas extraídas y ajustadas de la guía de conocimiento OPM3 se busca extraer del modelo actual aquellas prácticas que convergen con los lineamientos propios del PMBOK® sexta edición y la gestión de proyectos. El cuestionario se resolverá en una mesa de trabajo donde los participantes serán las

personas que tienen relación directa con alguna de las fases de los proyectos ejecutados por la fundación; el método de puntuación es el conocido como autoevaluación SAM (Self-Assessment Method) el cual opera bajo un esquema binario donde al responder “sí” a algún interrogante se conmuta el número uno (1) o al responder “no” a algún interrogante se conmuta el número cero (0). Además de los resultados obtenidos del cuestionario se caracterizará el estado actual conforme el nivel de madurez y los elementos coincidentes

3.2.2. Proceso de recolección y análisis de datos

En la figura 8 se observan los procesos necesarios para identificar y determinar las acciones y documentos necesarios para implementar una metodología de gestión de proyectos en THE FORD FOUNDATION:

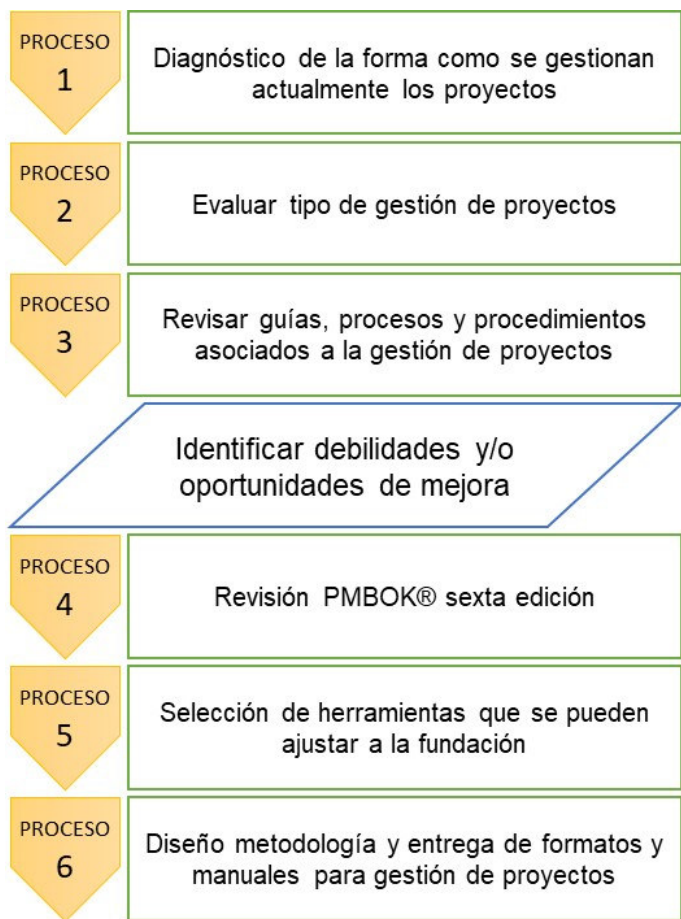
- Proceso 1: Diagnóstico de la forma como se gestionan actualmente los proyectos. Basado en el modelo actual de proyectos, se elabora un diagnóstico cuyo propósito es identificar qué elementos se pueden extraer o depurar del modelo actual y que convergen con la lógica o lineamientos del PMI (Project Management Institute). Se realiza esta acción con el ánimo de no generar impactos que alteren la operación actual de la organización y por el contrario adoptar prácticas que fortalezcan su estructura de proyectos.
- Proceso 2: Evaluar tipo de gestión de proyectos. Bajo la premisa de que la Fundación opera basada en proyectos, se busca identificar que estándar se adecua de forma más precisa en dos vías; en primer lugar, bajo un estándar internacional de proyectos y en segundo, que el estándar coexista con el modelo de la organización.
- Proceso 3: Revisar guías, procesos y procedimientos asociados a la gestión de proyectos. Retomando la naturaleza actual de los proyectos se puede inferir que las personas que trabajan en proyectos también adoptan posturas que en efectos son consecuentes con la lógica de los lineamientos de las metodologías estándar; razón por la cual, es necesario revisar los procesos que intervienen en los proyectos y el impacto de estos sobre los resultados esperados, los actores implicados y el uso de los recursos.
- Identificar debilidades y/o oportunidades de mejora: Superados los procesos 1,2 y 3 se toman decisiones basadas en las necesidades de la Fundación y en línea con la guía de conocimiento del PMI.
- Proceso 4: Revisión PMBOK® sexta edición. A propósito de la implementación de una metodología con estándares internacionales, se hace necesario cumplir con los requisitos propios de cualquier metodología, es así, como es indispensable alinear la organización, sus procesos y las personas con la guía de conocimientos.
- Proceso 5: Selección de herramientas que se pueden ajustar a la Fundación. Dada la naturaleza de la fundación y teniendo en cuenta que se

trata de una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, se realiza una adaptación de los lineamientos del PMI de tal forma que se armonice la operación de la organización siempre cumpliendo con los parámetros del PMBOK®.

- Proceso 6: Diseño metodología y entrega de formatos y manuales para gestión de proyectos. Previa la realización y análisis de los resultados de los pasos anteriores, se define y presenta formalmente una metodología en gestión de proyectos acorde con la operación y que cumpla con los estándares de la metodología del PMI.

De forma transversal a todas las fases se construirá un repositorio documental el cual contendrá guías, formatos, manuales de procesos y procedimientos, políticas y todos aquellos relevantes para la construcción de la metodología.

Figura 8. Actividades e instrumentos para el diseño de la metodología propuesta



Fuente: elaboración propia

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA

4.1. Diagnostico

4.1.1. Estado actual

FASE 0: Pre-Inicio

THE FORD FOUNDATION busca a la organización local y/o viceversa con la perspectiva de establecer si las líneas estratégicas de cada organización concuerdan con las de la Fundación; se reúnen el equipo gerencial de la Fundación para analizar si es o no procedente apoyar a la organización. Se evalúa la capacidad del equipo humano y si se poseen los recursos para la financiación. Se evalúa si se presenta finalmente la propuesta como también de la conveniencia de rechazar y se toma la decisión. Se evalúa la organización social con la que se implementará el proyecto y su capacidad de acción. Se pregunta a la organización escogida si le interesa ejecutar el proyecto. A la organización social se le pide que elabore la “Nota de Concepto” para presentar a la Fundación, esta nota contiene: justificación de la propuesta, marco lógico (objetivos, resultados, indicadores y actividades) y presupuesto. Se entrega la propuesta al Director Regional. Si el director aprueba la “Nota de Concepto” se empieza a preparar el diseño de la propuesta completa que contiene:

FASE I: Definición del Proyecto.

1. Reunión con la organización local escogida para construir la propuesta.
2. Construcción de propuesta completa: Análisis de contexto, justificación, antecedentes, experiencia de las partes, objetivo general, objetivos específicos, resultados esperados, indicadores para medir la consecución de resultados, actividades, descripción de población beneficiaria, plazo, cronograma, presupuesto, mecanismos de monitoreo, mecanismos de gestión y de evaluación.
3. Se presenta la propuesta completa al director. Si no aprueba, el director pide que se realicen ajustes y se entrega de nuevo.
4. Se estima la fecha para la firma del contrato y de haber lugar se procede con desembolso del dinero.
5. Se realiza un taller de inicio: Recordar el contenido de la propuesta, se actualizan y se estudian lineamientos de la fundación para rendición de cuentas.
6. Se realiza planeación operativa: Se detalla el cómo y cuándo se van a llevar a cabo las actividades escritas en el marco lógico que incluye a su vez el presupuesto.
7. Se diagnostica la capacidad de la organización local aliada para colaborar con su plan de fortalecimiento.

FASE II: Ejecución del Proyecto.

8. Ejecución del proyecto: Implementar lo que se prometió, supervisar: compras, entrega de insumos, realizar investigaciones, y realizar talleres a la organización local y a toda la comunidad.
9. Visitas de monitoreo programático realizado por personas de cargo de gerencia donde se verifica las actividades planeadas y aceptadas, realizan visitas de monitoreo cruzado cuando se visita a la organización local para revisar las acciones técnicas del proyecto como también revisar lo concerniente a administración y finanzas.
10. Presentación de informes técnicos y financieros.

FASE III: Cierre.

11. Evaluación financiera y técnica: Ambas evaluaciones las realiza un funcionario experto de la Fundación, una firma especializada externa o un consultor.
12. Reunión con socios para analizar los resultados del proyecto. Se analiza la calidad relacional entre ambas organizaciones, se discute la voluntad de continuar asociados para buscar más recursos, aprovechar el aprendizaje del proceso/proyecto y realizar actas de cierre.
13. Entregar informes a la Fundación.
14. Colocar todos los documentos en el sistema interno.
15. Cierre del proyecto en el software "SAP".

4.1.2. Análisis OPM3

Conforme se estableció en el numeral 3.2.1 (Pág. 38) el diagnóstico se abordó bajo la forma del OPM3 teniendo en cuenta que la Fundación opera bajo la figura de proyectos y en consecuencia el Organizational Project Maturity permite establecer en qué nivel de madurez se encuentran las organizaciones. El ejercicio de diagnóstico se realizó con aprobación de la Fundación teniendo en cuenta que se trata de una actividad netamente académica y su elaboración no implica ningún fin comercial, replica o lucro.

La tabla 7 muestra el cuestionario³ de 56 preguntas por parte de las personas relacionadas con la gestión de proyectos y segmentados los resultados por categorías, grupos de proceso y áreas de conocimiento, se analizaron las calificaciones por cada uno de los habilitadores organizacionales tomando como referencia los grados de maduración según la tabla 4. La autoevaluación se desarrolló garantizando confidencialidad entre los participantes, esto para evitar sesgos derivados de la presión y/o falta de severidad al momento de diligenciar el

³ Técnica para la obtención de información cuyo papel en la gestión de proyectos es recolectar datos o información relevante para análisis y beneficio de los proyectos.

formulario, algunas de las respuestas y los roles del personal al interior de la fundación se observan en la tabla 5.

Tabla 4. Escala grados de maduración

Grados de Maduración	Nivel - Criterio
Muy Baja	0% - 17%
Baja	18% - 33%
Intermedia Baja	34% - 50%
Intermedia Alta	51% - 66%
Alta	67% - 83%
Muy Alta	84% - 100%

Fuente: (OPM3, 2017)

Tabla 5. Roles y conmutación de resultados

ID_e	Entrevistado	Habilitador Organizacional															
		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16
1	Director Regional	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1
2	Asistente Ejecutiva y de Programa	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1
3	Oficial de Programa (I)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Oficial de Programa (II)	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
5	Oficial de Grants	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1
6	Asociada de Programa	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1

Fuente: elaboración propia

4.1.2.1. Habilitadores organizacionales.

El formulario fue estructurado teniendo en cuenta cuatro categorías (cultura, estructura, recursos humanos y tecnológica), donde estas a su vez agrupan a los habilitadores organizacionales dispuestos por la guía OPM3 y que permitieron analizar a la fundación por categorías, grupos de proceso y áreas de conocimiento.

Tabla 6. Análisis de resultados

Habilitador Organizacional	Categoría	Buena Práctica
Alineación estratégica	Cultura	q9 q41 q42
Criterios de éxito del proyecto	Cultura	q17 q46
Gestión de proyectos organizativos de comunidades	Cultura	q54
Gobernanza	Cultura	q53
Patrocinio	Cultura	q44
Política y visión de la gestión de proyectos organizacionales	Cultura	q1 q6 q10 q11 q18 q22 q23 q26 q30 q34
Benchmarking	Estructura	q52
Estructuras organizacionales	Estructura	q49
Gestión del conocimiento y sistemas de información para la gestión de proyectos.	Estructura	q51
Métricas de Gestión de Proyectos	Estructura	q50
Sistemas de gestión	Estructura	q48
Asignación de recursos	Recursos Humanos	q55
Capacitación en gestión de proyectos	Recursos Humanos	q56
Evaluación de desempeño individual	Recursos Humanos	q45
Gestión de competencias	Recursos Humanos	q43
Metodología de gestión de proyectos organizacionales	Tecnológica	q47
Prácticas de gestión de proyectos organizacionales	Tecnológica	q2 q7 q12 q14 q19 q24 q27 q31 q35 q39 q40
Técnicas de gestión de proyectos organizacionales	Tecnológica	q3 q4 q5 q8 q13 q15 q16 q20 q21 q25 q28 q29 q32 q33 q36 q37 q38

Fuente: elaboración propia a partir de (OPM3, 2017)

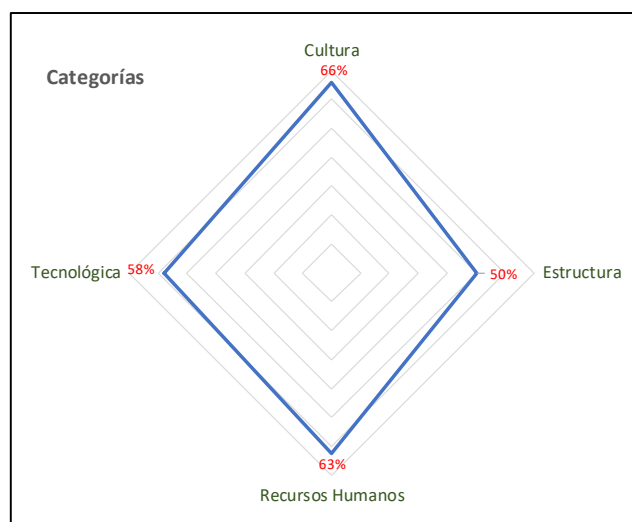
Tabla 7. Cuestionario diagnóstico

CUESTIONARIO - DIAGNOSTICO OPM3				
Nombres: _____		Apellidos: _____		
Cargo: _____				
A continuación encontrará un cuestionario cuyo propósito es determinar el grado de madurez de la organización en función de la gestión de proyectos; por favor diligencie la información con la mayor credibilidad posible, recuerde que la certeza de sus respuestas ayudara a crear una metodología basada en la situación actual de la fundación. Este cuestionario es de caracter confidencial y solo se usa como mecanismo para la recepción de información.				
Pregunta ID	Mejor Práctica ID	Pregunta (SAM)	SI	NO
q1	1005	¿La organización estandariza el proceso: Desarrollar project charter?		
q2	1710	¿La organización mide el proceso: Desarrollar plan de gestión del proyecto?		
q3	2460	¿La organización cuenta con el proceso: Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto con la ayuda de procesos de control?		
q4	2620	¿La organización establece y controla procesos de control para el cierre de proyectos o fases?		
q5	2930	¿La organización evalúa problemáticas dentro de los procesos y realiza control de cambios al interior del proyecto?		
q6	1095	¿La organización crea estructuras desglosadas del trabajo (WBS), en donde establece y ejecuta procesos de control?		
q7	2020	¿La organización establece las medidas del proceso del alcance del control?		
q8	2940	¿La organización establece mejoras para definir el alcance de los proyectos?		
q9	7500	¿La organización establece estandares para definir el alcance de los proyectos?		
q10	1125	¿La organización estima los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?		
q11	1340	¿La organización establece y estandariza el control del cronograma?		
q12	2030	¿La organización mide y controla el proceso: Control del cronograma?		
q13	2690	¿La organización identifica problemas que afectan la estimación de las actividades y duración de los procesos?		
q14	2040	¿La organización analiza y mide el proceso de costos?		
q15	2340	¿La organización controla la estimación del presupuesto?		
q16	2970	¿La organización identifica problemas que afectan el proceso de control de costos, mejora e implementa soluciones?		
q17	7520	¿La organización estandariza la gestión del proceso de costos?		
q18	1240	¿La organización estandariza procesos para el aseguramiento de la calidad?		
q19	2050	¿La organización mide y cuenta con procesos de control de calidad?		
q20	2470	¿La organización controla los procesos para el aseguramiento de la calidad?		
q21	2750	¿La organización gestiona los planes de los planes de calidad?		
q22	1090	¿La organización cuenta con un estandar para el plan de recursos humanos?		
q23	1185	¿La organización interviene en los problemas que afectan la gestión del equipo de proyectos?		
q24	1840	¿La organización calibra los procesos para adquirir el equipo de proyectos?		
q25	2480	¿La organización establece procesos de control para desarrollar el equipo de proyectos?		
q26	1260	¿La organización estandariza la gestión de las comunicaciones?		
q27	1850	¿La organización planifica la gestión de las comunicaciones?		
q28	2530	¿La organización controla la gestión de las comunicaciones?		
q29	2920	¿La organización mejora y controla la gestión de las comunicaciones?		
q30	1170	¿La organización estandariza los mecanismos para la identificación de riesgos?		
q31	1890	¿La organización cuenta con un plan de respuesta ante la materialización de un riesgo?		
q32	2420	¿La organización realiza un análisis de los riesgos cuantitativos?		
q33	2990	¿La organización identifica e implementa un proceso para el control de riesgos?		
q34	1210	¿La organización cuenta con plan de adquisiciones estándar?		
q35	1960	¿La organización mide la forma como se realizann las adquisicones?		
q36	2520	¿La organización controla los procesos de compras?		
q37	2610	¿La organización controla los procesos del cierre de compras?		
q38	3000	¿La organización identifica y corrige las causas de los problemas en los procesos del cierre de compras?		
q39	2015	¿La organización establece procesos de control para la identificación de los interesados?		
q40	2035	¿La organización gestiona los interesados y estandariza sus procesos dentro del proyecto?		
q41	7580	¿La organización analiza y ensambla un plan de interesados?		
q42	7690	¿La organización identifica e implementa un proceso para el control de los interesados?		
q43	1430	¿La organización establece procesos para garantizar el conocimiento y experiencia de los gerentes?		
q44	1450	¿Los patrocinadores participan activamente en el apoyo del proyecto?		
q45	1530	¿La organización integra al gerente de proyecto en sus procesos formales?		
q46	1540	¿La organización incluye de manera explicita los objetivos de los proyectos en los objetivos estratégicos?		
q47	5260	¿La organización cuenta con una metodología para la gestión de proyectos?		
q48	5280	¿La organización utiliza un marco de gestión de proyectos para el desarrollo de sus diversas fases?		
q49	7065	¿Se encuentra institucionalizada la gestión de proyectos al interior de la organización?		
q50	7335	¿La organización cuenta con oficina de gestión de proyectos?		
q51	7365	¿La organización maneja repositorios para la recuperación de información relacionada a proyectos?		
q52	2190	¿Se identifican estandares externos de gestión de proyectos aplicados a otras organizaciones?		
q53	9020	¿La organización establece políticas de gobernanza?		
q54	9040	¿La organización establece proyectos de entrega de consejos y técnicas de grupo de interés especial?		
q55	9060	¿La organización establece procesos de asignación y optimización de recursos?		
q56	9120	¿La organización proporciona tutorias a los gerentes de proyectos?		
Observaciones: _____				

Fuente: elaboración propia a partir de (OPM3, 2017, pp. 205-228)

4.1.2.2. Resultados evaluación por categorías

Figura 9. Calificación por categorías



Fuente: elaboración propia

Cultura: Es el compromiso de todos los colaboradores al interior de la organización para que las cosas se cumplan, es la disposición a cambiar; para que la cultura sea exitosa se debe incorporar desde las estrategias de los gerentes a través de la gobernanza o políticas sumergidas en el entorno de proyectos; obtiene una puntuación del 66% (Intermedia Alta), esta cifra obedece a que es una organización concebida para ejecutar proyectos y por lo tanto sus objetivos están en línea con su naturaleza misma. Existe una visión universal de los propósitos de la organización, como y con quienes pueden lograr sus objetivos.

Estructura: Es la forma como la organización estructura su accionar; es decir algunas empresas lo hacen en función de productos o servicios, para el caso de la fundación la organización opera en función de su índole social, donde dicho arquetipo estimula el modo en que se asignan recursos, como operan las personas y como se coexiste o alinea con la estrategia. Estructura obtiene la puntuación más baja de las cuatro categorías, sumando un 50% (Intermedia Baja); el origen de los recursos y la destinación en sus programas de carácter social en zonas diferentes a la Capital son el reflejo de esta puntuación, pues a pesar de moverse en un ambiente de proyectos muchos factores de la estructura no son tenidos en cuenta a la hora de ejecutar actividades tales como el Benchmarking, metodología de proyectos o alguna métrica de medición.

Recursos humanos: Componente importante al interior de la organización que trabaja a través de la estructura de proyectos; su alto desempeño solo se logra si se contratan a las personas adecuadas, si se capacitan, si se evalúa su rendimiento

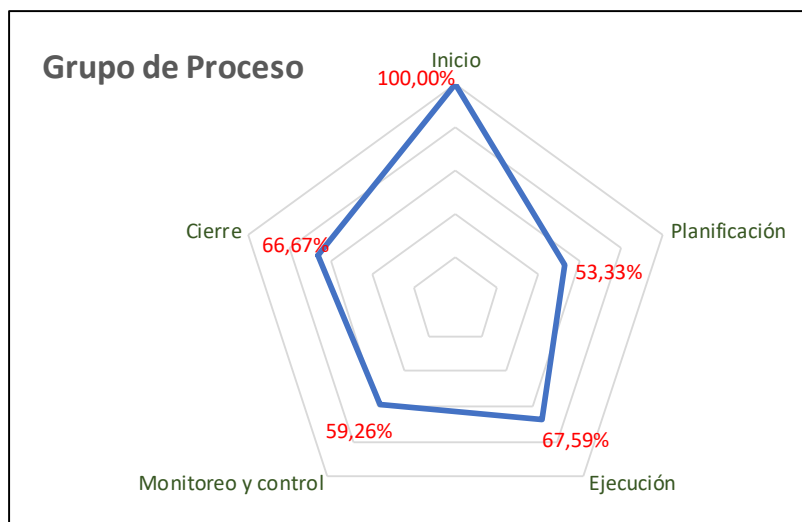
o se miden sus competencias; con un resultado del 63% (Intermedia Alta), esta calificación obedece a que los procesos de contratación son llevados a cabo bajo la lógica de casa matriz en Europa, es decir si bien es un proceso que se ejecuta con rigor no está armonizado bajo el contexto de Colombia; además, existe desconexión entre las personas que trabajan en los diferentes programas, por lo tanto, esta falta de comunicación se refleja en los resultados obtenidos.

Tecnológico: En el mundo actual la eficiencia de las organizaciones está supeditada a realizar los procesos rápida y económicamente, para lograr esta eficiencia en el ámbito de los proyectos es importante adoptar las mejores prácticas, usar las mejores herramientas y medirse constantemente con organizaciones semejantes; con una calificación del 58% (Intermedia Alta), es consecuente conforme la manera de trabajar actual pues las herramientas y metodologías utilizadas para trabajar en los proyectos son diversas y no hay criterios únicos, por otra parte, los lugares y organizaciones, donde y con quienes se ejecutan los proyectos en ocasiones ameritan según los funcionarios un ajuste de las tareas o especificaciones para poder llevar a cabo las actividades y objetivos a buen término, es decir existen mecanismos de gestión tecnológicos fuertes pero son de uso interino de la fundación y no para gestión de las organizaciones a quienes se le otorgan recursos.

4.1.2.3. Resultados evaluación por grupos de procesos

En línea con los resultados obtenidos por categorías se evidencia baja desviación en los grupos de proceso, y estos es porque de cierta manera la fundación si contempla fases similares en el desarrollo de sus proyectos.

Figura 10. Calificación por grupo de proceso



Fuente: elaboración propia

Inicio: En esta fase se definen y especifican metas de los proyectos, alcance, interesados y alcance de los proyectos; THE FORD FOUNDATION obtiene una calificación del 100% (Muy Alta), siendo la mejor del grupo de cinco procesos, obedece a que se presta particular atención antes de siquiera concebir el estudio de realización de un proyecto y póstumo a esto emite una nota de concepto que contiene los elementos más importantes para iniciar la gestión de un proyecto.

Planificación: Fase en la que se definen los recursos necesarios para la ejecución, riesgos, plan de adquisiciones, criterios de aceptación, plan de comunicaciones, control de calidad entre otros; la fundación califica con un 53,33% (Intermedia Alta), esta calificación se da gracias a que de una u otra manera la organización tiene un enfoque hacia proyectos y aunque no con todos los elementos de una metodología estándar de manera intuitiva y dada la experiencia obtiene esta calificación.

Ejecución: En esta fase se materializan todos aquellos supuestos de la fase de planificación, aquí se realiza monitoreo de las actividades, se controlan cambios, se hace seguimiento a los recursos físicos, financieros y humanos, además de gestionar constantemente los tiempos o cronograma; La calificación 67,59% (Alta), es consecuente con la fase planificación pues gracias a la experiencia en efecto se logran los objetivos pero sin ser suficiente al no contar con todos los elementos de un estándar. Es importante destacar que la ejecución por parte de la fundación se limita al alcance que tiene como organización que entrega recursos económicos pero que no ejecuta directamente las actividades, opera más como un órgano vigilante de que los tiempos y objetivos se cumplan.

Monitoreo y control: Aunque para efectos de diagnóstico se muestra como una fase independiente, esta transcurre de manera transversal por todos los proyectos en donde su principal propósito es identificar y corregir posibles desviaciones o contingencias de los proyectos, se definen métricas que apoyen el seguimiento de costos, tiempos y recursos; la fundación obtiene una calificación del 59.26% (Intermedia Alta) siendo la penúltima más baja de los cinco procesos, conforme se extrae de los cuestionarios es una fase desatendida dado que no son frecuentes o son aceptadas las desviaciones por lo tanto no existe una cultura que considere la relevancia de esta fase. Otra razón es que al no ejecutar directamente los recursos el monitoreo se limita a la información entregada por la organización aliada o a lo que se pueda extraer de las visitas realizadas por funcionarios de la fundación, donde y al ser la mayoría de las veces programadas no es fácil determinar inconsistencias y sus líneas de tiempo.

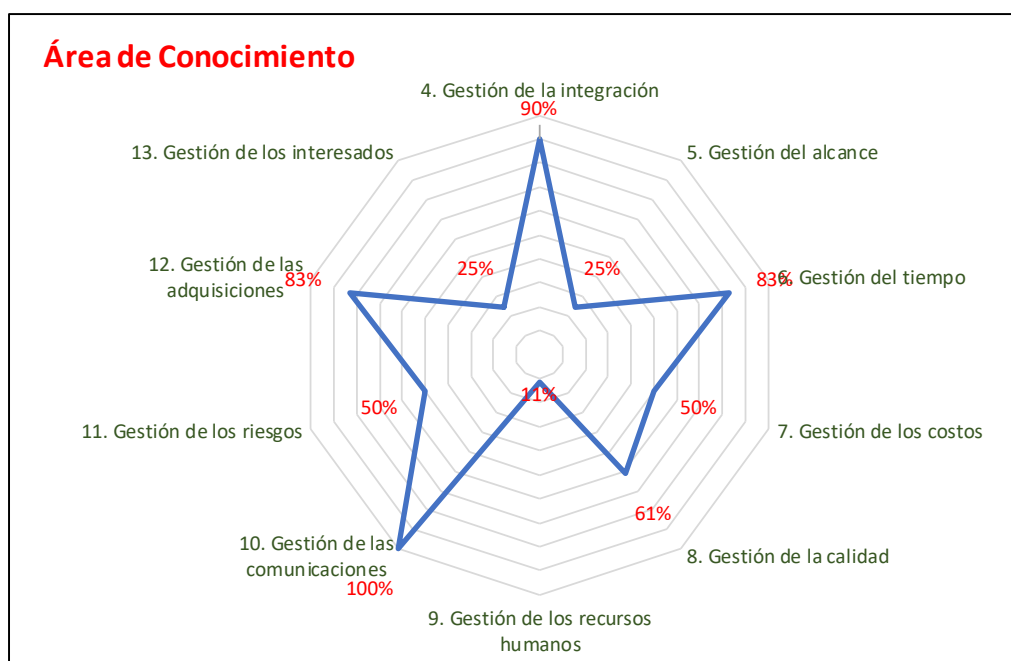
Cierre: En esta fase es donde se da fin de manera formal a todas las actividades de los proyectos dando como resultado un entregable, aquí se entrega la documentación del proyecto, informes narrativos e informes financieros, se define la consecución o salida del personal y sus roles dentro del proyecto, se formaliza la entrega conforme se dispuso en el alcance; la Fundación califica con un 66,67%

(Intermedia Alta), a pesar de que la organización es quien ejecuta en parte es quien también recibe, esto sesga un poco los criterios de cierre pues el interesado final o usuario del programa concibe el cierre desde una perspectiva de beneficiario por tal razón la organización adopta actividades póstumas al cierre como propias del cierre a pesar de que el estándar del PMI así no lo determina. Por ejemplo, en relación con las adquisiciones éstas las hizo en su mayoría la organización a quien se le entregaron los recursos, no propiamente THE FORD FOUNDATION.

4.1.2.4. Resultados evaluación por área de conocimiento

Las áreas de conocimiento inmersas en los grupos de proceso desagregan de forma más puntual que áreas cuentan con menor madurez al interior de la organización; conforme el diagnostico se requiere fortalecer áreas con evidente deficiencia por desconocimiento o no aplicación de herramientas o metodologías estándar.

Figura 11. Calificación por área de conocimiento



Fuente: elaboración propia

Gestión de la integración: Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos (PMI, 2017, p. 23); gracias a la experiencia de la fundación en el desarrollo de proyectos y a su vez los conocimientos del equipo humano, la organización en la actualidad identifica en parte los procesos dentro de los proyectos esto a pesar de no regirse bajo una metodología sin embargo es importante unificar términos para

no sesgar los conceptos de proyectos por tal razón cuenta con un grado de maduración (Muy Alta) correspondiente al 90%.

Gestión del alcance: Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito (PMI, 2017, p. 23); el carácter social de THE FORD FOUNDATION conlleva a veces que se modifique el alcance del proyecto, esto porque los lugares donde se ejecutan los proyectos son especialmente en zonas rurales lo cual impide en ocasiones cumplir al cien por ciento con lo estipulado anteriormente en las notas de concepto; otra razón es que la organización que recibe los recursos es quien define el “como” se harán las cosas, razón por la cual no se tiene injerencia en los procesos internos de un tercero; esta área de conocimiento cuenta con un grado de madurez (Baja) correspondiente al 25%.

Gestión del tiempo: El grupo de materia incluye los procesos necesarios para realizar el cronograma de actividades del proyecto y hacer seguimiento de su progreso para controlar el cronograma (ISO 21500, 2012, p. 15); con una calificación de 83% (Muy Alta) la fundación obtiene este resultado dado que desde su concepción hasta la finalización de los proyectos la organización los ejecuta siempre en plazo máximos exigidos por casa matriz de un año, esta restricción en efecto se cumple sin embargo al momento de formalizar los cronogramas correspondientes no se tiene un control real sobre la duración real de las fases del proyecto y los funcionarios solo se rigen por la restricción del tiempo mencionado de un año.

Gestión de los costos: El grupo de materia costo incluye los procesos necesarios para desarrollar el presupuesto y hacer seguimiento de su progreso para controlar los costos (ISO 21500, 2012, p. 15); la fundación desarrolla proyectos de similar esquema razón por la cual su planificación tiende a ser semejante teniendo en cuenta esta premisa, sin embargo los lugares de ejecución son siempre con comunidades, culturas y locaciones diferentes, esto altera en ocasiones las estimaciones hechas para dar trámite a los proyectos agregado a que la organización cuenta con un fondo para imprevistos lo cual relaja los márgenes de los gestores de proyectos ya que siempre se va a contar con recursos extra. Otro mecanismo que mitiga obtener una calificación más baja es que delega toda la responsabilidad de los costos en un tercero. Esta área cuenta con una calificación del 50% es decir un grado de madurez (Intermedia Baja).

Gestión de la calidad: Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados (PMI, 2017, p. 24); a esta calificación aportan dos elementos; el primero en relación a la organización a quien se le entrega el dinero, dado que el concepto de calidad puede no coincidir entre THE FORD FOUNDATION y dicha organización; y en segundo lugar la diversidad de los lugares donde se ejecutan los proyectos la concepción de calidad varia conforme el entregable, si se cuenta con

criterios de calidad básicos sin embargo es importante extender este concepto para mejorar cada vez más la calificación obtenida del 61% que es sinónimo de un grado de madurez (Intermedia Alta).

Gestión de los recursos: Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto (PMI, 2017, p. 24); de las áreas de conocimiento es la de peor calificación con un 11% (Muy Baja) y esto es porque al momento de realizar la contratación solo se tiene en cuenta al personal de planta; sin embargo el recurso humano que realmente ejecuta el proyecto es nómina de la organización a quien se le entregan los recursos, esto implica que no hay subordinación por parte de la fundación y cualquier medida que se adopte para corregir o sugerir alguna acción extralimita los alcances administrativos y la única opción por parte de las organizaciones es confiar en las métricas o resultados de la otra. Se destaca que el personal vinculado directamente se somete a procesos de selección rigurosos y siempre buscan personas con alta experiencia en ONG's lo cual ha garantizado que con el modelo actual de operación se logren las metas esperadas por casa matriz.

Gestión de las comunicaciones: El grupo de materia comunicación incluye los procesos necesarios para planificar, gestionar y distribuir la información relevante del proyecto (ISO 21500, 2012, p. 15); al no poseer una metodología de proyectos estándar al interior de la organización, se presume que las comunicaciones son en su mayor parte de índole informal, sin embargo la realidad de la operación muestra que es el área de conocimiento de mayor calificación con una madurez del 100% (Muy Alta); esta fortaleza se deriva de las buenas prácticas acogidas a nivel mundial en relación al flujo de información, al tratarse de una organización con presencia mundial, la multiculturalidad y manejo de diversos idiomas “empujo” desde sus inicios a que se promovieran líneas de notificación explícitas y procedimientos claros en torno a las responsabilidades y promulgaciones por parte de la ONG.

Gestión de los riesgos: El grupo de materia riesgo incluye los procesos necesarios para identificar y gestionar amenazas y oportunidades (ISO 21500, 2012, p. 15); la fundación en Colombia no cuenta con un esquema formal ante la materialización de un riesgo solo se cobija bajo el fondo de imprevistos; por otra parte y exclusivamente dada la experiencia en riesgos dados no se tienen en cuenta los riesgos bajos o no explícitos dentro de la operación al interior de los proyectos; la madurez de esta área es (Intermedia Baja) con un 50%. Otra de las razones es que desde casa matriz se presume un esquema de riesgos que opera y aplica para todas las oficinas en el mundo; sin embargo, no se armoniza el alcance de este esquema con cada uno de los países, esto entendiéndose que siempre se han de presentar singularidades.

Gestión de adquisiciones: Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto (PMI, 2017, p. 24); área con una madurez (Alta) con un 83%, se

evidencia que en efecto existe un control en las compras sin embargo es un esquema débil que se limita a la gestión desde la capital y se escapan factores de la operación en zonas rurales o por parte de la organización a quien se le entregan los recursos y los gestiona según su esquema particular.

Gestión de interesados: El grupo de materia parte interesada incluye los procesos requeridos para identificar y realizar la gestión del patrocinador del proyecto, los clientes y las otras partes interesadas (ISO 21500, 2012, p. 14); dados los propósitos organizacionales de THE FORD FOUNDATION y la subjetividad innata de las líneas de proyectos es debatible estandarizar un grupo específico de interesados, particularmente hablando de los beneficiarios de los proyectos, por ejemplo hablar de recursos humanos acoge a un sinnúmero de subgrupos; o al hablar de otras organizaciones estas pueden ser de cualquier tipo (cooperativas, ONG, asociaciones, entre otras); es por eso que la única figura inalienable es la misma fundación. Esta multi - variabilidad explica la calificación obtenida de 25% (Baja) pues cada caso se trata de forma particular e individual.

4.1.2.5. Nivel de madurez y caracterización

Tabla 8. Escala nivel de madurez

Nivel 5	Competencia organizacional	La competencia para gerenciar los cambios es evidente en todos los niveles de la organización y constituye una parte de su propiedad intelectual y una ventaja competitiva.	Proceso continuo de mejora	Mayor efectividad y responsabilidad
Nivel 4	Estándares organizacionales	Estándares y métodos organizacionales son desarrollados para liderar y gerenciar los procesos de cambio.	Selección de un método único	
Nivel 3	Múltiples proyectos	Una aproximación comprensiva para gerenciar los cambios está siendo aplicada en múltiples proyectos.	Evidencia de ejemplos de mejores prácticas	
Nivel 2	Proyectos independientes	Algunos elementos asociados a la gerencia de los cambios están siendo aplicados en proyectos independientes.	Diversas tácticas usadas de manera inconsistente.	
Nivel 1	"Ad hoc" o inexistente	Ninguna o muy pocas prácticas asociadas a la gerencia de los cambios están siendo aplicadas.	Dependencia de la gente sin prácticas o planes formales	Menor éxito de proyectos y pérdida de productividad

Fuente: (García Chacón, 2017)

Tal como se evidencia en la tabla 8, la Fundación tiene un grado de madurez nivel 2; sin embargo y con base a los resultados del diagnóstico OPM3 la gestión de proyectos esta próxima a lograr el nivel 3 y esto solo depende de que se adopte la metodología propuesta; una vez lograda esta instancia el avance a los niveles 4 y 5 depende de la postura adoptada por casa matriz.

De acuerdo con la operación de la Fundación y en consecuencia a la poca literatura relacionada con gestión de proyectos con enfoque hacia ONG's bajo estándar del PMI, se caracteriza a THE FORD FOUNDATION conforme su clasificación y tipos de proyecto que ejecuta.

En aspectos generales en las organizaciones existen tres tipos de proyectos, proyectos de *cumplimiento* ("proyectos que deben hacerse"); proyectos *operativos* (son los que se necesitan para apoyar las operaciones presentes) y proyectos estratégicos (son aquellos que apoyan directamente la misión de la organización a largo plazo). (Gray & Larson, 2009, p. 31)

Bajo esta premisa la fundación se encuentra en un punto medio entre los proyectos de cumplimiento y estratégicos; los primeros dada la naturaleza de la ONG los cuales justifican su operación y los estratégicos dado que la financiación de la organización es hecha por FORD MOTOR COMPANY quienes como parte de su estrategia empresarial fundó a THE FORD FOUNDATION.

Tabla 9. Clasificación de los proyectos

Cumplimiento	Operativos	Estratégicos
--------------	------------	--------------

Fuente: (Gray & Larson, 2009, p. 31)

A pesar de que en efecto existe una clasificación formal de los proyectos, esta aun es insuficiente dado que existen un grupo de variantes derivadas de su orientación, su financiación o su área de influencia (OBS Business School, 2020, p. 4), bajo estas premisas THE FORD FOUNDATION se clasificaría en:

Tabla 10. Tipos de proyectos

Proyectos		
Según su orientación	Según su financiación	Según su área de influencia
Desarrollo social	Privados	Internacionales
Comunitarios	Públicos	Regionales
Investigación	De capital mixto	Nacionales
Educativos		Locales
Construcción		Supranacionales
Industriales		
Banca o Finanzas		

Medioambientales	
Minería	

Fuente: elaboración propia a partir de (OBS Business School, 2020, pp. 5-8)

- Según su *orientación*: THE FORD FOUNDATION desarrolla proyectos para desarrollo de beneficiarios en ámbitos de desarrollo de comunidades, desplazados, comunidades indígenas, entre otros grupos; agregado a esto apoya proyectos en pro de la educación e investigación (para el caso de investigación particularmente se apoya a universidades) y por último y conforme los programas actuales existe una línea específica para medio ambiente y cambio climático.
- Según su *financiación*: THE FORD FOUNDATION es auspiciado en un 100% por FORD MOTOR COMPANY.
- Según su área de *influencia*: La organización opera a nivel mundial eso la caracteriza como una ONG de operación internacional y particularmente para cada uno de los países donde opera los proyectos se llevan a cabo en locaciones particulares las cuales en la mayoría de las veces son preidentificados por THE FORD FOUNDATION.

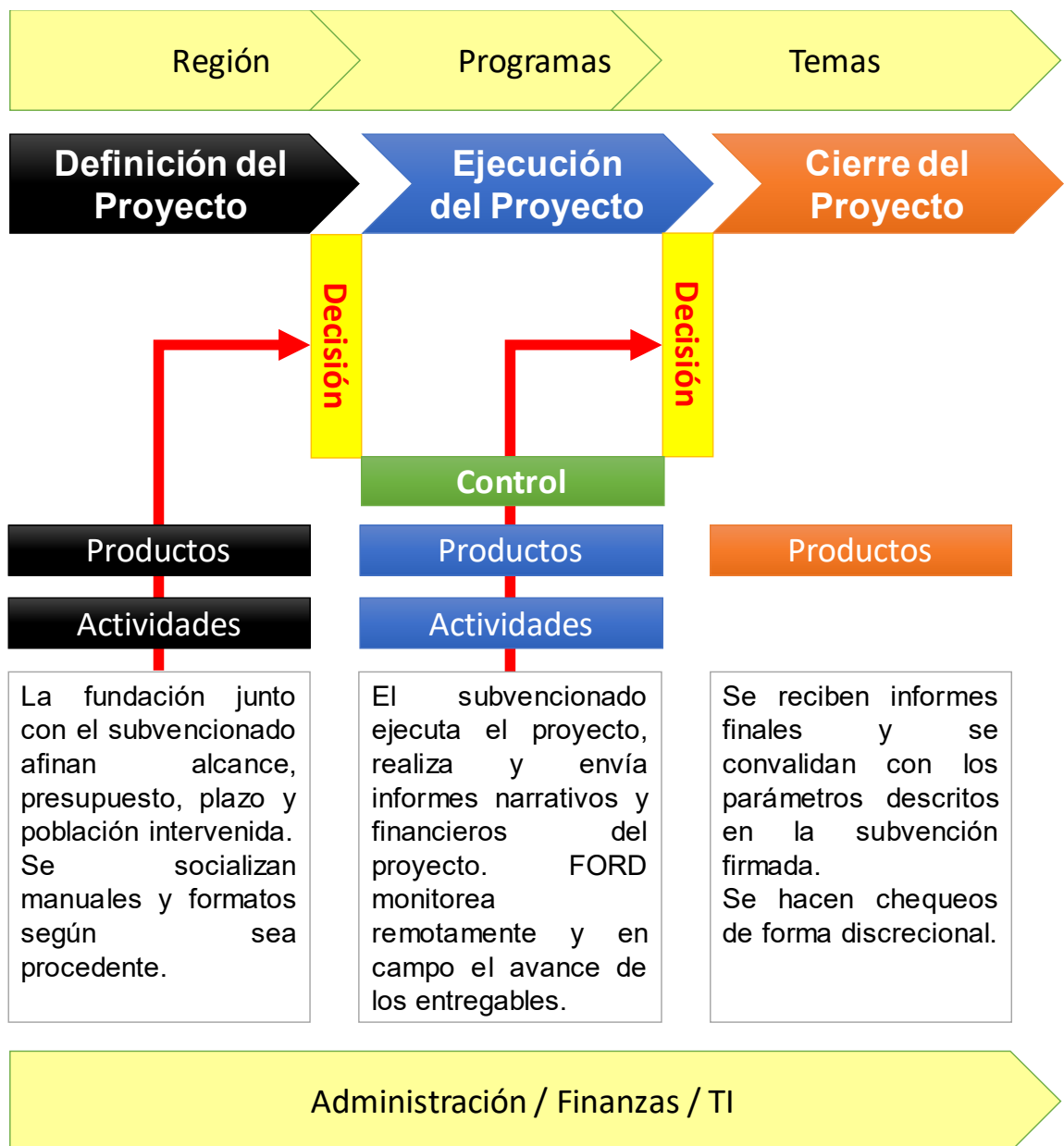
Las otras áreas de influencia explícitas en la tabla 10, pueden estar parcialmente contenidas en las dos clasificaciones a las que aplica THE FORD FOUNDATION, razón por la cual no fueron desagregadas en la selección objeto de este trabajo.

4.2. Definición metodología de gestión de proyectos

Teniendo en cuenta que la Fundación opera a nivel mundial y la estructuración de todas las oficinas a nivel de organigrama es igual, casa matriz restringe que se reestructuren las líneas de mando ya establecidas, pues un cambio significa derogar la jerarquización de todas las oficinas.

La ejecución de los proyectos se hace bajo los programas y temas habilitados para la región, actualmente su estructura contempla las fases de inicio, ejecución y cierre de los proyectos con actividades de control aplicables exclusivamente a la fase de ejecución tal como se observa en la figura 12.

Figura 12. Ciclo de vida actual de los proyectos.

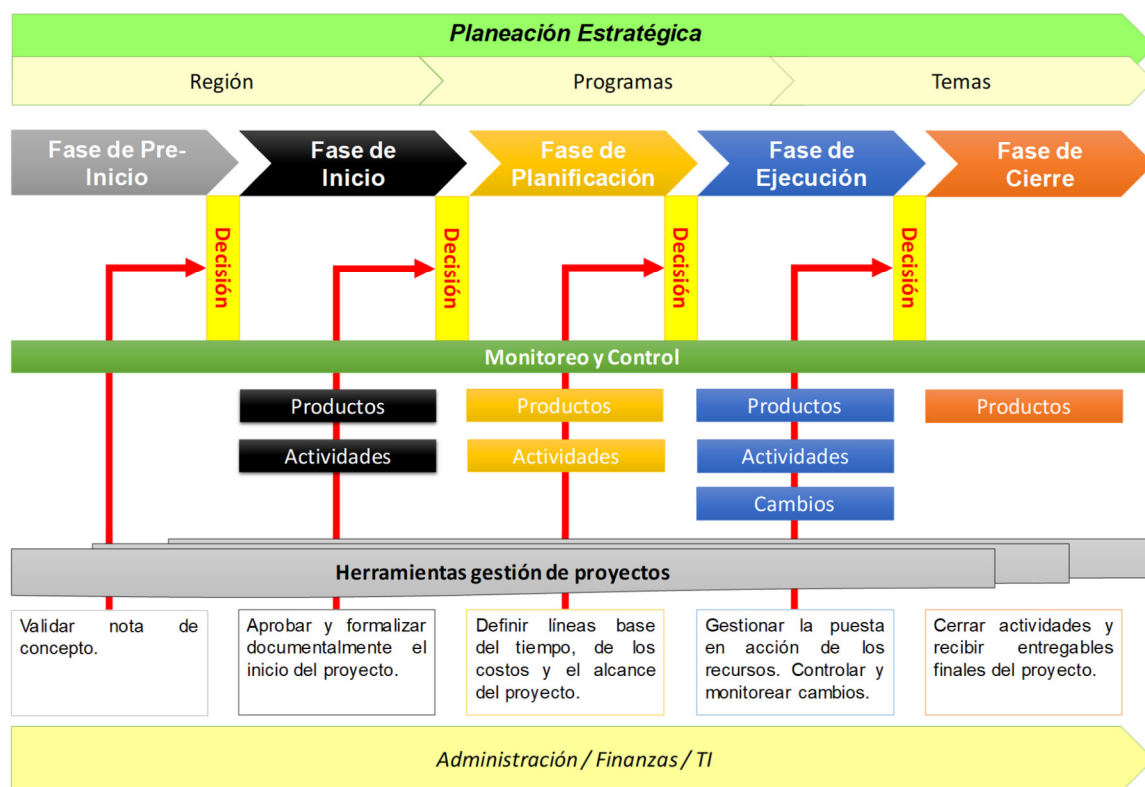


Fuente: elaboración propia

En la figura 13 se muestra el ciclo de vida propuesto teniendo en cuenta las fases del ciclo de vida conforme la guía del PMBOK® además de una fase previa al inicio de los proyectos asociada a la emisión, recepción y aprobación de la nota de concepto. La nota de concepto es la herramienta que una vez aprobada libera las fases de inicio, planificación, ejecución y cierre. Es importante destacar que los roles al interior de los proyectos no afectan la estructura del organigrama y el alcance o

límites de responsabilidad están sujetos a las habilidades personales del equipo de proyectos y la delegación hecha en acta de inicio o diagrama RACI.

Figura 13. Ciclo de vida propuesto de los proyectos



Fuente: elaboración propia

Los cambios propuestos sugieren que se monitoreen los proyectos antes de autorizar o dar vía libre a la entrega de recursos o inicio de acciones, además de entregar herramientas de gestión de proyectos como por ejemplo la validación de límites de financiamiento y formulación del alcance; esto dado que según la experiencia en el modelo actual las desviaciones del costo se detectan de forma tardía pues el control solo está presente en la fase de ejecución y en consecuencia son frecuentes las solicitudes de cambio del alcance, costos y tiempo.

4.2.1. Revisión del PMBOK®

Entendiendo que el contenido de la guía PMBOK® será el insumo para la construcción de la metodología en gestión de proyectos al interior de THE FORD FOUNDATION, es indispensable determinar que procesos son los que realmente se necesitan utilizar y se adaptan a las necesidades de la Fundación. Se revisarán las entradas y salidas de las diez áreas de conocimiento para determinar que herramientas son utilizadas en la gestión actual y para identificar la pertinencia del

uso de determinada herramienta. En la tabla 11 se puede observar los resultados de la revisión.

Tabla 11. Descripción general de entradas y salidas

<i>Entradas / Salidas</i>	<i>Revisión</i>
Acta de constitución del equipo	No. No es un documento utilizado por parte de la fundación.
Acta de constitución del proyecto	Parcialmente. El documento de negocio hace las veces del acta de constitución del proyecto.
Activos de los procesos de la organización	Parcialmente. No se exige la tenencia y consulta de repositorios de lecciones aprendidas.
Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.	No. No hay control o promulgación de repositorios ni lecciones aprendidas.
Actualizaciones a los documentos del proyecto	No. Los cambios son discrecionales por parte de los usuarios de la base documental.
Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa	No. La gestión de los recursos humanos solo se da una vez durante la vida de los proyectos.
Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto	Parcialmente. Si por fuerza mayor o acuerdo consensuado se afectan los parámetros del acuerdo firmado.
Actualizaciones de la documentación de las adquisiciones	No. Los documentos de licitaciones, adquisiciones, estimaciones o criterios de selección solo se dan al principio del proyecto y en ocasiones son registros no producidos.
Acuerdos	Si. La fundación usa acuerdos y contratos.
Adquisiciones cerradas	Si. Existen procesos y documentos que formalizan compras y/o servicios; esto a través de contratos u órdenes de compra.
Asignaciones de recursos físicos	Si. Se lleva a cabo control de activos, su inventario actualizado y ubicación de los bienes.
Asignaciones del equipo del proyecto	Parcialmente. No de forma explícita al interior de los proyectos, aunque si de conocimiento común las descripciones de los cargos y posición dentro del organigrama.
Atributos de la actividad	Parcialmente. Se tiene control sobre las relaciones lógicas de los proyectos y fechas de entrega; no existen alguno de los otros atributos como códigos, adelantos, retrasos, actividades sucesoras o predecesoras.
Base de las estimaciones (Para gestión del cronograma, costos y recursos)	No. Las estimaciones son a priori o derivadas de la experiencia en proyectos previos, pero sin detalle de los cálculos.

Calendario de recursos	No. No se especifica en ningún calendario los días festivos y/o la disponibilidad de recursos.
Calendario del proyecto	No. No se hace identificación de días laborables de no laborables.
Criterios de selección de proveedores	Parcialmente. Si se tienen en cuenta eslabones diseñados por los departamentos jurídicos y de compras; sin embargo, son ausentes algunos de los criterios propios de proyectos.
Cronograma del proyecto	Parcialmente. Solo se conocen las fechas de principio y fin; no son explícitas las fechas intermedias o de fase.
Datos de desempeño del trabajo	Parcialmente. Se tiene control exclusivo sobre el cronograma y presupuesto. No se desagrega el desempeño.
Datos del cronograma	No. No se usan los hitos del cronograma, actividades del cronograma o atributos de las actividades.
Decisiones de hacer o comprar	Si. El equipo es consciente del trabajo que puede o no realizar.
Diagrama de red del cronograma del proyecto	No. No se hace uso de diagramas de ninguna de las actividades.
Documentación de las adquisiciones	No. Al trasladarse la responsabilidad a la coparte la fundación pierde alcance en el control de adquisiciones.
Documentación de requisitos	Parcialmente. A pesar de tener certeza acerca de los requisitos de las co-partes, al no existir una desagregación de los requisitos y/o un arquetipo para guiarse, la documentación puede variar entre puntos de vista de un profesional de proyectos y otro.
Documentos de las licitaciones	Si. La fundación cuenta con un proceso para tramitar solicitudes de información, cotizaciones y propuestas.
Documentos de negocio	Si. Para el caso de fundación se llama nota de concepto.
Documentos de prueba y evaluación	Parcialmente. Se hace una evaluación al final, pero esta está sujeta a cambios por parte del evaluador y no es definida desde el principio del proyecto o con todo el equipo de proyecto.
Documentos del proyecto	Parcialmente. No se tienen en cuenta todas las áreas de conocimiento.
Entregables	Si. La fundación exige los entregables expresos en el acuerdo firmado.

Entregables aceptados	Parcialmente. Sustentados en informes narrativos y financieros. Las validaciones con los beneficiarios son discrecionales.
Entregables verificados	Parcialmente. Como se trata de entregables intangibles no hay un esquema mínimo para determinar si el entregables se puede recibir. La verificación es discrecional por cada profesional de proyectos.
Enunciado del alcance del proyecto	Parcialmente. No se hace identificación de las exclusiones.
Enunciados del trabajo relativo a las adquisiciones	Si. Dependiendo el caso se maneja la emisión de términos de referencia.
Estimaciones independientes de costos	No. No se utiliza información de terceros para apoyar predicciones.
Estimaciones de costos	No. Las estimaciones en la fundación no se hacen a través del análisis de datos.
Estimaciones de la duración	No. Las estimaciones en la fundación no se hacen a través del análisis de datos.
Estrategia de las adquisiciones	Si. Se tienen en cuenta tipos de organizaciones, tipos de personas, formas de pago, entre otros.
Estructura de desglose de recursos	No. No se hace desglose por ejemplo de materiales o equipos.
Evaluaciones de desempeño del equipo	Si. La fundación a nivel mundial cuenta con evaluación de personal; estas se hacen dos veces por año.
Factores ambientales de la empresa	Parcialmente. Existen procesos transversales para la gestión del talento humano, pero no hay diferenciación de forma singular para los proyectos.
Información de desempeño del trabajo	No. No se maneja análisis de datos y por lo tanto no existen mecanismos para comparar información.
Informe final	Si. Conforme los lineamientos de la fundación.
Informes de calidad	Parcialmente. No se documentan incidentes u oportunidades de mejora dentro de los proyectos y sus respectivos resultados.
Informe de riesgos	No. Todas las proyecciones o decisiones de los proyectos y sus riesgos asociados se derivan de una lectura del entorno donde se van a realizar los proyectos respondiendo a preguntas no documentadas por parte del equipo de proyectos.
Informes de desempeño del trabajo	No. No se documentan niveles de desempeño de ningún tipo de recursos.

Línea base de costos	Parcialmente. Si existen presupuestos aprobados, pero estos no contemplan todos los componentes propios de un presupuesto.
Línea base del alcance	Parcialmente. No se usa la EDT.
Línea base del cronograma	Parcialmente. Solo son definidas las fechas de inicio y fin; no existen fechas intermedias de monitoreo para determinar si es procedente realizar cambios.
Lista de actividades	Parcialmente. Se definen únicamente actividades grandes o globales.
Lista de hitos	No. No se enmarcan en la fundación eventos significativos o de inflexión.
Matriz de trazabilidad de requisitos	No. La fundación hace monitoreo a través de mecanismos diferentes a los de una matriz.
Mediciones de control de calidad	No. No hay mecanismos documentados que recolecten los resultados de las actividades dentro del proyecto.
Métricas de calidad	Parcialmente. Existe solo un común denominador en todos los proyectos, y es el número de beneficiarios impactados.
Plan de gestión de la calidad	Parcialmente. Al tratarse de una ONG los criterios de calidad no son explícitos para los funcionarios de la fundación; razón por la cual el concepto de calidad puede diferir entre personas y co-partes.
Plan de gestión de las adquisiciones	Parcialmente. Existen al interior de FORD FOUNDATION procesos legales y de compras; sin embargo, estas adquisiciones no están en línea con la gestión de proyectos.
Plan de gestión de las comunicaciones	Parcialmente. Aunque se tramitan comunicaciones formal e informalmente entre las co-partes no existen guías o plantillas que tracen la forma correcta de comunicar.
Plan de gestión de los costos	No. La estructuración y control de los costos se deriva exclusivamente de hallazgos aritméticos.
Plan de gestión de los recursos	Parcialmente. La fundación administra los recursos físicos; pero, no es específica la forma en que estos se asignan. En relación con los recursos humanos lo único explícito y de conocimiento general es el organigrama.
Plan de gestión de los riesgos	No. No se identifican o desagregan los tipos de riesgos.
Plan de gestión del cronograma	Parcialmente. Aunque no es detallado el modelo actual, no existen umbrales de control o reglas

	para la medición del desempeño del cronograma.
Plan de involucramiento de los interesados	Parcialmente. Se presumen implícitamente los interesados, pero no se establecen o documentan estrategias para la gestión de estos.
Plan para la dirección del proyecto	Parcialmente. Actualmente no se hace explícito el 100% del proyecto. Tampoco se cuenta con los planes de proyecto individuales.
Plan para la gestión de los requisitos	Parcialmente. Al tratarse de una ONG internacional se reportan a La Sede (casa matriz) conforme los lineamientos impuestos. Se escapan otros elementos propios para la gestión de los requisitos.
Plan para la gestión del alcance	Parcialmente. No se especifica como se obtendrá la aceptación de los entregables.
Pronósticos de costos	No. Los pronósticos utilizados no se derivan de datos y su respectivo análisis.
Pronósticos del cronograma	No. Los pronósticos utilizados no se derivan de datos y su respectivo análisis.
Propuestas de los vendedores	Si. Se guardan todos los documentos y datos de contacto de todos los actuales y potenciales proveedores o aliados.
Registro de incidentes	No. No se cuenta con registros asociados a incidentes.
Registro de interesados	No. No se documenta formalmente la información de los interesados, aunque es posible su construcción.
Registro de lecciones aprendidas.	Parcialmente. Si quedan registros de los pormenores de los proyectos, aunque estos no se unifican ni socializan.
Registro de riesgos	No. Los escenarios utilizados por la fundación están dados exclusivamente en ambientes ideales.
Registro de supuestos	Parcialmente. La fundación no utiliza la figura de supuestos o restricciones formalmente.
Requisitos de financiamiento del proyecto	Parcialmente. Como ejercicio propio de la organización si se proyectan los gastos y contablemente se registran anticipos, amortizaciones y causaciones que afectan el flujo de los proyectos.
Requisitos de recursos	No. No se identifican explícitamente los tipos y cantidades de recursos necesarios para los proyectos.

Salidas de otros procesos	Parcialmente. Si existen insumos provenientes de otros procesos, aunque no de todas las áreas de conocimiento.
Solicitudes de cambio	No. No se usa para la gestión de proyectos de la fundación.
Solicitudes de cambio aprobadas	No. No se utiliza esta figura en la línea de proyectos.
Transferencia del producto, servicio o resultado final	Si. Sustentado en los informes finales y validaciones presenciales.
Vendedores seleccionados	Si. Gracias al proceso de compras, existe toda una serie de requisitos y registros propios de los terceros que empiezan un vínculo comercial o estratégico con la fundación.

Fuente: elaboración propia a partir de (PMI, 2017)

Plataforma FLUXX: Es una plataforma vía web que permite hacer un control a las subvenciones otorgadas por THE FORD FOUNDATION a nivel mundial; opera como un sistema CRM (Gestión de las relaciones con los clientes) en donde cualquier usuario autorizado puede gestionar toda la información referente a la coparte, la información dispuesta en esta plataforma unifica la operación a nivel mundial en torno exclusivamente a los proyectos, los módulos genéricos del CRM son finanzas, actividades, informes, comunicaciones entre otros.

4.2.2. Gestión de proyectos

Adicional a los procesos, en la tabla 12 se integran las herramientas y/o técnicas conforme se trate de ejecución directa o indirecta de las actividades.

El ejercicio de integración del proyecto incluye tomar decisiones sobre asignación de recursos, equilibrio de las demandas que compiten entre sí, examen de enfoques alternativos, adaptación de los procesos para cumplir con los objetivos del proyecto y gestión de las interdependencias entre áreas de conocimiento de la dirección de proyectos (PMI, 2017, p. 69).

Como se ha descrito a lo largo del documento la Fundación puede ejecutar directamente los proyectos; sin embargo, al existir la figura de la subvención esta responsabilidad se le traslada a un tercero, razón por la cual los hallazgos negativos asociados a recursos, cronograma, interesados, entre otros, son hechos cuando ya hay impactos en los tiempos, costos y alcance por mencionar los más comunes. Por esta razón se sugieren hacer exigibles a las co-partes adoptar ciertos instrumentos que permitan a los funcionarios de la fundación mayor participación en la ejecución y monitoreo, donde en efecto algunos insumos son de índole informativa, pero otros son para que los funcionarios de THE FORD FOUNDATION construyan o actualicen

los PMIS⁴ (Sistema de Información Para la Dirección de Proyectos) del proyecto a partir de la información recibida.

Tabla 12. Herramientas exigidas según tipo de ejecución

Herramientas	Ejecución	
	Directa	Subvención
A. Acta de constitución	X	X
B. Análisis de alternativas y listas de verificación	X	
C. Diagrama de hitos	X	X
D. EDT	X	X
E. Estimaciones basadas en tres valores	X	
F. Diagrama de Gantt	X	X
G. Diagrama de causa y efecto	X	
H. Diagrama RACI	X	X
I. Costos agregados	X	X
J. Criterios de selección de proveedores	X	
K. Métricas de calidad	X	
L. Planificación de pruebas e inspecciones	X	
M. Matriz de probabilidad e impacto	X	
N. Matriz DOFA	X	X
O. Modelos probabilísticos	X	
P. Tecnología de comunicaciones y PMIS	X	X
Q. Presentación de informes del proyecto	X	X
R. Solicitud de cambios	X	X
S. Registro de indidentes	X	
T. Respuesta a los riesgos	X	X
U. Negociaciones	X	
V. Reuniones	X	X
W. Histograma de recursos	X	
X. Personal	X	
Y. Análisis y selección de proveedores y subvencionados	X	
Z. Método del valor ganado	X	
AA. Listas de verificación, cuestionarios y entrevistas	X	X
BB. Administración de reclamaciones	X	
CC. Matriz de interesados		
DD. Acta de cierre	X	X

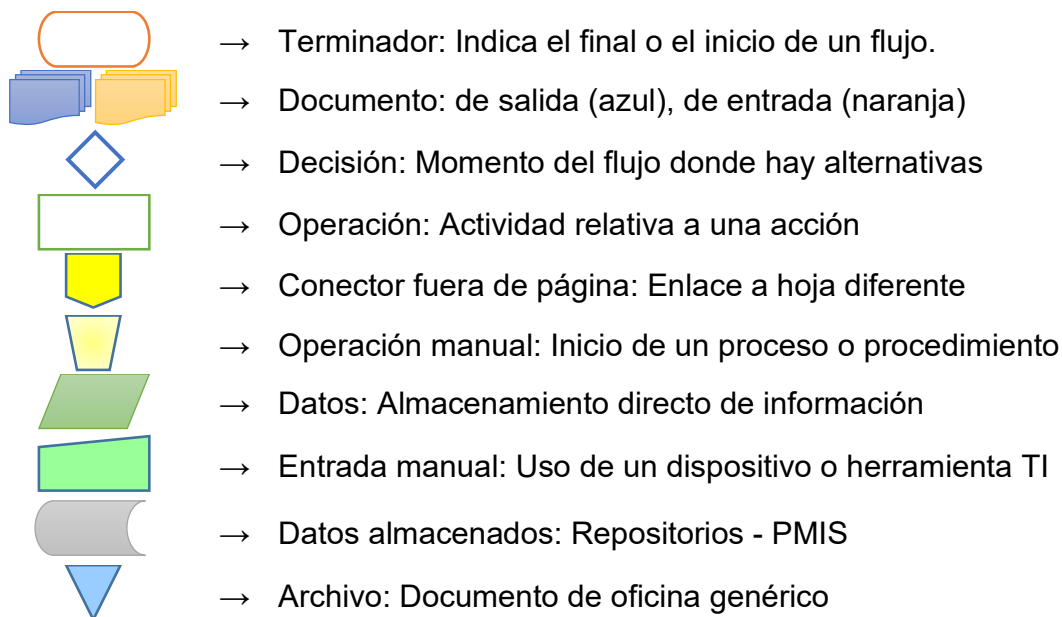
Fuente: elaboración propia

⁴ La Fundación cuenta con dos herramientas informáticas que brindan soporte a la gestión de proyectos (SAP y la plataforma FLUXX), además de repositorios documentales que están disponibles para el equipo de proyectos; complementados los elementos de TI y repositorios se forman los PMIS de la Fundación.

4.2.2.1. Simbología

En conjunto con la tabla 12, la simbología de la figura 14 muestra los elementos que componen los diagramas de flujo que describen los procesos necesarios para llevar a cabo todas las acciones que demanda la ejecución del proyecto.

Figura 14. Símbolos de diagrama de flujo



Fuente: elaboración propia a partir de las formas disponibles en MS Word®

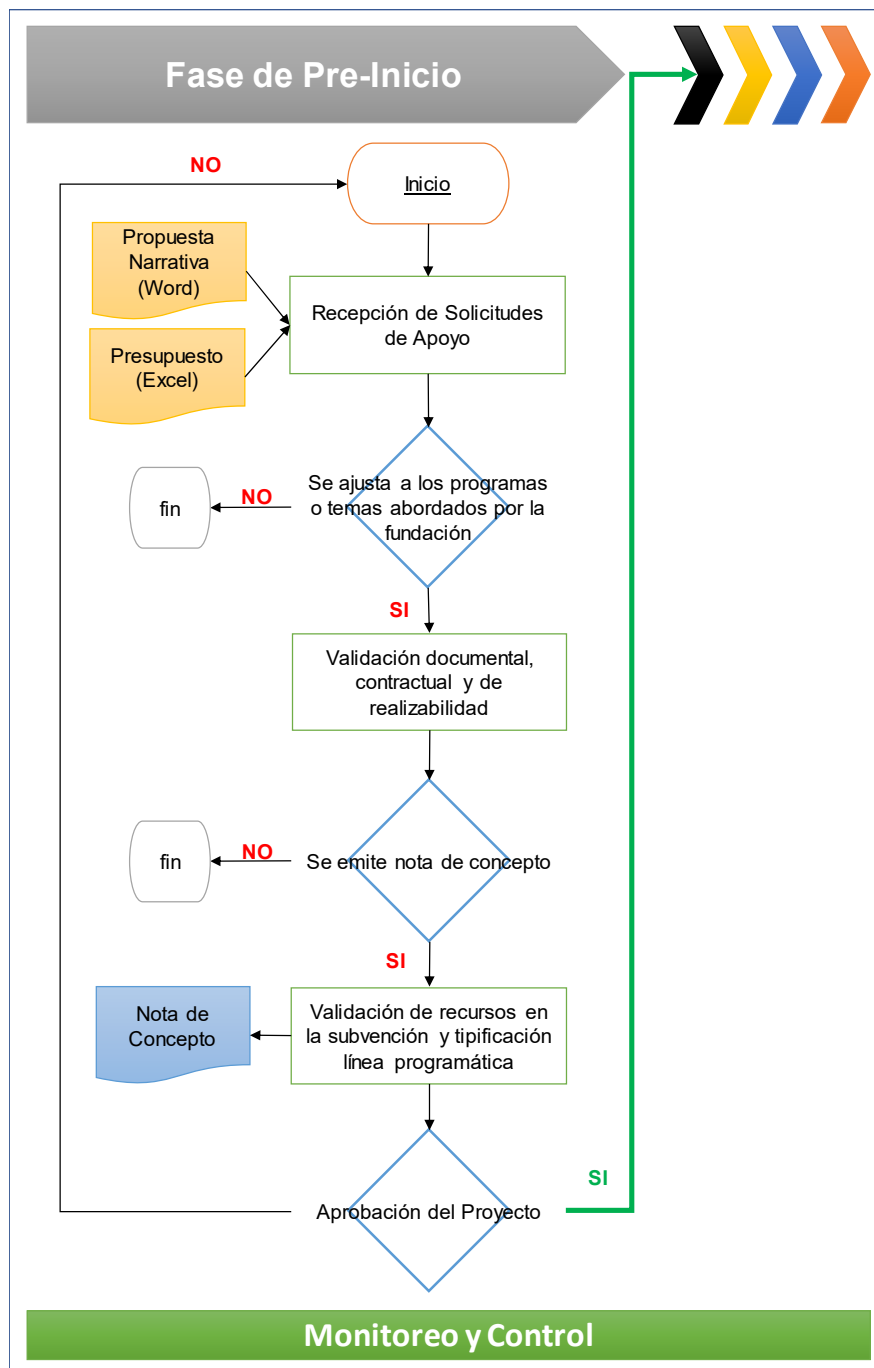
4.2.2.2. Articulación con el ciclo de vida propuesto

Con base al ciclo de vida propuesto de la página 55 (Figura 13) se desarrollan para cada una de las fases un proceso donde se detallan las acciones y herramientas que las componen; de las seis fases propuestas, cuatro (pre-inicio, inicio, planificación, ejecución) deben estar completas al 100% para liberar la fase siguiente; la fase de monitoreo y control opera transversalmente durante el ciclo de vida del proyecto.

Los flujogramas propuestos comprenden la guía para el equipo de proyectos inclusive si se trata de ejecución indirecta; esto teniendo en cuenta que en la tabla 12 se indican las herramientas exigidas para cada fase y estas se encuentran clasificadas en los flujos con códigos alfabéticos comprendidos desde el instrumento “A” (acta de constitución) hasta el instrumento “DD” (acta de cierre). En este capítulo se observan las vistas previas de las herramientas propuestas y se entregan adjuntas a la Fundación en formatos MS Word®, MS Excel® y MS Project® en línea con el plan de implementación que da origen al presente trabajo.

4.2.3. Proceso fase de pre-inicio

Figura 15. Flujograma proceso fase de pre-inicio



Fuente: elaboración propia

4.2.3.1. Nota de concepto

La nota de concepto es un documento preparado por el oficial de programa y el subvencionado interesado en recibir recursos por parte de la Fundación, este documento se elabora para validar si es procedente la realización de un proyecto en línea con los programas y presupuesto disponible; hace las veces del Project Charter o Business Case, sin embargo, su alcance es menor dado que no cuenta con todos los requisitos dispuestos por la metodología del PMI; sin embargo es un entregable obligatorio para la liberación de recursos y desarrollo de las fases que dependen de su aprobación.

No existe un formato estándar dado que los proyectos son de índole particular y las solicitudes de donaciones son hechas por organizaciones que si bien se ajustan a los programas de la fundación ejecutan actividades diferentes entre sí. El oficial de programa al recibir las propuestas debe garantizar que el documento que se presenta al Director de País tenga como mínimo los siguientes componentes:

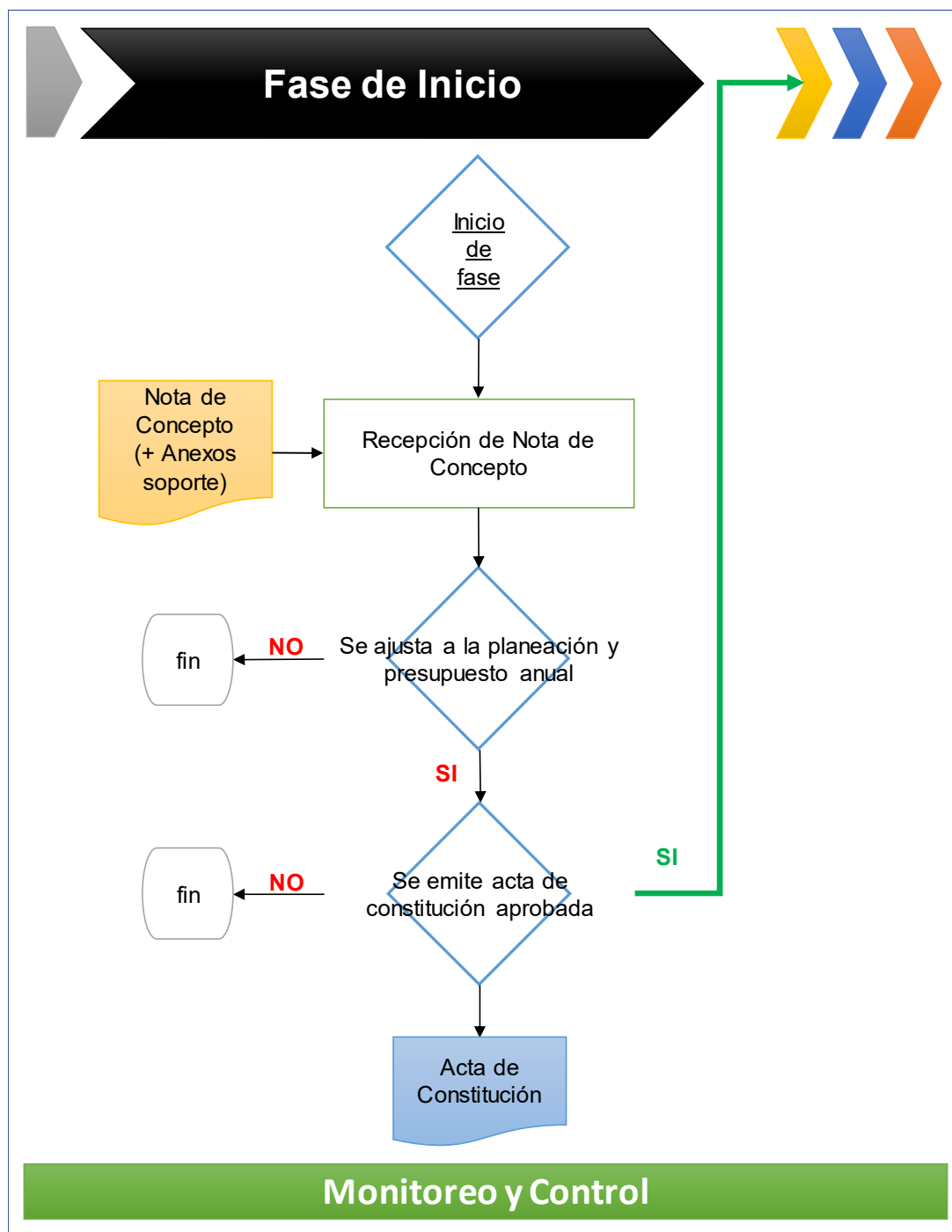
- Información general: acerca de la identidad de quien solicita la donación y experiencia en la ejecución de proyectos (aunque este último no es excluyente).
- Información narrativa: relatos de las actividades, resultados, planeación y dificultades que se pretenden intervenir si se aprueban los recursos.
- Información financiera: Documento de Excel similar a un flujo de caja, cuyo propósito es entender la asignación presupuestal por grupos de cuentas propias del proyecto y cuentas de carácter fiscal o tributario; esta información permite prever la solvencia de los proyectos y pronosticar parcialmente el éxito de ejecución de las actividades propuestas.

Partiendo de la propuesta expuesta en la figura 13 (Pág. 55), se establecen seis fases, de las cuales monitoreo y control opera de forma transversal durante el ciclo de vida de los proyectos; las cinco fases restantes una vez culminadas las operaciones de cada una de ellas libera la fase siguiente, para cada fase y como parte de la metodología se describen los pasos requeridos con el apoyo de diagramas de flujo.

A propósito de los resultados del diagnóstico OPM3 y convalidando el grado de maduración obtenido para el grupo de procesos de la fase de inicio (muy alta) se desagrega el uso de la nota de concepto para la fase denominada fase de pre-inicio, esto con el ánimo de reconocer este proceso como una buena práctica en gestión de proyectos y en línea con el OPM como marco de ejecución en la integración de procesos.

4.2.4. Proceso fase de inicio

Figura 16 Flujograma proceso fase de inicio



Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Procesos de gestión y áreas de conocimiento fase de inicio

Área de conocimiento	Proceso de gestión	Realizado Durante
Gestión de la integración	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Procesos de iniciación
Gestión de los interesados	Identificar a los interesados	Procesos de iniciación

Fuente: elaboración propia a partir de (PMI, 2017; Mulchay, 2013)

Parte del ejercicio para la concepción de proyectos implica un método de validación (*juicio de expertos*) que soporte las decisiones tomadas por un grupo de expertos, los cuales gracias a su experiencia, conocimiento y análisis de información (*análisis de datos*⁵) son capaces de dar valoraciones, juicios o ideas (*tormenta de ideas*⁶) entorno a la validez y oportunidad de un proyecto, donde la validez hace referencia así la guía PMBOK® se ajusta a la gestión de proyectos de la fundación y oportunidad si efectivamente tiene probabilidad de éxito.

4.2.4.1. Acta de constitución (A)

El acta de constitución de un proyecto es un documento emitido por el patrocinador del proyecto, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto (PMI, 2017, p. 34)

Este es un documento obligatorio para la fase de inicio de todos los proyectos, aquí se consignan datos de identificación del proyecto, interesados, objetivos, entre otros. Se entrega como parte de la metodología el anexo 1 (Pág. 68) como herramienta tipo plantilla una vez puesta en marcha la implementación. Los roles responsables para la aprobación del acta son el Patrocinador y el Gerente de proyecto.

El acta de inicio tiene como objetivo definir el inicio de un proyecto, nombrar al director del proyecto, definir cuáles son los recursos necesarios para su ejecución, cuáles son los criterios de aceptación, cuáles son las necesidades que satisface o a que beneficiarios está dirigido; el cómo, cuándo y dónde de su realización. Además, otros de sus componentes son la gestión del riesgo, factores de éxito y restricciones. El anexo 1 se entrega como plantilla en MS Word®.

⁵ Técnica realizada manual o con uso de tecnología que permite extraer datos relevantes para la toma de decisiones.

⁶ Técnica utilizada para producir ideas basadas en la creatividad y habilidades interpersonales de los miembros del equipo de proyecto; la técnica consiste en lanzar ideas de calidad en torno a un tema por parte de todos los participantes, donde se prohíben las críticas con base en la recolección de ideas se entra en discusión y se escogen o ensamblan las mejores ideas.

Anexo 1. Vista previa acta de constitución

 **FORD
FOUNDATION**

Acta de Constitución del Proyecto | COLOMBIA

1.

Título del proyecto:

Organización ejecutora:

Patrocinador del proyecto:

Gerente del proyecto:

Nivel de autoridad:

Beneficiario del proyecto:

Fecha de elaboración:

2. PROPÓSITO O JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

3. RECURSOS PRE-ASIGNADOS

4. INTERESADOS DEL PROYECTO O STAKEHOLDERS

5. OBJETIVOS MEDIBLES DEL PROYECTO

6. CRITERIOS DE ÉXITO

7. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO

8. REQUISITOS CONOCIDOS DE LOS INTERESADOS

9. ENTREGABLES CLAVE DEL PROYECTO

10. SUPUESTOS DE ALTO NIVEL

11. RESTRICCIONES DE ALTO NIVEL

12. CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

13. RIESGOS DE ALTO NIVEL

14. CRITERIOS DE SALIDA DEL PROYECTO

15. Firmas de aprobación del Acta de Constitución

Patrocinador del Proyecto

Gerente del Proyecto

1 | P á g i n a

Este documento es de carácter académico y no se trata de un documento oficial de FORD FOUNDATION

Fuente: elaboración propia

- 1: Datos generales del proyecto.

- 2: Propósito o justificación del proyecto: Razones por las que se pretende iniciar el proyecto.
- 3: Recursos pre-asignados: Nombre de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos necesarios para ejecutar el proyecto.
- 4: Interesados del proyecto o stakeholders: Información e identificación de los interesados principales del proyecto.
- 5: Objetivos medibles del proyecto: Pretensiones del proyecto en línea con los programas activos de la Fundación.
- 6: Criterios de éxito: Factores medibles que satisfacen las necesidades de los interesados.
- 7: Factores críticos de éxito del proyecto: Factores internos o externos que en su ausencia ocasionarían el fracaso del proyecto.
- 8: Requisitos conocidos de los interesados: Descripción de las expectativas de los interesados.
- 9: Entregables clave de los proyectos: Productos esperados y acordados por las partes determinantes que son o complementan los entregables de la EDT.
- 10: Supuestos de alto nivel: Presunciones asociadas a tiempo, costos, riesgos, recursos o tecnologías.
- 11: Restricciones de alto nivel: Limitaciones relacionadas a recursos, alcance, entregables, políticas de la Fundación y cualquier otro factor que restrinja componentes del proyecto.
- 12: Criterios de aceptación: Factores específicos, medibles y alcanzables que determinan la entrega a satisfacción del proyecto.
- 13: Riesgos de alto nivel: Descripción de los riesgos técnicos, de gestión y externos que afectan la realización de cualquier componente del proyecto.
- 14: Criterios de salida: Razones por las que se debe liberar el proyecto. Autorizaciones por parte de la Fundación en Nueva York.
- 15: Firmas de aprobación del acta de constitución: Firmas del patrocinador y gerente del proyecto; solo las actas cambio firmadas serán consideradas válidas.

Toda acta de constitución debe ir acompañada por la nota de concepto conforme el proceso de pre-inicio del numeral 4.2.3.

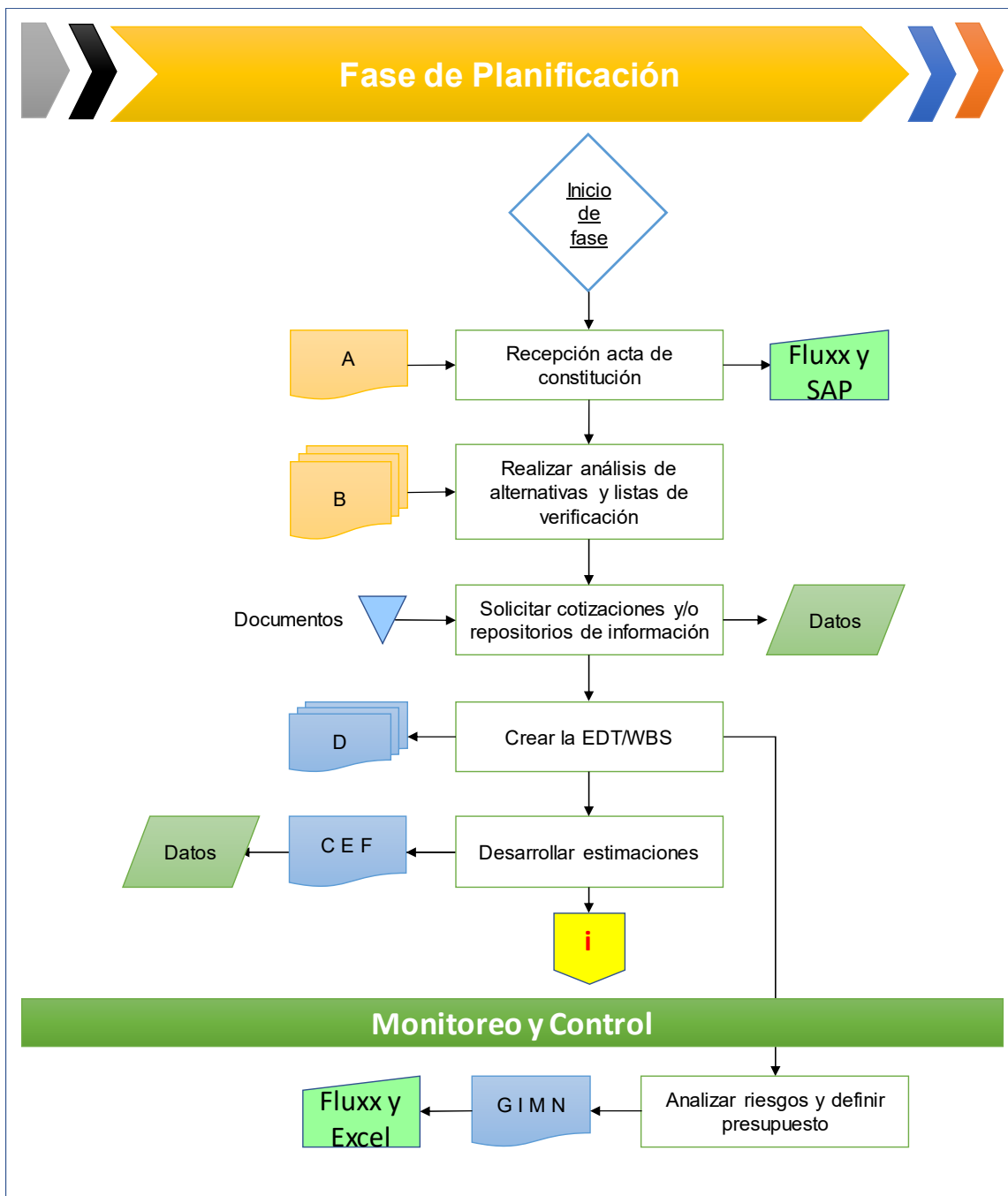
Al igual que la fase de pre-inicio y acorde al grado de madurez obtenido en esta fase (muy alta), el acta de constitución complementa las prácticas de la fase de inicio reconocidas dentro del marco de la OPM como un instrumento para producir un mejor rendimiento en la administración de proyectos.

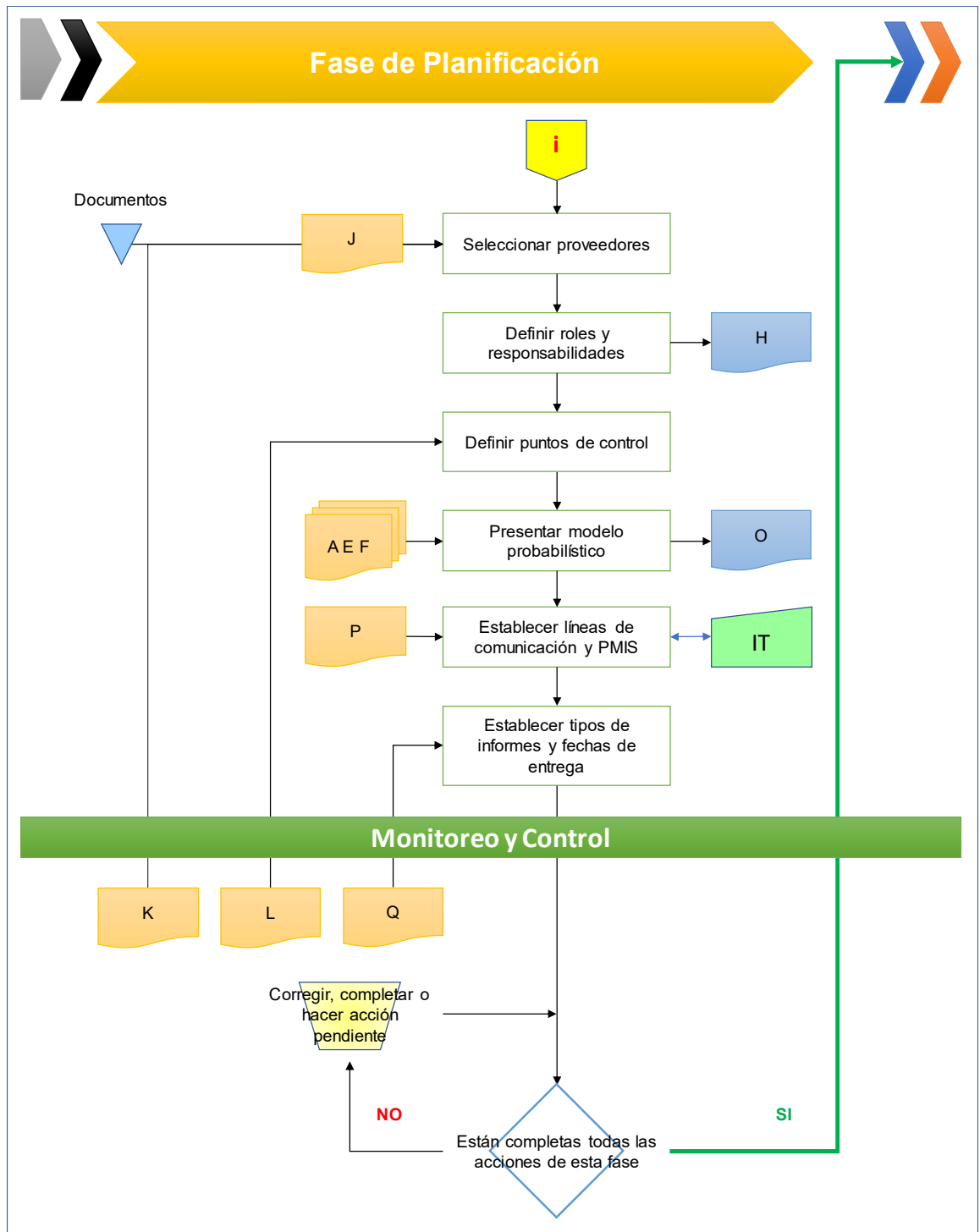
4.2.5. Proceso fase de planificación

Nótese que en el desarrollo de la metodología se incorporan tal como muestra la tabla 14 el área de conocimiento, el proceso de gestión y la fase en la que se

lleva a cabo la acción; esto con motivo o insumo para el plan de implementación metodología de gestión de proyectos expuesto en el numeral 5.2.

Figura 17. Flujograma proceso fase de planificación





Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Procesos de gestión y áreas de conocimiento fase de planificación

<i>Área de conocimiento</i>	<i>Proceso de gestión</i>	<i>Realizado Durante</i>
Gestión de la integración	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Procesos de planificación
Gestión del alcance	Planificar la gestión del alcance	Procesos de planificación
Gestión del alcance	Recopilar requisitos	Procesos de planificación
Gestión del alcance	Definir el alcance	Procesos de planificación
Gestión del alcance	Crear la EDT/WBS	Procesos de planificación
Gestión del cronograma	Planificar la gestión del cronograma	Procesos de planificación
Gestión del cronograma	Definir las actividades	Procesos de planificación
Gestión del cronograma	Secuenciar las actividades	Procesos de planificación
Gestión del cronograma	Estimar la duración de las actividades	Procesos de planificación
Gestión del cronograma	Desarrollar el cronograma	Procesos de planificación
Gestión de los costos	Planificar la gestión de los costos	Procesos de planificación
Gestión de los costos	Estimar los costos	Procesos de planificación
Gestión de los costos	Determinar el presupuesto	Procesos de planificación
Gestión de la calidad	Planificar la gestión de la calidad	Procesos de planificación
Gestión de los recursos	Planificar la gestión de los recursos	Procesos de planificación
Gestión de los recursos	Estimar los recursos de las actividades	Procesos de planificación
Gestión de las comunicaciones	Planificar la gestión de las comunicaciones	Procesos de planificación
Gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Procesos de planificación
Gestión de los riesgos	Planificar la gestión de los riesgos	Procesos de planificación
Gestión de los riesgos	Identificar los riesgos	Procesos de planificación
Gestión de los riesgos	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	Procesos de planificación
Gestión de los riesgos	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	Procesos de planificación
Gestión de los riesgos	Planificar la respuesta a los riesgos	Procesos de planificación
Gestión de las adquisiciones	Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto	Procesos de planificación
Gestión de los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Procesos de planificación

Fuente: elaboración propia a partir de (PMI, 2017; Mulchay, 2013)

Los habilitadores organizacionales utilizados para la elaboración del cuestionario OPM3 se encuentran alineados con las diez áreas de conocimiento en gestión de proyectos, los resultados del diagnóstico muestran que existen áreas con deficiente calificación, derivado de estos hallazgos se fortalece el proceso de la fase

de planificación utilizando herramientas ajustadas a la operación de la Fundación y su estrategia organizacional.

4.2.5.1. Análisis de alternativas y listas de verificación (B)

Entendida la naturaleza de la operación de la Fundación en Colombia, donde su contabilidad y flujos de efectivo están orientados al gasto, es intuitivo considerar que criterios netamente financieros no son el mecanismo adecuado para la selección de proyectos ya sea que se ejecuten directamente o se financien vía subvención.

La escogencia de los proyectos se derivara del análisis de decisiones con múltiples criterios y la combinación de dos modelos que son lista de verificación y de calificación de valoración múltiple (Gray & Larson, 2009, pp. 56-57); donde con la lista de verificación se busca a través de una serie de preguntas – ítems determinar si la co-parte y su proyecto presentado se alinea con la estrategia de la fundación y si es oportuno dado el momento de valoración; el modelo de calificación por valoración múltiple aborda líneas similares a las listas de verificación pero desde un enfoque más cuantitativo, además de insertar aspectos económicos o de impacto de cara a los beneficiarios.

Se sugieren un mínimo de cinco criterios: 1) pertinencia del proyecto, 2) costo del proyecto, 3) tiempo de aplicabilidad, 4) número de beneficiarios y 5) mejorar la imagen de la Fundación; sin embargo y con base en el objetivo y/o alcance del proyecto se pueden incluir nuevos criterios o sustituir los propuestos excepto los referentes a tiempo y costos. Los criterios son valores de 1 a 3, donde 1 es el menos importante y 3 el más importante. Los valores para asignar según criterio son un mínimo de 0 y un máximo de 10.

Bajo esta premisa y conociéndose los procesos de gestión de la tabla 14, para esta fase se desarrollará la herramienta análisis de alternativas y lista de verificación (Anexo 2) la cual está sujeta a cambios conforme el momento y/o aspectos diversos al momento de evaluación.

Es importante destacar que los resultados obtenidos con el uso de esta herramienta (análisis de alternativas⁷) es un medio para que las personas que toman decisiones lo hagan basándose en la alternativa más oportuna; además los criterios o número de proyectos a calificar son susceptibles de ajuste conforme lo demande el contexto del momento de evaluación.

⁷ Técnica que permite extraer de las opciones disponibles aquella de mayor ajuste para los intereses del proyecto.

Anexo 2. Vista previa análisis de alternativas y lista de verificación



FORD FOUNDATION

Análisis de Alternativas y Lista de Verificación | COLOMBIA

Título del proyecto:

Organización ejecutora:

Patrocinador del proyecto:

Fecha de elaboración:

LISTA DE VERIFICACIÓN

PREGUNTA	RESPUESTA
¿El proyecto se alinea con los programas de FORD FOUNDATION?	
¿El proyecto aporta valor a las necesidades del país o la región?	
¿Es necesario el proyecto?	
¿Cuántas personas se benefician de la implementación del proyecto?	
¿Qué sucede sino se realiza el proyecto?	
¿Cuánto cuesta el proyecto?	
¿En qué momento se verán los resultados del proyecto?	
¿El proyecto será ejecutado por un tercero o con personal propio?	
¿Cuánto cuesta el proyecto?	
¿Cuánto tiempo dura la ejecución del proyecto?	
¿La ejecución de este proyecto afecta la ejecución actual?	
¿Se necesita aprobación de FORD FOUNDATION NY?	

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

1 | Página

Este documento es de carácter académico y no se trata de un documento oficial de FORD FOUNDATION



FORD FOUNDATION

Análisis de Alternativas y Lista de Verificación | COLOMBIA

PESO	Min 1, Max 3	Min 1, Max 3	Min 1, Max 3	Min 1, Max 3	Min 1, Max 3	
CRITERIOS	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	TOTAL VALORADO
Proyecto 1	Min 0, Max 10	Min 0, Max 10	Min 0, Max 10	Min 0, Max 10	Min 0, Max 10	Resultado ponderación
Proyecto 2	Min 0, Max 10	Min 0, Max 10	Min 0, Max 10	Min 0, Max 10	Min 0, Max 10	Resultado ponderación
Proyecto 3	Min 0, Max 10	Min 0, Max 10	Min 0, Max 10	Min 0, Max 10	Min 0, Max 10	Resultado ponderación

2 | Página

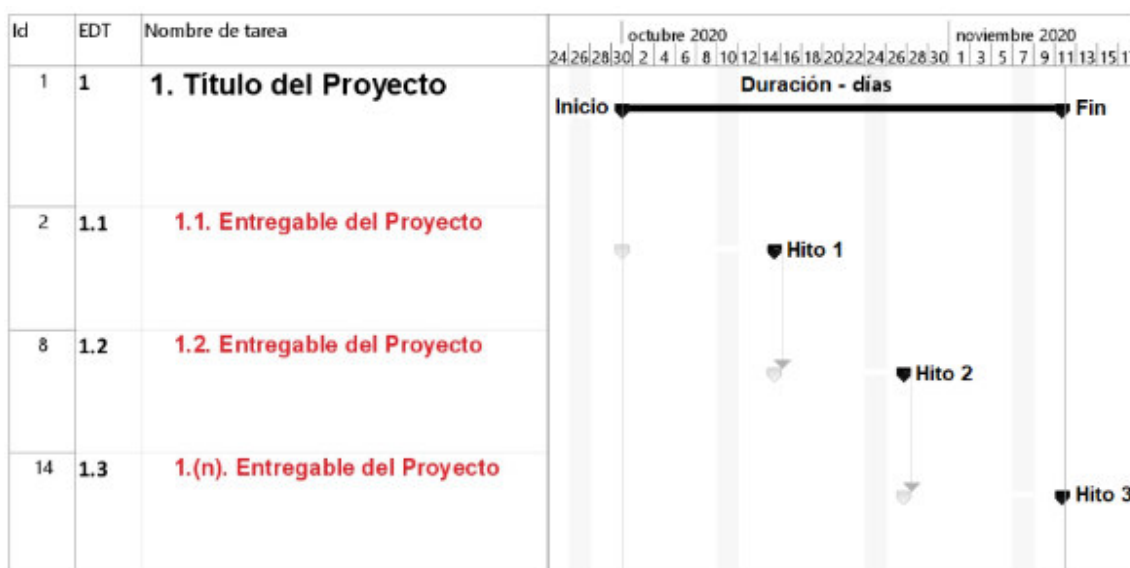
Este documento es de carácter académico y no se trata de un documento oficial de FORD FOUNDATION

Fuente: elaboración propia a partir de (Lledó, 2017)

4.2.5.2. Diagrama de hitos (C)

Los diagramas de hitos⁸ (♦) son en el contexto de proyectos momentos de inflexión o momentos clave dentro la evolución de los proyectos; son de particular utilidad a la hora de mostrar a los patrocinadores o los interesados una representación gráfica y global de la duración del proyecto y sus eslabones principales, razón por la cual se incluye en la metodología.

Anexo 3. Vista previa diagrama de hitos



Fuente: elaboración propia

4.2.5.3. Estructura de desglose del trabajo – EDT/WBS (D)

La EDT es una representación jerárquica que divide (*descomposición*⁹) los proyectos en paquetes de trabajo, entregables y sub-entregables, entendiéndose que conforme la naturaleza del ejercicio deben ser bienes o servicios.

La elaboración de la EDT facilita la estimación de tiempos y costos, los cuales se abordarán más adelante; por otra parte, y dado que la EDT no explica el 100% de las actividades, es necesario integrar un diccionario de la EDT el cual hace explícita toda la información relevante para dar completado algún tipo de entregable.

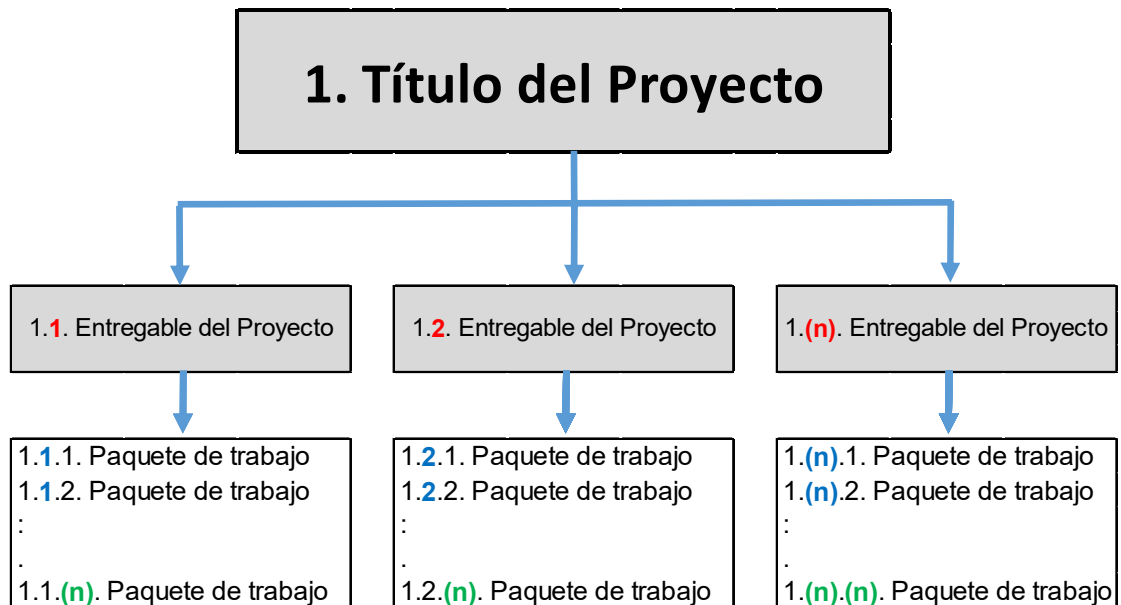
⁸ Es una representación gráfica que muestra los eventos principales del proyecto, aunque no tienen duración (Mulcahy, 2018, p. 260).

⁹ Técnica utilizada para dividir y subdividir el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en partes más pequeñas y manejables (PMI, 2017, p. 158).

Para la elaboración de la EDT es importante tener en cuenta los *supuestos* y *restricciones*, estos son determinantes para la definición de actividades y la estimación de costos y tiempos

La EDT facilita la planeación de los proyectos; consiste en identificar los paquetes de trabajo del proyecto y subdividirlos las veces que sea necesario para controlar su gestión. La EDT se debe acompañar del diccionario de la EDT para hacer explícita aquella información que compone a la EDT.

Anexo 4. Vista previa EDT (1)



Fuente: elaboración propia

El anexo 4 es un ejemplo de EDT donde el primer componente es el nombre del proyecto; el segundo componente son los entregables del proyecto y la tercera línea son los paquetes de trabajo; cada uno de los entregables, sub-entregables y paquetes deben ser productos que se puedan verificar. (Lledó, 2017). La cantidad de entregables y paquetes de trabajo debe ser consecuente con las necesidades de los proyectos.

Este procedimiento es un entregable obligatorio de la metodología y hace parte integral de los insumos para la elaboración de estimaciones. Su elaboración se puede hacer con el uso de MS Excel® (Anexo 4) o programas especializados como MS Project®. Cada paquete de trabajo de la EDT debe ir acompañado por el diccionario de la EDT respectivo (Anexo 5).

Anexo 5. Diccionario de la EDT

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
6. Descripción :				
7. Actividades :				
8. Criterios de aceptación:				
9. Entregables:				
10. Recursos asignados:				
11. Fecha inicio:	DD/MM/AA	12. Fecha final:	DD/MM/AA	13. Duración:
14. Hitos:	DD/MM/AA	→		
	DD/MM/AA	→		
	DD/MM/AA	→		
15. Costo:				
16. Firma del director del proyecto				

Fuente: elaboración propia a partir de (Lledó, 2017, p. 149)

- 1: Código EDT#: Número según código de la EDT
- 2: Nombre paquete de trabajo: Nombre de la actividad según EDT.
- 3: Cuenta de control: Número según código del entregable de proyecto al que pertenece el paquete de trabajo.
- 4: Última actualización: Fecha en la que se actualiza el diccionario aprobado.
- 5: Responsable: Nombre de la persona responsable del paquete de trabajo.
- 6: Descripción: En que consiste el paquete de trabajo.
- 7: Actividades: Descripción el trabajo que se va a realizar.
- 8: Criterios de aceptación: Parámetro medible para dar por completado el paquete de trabajo.
- 9: Entregables: Nombre del entregable (debe ser en forma de sustantivo).
- 10: Recursos asignados: Nombre de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos dispuestos para ejecutar las actividades del paquete de trabajo.
- 11: Fecha inicio: Día/Mes/Año del inicio del paquete de trabajo.
- 12: Fecha final: Día/Mes/Año del final del paquete de trabajo
- 13: Duración: Número de días del paquete de trabajo según estimaciones.
- 14: Hitos: Otras fechas y descripciones de hitos relacionados; por ejemplo, actividades predecesoras y sucesoras.
- 15: Costo: Costo del paquete de trabajo.

- 16: Firma del director de proyecto: Solo los diccionarios firmados serán considerados vigentes.

4.2.5.4. Estimaciones basadas en tres valores (E)

Con el ánimo de hacer estimaciones lo más próximas a la realidad se sugiere que se haga uso de un doble juego de estimadores tanto para costos como para tiempo donde se usaran tres valores (pesimista, probable y optimista).

Tabla 15. Formulas estimaciones basadas en tres valores

Costo Estimado / Tiempo Estimado (Media)	$M = \frac{a + 4b + c}{6}$ a = optimista, b = más probable, c = pesimista
Desviación estándar	$\sigma = \frac{c - a}{6}$
Varianza	σ^2
Duración del proyecto	$\sum M$ (tiempos en el camino crítico)
Varianza del proyecto	$\sum \sigma^2$ (varianzas en el camino crítico)

Fuente: (Lledó, 2017, pág. 172)

Los anexos 6 y 7 son plantillas en MS Excel® entregadas como parte de la metodología para ingresar la información una vez definida la EDT y los valores pesimista, probable y optimista para cálculo de los estimadores; estos instrumentos se interpretan con base a las fórmulas de la tabla 15. Se parametriza un mínimo de dos estimadores, sin embargo, a mayor número de estimadores mejores serán los resultados y menores las desviaciones. El insumo principal para las estimaciones basadas en tres valores¹⁰ es la EDT, con las actividades definidas se estiman las duraciones y costos de cada actividad, el diagrama de Gantt, análisis de riesgos, definición de reservas y presupuesto.

Los subíndices utilizados para costos y tiempo son o C_o, C_m, C_p, C_e y T_o, T_m, T_p y T_e respectivamente, donde o = optimista, m = más probable p = pesimista y e = estimado.

¹⁰ Técnica utilizada para estimar el coste o la duración mediante la aplicación de un promedio de estimaciones optimistas, pesimistas y más probables, generalmente usado cuando existe incertidumbre con las estimaciones de las actividades individuales (Barato, 2015).

Anexo 6 Vista previa estimaciones basadas en tres valores para TIEMPO

EDT		ACTIVIDADES	ESTIMACIONES DE TIEMPO											
			ESTIMADOR 1			ESTIMADOR 2			PROMEDIO			t_e (días)	t_e (semanas)	σ
			t_o	t_m	t_p	t_o	t_m	t_p	t_o	t_m	t_p			
			(días)	(días)	(días)	(días)	(días)	(días)	(días)	(días)	(días)			
1. Título del Proyecto	1.1. Entregable del Proyecto	1.1.1. Actividades paquete de trabajo												
		1.1.2. Actividades paquete de trabajo												
		1.1.(n). Actividades paquete de trabajo												
	1.2. Entregable del Proyecto	1.2.1. Actividades paquete de trabajo												
		1.2.2. Actividades paquete de trabajo												
		1.2.(n). Actividades paquete de trabajo												
	1.(n). Entregable del Proyecto	1.(n).1. Actividades paquete de trabajo												
		1.(n).2. Actividades paquete de trabajo												
		1.(n).(n). Actividades paquete de trabajo												

Fuente: elaboración propia a partir de (Earned Value Management, 2019)

Anexo 7. Vista previa estimaciones basadas en tres valores para COSTO

EDT		ACTIVIDADES	ESTIMACIONES DE COSTO (MILLONES COP)										
			ESTIMADOR 1			ESTIMADOR 2			PROMEDIO			C_e	σ^2
			C_o	C_m	C_p	C_o	C_m	C_p	C_o	C_m	C_p		
1. Título del Proyecto	1.1. Entregable del Proyecto	1.1.1. Actividades paquete de trabajo											
		1.1.2. Actividades paquete de trabajo											
		1.1.(n). Actividades paquete de trabajo											
	1.2. Entregable del Proyecto	1.2.1. Actividades paquete de trabajo											
		1.2.2. Actividades paquete de trabajo											
		1.2.(n). Actividades paquete de trabajo											
	1.(n). Entregable del Proyecto	1.(n).1. Actividades paquete de trabajo											
		1.(n).2. Actividades paquete de trabajo											
		1.(n).(n). Actividades paquete de trabajo											

Fuente: elaboración propia a partir de (Earned Value Management, 2019)

4.2.5.5. Diagrama de Gantt (F)

Además de los beneficios de visualización de las actividades este *método de diagramación por precedencia*¹¹ permite gestionar los *adelantos y retrasos*¹² conforme las restricciones de las actividades sucesoras y predecesoras conforme lo demande o permita el proyecto ya sea para adelantar acciones y lograr cumplir fechas o hitos del proyecto o en respuesta a necesidades o cambios aprobados por parte del director de proyectos.

Este método de diagramación permite calcular el tiempo óptimo (duración más corta) para completar las actividades del proyecto, dicho camino es denominado *método de ruta crítica*.

Este documento debe ser construido por la persona delegada en el diagrama RACI; su elaboración se puede hacer en MS Excel® o MS Project®. El diagrama de Gantt es el reflejo de las estimaciones realizadas para las líneas base, sin embargo, esta herramienta es transversal para efectos de monitoreo y control donde se consignan los datos reales de ejecución, allí el diagrama de Gantt construido a partir de dichos datos se convierte en una herramienta de seguimiento.

Figura 18. Terminología de las actividades

IT	C _e	TT
TH	ACT	TH
CT	t _e	FT

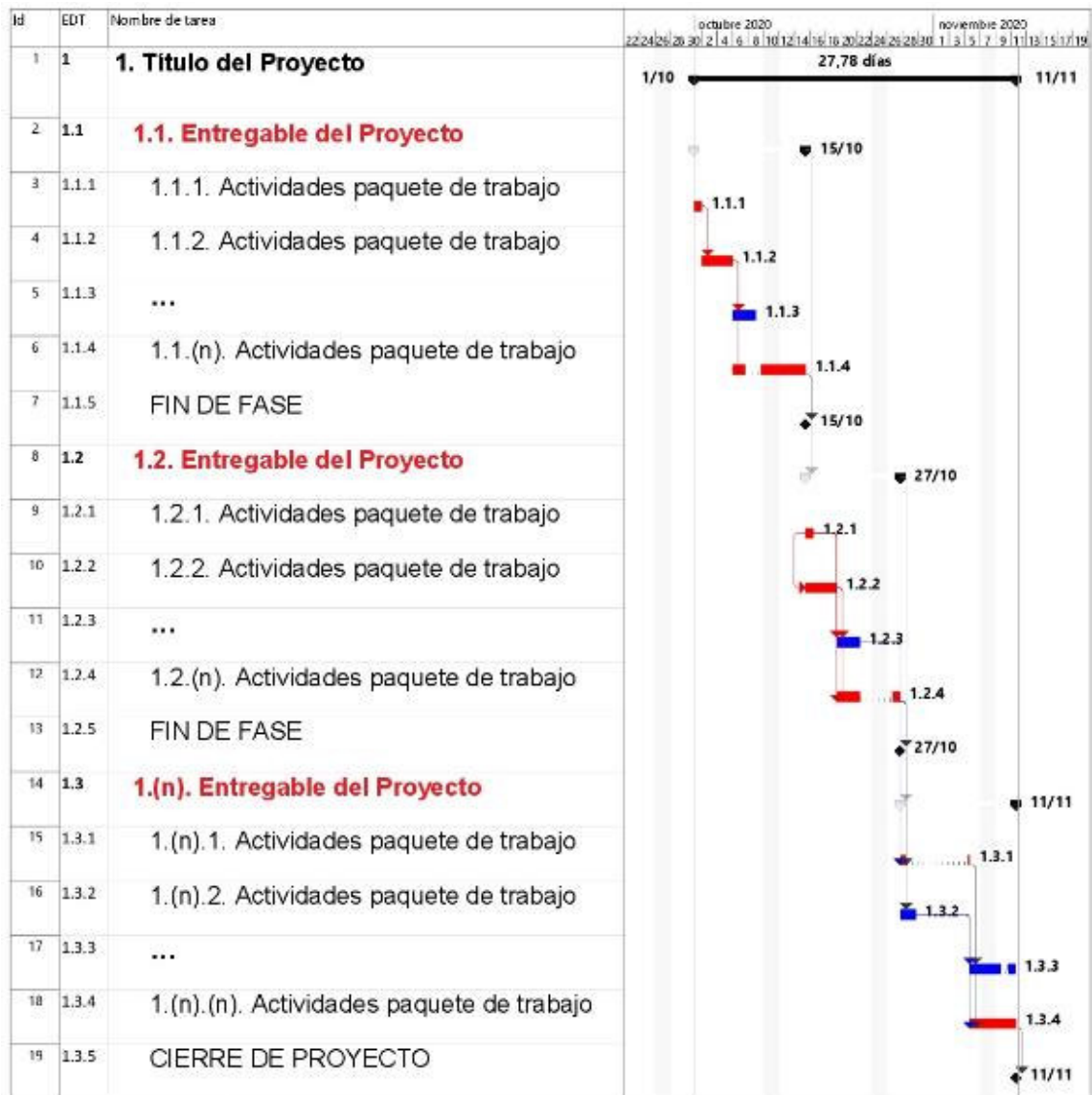
IT: Inicio Temprano
TT: Terminación Temprana
CT: Comienzo Tardío
FT: Final Tardío
TH: Tiempo de Holgura
ACT: Actividad
C_e: Costo _estimado
T_e: Tiempo _estimado

Fuente: elaboración propia

¹¹ Construcción donde las actividades son representadas por nodos, donde sus relaciones lógicas muestran el flujo de las actividades y se evidencia cuáles son las actividades sucesoras y predecesoras.

¹² Un adelanto es la cantidad de tiempo que una actividad sucesora se puede anticipar a una predecesora. Un retraso es la cantidad de tiempo que una actividad sucesora se puede atrasar a una predecesora (PMI, 2017, p. 192).

Anexo 8. Vista previa Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia

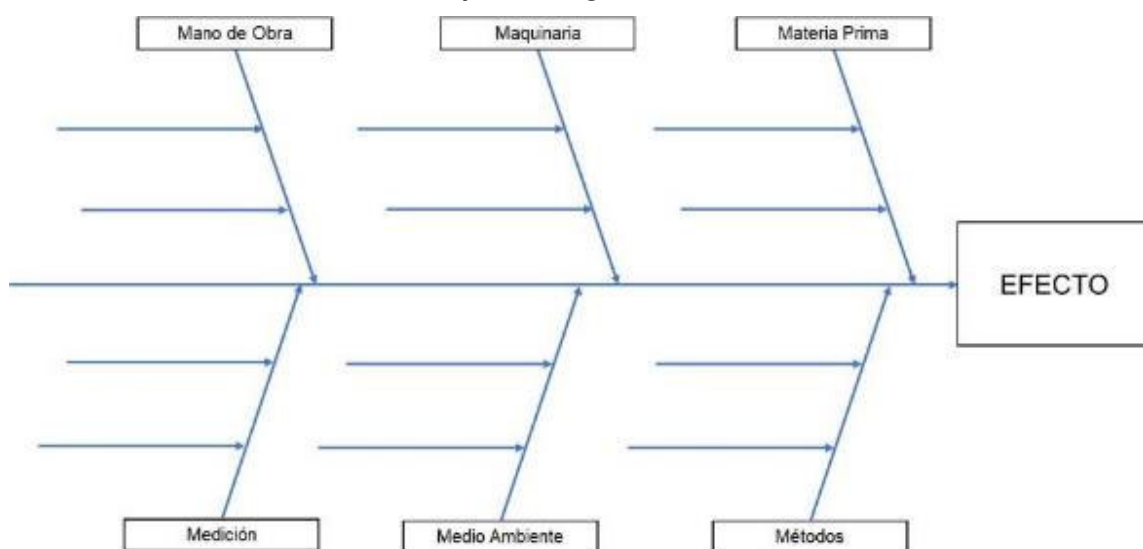
4.2.5.6. Diagrama de causa y efecto con enfoque 6M (G)

Este diagrama permite identificar las causas de un problema específico; siguiendo la línea del presente trabajo, en el siguiente ejemplo se muestran las seis causas principales que pueden ocasionar que falle la implementación de la

metodología en proyectos al interior de THE FORD FOUNDATION, esta herramienta también es insumo de la estrategia Kaizen¹³ para mejora de la calidad.

Las 6M son mano de obra (aspectos relacionados al equipo de proyectos), maquinaria (aspectos relacionados a maquinaria, hardware o software), materia prima (se trata de los materiales utilizados o necesarios para entregar el producto, para este caso el material o insumo necesario a lo largo del proyecto es la guía PMBOK®), medición (herramientas o medidas para gestionar la calidad), medio ambiente (entorno donde se desarrolla el proyecto) y métodos (forma en la que se desarrollan las actividades y como estas derivan en los resultados obtenidos).

Anexo 9. Vista previa diagrama de causa – efecto



Fuente: elaboración propia

El Análisis de causa – raíz: Es una medida que concentra acciones por parte del equipo de proyectos para identificar que procesos, elementos y/o cualquier otra razón son la causa de errores, fallas o problemas. Se entrega como parte de la metodología con alcance transversal, por ejemplo, se puede usar para identificación y análisis de riesgos.

4.2.5.7. Diagrama RACI (H)

Diagrama RACI: Es una representación gráfica en forma de matriz donde se asignan responsabilidades a los miembros del equipo y se definen los roles de cada recurso por cada actividad (Arranz, Domínguez, & Raya, 2014, p. 106).

¹³ Es un concepto de administración japonesa, en donde la palabra Kaizen significa el mejoramiento en marcha que involucra a todos – alta administración, gerentes y trabajadores – (Kaizen, 2001).

Anexo 10. Vista previa diagrama RACI

ACTIVIDADES	ROLES			
	Nombre del Cargo 1	Nombre del Cargo 2	...	Nombre de Cargo (n)
1. Título del Proyecto				
1.1. Entregable del Proyecto	R			
1.1.1. Actividad paquete de trabajo		A		
1.1.2. Actividad paquete de trabajo			C	
...				
1.1.(n). Actividad paquete de trabajo				I
1.2. Entregable del Proyecto	R			
1.2.1. Actividad paquete de trabajo		A		
1.2.2. Actividad paquete de trabajo			C	
...				
1.2.(n). Actividad paquete de trabajo				I
1.(n). Entregable del Proyecto	R			
1.(n).1. Actividad paquete de trabajo		A		
1.(n).2. Actividad paquete de trabajo			C	
...				
1.(n).(n). Actividad paquete de trabajo				I

Fuente: elaboración propia

Las convenciones utilizadas en el diagrama RACI son:

R: Responsable	C: Consultado
A: Aprobador	I: Informado

La matriz RACI permite identificar el grado de responsabilidad de cada uno de los roles involucrados en el proyecto por cada una de las actividades; además se trata de una herramienta que sirve como guía cuando se presentan dudas acerca del alcance que pueda llegar a tener cada persona involucrada.

El anexo 10 es un ejemplo de asignación de responsabilidades conforme el alcance contractual entre el colaborador y la organización y/o las asignaciones hechas por el gerente o patrocinador de los proyectos. Las actividades utilizadas en este instrumento son las mismas contempladas en la EDT de los proyectos.

Esta herramienta es documento obligatorio para visibilizar las responsabilidades de los roles versus las actividades de los proyectos; es el instrumento válido para aclarar diferencias en torno al alcance de las acciones de cada uno de los miembros del equipo de proyectos.

4.2.5.8. Costos agregados (I)

Los costos agregados son la suma de los costos estimados de nivel inferior asociados con los diversos paquetes de trabajo para un nivel dado dentro de la EDT del proyecto o para una cuenta de control de costos dada (PMI, 2017, p. 704). Se trata de los costos estimados para cada una de las fases del proyecto, donde con base en las actividades y la EDT se muestran sus valores respectivos. Es importante tener en cuenta que estas estimaciones es necesario *conciliarlas con el límite de financiamiento*¹⁴ establecido por THE FORD FOUNDATION NEW YORK.

El anexo 12 representa un ejemplo de esta herramienta; el objetivo de los subtotales por paquete de trabajo o entregable es tener control sobre los costos reales en relación de los costos estimados, esto para monitorear y corregir desviaciones o tomar decisiones en torno a ajustes que se configuren por solicitudes de cambio o factores externos e internos que afecten la ejecución; es el reflejo de los entregables, sub-entregables y paquetes de trabajo de la EDT.

Anexo 11. Vista previa costos agregados

1. Título del Proyecto	Costo total del proyecto
1.1. Entregable del Proyecto	<u>Costo total del entregable 1</u>
1.1.1. Actividades paquete de trabajo	Costo actividades paquete de trabajo 1.1.
1.1.2. Actividades paquete de trabajo	Costo actividades paquete de trabajo 1.2.
...	...
1.1.(n). Actividades paquete de trabajo	Costo actividades paquete de trabajo 1.(n).
1.2. Entregable del Proyecto	<u>Costo total del entregable 2</u>
1.2.1. Actividades paquete de trabajo	Costo actividades paquete de trabajo 2.1.
1.2.2. Actividades paquete de trabajo	Costo actividades paquete de trabajo 2.2.
...	...
1.2. (n) Actividades paquete de trabajo	Costo actividades paquete de trabajo 2.(n).
1.(n). Entregable del Proyecto	<u>Costo total del entregable (n)</u>
1.(n).1. Actividades paquete de trabajo	Costo actividades paquete de trabajo (n).1.
1.(n).2. Actividades paquete de trabajo	Costo actividades paquete de trabajo (n).2.
...	...
1.(n).(n). Actividades paquete de trabajo	Costo actividades paquete de trabajo (n).(n).

Fuente: elaboración propia

¹⁴ Es el acto de compatibilizar y revisar los recursos disponibles para la ejecución de los proyectos.

4.2.5.9. Criterios de selección de proveedores (J)

En la actualidad THE FORD FOUNDATION cuenta con manuales, herramientas y criterios suficientes para la selección de proveedores y co-partes o subvencionados, sin embargo y con el ánimo de validar dicha suficiencia se deben tener en cuenta las funciones y áreas que participan en las actividades de los proyectos.

El objetivo de esta herramienta es establecer fundamentos suficientes para la calificación de proveedores y póstumo a su elaboración y derivado de los resultados obtenidos iniciar si es procedente los procesos de contratación pertinentes. Se presenta una matriz realizada en MS Excel® (Anexo 12) donde intervienen las áreas funcionales de la Fundación en relación con las actividades a evaluar según su alcance.

Anexo 12. Vista previa matriz criterio de selección de proveedores

ÁREAS				
ACTIVIDADES	Proyectos	Administración	Finanzas	TI
Definir especificaciones técnicas	X			
Evaluación técnica y comercial del tercero	X	X	X	
Selección y calificación del tercero	X	X	X	
Establecimiento de parámetros de calidad	X			
Definir alcance área tecnológica	X	X		X
Certificaciones	X	X	X	
Definición del número de beneficiarios	X			
Plazos de pago			X	

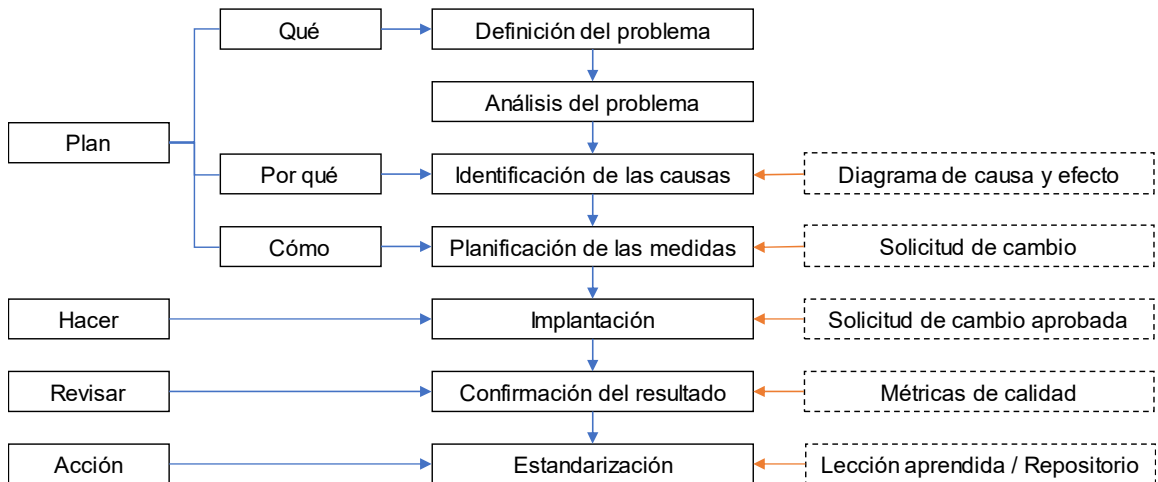
Fuente: elaboración propia

4.2.5.10. Métricas de calidad (K)

Dada la naturaleza de la operación llevada a cabo por la fundación en Colombia y su índole inmaterial las métricas de calidad se limitan al cumplimiento de entregables y/o resultados expuestos en los documentos contractuales del proyecto establecidos entre las partes, por ejemplo, contratos, convenios, órdenes de compra o cualquier documento equivalente.

Bajo esta premisa y teniendo en cuenta que el único factor común son los beneficiarios, las métricas de calidad están sujetas al impacto de los proyectos, es decir mientras más positivo sea el impacto mayor el desempeño de calidad; según (Bernal & Peña, 2011) la evaluación del impacto consiste en comparar los resultados reales de los proyectos ejecutados versus la ausencia de los proyectos.

Anexo 13. Vista previa ciclo PHRA



Fuente: elaboración propia a partir de (Kaizen, 2001, p. 113)

Para lograr los criterios de calidad-impacto se hace necesario identificar cuando no se van a cumplir con dichos criterios, razón por la cual en organizaciones como THE FORD FOUNDATION la fase de planeación está sujeta a cambios conforme los resultados obtenidos o presencia de problemas con la población beneficiaria; así las cosas, el trabajo previo de planeación traza un camino que si bien puede cumplirse en el actuar real puede migrar a un esquema de *planificación gradual*¹⁵ sin alterar el alcance de los proyectos de forma significativa.

En el anexo 13, una adaptación del ciclo de solución de problemas para lograr la calidad según la estrategia Kaizen y el ciclo PHRA (Planificar, Hacer, Revisar y Actuar); proceso que se materializa cuando están en riesgo los indicadores mínimos de calidad establecidos por la Fundación.

4.2.5.11. Planeación de pruebas e inspecciones (L)

Dentro del cronograma del proyecto se programan reuniones y/o visitas que están acompañadas de la revisión y documentación de los logros de los proyectos.

¹⁵ Entendiendo la intangibilidad, la ubicación geográfica y los beneficios hacia los que se dirige la Fundación; la planificación en algunas ocasiones se elabora de manera progresiva dados los resultados de las actividades y por lo tanto demanda ajustes a los planes hechos anteriormente.

La Fundación en Colombia cuenta con formatos para la presentación de informes de progresos narrativos y financieros que se abordaran más adelante.

La Fundación gestiona y entrega subvenciones para ser ejecutadas en períodos no mayores a un año, razón por la cual vía cronograma se programan inspecciones, se evalúan avances y revisan entregables pactados según el alcance del proyecto.

Anexo 14. Vista previa cronograma de pruebas e inspecciones

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo
1	Título Del Proyecto	-	-
1.1	Reuniones Programadas	-	-
1.1.1	Reunión 1	# horas	DD/MM/AA
1.1.2	Reunión 2	# horas	DD/MM/AA
1.1.3	Reunión 3	# horas	DD/MM/AA
1.1.4	...	# horas	DD/MM/AA
1.1.5	Reunión (n)	# horas	DD/MM/AA

Fuente: elaboración propia

4.2.5.12. Matriz de probabilidad e impacto (M)

De acuerdo con los riesgos previstos en el acta de constitución del proyecto y todos aquellos que surjan dentro de la realización de la etapa de planificación, es necesario establecer un plan de acción conforme la naturaleza del riesgo aplicables a la Fundación (riesgos técnicos, riesgos de gestión y riesgos externos) y el ciclo de gestión PHRA.

Los resultados obtenidos del caso de estudio sin tener en cuenta los riesgos de tipo marginal y que efectivamente al materializarse derivan en sobrecostos para el proyecto. Un ejemplo del alcance de la herramienta se puede observar en el anexo 16.

Anexo 15. Vista previa clasificación y escala de riesgos

	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.

			GRAVEDAD (IMPACTO)				
			MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5

Fuente: (Fundación Universitaria del Área Andina, 2018)

Anexo 16. Vista previa aplicación matriz de riesgos

RIESGO	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
Riesgo identificado 1	Mín 1, Máx 5	Mín 1, Máx 5	Valores entre 15 y 25 (Probabilidad x Gravedad)	Muy Grave
Riesgo identificado 2	Mín 1, Máx 5	Mín 1, Máx 5	Valores entre 9 y 14 (Probabilidad x Gravedad)	Importante
...	Mín 1, Máx 5	Mín 1, Máx 5	Valores entre 3 y 8 (Probabilidad x Gravedad)	Apreciable
Riesgo identificado (n)	Mín 1, Máx 5	Mín 1, Máx 5	Valores entre 1 y 2 (Probabilidad x Gravedad)	Marginal

Fuente: elaboración propia a partir de (Fundación Universitaria del Área Andina, 2018)

Los costos consecuencia de la materialización de los riesgos o implementación de acciones para efectos de este ejercicio se observan en el anexo 17. El costo de los riesgos se deriva de la naturaleza del riesgo, la probabilidad de ocurrencia y cuantas veces se puede presentar durante el ciclo de vida del proyecto; por ejemplo, si se sabe que existen 18 informes de obligatoria entrega, existen 18 posibles ocasiones para no cumplir con el entregable. Otros costos relacionados a riesgos se establecen una vez son calculadas las desviaciones en el proceso de estimación.

Las probabilidades de ocurrencia se determinan bajo los siguientes criterios:

20%:	0% - 20% →	Muy improbable
40%:	21% - 40% →	Probablemente no suceda
60%:	41% - 60% →	50 – 50
80%:	61% - 80% →	Probable
100%:	81% - 100% →	Seguramente suceda

Estos costos son parte de los componentes del presupuesto bajo el nombre de *reserva de contingencia*.

Anexo 17. Vista previa costeo de riesgos

Costo a partir de desviaciones según estimaciones (\$)	Probabilidad (%)	Costo unitario a partir de acciones diferentes a las desviaciones (\$)	Cantidad (#)	Total (\$)
\$	%	\$	# Veces que se puede materializar el riesgo	Desviación + (Probabilidad x Costo Unitario x Cantidad)

Fuente: elaboración propia

Existe correspondencia entre los riesgos identificados y sus respectivos costos; con base en la operación de la Fundación en Colombia, los riesgos tienden a ser de tipo “gestión”, en donde los planes de acción están dirigidos a no afectar las intenciones o metas relacionadas con los beneficiarios o co-partes; por ejemplo un plan de acción ante un riesgo tipo gestión : *No cumplir con el cronograma del proyecto*, se podría hacer crashing¹⁶ a las actividades no sin antes hacer conciliación a los límites de financiamiento o los *análisis de reserva*¹⁷, pues intervenir un riesgo puede ocasionar otro tipo de problemas.

¹⁶ Técnica utilizada en gestión de proyectos para acortar los tiempos de ejecución, en contraparte al aumento al uso de recursos de toda índole (humanos, técnicos y de costos).

¹⁷ Se trata de una revisión de los saldos disponibles para la atención de imprevistos dentro de la ejecución de proyectos.

4.2.5.13. Matriz DOFA (N)

La matriz DOFA, es una herramienta que hace explícitas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Fundación; los resultados obtenidos tras su elaboración sirven como insumo para el diagnóstico de la situación actual, para el pronóstico de acciones y toma de decisiones.

El propósito de usar esta herramienta para la identificación de riesgos es tomar decisiones oportunas entorno a los objetivos tanto estratégicos como del proyecto; esto porque identificar los puntos fuertes y débiles de la organización derivan en acciones concretas, estrategias efectivas y correcciones ejercidas a tiempo.

Con relación a las estrategias para amenazas y dada la naturaleza de la Fundación; estrategia para amenazas son una serie de tácticas previamente concebidas por el equipo de proyectos para solucionar o mitigar situaciones que lo requieran, esto con el ánimo de superar impases con el menor impacto posible.

Anexo 18. Vista previa matriz DOFA

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Oportunidad 1	Fortaleza 1
Oportunidad 2	Fortaleza 2
...	...
Oportunidad (n)	Fortaleza (n)
AMENAZAS	DEBILIDADES
Amenaza 1	Debilidad 1
Amenaza 2	Debilidad 2
...	...
Amenaza (n)	Debilidad (n)

Fuente: elaboración propia

Los hallazgos y análisis de la matriz DOFA son parte de los PMIS del proyecto y según proceda se convierte en insumo para solicitudes de cambio o reporte de incidentes.

4.2.5.14. Modelos probabilísticos (O)

Con base en las estimaciones y teniendo en cuenta que los datos no son 100% equiparables entre un proyecto y otro, pero si es posible extraer conforme la índole de las actividades costos y tiempos o a priori, o basados en el juicio de expertos, o con análisis y construcción de información; se propone un modelo probabilístico que sirve como insumo para: i) la gestión de riesgos desconocidos, ii) complemento para la elaboración de presupuestos y iii) elaboración de cronogramas.

Anexo 19. Vista previa modelo probabilístico del TIEMPO

Fuente de la información	Datos de entrada		
Del Acta de constitución del proyecto.	Duración esperada por el patrocinador del proyecto. $T_s=$	#	días
Red del proyecto.	Duración calculada por el equipo del proyecto. $T_E=$	#	días
Estimaciones de duración de actividades y cálculo ruta crítica.	Desviación estándar de las estimaciones de tiempo de actividades en la ruta crítica	#	días
Fuente de información	Resultados		
Según fórmula $Z=(T_s-T_E)/\text{desv estándar.}$	Cálculo de Z	#	
Según tabla de valores de Z y probabilidades.	Probabilidad de cumplir la duración esperada por el patrocinador (aprox.)	%	
Según tabla de valores de Z y probabilidades.	Duración calculada por el equipo que debería tener el proyecto, para elevar al 98% probabilidad de ejecutarlo dentro del plazo o duración esperada por el patrocinador. $T_{E'}=$	#	días

Fuente: elaboración propia a partir de (Earned Value Management, 2019)

Los anexos 19 y 20 presentados en MS Excel® proponen un modelo matemático que infiere la duración y costos de los proyectos partiendo de los datos construidos a partir del levantamiento de información y/o experiencia de proyectos previos asociados.

Anexo 20. Vista previa modelo probabilístico del COSTO

Fuente de la información	Datos de entrada		
Del Acta de constitución del proyecto.	Presupuesto asignado $C_s=$	\$	millones COP
Estimaciones de costos de las actividades	Presupuesto estimado (BAC) $C_E=$	\$	millones COP

Estimaciones de costos de las actividades	Desviación estándar de las estimaciones de costo de todas las actividades	\$	millones COP
Fuente de información	Resultados		
Según fórmula Valor reserva administrativa=2*desv estándar	Valor de la reserva administrativa para 98% de certeza (riesgos desconocidos)	\$	millones COP
	Valor en % de la reserva administrativa (riesgos desconocidos)	%	

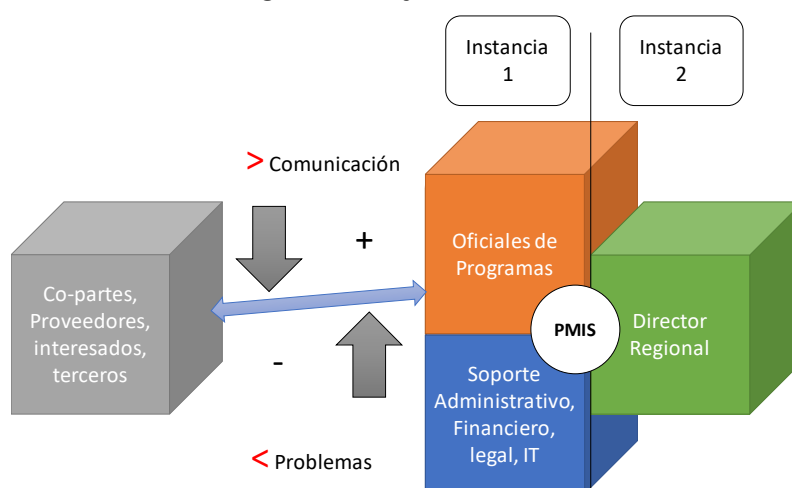
Fuente: elaboración propia a partir de (Earned Value Management, 2019)

4.2.5.15. Tecnología de las comunicaciones y PMIS (P)

Tal como se describe en capítulos anteriores existen dos herramientas homologables las cuales son la plataforma FLUXX (control a las subvenciones vía web), sistema de gestión SAP donde se crean y gestionan contablemente todos los proyectos, almacenamiento de repositorios por proyecto con documentación producida y asociada a cada uno de los proyectos de forma local (digital y/o física) y virtual a través de un operador de servicios de internet.

Desagregado de los informes narrativos y financieros, existen y se presumen utilizables todos los instrumentos de comunicaciones disponibles como correo electrónico, comunicaciones escritas, plantillas, WhatsApp, teléfono, donde la selección del instrumento es potestativa por parte del emisor, entendiéndose que se presume su uso acorde a la naturaleza y oportunidad de la información.

Figura 19. Flujo de comunicación



Fuente: elaboración propia

La comunicación al interior de la fundación en relación a los proyectos está dada de forma transversal, sin embargo y teniendo en cuenta el árbol de actividades de cada proyecto se sugiere que los funcionarios dirijan sus comunicaciones formales basándose en primera instancia con el diagrama RACI de cada proyecto en segunda instancia vía organigrama; las comunicaciones diferentes a los proyectos o de índole administrativa se seguirán manejando conforme los manuales actualmente vigentes, pues estos coexisten con la metodología de gestión de proyectos.

La figura 19 muestra la comunicación permanente entre funcionarios y distintos actores, donde a mayor flujo de comunicación menor presencia de problemas; los funcionarios de la Fundación además de las aptitudes y actitudes propias de las personas basan esta dinámica en la información disponible de los proyectos y sugiere un filtro adecuado y oportuno para resolución de eventos conforme el alcance de cada una de las instancias promoviendo una relación equitativa entre las partes.

4.2.5.16. Informes del proyecto (Q)

Los proyectos ejecutados directa o indirectamente demandan la producción de información conforme las actividades propias de los proyectos, agregado a la documentación propia de la metodología en gestión de proyectos; esta información se convierte en insumo para la creación de los dos tipos de informes (*informes financieros e informes narrativos*) homologables y aún vigentes en la Fundación.

Informes narrativos: basados en el acta de constitución del proyecto se estima la cantidad prudente de informes, entendiéndose que por lo menos deben existir tres informes intermedios y un informe narrativo final o en su defecto ser concordantes con el diagrama de hitos previsto, esto con el ánimo de poder contar con un margen de actuación ante la presencia de eventos que alteren la ejecución o resultados de los proyectos.

Los contenidos mínimos esperados para informes narrativos (MS Word®) son:

- Descripción del proyecto: nombre de las partes, título y código del proyecto, fechas de inicio del convenio, fecha del informe reportado, objeto del proyecto.
- Actividades: nombre y código de actividades acogidas por el informe, información acerca de las actividades planeadas, ejecutadas y no ejecutadas, para estas últimas especial énfasis en el porqué de su no ejecución.
- Cronograma: Actualizado para revisar el progreso de las fases del proyecto.
- Plan de acción: Donde se evidencie como lograr la culminación de las actividades no ejecutados u objetivos no logrados.

- Cooperación: Descripción de la relación de THE FORD FOUNDATION con la coparte y su papel dentro del convenio pactado y/o su injerencia entorno al logro de resultados o resolución de problemas.
- Resultados: para el caso de los informes intermedios se trata de un resumen ejecutivo; en el caso del informe final y en línea con los informes intermedios resumen de las actividades, costos, cronograma, planes de acción y cooperación que justificados con cifras e información justifiquen el resultado final de la implementación y permita establecer si el alcance del proyecto fue total o parcialmente completado.

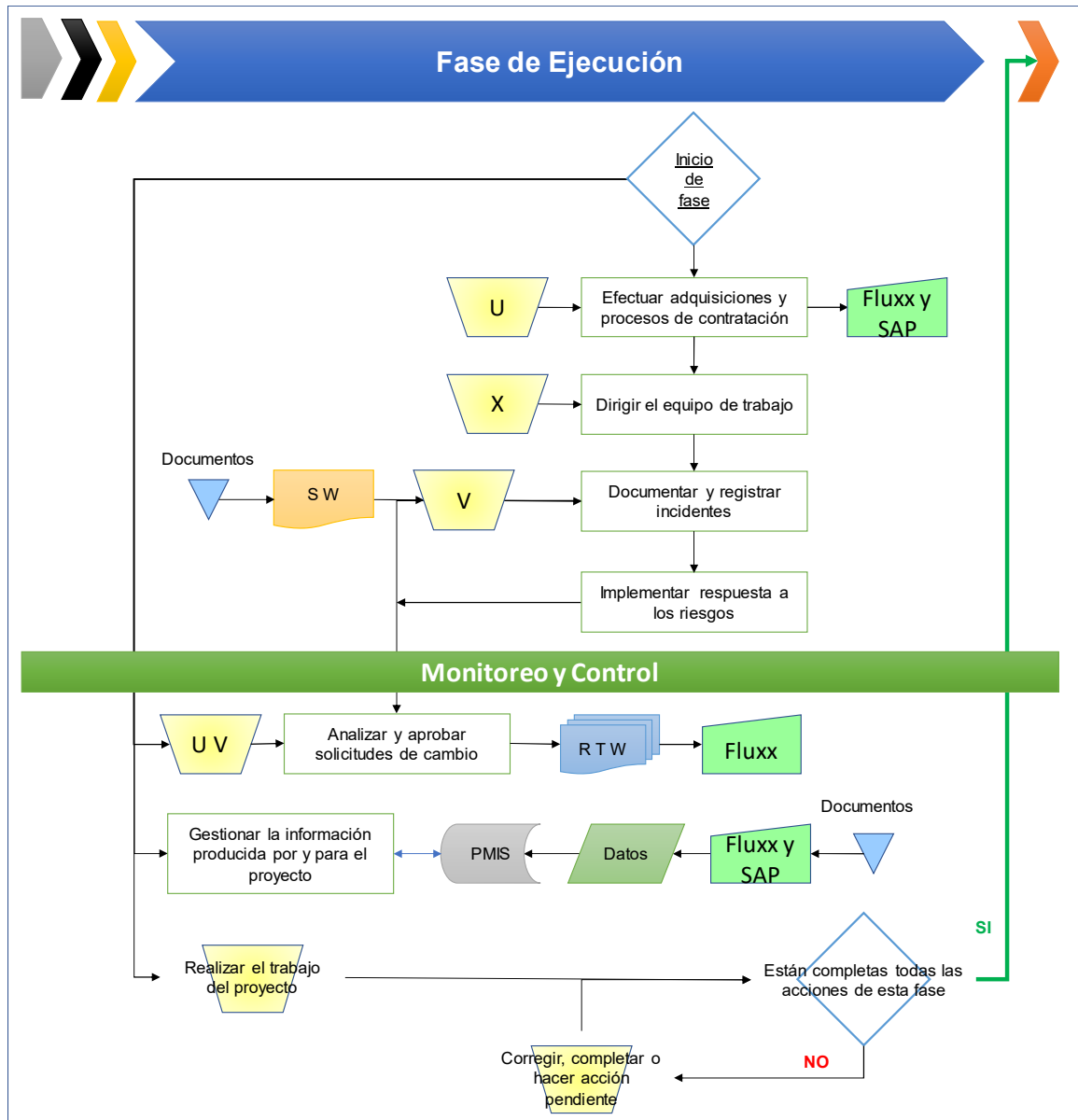
Informes financieros. Derivado de las cifras explícitas en el acta de constitución y las estimaciones relacionadas a costos globales y por fases, deben existir informes financieros intermedios y final acorde al alcance del proyecto y en línea con las actividades autorizadas según la EDT.

Los contenidos mínimos esperados para informes financieros (MS Excel®) son:

- Descripción del proyecto: nombre de las partes, título y código del proyecto, fechas de inicio del convenio, fecha del informe reportado, objeto del proyecto.
- Actividades: nombre y código de actividades acogidas por el informe, información monetaria exacta a la autorizada en la EDT en forma de flujo de caja, donde se permite armonizar dichas actividades en subgrupos acorde a la naturaleza de las cuentas contables, por ejemplo, los valores cargados a actividades de personal se pueden desagregar en cuentas contables relacionadas al personal.
- Flujo de caja: El flujo de caja debe armonizar los nombres y código exactos de las actividades con las cuentas contables, donde se espera observar línea a línea el valor del presupuesto aprobado y desembolsos efectivos versus el valor ejecutado y el respectivo saldo tanto de la fase como del proyecto global; de esta forma y controlando los egresos a través de cuentas del gasto se controla el desempeño de los recursos financieros. Agregado a las cifras tipo moneda, el informe debe contar con columnas de desempeño porcentual para el control y ajuste de desviaciones.
- Firmas y medios de entrega: Tanto los informes narrativos como los financieros se deben entregar digitalmente (correo electrónico) en los formatos MS Word®, MS Excel® y PDF®, este último firmado por las partes luego de la revisión y aprobación de los documentos MS Word® y MS Excel®, donde se entiende que su envío y recepción firmada por las partes es sinónimo de un informe aprobado y aceptado.

4.2.6. Proceso fase de ejecución

Figura 20. Flujograma proceso fase de ejecución



Fuente: elaboración propia

Entendiéndose que los procesos de ejecución son subsiguientes a la planificación, esta fase tiene como salidas todas las actualizaciones a los planes y herramientas dispuestas por la Fundación; por ejemplo, los costos y tiempos estimados serán actualizados y medidos contra los costos y tiempos reales del proyecto; donde parte de las herramientas y procesos estarán susceptibles a solicitudes de cambio.

Partiendo de las líneas base, el sistema de información para la dirección de proyectos o PMIS, permite a través de las herramientas FLUXX, SAP y repositorios de información virtuales y físicos, documentar las solicitudes de cambio aprobadas, confirmación del cumplimiento de los requisitos de los entregables, desempeño del trabajo y registro de incidentes.

Derivado de los resultados del diagnóstico y acorde al nivel de madurez de la Fundación (tabla 8), donde está ejecuta elementos de proyectos de forma independiente o de forma inconsciente, el proceso sugerido para la fase de ejecución acoge practicas nuevas y/o habituales para garantizar la integración de las operaciones acorde a las áreas de conocimiento y procesos de gestión involucrados en la metodología propuesta.

Tabla 16. Procesos de gestión y áreas de conocimiento fase de ejecución

<i>Área de conocimiento</i>	<i>Proceso de gestión</i>	<i>Realizado Durante</i>
Gestión de la integración	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Procesos de ejecución
Gestión de la integración	Gestionar el conocimiento del proyecto	Procesos de ejecución
Gestión de la calidad	Gestionar la calidad	Procesos de ejecución
Gestión de los recursos	Adquirir el equipo del proyecto	Procesos de ejecución
Gestión de los recursos	Desarrollar el equipo	Procesos de ejecución
Gestión de los recursos	Dirigir el equipo	Procesos de ejecución
Gestión de los riesgos	Implementar la respuesta a los riesgos	Procesos de ejecución
Gestión de las adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Procesos de ejecución
Gestión de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Procesos de ejecución

Fuente: elaboración propia a partir de (PMI, 2017; Mulchay, 2013)

4.2.6.1. Solicitud de cambios (R)

Las solicitudes de cambios son la propuesta formal para modificar cualquier documento, entregable o línea base; las solicitudes de cambio se formalizan a través de un registro documental que sugiere acciones preventivas, acciones correctivas, reparación de defectos y/o actualizaciones (PMI, 2017, p. 96).

Es importante resaltar que todos los proyectos son susceptibles a cambios, de forma particular para la fundación y sus entregables o productos de índole social no escapan a esta realidad y por el contrario es común ver que las ONG con operación en Colombia deban regularmente re-escribir el alcance de sus proyectos con el ánimo de dar continuidad a los procesos que llevan a cabo con las comunidades beneficiarias por razones comúnmente externas a los intereses de la fundación.

Anexo 21. Vista previa forma solicitud de cambios



**FORD
FOUNDATION**

Solicitud de Cambios | COLOMBIA

1. Título del proyecto:

 Persona(s) que solicita(n) cambio(s):

 Patrocinador del proyecto:

 Gerente del proyecto:

 Persona(s) que solicita(n) cambio(s):

 Número de control de cambios:

 Fecha de solicitud de cambios:

2. DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO SOLICITADO

3. CAUSA DE LA SOLICITUD DE CAMBIO

4. LINEAS BASE AFECTADAS

5. RECURSOS NECESARIOS Y/O ESTIMADOS PARA REALIZAR EL CAMBIO

6. FECHA Y ACCIONES ACORDADAS PARA DESARROLLAR EL CAMBIO

7. IMPACTO, RESULTADOS Y FECHA EN LA QUE SE LLEVA A CABO EL CAMBIO

8. Firmas:	Firmas:	Firmas:
Quien solicita cambio	Miembro comité cambios	Miembro comité cambios

1 | Página
Este documento es de carácter académico y no se trata de un documento oficial de FORD FOUNDATION

Fuente: elaboración propia

- 1: Datos generales del proyecto.
- 2: Descripción del cambio solicitado: Descripción completa y detallada del cambio solicitado, documento exclusivo para solicitud de cambios vinculados directamente con el proyecto.
- 3: Causa de la solicitud de cambio: Origen de la solicitud, es decir si se trata de una acción preventiva, acción correctiva, reformulación solicitada por el patrocinador, o cualquier otra que explique la solicitud.
- 4: Líneas base afectadas: A que líneas base afecta el cambio (alcance, cronograma, costos, recursos, riesgos), se escriben los códigos y nombres de las actividades a cambiar conforme la EDT y si es necesario actualiza otras actividades.

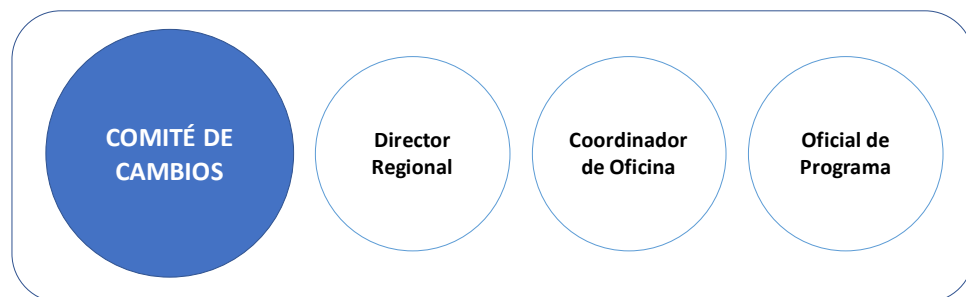
- 5: Recursos necesarios y/o estimados para realizar el cambio: Junto con comité de cambios, se unifican conceptos para relacionar los recursos necesarios (financieros, humanos, IT, etc.) para llevar a cabo el cambio.
- 6: Fecha y acciones acordadas para desarrollar el cambio: Fecha estimada de cambio y relación explícita de las acciones consensuadas necesarias para que el cambio se materialice.
- 7: Impacto, resultados y fecha en la que se lleva a cabo el cambio: Descripción de las acciones acordadas, su aporte al proyecto, sus consecuencias y fecha donde se hizo efectivo el cambio y si dicho cambio tuvo un efecto parcial o total.
- 8: Firmas: Firmas del solicitante y miembros del comité de cambios; solo las solicitudes de cambio firmadas serán consideradas válidas.

Toda solicitud de cambios deberá estar soportada con toda aquella información relevante entorno a cada caso particular y deberá ser parte de los PMIS del proyecto, agregado a esto se llevará un registro conforme el anexo 21.

Una vez identificada la necesidad de un cambio, el comité de cambios (figura 21) formaliza la solicitud documentando con la ayuda dicha solicitud. En términos generales los cambios deben ser aprobados por el comité y los miembros de este, teniendo en cuenta que sus áreas de responsabilidad y sus roles aportan al ejercicio perspectivas diversas y complementarias entorno a las intenciones del proyecto.

La única instancia que deroga el alcance del comité de cambios es la casa matriz FORD FOUNDATION NEW YORK.

Figura 21. Estructura comité de cambios



Fuente: elaboración propia

4.2.6.2. Registro de incidentes (S)

El registro de incidentes (anexo 22) es la respuesta documental ante la materialización de riesgos planificados y no planificados; agregado a esto se convierte en uno de los insumos para implementación de respuestas ante los riesgos. En el registro de incidentes se consignan los problemas del proyecto y se da seguimiento respectivo.

**FORD
FOUNDATION**

Registro de Incidentes | COLOMBIA

1. Título del proyecto:
 Persona(s) que reporta(n) el incidente:
 Patrocinador del proyecto:
 Gerente del proyecto:
 Persona(s) que da(n) dan solución al incidente:
 Número de incidente:
 Fecha de reporte del incidente:

2. DESCRIPCIÓN DEL INCIDENTE

3. CÓDIGO(S) Y ACTIVIDAD(ES) DONDE SE GENERA EL INCIDENTE:

4. IMPACTO DEL INCIDENTE

5. RECURSOS NECESARIOS Y/O ESTIMADOS PARA SOLUCIONAR EL INCIDENTE:

6. FECHA Y ACCIONES ACORDADAS PARA RESOLVER EL INCIDENTE

7. RESULTADOS Y FECHA DE LA SOLUCIÓN DEL INCIDENTE

8. Firmas:	Firmas:	Firmas:
Quien reporta el incidente	Quien da solución al incidente	Gerente del proyecto

1 | Página

Este documento es de carácter académico y no se trata de un documento oficial de FORD FOUNDATION

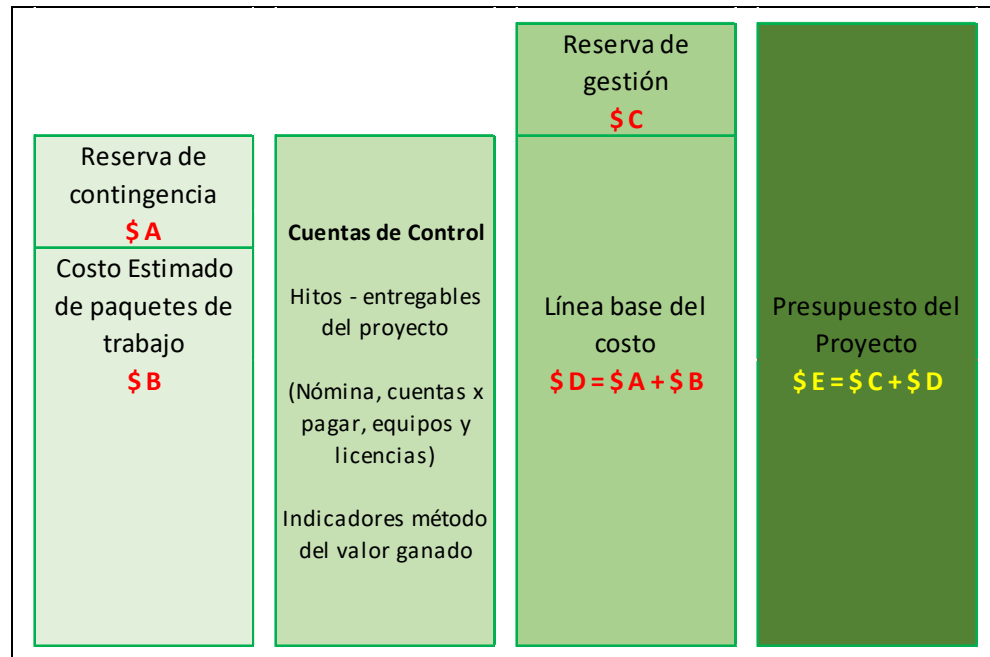
- 1: Datos generales del proyecto.
- 2: Descripción del incidente: Descripción completa y detallada del incidente; este documento es exclusivo para reporte de incidentes de vínculo directo con el proyecto.
- 3: Código(s) y actividad(es) donde se genera el incidente: Código y nombre de la o las actividades afectadas por el incidente, los códigos y nombres de las actividades se encuentran en la EDT.
- 4: Impacto del incidente: Relato de las consecuencias observadas y estimadas tras la materialización del incidente.

- 5: Recursos necesarios y/o estimados para solucionar el incidente: Junto con la(s) persona(s) encargada(s) de gestionar la solución del incidente, se unifican conceptos para relacionar los recursos necesarios (financieros, humanos, IT, etc.) para solucionar el incidente.
- 6: Fecha y acciones acordadas para resolver el incidente Fecha y relación explícita de las acciones consensuadas para resolución del incidente.
- 7: Resultados y fecha de la solución del incidente: Descripción del desarrollo de las acciones acordadas, sus consecuencias, fecha de solución y si su solución fue parcial o total.
- 8: Firmas: Firmas de quien realiza el reporte, la persona responsable de la solución y firma del gerente del proyecto; solo los registros de incidentes firmados serán considerados válidos.

4.2.6.3. Respuesta a los riesgos (T)

THE FORD FOUNDATION a nivel transversal de la Fundación a nivel mundial cuenta con un esquema de contingencia para garantizar la operación en todas sus ubicaciones.

Anexo 23. Vista previa composición presupuesto



Fuente: elaboración propia a partir de (PMI, 2017)

Para el caso particular de los proyectos además de garantizar los recursos necesarios para afrontar los riesgos vía presupuesto, se prevén acciones conforme planes de acción vía matrices de riesgos, matriz DOFA, solicitudes de cambio y registro de incidentes. El anexo 23 muestra los componentes del presupuesto y el

comportamiento de los costos acumulados para lograr los presupuestos de los proyectos.

Como parte de la estructura de respuesta a los riesgos a través del presupuesto se estiman dos reservas; la reserva de contingencia (Anexo 17) hace referencia al cálculo monetario de los riesgos conocidos; por otra parte, la reserva de gestión (Anexo 20) es obtenida de los datos correspondientes a las estimaciones de los costos y dan cobertura a los riesgos desconocidos. Al tratarse de una organización que no genera ingresos se armoniza esta condición en línea con la metodología en gestión de proyectos a excepción de los márgenes de utilidad que se dan en empresas tradicionales.

4.2.6.4. Negociaciones (U)

Como es en la fase de ejecución donde se realizan las adquisiciones es importante que el equipo de proyectos llegue a acuerdos justos con los subvencionados, beneficiarios, proveedores y colegas; bajo esta línea es importante que la relación con los subvencionados sea siempre justa y ambas partes ganen, es por eso que es determinante la negociación previa antes de la firma del ACUERDO dado que se trata de un documento legal que normaliza la relación contractual entre las partes el cual se asemeja a un contrato de precio fijo.

De cara a los proveedores se cuenta con un proceso de compras transversal para la organización el cual es compatible con la metodología de proyectos y hace parte de unos de los sistemas homologables y da origen a este trabajo; la fundación opera bajo la figura de ORDENES DE COMPRA y en algunos casos CONTRATOS a términos fijos no superiores a un año. Dada su trayectoria en Colombia la fundación cuenta con un banco de proveedores y para todos los procesos se elaboran y divulgan términos de referencia donde cualquier persona natural o jurídica puede participar.

Frecuentemente los proyectos ejecutados directa o a través de subvenciones por parte de la fundación son en zonas rurales del país, este hecho implica que la relación con los beneficiarios esta siempre cambiante dados factores como el conflicto armado nacional, choque de costumbres o culturas, ubicación y acceso a zonas geográficas entre otros más; es así que ser un buen negociante armoniza estas diferencias y permite tanto a la fundación como a los beneficiarios sintonizar esfuerzos para lograr los objetivos tanto de los proyectos como de los programas vigentes para Colombia.

Por último, la negociación es latente también con pares y colegas al interior de la fundación; se hace necesaria esta aptitud no solo en la *pre-asignación*¹⁸ de

¹⁸ Proceso que se deriva de la disposición de recursos específicos bien sea humanos o físicos los cuales se asignan al proyecto desde la concepción del acta de constitución.

recursos sino además en todo el ciclo de vida del proyecto esto teniendo en cuenta que se ejecutan varios proyectos a la vez y en ocasiones existen recursos compartidos o con restricciones.

4.2.6.5. Reuniones (V)

Además de las reuniones de planificadas y explícitas en el cronograma del proyecto, es en la fase de ejecución donde más se demandan novedades o asuntos a tratar por parte de todos los involucrados en los proyectos, es por eso que trascendiendo a la planeación el equipo de proyectos acude y convoca a reuniones no programadas conforme lo demanden las necesidades del proyecto y que por tanto las decisiones tomadas o acuerdos contemplados en estos espacios se convierten automáticamente en PMIS de los proyectos y permite en ocasiones dar continuidad al desarrollo de actividades.

La Fundación cuenta con dos enfoques principales, uno es el social y otro el medio ambiental; previstos estos dos caminos existe multidisciplinariedad profesional y académica por parte de las personas que conforman el equipo de proyectos, esto sugiere una serie de aptitudes y actitudes que aportan individual y colectivamente a los intereses de los proyectos y en consecuencia es en estos espacios donde se toman decisiones basadas en diferentes fuentes como por ejemplo datos, reuniones, habilidades interpersonales y de equipo entre otras.

4.2.6.6. Histograma de recursos (W)

Histograma de recursos es un diagrama de barras que muestra la cantidad de tiempo que un recurso está programado para trabajar durante una serie de períodos de tiempo (PMI, 2017, p. 714).

Anexo 24 Vista previa histograma de recursos



Fuente: elaboración propia

Durante la ejecución del proyecto y en relación con los recursos previstos en la planificación, los histogramas operan como un tablero de control que permite hacer seguimiento al comportamiento de los recursos, detectar posibles desviaciones o sobre-asignaciones y en función de estos hallazgos tomar decisiones para corregir cualquier tipo de hallazgo.

4.2.6.7. Personal (X)

Como en efecto son las personas las que hacen posible que la operación de la Fundación resulte en una serie de beneficios a las personas y ambientes más vulnerables del país, la Fundación a lo largo de su existencia a promovido el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores; este desarrollo se evidencia con un programa de estudios avalado y promovido por FORD FOUNDATION NEW YORK donde a cada uno de los colaboradores a nivel global y luego de una carencia de una año se aprueban por persona cerca de USD \$5.000 anuales para ser invertidos en formación profesional que aporte beneficios tanto a la persona como a la evolución de la misma fundación, este modelo de formación opera de forma transversal en la fundación y en consecuencia es homologable a la metodología en gestión de proyectos propuesta.

Dada la interacción constante entre los diferentes involucrados se puede entender como desarrollo del equipo a la gestión de conflictos, la ubicación geográfica de las personas y los medios tecnológicos entregados para el desarrollo de actividades. Partiendo de estos supuestos la Fundación siempre ejecuta proyectos donde se garantice siempre la seguridad de sus colaboradores, copartes, proveedores y beneficiarios, de lo contrario estos proyectos no se podrían autorizar.

En relación con la tecnología de la comunicación todos los equipos, herramientas y servicios se garantizan al personal inclusive cuando no se está en ejecución directa de los proyectos esto bajo la premisa de no perder capacidad instalada y garantizar disponibilidad ante la apertura de nuevos proyectos.

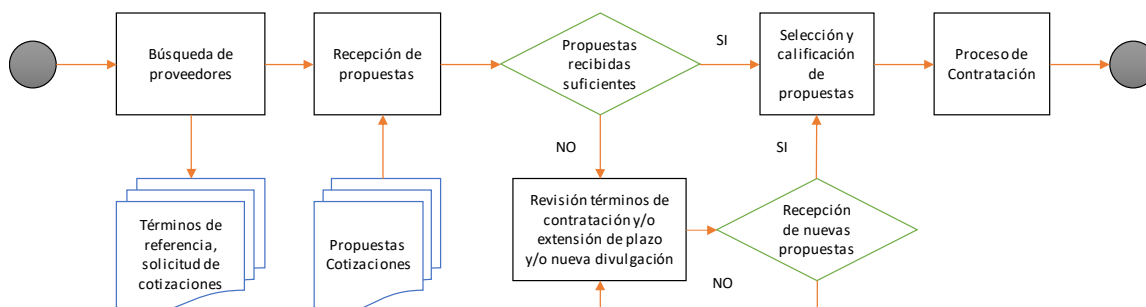
Por último y en respuesta a la metodología propuesta, la Fundación cuenta con los programas y políticas necesarias y homologables desde su operación actual migrando exitosamente hacia un enfoque por proyectos. Por otra parte, la implementación de la metodología propuesta y el plan de entrenamientos expreso en el numeral 5.2 complementan el desarrollo del equipo en forma de capacitación¹⁹.

¹⁹ Según Siliceo Aguilar (2004), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

4.2.6.8. Selección de proveedores y subvencionados (Y)

THE FORD FOUNDATION actualmente cuenta con un esquema formal para la divulgación, selección y calificación de proveedores, esta estructura es compatible con la metodología en gestión de proyectos propuesta. El proceso resumido de búsqueda de oferentes se observa en la figura 22.

Figura 22. Flujo vinculación de proveedores y subvencionados



Fuente: elaboración propia

El anexo 25 es un esquema básico de la forma como se ponderan los criterios de evaluación y permiten asignar una calificación, aquí es importante mencionar que, si bien es una herramienta importante, el contexto de selección puede trascender a la calificación numérica y pueden llegar a tener mayor relevancia factores asociados a la oportunidad siempre y cuando la justificación de determinada selección este suficientemente sustentada.

El *sistema de ponderación* contempla notas del 1 al 10 donde 10 es la nota más alta; el peso o ponderación varía conforme disposición acordada del equipo de proyectos, calculada la ponderación se escoge el oferente de mejor puntaje (Σ Puntaje). Los criterios propuestos (experiencia, costo, tiempo de ejecución y capacidad financiera) puede ajustar su peso porcentual en función de las necesidades del proyecto o la inclusión de nuevos criterios.

En estos *procesos de selección* tanto de proveedores como de subvencionados se generan evidencias provenientes de terceros como los documentos de licitaciones (propuestas, órdenes de compra, facturas, entre otros), que si bien dada la figura de tributación y manejo documental del área contable son potestativos de dicha área se debe co-administrar esta información para que sea funcional como repositorios de los proyectos y parte de los PMIS

Este procedimiento libera acuerdos y/o contratos²⁰ determinantes para la ejecución de las actividades o adquisición de recursos bien sea que la ejecución sea directa o indirecta.

²⁰ Según Bianca (2007), un contrato es un acuerdo entre dos o más partes para constituir, regular o extinguir entre ellas una relación jurídica patrimonial.

Anexo 25. Vista previa ponderación de proveedores y subvencionados

Criterio	Peso	Oferente 1		Oferente 2		Oferente 3	
		Nota	Puntaje	Nota	Puntaje	Nota	Puntaje
Experiencia	%	Min 1, Máx 10	Peso x Nota	Min 1, Máx 10	Peso x Nota	Min 1, Máx 10	Peso x Nota
Costo	%	Min 1, Máx 10	Peso x Nota	Min 1, Máx 10	Peso x Nota	Min 1, Máx 10	Peso x Nota
Tiempo de ejecución	%	Min 1, Máx 10	Peso x Nota	Min 1, Máx 10	Peso x Nota	Min 1, Máx 10	Peso x Nota
Capacidad financiera	%	Min 1, Máx 10	Peso x Nota	Min 1, Máx 10	Peso x Nota	Min 1, Máx 10	Peso x Nota
<i>Total</i>	Σ 100%	Σ Nota	Σ Puntaje	Σ Nota	Σ Puntaje	Σ Nota	Σ Puntaje

Nota: En los casos que solo exista un oferente o se trate de una contratación directa por favor siempre llevar a cabo el ejercicio de calificación, este sera determinante para efectos de monitoreo. En el siguiente espacio justifique el porque de una sola propuesta:

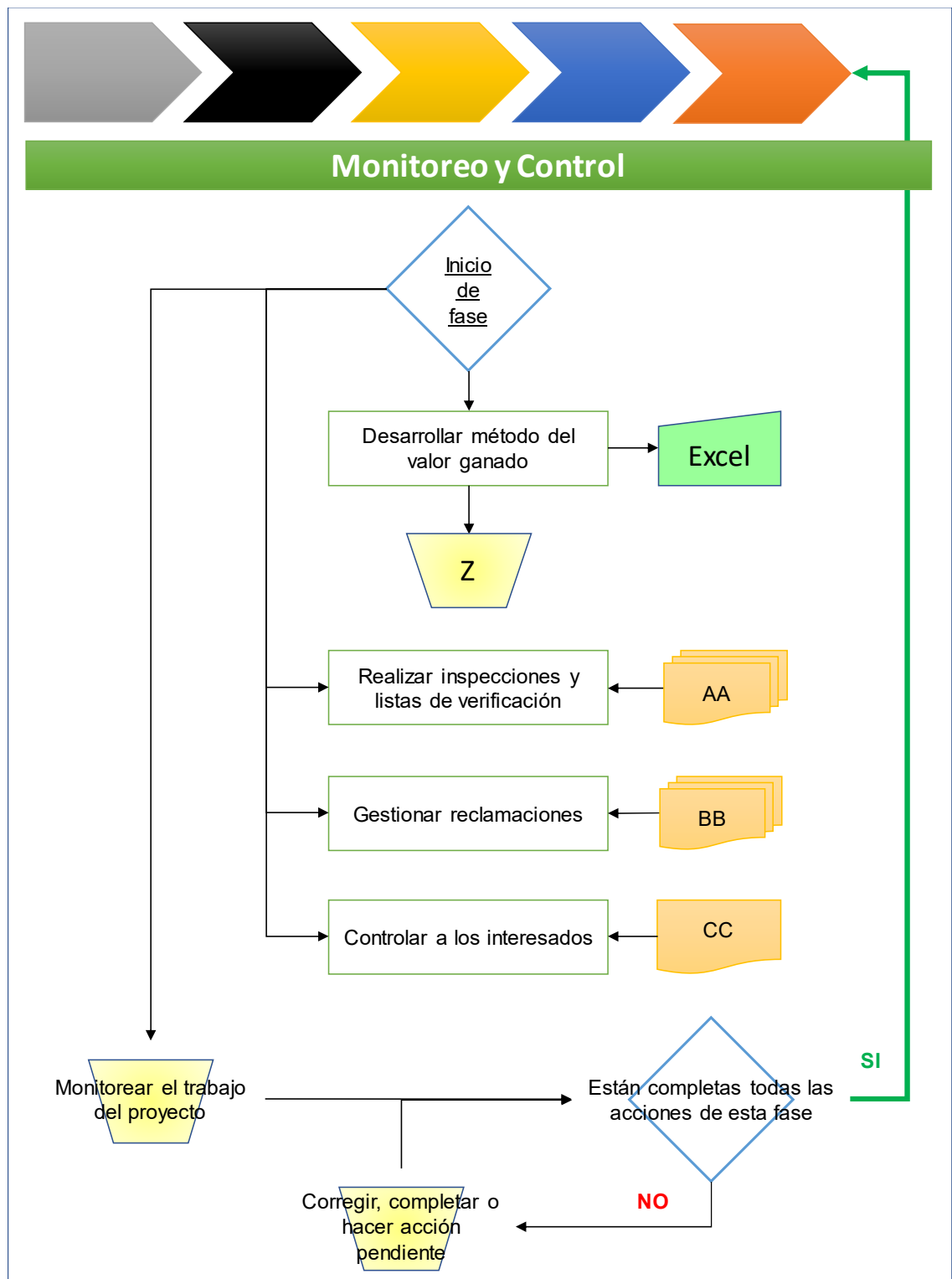
Fuente: elaboración propia

El anexo 25 cuenta con cuatro criterios mínimos (experiencia, costo, tiempo de ejecución y capacidad financiera); la herramienta propuesta es susceptible de cambios en función de la naturaleza de los criterios que demande el proyecto evaluado y en consecuencia se pueden agregar más criterios respetando los cuatro establecidos.

4.2.7. Proceso fase de monitoreo y control

Se destaca que varias de las herramientas dispuestas en la fase de ejecución son de uso transversal en la fase de monitoreo y control ya que la gestión de proyectos demanda que el *análisis de datos* sea un proceso permanente y por lo tanto la integración de los procesos debe seguir la línea temporal desde el momento cero.

Figura 23. Flujograma proceso fase de monitoreo y control



Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Procesos de gestión y áreas de conocimiento fase de monitoreo y control

<i>Área de conocimiento</i>	<i>Proceso de gestión</i>	<i>Realizado Durante</i>
Gestión de la integración	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Procesos de monitoreo y control
Gestión de la integración	Realizar el control integrado de cambios	Procesos de monitoreo y control
Gestión del alcance	Validar el alcance	Procesos de monitoreo y control
Gestión del alcance	Controlar el alcance	Procesos de monitoreo y control
Gestión del cronograma	Controlar el cronograma	Procesos de monitoreo y control
Gestión de los costos	Controlar los costos	Procesos de monitoreo y control
Gestión de la calidad	Controlar la calidad	Procesos de monitoreo y control
Gestión de los recursos	Controlar los recursos	Procesos de monitoreo y control
Gestión de las comunicaciones	Controlar las comunicaciones	Procesos de monitoreo y control
Gestión de los riesgos	Monitorear los riesgos	Procesos de monitoreo y control
Gestión de las adquisiciones	Controlar las adquisiciones	Procesos de monitoreo y control
Gestión de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	Procesos de monitoreo y control

Fuente: elaboración propia a partir de (PMI, 2017; Mulchay, 2013)

Las prácticas comúnmente aceptadas por la Fundación están concebidas para que el control de los proyectos sea un ejercicio derivado de la interpretación de informes narrativos y financieros; con base al diagnóstico OPM3 se integran procedimientos o instrumentos de alcance o uso transversal durante el ciclo de vida de los proyectos.

4.2.7.1. Método de valor ganado (Z)

Como parte de la propuesta se sugiere utilizar la gestión del valor ganado como herramienta para control de los costos y cronograma del proyecto. Para evidencia del ejercicio académico se mostrará la interpretación de indicadores ficticios en las vistas previas de los anexos 26 y 27.

- PV : Valor planificado, es el valor por actividad según estimaciones en la línea base y momento de evaluación.
- AC : Costo real, es el valor que efectivamente costo cada actividad y acorde al momento de evaluación.
- EV : Valor ganado, es la equivalencia porcentual llevada a moneda del trabajo realizado al momento de evaluación.

Tabla 18. Formulas e interpretación del valor ganado

Sigla	Nombre	Fórmula	Interpretación
CV	Variación del costo	$EV - AC$	> 0 Eficiente < 0 Ineficiente
SV	Variación del cronograma	$EV - PV$	> 0 Acelerado < 0 Lento
CPI	Índice de desempeño del costo	EV / AC	Por cada \$ gastado trabajamos \$__
SPI	Índice de desempeño del cronograma	EV / PV	Estamos progresando a un __% de lo planeado
TCIP	Índice de desempeño del trabajo por completar	$(BAC - EV) / (BAC - AC)$	Cuánto debemos disminuir los fondos restantes para cumplir con el BAC
EAC	Estimación a la conclusión	BAC / CPI	Cuánto costará el proyecto al finalizar
ETC	Estimación hasta la conclusión	$EAC - AC$	Cuánto más costará el proyecto
VAC	Variación a la conclusión	$BAC - EAC$	Diferencia entre presupuesto y lo que espero gastar

Fuente: (Lledó, 2017, p. 243)

Una vez recopilada la información precedente, se proceden a analizar las variaciones descritas en la tabla 18.

Anexo 26. Vista previa análisis de variación de COSTOS (Fase 1)

Actividades	(PV)	(AC)	(EV)	(CV = EV - AC)	(CPI = EV / AC)
1.(n).2. Paquete de trabajo	\$ 2,68	\$ 2,50	\$ 2,68	\$ 0,18	1,07
1.(n).(n). Paquete de trabajo	\$ 4,80	\$ 5,21	\$ 4,00	-\$ 1,21	0,77
<i>Total</i>	\$ 7,48	\$ 7,71	\$ 6,68	-\$ 1,03	0,87

Fuente: elaboración propia a partir de (Gray & Larson, 2009)

Haciendo el análisis respectivo del ejemplo del anexo 26, se puede decir que los paquetes de trabajo han sido ineficientes pues su CPI = 0.87 indica que por cada peso gastado se trabajó \$0.87 pesos. La variación del costo también ha sido ineficiente pues se han gastado \$1,03 millones más que el valor trabajado.

Anexo 27. Vista previa análisis de variación del CRONOGRAMA (Fase 1)

Actividades	(PV)	(AC)	(EV)	(SV = EV - PV)	(SPI = EV / PV)
1.(n).2. Paquete de trabajo	\$ 2,68	\$ 2,50	\$ 2,68	\$ -	1
1.(n).(n). Paquete de trabajo	\$ 4,80	\$ 5,21	\$ 4,00	-\$ 0,80	0,83
<i>Total</i>	\$ 7,48	\$ 7,71	\$ 6,68	-\$ 0,80	0,89

Fuente: elaboración propia a partir de (Gray & Larson, 2009)

En el anexo 27 el ejemplo del indicador SV nos indica que el proyecto se encuentra retrasado pues su valor es menor a cero; en relación con el SPI este valor es menor a cero por tanto el proyecto en este indicador está mostrando un retraso.

Para este caso particular, el análisis del valor ganado no solo es insumo para la presentación de informes de progreso o *representación de datos*, también son un parámetro que permite controlar el alcance planteado desde el acta de constitución; operativamente es una herramienta funcional que permite replantear si es el caso, los *acuerdos, contratos*, la suficiencia del *análisis de reserva, registro de incidentes*, entre otros.

El análisis del valor ganado es una herramienta que se basa en una línea de base de gestión del desempeño integrada por etapas que incorpora el alcance, el cronograma y las mediciones de recursos del proyecto para evaluar el desempeño y el progreso del proyecto (Earned Value Management, 2019). La medición del valor ganado consiste en medir el desempeño del alcance, cronograma y recursos reales versus los programados.

4.2.7.2. Listas de verificación, cuestionarios y entrevistas (AA)

La operación y entregables generalmente son de carácter intangible, por esta razón las listas de verificación son una herramienta que debe ser complementada por observaciones de carácter narrativo que cubran con suficiencia los criterios de aceptación previstos por el equipo de proyectos y decodificados al momento de evaluación por parte del profesional encargado del proceso.

La lista de verificación debe ser consecuente con actividades de la EDT y/o con productos específicos definidos en los convenios contractuales de las co-partes, esto según el momento de inspección y la concordancia del elemento de proyecto a evaluar.

Anexo 28. Vista previa forma lista de verificación

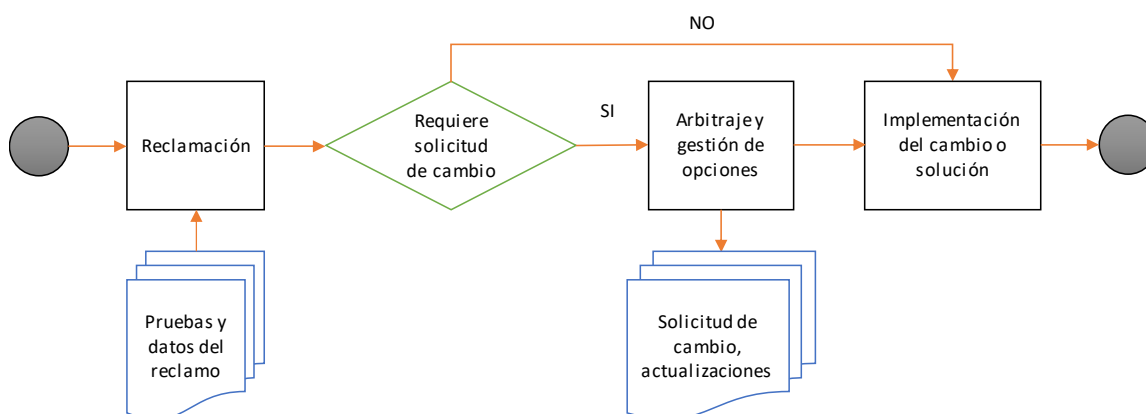
EDT / Entregable	Criterio de aceptación	Complemento Narrativo	Check
1.1.(n). Paquete de trabajo	Conforme diccionario EDT y diagrama de Gantt		✓ ó ✗
1.(n).2. Paquete de trabajo	Conforme diccionario EDT y diagrama de Gantt		✓ ó ✗
:	:		✓ ó ✗
.	.		✓ ó ✗
1.(n).(n). Paquete de trabajo	Conforme diccionario EDT y diagrama de Gantt		✓ ó ✗
Productos (Ej: Informes)	Ej: Conforme parametros informes		✓ ó ✗

Fuente: elaboración propia

Como es de esperarse y teniendo en cuenta la diversidad de acciones o entregables de proyectos en los que la fundación se encuentra involucrada; varias de las verificaciones necesarias para determinar la calidad y cumplimiento no es posible hacerlas con una lista de verificación; en estos casos el equipo de proyectos debe construir *encuestas y/o cuestionarios* que permitan construir contexto o soporte para aceptar o rechazar entregables acordados, los cuales en algunos casos supeditan su aprobación a la percepción de un beneficiario o tercero y por tanto y con el ánimo de ser justos requiere de la pericia del equipo de proyectos y la lectura correcta de la situación particular; estos elementos hacen parte integral de los PMIS y del esquema de *comunicaciones* del proyecto.

4.2.7.3. Administración de reclamaciones (BB)

Figura 24. Flujo de una reclamación



Fuente: elaboración propia

Administración de reclamaciones es el ejercicio de gestionar las solicitudes presentadas por alguna de las co-partes donde se hace manifiesto que se está presentando algún tipo de incumplimiento.

Pueden durante la ejecución del proyecto presentarse diferencias entre las consideraciones de alguna de las partes con vínculo contractual, ante la presencia de estos reclamos es importante gestionar a través de la negociación, *toma de decisiones* o arbitraje una solución al conflicto y según proceda actualizar las adquisiciones, el alcance, líneas base o aquel objeto de reclamación vía una solicitud de cambio aprobada por el respectivo comité. Este proceso se puede observar en el flujo de la figura 24.

4.2.7.4. Matriz de interesados (CC)

Herramienta que permite gestionar a los interesados desde el inicio del proyecto haciendo monitoreo permanente del compromiso e impacto del rol entorno

al momento en donde se evalúa su involucramiento y la estrategia que mejore las calificaciones obtenidas.

En la matriz de interesados (anexo 29) se ubican los interesados (ejemplo: beneficiario, patrocinador), el nivel de compromiso marcado con una equis y la estrategia o acciones necesarias para sostener o mejorar el nivel de compromiso.

Anexo 29. Vista previa matriz de interesados

Interesado	Influencia	Poder	Intérés	Compromiso			Estrategia
	(1 a 5)	(1 a 5)	(1 a 5)	Alto	Deseable	Bajo	
Interesado 1	Min 1, Máx 5	Min 1, Máx 5	Min 1, Máx 5				
Interesado 2	Min 1, Máx 5	Min 1, Máx 5	Min 1, Máx 5				

Fuente: elaboración propia a partir de (Lledó, 2017)

4.2.8. Proceso fase de cierre

Conforme la estructura actual de THE FORD FOUNDATION existen procesos actualmente operacionales que no serían objeto de reestructuración dado que soportan transversalmente a la organización, como por ejemplo del área contable y de sistemas; así las cosas si bien el acta de cierre soporta exclusivamente a los proyectos, los procesos administrativos de la fundación coexisten con la operación y esto implica que se deban cumplir con ciertas obligaciones.

Toda la información producida en los proyectos formará parte de los PMIS de la Fundación, donde se garantizará su archivo y consulta por parte de los interesados; si bien el acta de cierre normaliza la culminación del proyecto toda la construcción documental debe estar diligenciada y completa en un 100%.

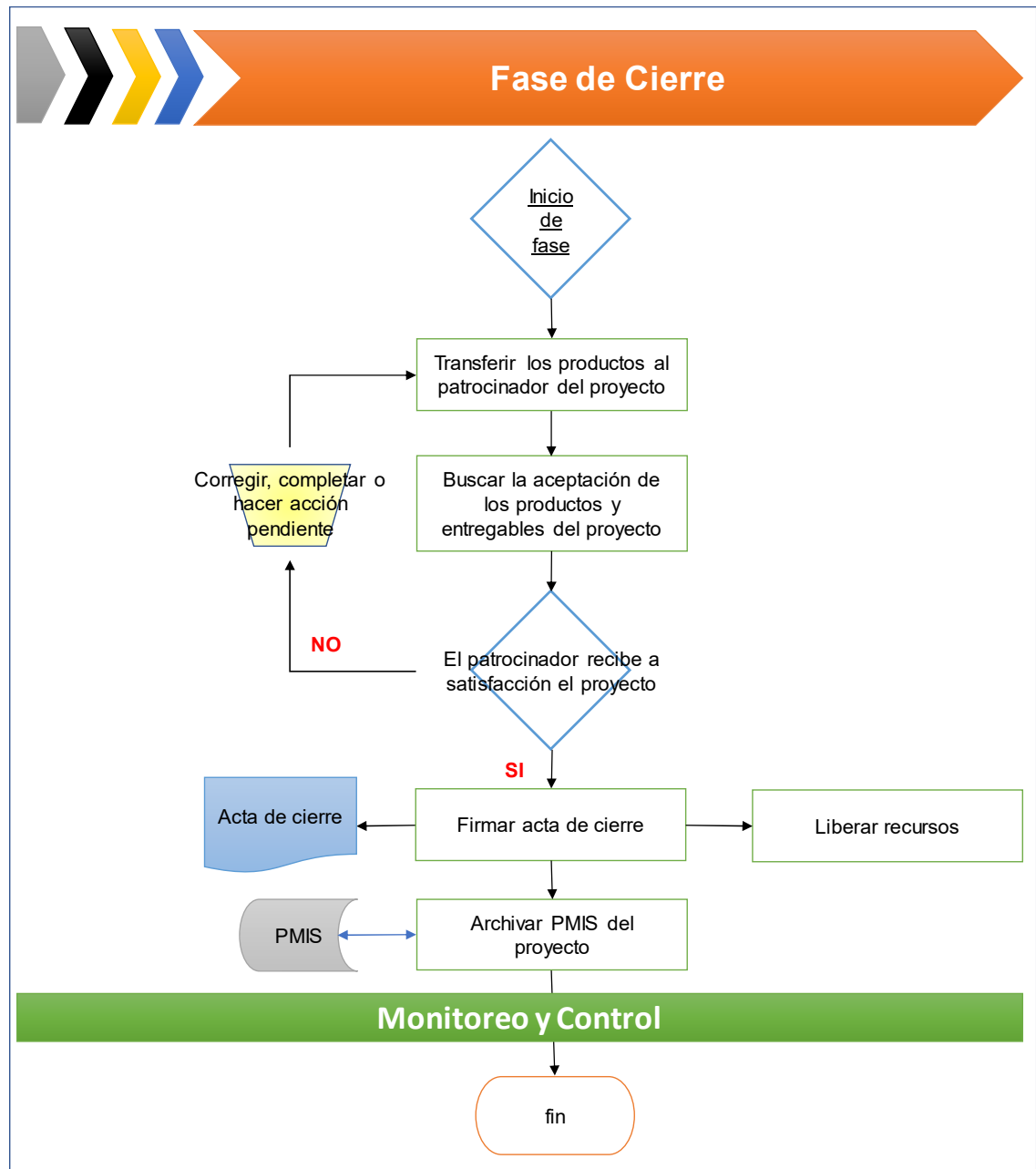
Tabla 19. Procesos de gestión y áreas de conocimiento fase de cierre

Área de conocimiento	Proceso de gestión	Realizado Durante
Gestión de la integración	Cerrar el proyecto o fase	Procesos de cierre

Fuente: elaboración propia a partir de (PMI, 2017; Mulchay, 2013)

La relación entre la gestión de la integración y el proceso de cierre de los proyectos no eran vinculantes conforme los resultados del marco OPM; teniendo en cuenta esta desconexión se promueven prácticas o instrumentos que consolidan un flujo de información de principio a fin de los proyectos y no como un momento único tal como lo muestra el diagnóstico.

Figura 25. Flujograma proceso fase de cierre



Fuente: elaboración propia

4.2.8.1. Acta de cierre (DD)

Anexo 30. Vista previa acta de cierre

 **FORD FOUNDATION**

Acta de Cierre del Proyecto | COLOMBIA

1. Título del proyecto:
Organización ejecutora:
Fecha de elaboración:

2. INFORME EJECUTIVO

3. PROPÓSITO O JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

4. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

5. RESULTADOS FINALES INDICES DE DESEMPEÑO

6. IMPACTO DEL PROYECTO

7. REQUISITOS Y ENTREGABLES CUMPLIDOS

8. REQUISITOS Y ENTREGABLES NO CUMPLIDOS

9. PMIS (Sistema de Información Para La Dirección de Proyectos)

10. LECCIONES APRENDIDAS Y NUEVAS OPORTUNIDADES DESCUBIERTAS

11. OBSERVACIONES

12. Firmas de aprobación del Acta de Cierre

Patrocinador del Proyecto

Gerente del Proyecto

1 | Página

Este documento es de carácter académico y no se trata de un documento oficial de FORD FOUNDATION

Fuente: elaboración propia

- 1: Datos generales del proyecto.
- 2: Informe ejecutivo: Informe del proyecto no mayor a dos páginas.
- 3: Propósito o justificación del proyecto: Igual al del acta de constitución inclusive actualizaciones del proyecto.
- 4: Evaluación del proyecto: Categorización de los resultados del proyecto con base al alcance, plazo y presupuesto; se debe indicar si se lograron los objetivos del proyecto. Se deben citar cifras y fechas exactas. Alcance (logrado, no logrado, supero expectativas), plazo (antes de la fecha

programada, en la fecha programada, a destiempo), presupuesto (por debajo de lo estimado, igual a lo estimado, mayor a lo previsto).

- 5: Resultados finales índices de desempeño: Todos los resultados de los indicadores asociados a la gestión de la metodología del valor ganado.
- 6: Impacto del proyecto: Representaciones gráficas y/o datos, acompañados de descripciones narrativas suficientes.
- 7: Requisito y entregables cumplidos: Con base en el acta de inicio y actualizaciones del proyecto, justificar con suficiencia los requisitos y entregables logrados y cuáles fueron sus factores de éxito.
- 8: Requisitos y entregables no cumplidos: Con base en el acta de inicio y actualizaciones del proyecto, justificar con suficiencia los requisitos y entregables NO logrados y por qué razones.
- 9: PMIS (Sistema de información para la dirección del proyecto): Mencionar y referir los instrumentos y anexos utilizados en la gestión del proyecto; hacer entrega digital y física de los archivos asociados.
- 10: Lecciones aprendidas y nuevas oportunidades descubiertas: Descripción suficiente de los hallazgos inclusive soportando evidencias en los PMIS del proyecto.
- 11: Observaciones: Toda información relevante para dar contexto o necesaria para hacer alcance a la explicación de los resultados del proyecto.
- 12: Firmas: Firmas del patrocinador y gerente del proyecto; solo las actas de cierre firmadas serán consideradas válidas.

4.3. Plan de implementación metodología de gestión de proyectos

El plan de implementación consiste en crear un mecanismo que permita generar retroalimentación con los usuarios finales de la metodología de proyectos con enfoque del PMI, donde la comunicación doble vía permite ajustar el sistema y resolver inquietudes conforme la interacción permanente de los usuarios con las personas que socializan los nuevos procesos y herramientas propuestas.

4.3.1. Acta de constitución de la implementación

El formato de acta de constitución corresponde al expuesto en el numeral 4.2.4.1 (Págs. 68-69); a continuación, se expone su contenido conforme los componentes propuestos e información asociada al plan de implementación.

Anexo 31. Acta de constitución de la implementación



Acta de Constitución del Proyecto | COLOMBIA

1. **Título del proyecto:** Implementar Metodología de Gestión de Proyectos en THE FORD FOUNDATION basada en el PMBOK
- Organización ejecutora:** FORD FOUNDATION COLOMBIA
- Patrocinador del proyecto:** FORD FOUNDATION NY
- Gerente del proyecto:** Edwin Ernesto Torres Gómez
- Nivel de autoridad:** El Gerente del proyecto tendrá autonomía para la selección del equipo de trabajo, aprobación y ajuste sobre los recursos asignados al proyecto.
- Beneficiario del proyecto:** FORD FOUNDATION COLOMBIA
- Fecha de elaboración:** 29 de febrero de 2019

2. PROPÓSITO O JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto se realiza con el fin de establecer un arquetipo que sirva como marco de referencia para los patrocinadores y directores de proyectos quienes a lo largo de su permanencia en FORD FOUNDATION en Colombia no han podido unificar los lineamientos necesarios para la gestión de proyectos bajo una metodología estándar internacional. Otras aplicaciones de la implementación de la metodología giran en torno al manejo del tiempo y los costos, pues en estos aspectos suceden dos situaciones: 1) La duración de los proyectos siempre está por encima de los tiempos proyectados y 2) Los recursos financieros de los proyectos exceden los proyectados en cerca del 50% de los proyectos ejecutados.

En consecuencia, se necesita implementar una metodología basada en proyectos que se ajuste a los lineamientos de la operación y la estrategia de FORD FOUNDATION Colombia; se busca implementar un estándar capaz de ser aplicado a proyectos de carácter social desde su concepción, definición, ejecución y cierre.

Para lograr este propósito se espera que el equipo de proyectos de FORD FOUNDATION lleve a cabo actividades de diagnóstico de la madurez en proyectos, desarrollo de la metodología con estándares internacionales, socialización y conservación en el tiempo de tal manera que permita a la organización ejecutar sus proyectos sin desviaciones de los costos, tiempos y recursos; de igual manera convertirse en referente de las ONG's en Colombia que operan bajo lineamientos de proyectos.

3. RECURSOS PRE-ASIGNADOS

Se ha delegado al director país, un oficial de programa y el coordinador de oficina dada su experiencia, tiempo de vinculación con la organización y multidisciplinariedad. El Gerente de proyecto podrá escoger solamente un oficial de programa a la vez de forma discrecional.

4. INTERESADOS DEL PROYECTO O STAKEHOLDERS

Entre los interesados clave se destaca el equipo de proyectos y junta directiva de FORD FOUNDATION NY, fundaciones que cuentan con relaciones contractuales o potenciales subvenciones con FORD FOUNDATION COLOMBIA.

5. OBJETIVOS MEDIBLES DEL PROYECTO

El objetivo de este proyecto es procurar mayor aceptación por parte de FORD FOUNDATION NY para incrementar en un 20% los recursos destinados para ejecución en Colombia. Reducir a cero sobrecostos derivados de la incorrecta gestión de tiempos, costos y riesgos.

6. CRITERIOS DE ÉXITO

Alinear la implementación de la metodología de gestión de proyectos antes del cierre del año fiscal conforme instrucción de FORD FOUNDATION NY para la aprobación y giro del presupuesto anual con el incremento proyectado en los objetivos medibles. Al cierre del año fiscal internacional no haber gastado recursos del fondo de imprevistos.

7. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO

- ✓ Actitud de colaboración y trabajo en equipo por parte de los interesados del proyecto.
- ✓ Aceptación de la iniciativa dada la cultura organizacional al interior de FORD FOUNDATION.
- ✓ Conocimiento previo en proyectos por parte de los líderes y equipos de proyectos.
- ✓ Participación transversal de los implicados en la estructuración de la metodología dentro de los tiempos previstos para formulación y socialización de las herramientas definitivas.
- ✓ El acceso a la información por parte del personal en campo.
- ✓ Tiempo de dedicación por parte de los funcionarios al momento de implementar la metodología.
- ✓ El acceso a recursos físicos y financieros.

8. REQUISITOS CONOCIDOS DE LOS INTERESADOS

- ✓ Elaborar un cronograma de trabajo discriminado por días, acompañado de la relación de recursos humanos, físicos y necesarios para cumplir con el objeto del contrato.
- ✓ Elaborar un diagnóstico de madurez reconocido internacionalmente bajo un estándar internacional.
- ✓ Diseñar metodología estándar de proyectos que aborde las áreas de conocimiento aplicables al entorno de negocio de FORD FOUNDATION Colombia.
- ✓ Desarrollar manuales o guías que reflejen los procesos o pasos necesarios para la implementación de la metodología ajustada a las necesidades de FORD FOUNDATION Colombia y acordes al estándar propuesto.

9. ENTREGABLES CLAVE DEL PROYECTO

- ✓ Cronograma de trabajo con discriminación de tiempos y recursos.
- ✓ Resultados y soportes de la fase de diagnóstico junto con sus respectivos informes de análisis.
- ✓ Informe donde se refleje la revisión de los procesos actuales de FORD FOUNDATION y la armonización de estos con los lineamientos del PMBOK y los programas y temas incluidos dentro de la estrategia de la fundación en Colombia.
- ✓ Guía o flujo que cuente con los contenidos necesarios para dar continuidad a la metodología sin salirse de los estándares, junto con las herramientas o lineamientos suficientes para garantizar la autonomía, sostenimiento y mantenimiento del proyecto.

10. SUPUESTOS DE ALTO NIVEL

- ✓ Los subvencionados o co-partes acogerán los cambios derivados de la implementación de la metodología en gestión de proyectos.
- ✓ La metodología se puede aplicar a proyectos ejecutados directamente por FORD FOUNDATION
- ✓ Los integrantes del equipo de proyectos apoyarán la implementación de la metodología sin desatender las responsabilidades actuales.

11. RESTRICCIONES DE ALTO NIVEL

- ✓ Los subvencionados o co-partes acogerán los cambios derivados de la implementación de la metodología en gestión de proyectos.
- ✓ No se contratará nuevo personal para la implementación de la metodología dado que el grupo de personas seleccionadas cuenta con experiencia y/o formación en proyectos.

12. CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

- ✓ Evaluaciones hechas a funcionarios de FORD FOUNDATION que permitan identificar el éxito de la socialización en función de la retención de conocimiento y aplicación en el entorno laboral.
- ✓ Repositorios derivados de los controles de cambio como evidencia documental para la fase póstuma referente a la autonomía del programa.
- ✓ Entregar manuales, guías, formatos y herramientas con logotipos de FORD FOUNDATION.
- ✓ Aprobación por parte de FORD FOUNDATION NY de la EDT.

13. RIESGOS DE ALTO NIVEL

- ✓ Riesgo técnico A: El alcance del proyecto no se alinee con la estrategia de la Fundación.
- ✓ Riesgo técnico B: Los tiempos y costos estimados no se cumplan.
- ✓ Riesgo técnico C: La transición entre el actual modelo de proyectos y el propuesto generen inconvenientes en la operación.
- ✓ Riesgo de gestión A: Aprobación de cambios sin consulta a Nueva York y viceversa.
- ✓ Riesgo de gestión B: Ausencia o no cumplimiento del plan de comunicaciones.
- ✓ Riesgo de gestión C: Entrega incompleta de información relevante en el desarrollo de las fases del proyecto.
- ✓ Riesgo externo A: Si la Fundación abandona operaciones en Colombia.
- ✓ Riesgo externo B: Imposición de un estándar adoptado desde casa matriz diferente al implementado.
- ✓ Riesgo externo C: Aspectos relacionado con la seguridad de funcionarios que ejecutan los proyectos en zonas de conflicto.

14. CRITERIOS DE SALIDA DEL PROYECTO

Basados en un estudio y presentación de un informe hecho por la fundación en Colombia, describir como la implementación de la metodología deriva positivamente en: el número de personas beneficiadas, el mayor número de convenios suscritos y la reducción del gasto del fondo de imprevistos. FORD FOUNDATION NY y las personas que actúen en su nombre aprueben los resultados presentados.

15. Firmas de aprobación del Acta de Constitución_____
Patrocinador del Proyecto_____
Gerente del Proyecto

4.3.2. Gestión del alcance e interesados

El propósito de este numeral es desarrollar acciones orientadas a la formación y adopción de la metodología propuesta; durante las jornadas de capacitación se entregarán e instruirán las herramientas para gestión de proyectos. La tabla 20 relaciona los procesos ejecutados o por ejecutar en función de los contenidos a formalizar y/o referentes al proceso de socialización e implementación.

Tabla 20. Diagrama RACI implementación metodología

ACTIVIDADES	ROLES						
	Patrocinador	Director Regional	Coordinador Oficina	Oficial de Programa (I)	Oficial de Programa (II)	Oficial de Programa Grants	Asistente Administrativa
Informar al equipo de proyectos el alcance del cuestionario OPM3	A	I	R	I	I	I	R
Presentar al equipo de proyectos los resultados del diagnóstico	A	I	I	I	I	R	R
Realizar reporte dirigido al equipo de proyectos acerca del grado de madurez de la Fundación		I	R	I	I	I	R
Socializar con el equipo de proyectos el alcance de la gestión de proyectos antes de la implementación		I	R	R	R	R	
Elaborar informe que explique cuáles componentes del PMBOK se adaptan a la Fundación	I	R	R	I	I	I	R
Informar el listado de instrumentos seleccionados para la administración de proyectos		R	R	I	I	R	I
Elaborar cronograma de capacitaciones a partir del consenso con el equipo de proyectos		C	C	I	I	I	R
Entregar formalmente lineamientos de la nota de concepto		R	C	I	I	I	
Hacer entrega formal de formato de acta de constitución		R	I	I	I	I	
Explicar objetivo y formatos para análisis de alternativas y listas de verificación			R	I	I	I	I
Explicar diagrama de Hitos			R	I	I	I	I
Instruir al equipo de proyectos acerca de la elaboración de la EDT		I	R	I	I	I	I

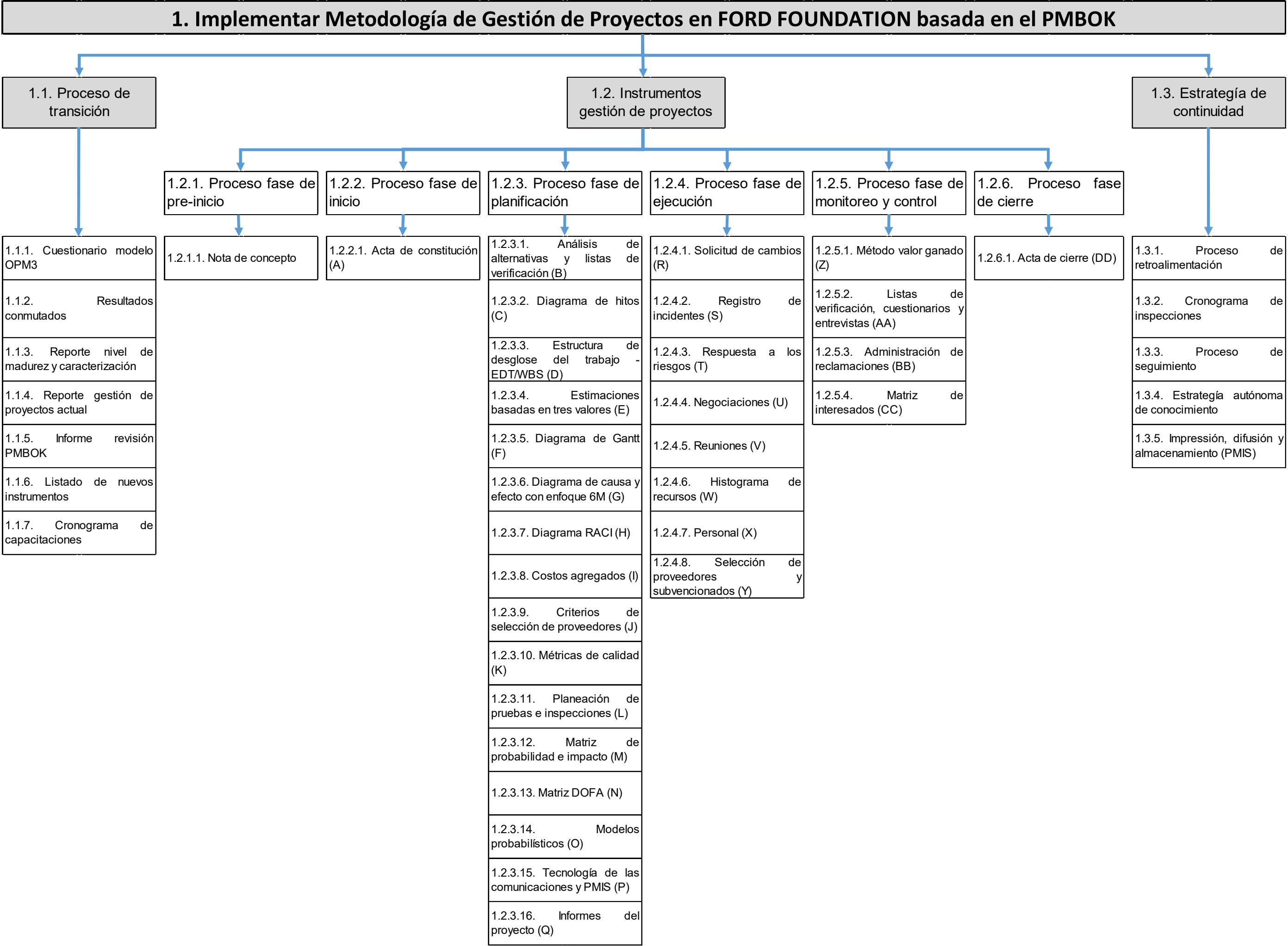
Explicar al equipo de proyectos la elaboración de estimaciones basadas en tres valores		I	I	I	I	R	I
Explicar la elaboración y alcance del diagrama de Gantt		I	I	I	I	R	I
Presentar y explicar el instrumento diagrama de causa y efecto con enfoque 6M		I	I	I	I	R	I
Explicar la elaboración del diagrama RACI		R	I	I	I	I	I
Impartir lineamientos para el entendimiento de los costos agregados		I	R	I	I	I	
Formalizar entrega e instrucción de los criterios de selección de proveedores				I	I	I	R
Informar lineamientos del proceso de calidad				I	I	I	R
Comunicar los lineamientos para la planeación de pruebas e inspecciones.		R	C	I	I	I	
Explicar la elaboración y alcance la matriz de probabilidad e impacto		I	R	I	I	I	I
Explicar elaboración de la matriz DOFA		I	I	I	R	I	I
Explicar conceptos y elaboración de los modelos probabilísticos		R	I	I	I	I	I
Informar cuales son las líneas de comunicación; cómo y dónde se almacenan los repositorios de los proyectos			C	I	I	I	R
Entregar lineamientos para la construcción de informes del proyecto		C	C	I	I	I	R
Explicar elaboración y alcance de la solicitud de cambios		C	C	R	I	I	I
Realizar entrega y explicación de registro de incidentes		C	C	I	I	I	R
Explicar las acciones y procesos asociados a la gestión de riesgos		R	C	I	I	I	I
Enseñar al equipo de proyectos técnicas y alcance de las negociaciones		I	R	I	I	I	I
Informar al equipo de proyectos el propósito y alcance de las reuniones		C	R	I	I	I	I
Explicar los componentes y objetivo del histograma de recursos			R	I	I	I	
Explicar al equipo de proyectos los beneficios y políticas de personal		R	C	I	I	I	I
Informar al equipo de proyectos los parámetros para la selección de proveedores y subvencionados		C	C	R	I	I	
Explicar la construcción e interpretación de los índices del método valor ganado		I	R	I	I	I	I
Explicar los parámetros de las listas de verificación, cuestionarios y entrevistas			C	I	I	I	R
Explicar el proceso de administración de reclamaciones			C	I	I	I	R
Explicar la herramienta y construcción de la matriz de interesados		R	I	C	C	C	I

Explicar el alcance y lineamientos para la elaboración del acta de cierre		C	R	I	I	I	I
Socializar el proceso de retroalimentación de la metodología		I	R	C	C	C	I
Informar las fechas o períodos de revisión de la implementación		C	R	I	I	I	R
Entregar el proceso de seguimiento		I	R	I	I	I	I
Formalizar la entrega de la estrategia autónoma de seguimiento		I	R	I	I	I	I
Difundir formalmente la metodología en gestión de proyectos	A	C	R	I	I	I	R

Fuente: elaboración propia

Con base en el diagrama RACI expuesto en el numeral 4.2.5.7 se establecen los roles del equipo de proyectos de acuerdo con el alcance y capacidad de las personas para buen término de la implementación en gestión de proyectos y la entrega de la metodología.

Tabla 21. EDT Implementación metodología



Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Diccionario EDT implementación metodología

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.1.1.	Cuestionario modelo OPM3	1.1. Proceso de transición	30/06/2020	Coordinador de Oficina, Asistente Administrativa	
6. Descripción:	Instrumento diseñado para medir la madurez en proyectos de la Fundación a través de un cuestionario estructurado.				
7. Actividades:	Informar al equipo de proyectos el alcance del cuestionario OPM3.				
8. Criterios de aceptación:	Casa matriz en Nueva York aprueba la socialización del diagnóstico; el equipo de proyectos será informado acerca del alcance del instrumento a través de una socialización grupal.				
9. Entregables:	Cuestionario OPM3 en forma digital y física. Evidencia de la asistencia a la socialización.				
10. Recursos asignados:	Patrocinador (A), Coordinador de oficina (R), Asistente administrativa (R). Sala de reuniones, equipos de cómputo y papelería.				
11. Fecha inicio:	01/10/2020	12. Fecha final:	01/10/2020	13. Duración:	4,4 horas
14. Hitos:	01/10/2020	→ Inicio de la implementación			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→			
15. Costo:	COP 321.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.1.2.	Resultados conmutados	1.1. Proceso de transición	30/06/2020	Oficial de Programa (Grants), Asistente Administrativa
6. Descripción:	Base de datos producto de la realización del cuestionario OPM3. Descripción y análisis acorde a los habilitadores organizacionales.			
7. Actividades:	Presentar al equipo de proyectos los resultados del diagnóstico.			
8. Criterios de aceptación:	Casa matriz en Nueva York aprueba la socialización de los resultados; el equipo de proyectos será informado de los resultados a través de una socialización grupal.			
9. Entregables:	Presentación digital de los resultados. Evidencia de la asistencia a la socialización.			
10. Recursos asignados:	Patrocinador (A), Oficial de programa (Grants) (R), Asistente administrativa (R). Sala de reuniones y equipos de cómputo.			
11. Fecha inicio:	01/10/2020	12. Fecha final:	02/10/2020	13. Duración: 4 horas
14. Hitos:	01/10/2020	→ Inicio de la implementación		

	01/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.1.1.
	DD/MM/AA	→
15. Costo:	COP 210.425	

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.1.3.	Reporte nivel de madurez y caracterización	1.1. Proceso de transición	30/06/2020	Coordinador de Oficina, Asistente Administrativa	
6. Descripción:	Contexto de la situación y momento actual de la Fundación en torno a su grado de madurez en gestión de proyectos y tipo de proyectos que ejecuta.				
7. Actividades:	Realizar reporte dirigido al equipo de proyectos acerca del grado de madurez de la Fundación.				
8. Criterios de aceptación:	El reporte debe ser comprensible y socializados de forma grupal.				
9. Entregables:	Reporte nivel de madurez y caracterización en forma digital y física. Evidencia de la asistencia a la socialización.				
10. Recursos asignados:	Coordinador de Oficina (R), Asistente administrativa (R). Sala de reuniones, equipos de cómputo y papelería.				
11. Fecha inicio:	01/10/2020	12. Fecha final:	02/10/2020	13. Duración:	4 horas
14. Hitos:	02/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.1.2.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→			
15. Costo:	COP 680.200				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.1.4.	Reporte gestión de proyectos actual	1.1. Proceso de transición	30/06/2020	Coordinador de Oficina, Oficial de Programa (Grants), Oficial de Programa (I), Oficial de Programa (II)
6. Descripción:	Contexto de la situación y momento actual de la Fundación en torno a los procesos y herramientas utilizadas actualmente.			
7. Actividades:	Socializar con el equipo de proyectos el alcance de la gestión de proyectos antes de la implementación.			

8. Criterios de aceptación:	El reporte debe ser comprensible y socializados de forma grupal. Se deben citar y mostrar los procesos e instrumentos utilizados antes de la implementación.				
9. Entregables:	Reporte gestión de proyectos actual en forma digital. Evidencia de la asistencia a la reunión.				
10. Recursos asignados:	Coordinador de Oficina (R), Oficial de Programa (Grants) (R), Oficial de Programa (I) (R), Oficial de Programa (II) (R). Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	02/10/2020	12. Fecha final:	05/10/2020	13. Duración:	17,6 horas
14. Hitos:	02/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.1.3.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→			
15. Costo:	COP 1.466.800				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.1.5.	Informe revisión PMBOK	1.1. Proceso de transición	30/06/2020	Coordinador de Oficina, Director Regional, Asistente Administrativa	
6. Descripción:	Informe que muestra los componentes de gestión de proyectos que detalla su pertinencia en la gestión de proyectos de la Fundación.				
7. Actividades:	Elaborar informe que explique cuáles componentes del PMBOK se adaptan a la Fundación.				
8. Criterios de aceptación:	El reporte debe ser objetivo y alineado al 100% con la guía del PMI y socializado de forma virtual.				
9. Entregables:	Informe revisión PMBOK en forma digital. Evidencia de la entrega o envío del reporte.				
10. Recursos asignados:	Coordinador de Oficina (R), Director Regional (C), Asistente Administrativa (I). Equipos de cómputo. PMBOK última edición.				
11. Fecha inicio:	05/10/2020	12. Fecha final:	08/10/2020	13. Duración:	4 horas
14. Hitos:	05/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.1.4.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→			
15. Costo:	COP 2.092.200				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
-----------------	------------------------------	---------------------	-------------------------	----------------

1.1.6.	Listado de instrumentos para la nueva gestión de proyectos	1.1. Proceso de transición	30/06/2020	Coordinador de Oficina, Director Regional, Oficial de Programa (Grants)	
6. Descripción:	Lista que contendrá los nombres e instrucciones de las herramientas propuestas para la nueva gestión de proyectos.				
7. Actividades:	Informar el listado de instrumentos seleccionados para la administración de proyectos.				
8. Criterios de aceptación:	Las herramientas propuestas deberán ser de fácil manejo, y deberán ser justificadas ante el equipo de proyectos.				
9. Entregables:	Reporte digital de los instrumentos propuestos, el cual contendrá además las percepciones del equipo de proyectos extraídas de la socialización. Evidencia de la reunión con el equipo de proyectos.				
10. Recursos asignados:	Coordinador de Oficina (R), Director Regional (C), Oficial de Programa (Grants) (C). Equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	08/10/2020	12. Fecha final:	09/10/2020	13. Duración:	13,6 horas
14. Hitos:	08/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.1.5.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→			
15. Costo:	COP 1.846.800				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.1.7.	Cronograma de capacitaciones	1.1. Proceso de transición	30/06/2020	Asistente Administrativa	
6. Descripción:	Calendario de las fechas consultadas con el equipo de proyectos para desarrolla las jornadas de capacitación				
7. Actividades:	Elaborar cronograma de capacitaciones a partir del consenso con el equipo de proyectos.				
8. Criterios de aceptación:	Casa matriz en Nueva York aprueba las jornadas de capacitación. Las fechas de capacitación no deben impedir el flujo normal de operación.				
9. Entregables:	Cronograma digital que contendrá fecha, hora y lugar de las capacitaciones. Plan de trabajo de las capacitaciones.				
10. Recursos asignados:	Asistente Administrativa (R). Equipo de cómputo.				
11. Fecha inicio:	09/10/2020	12. Fecha final:	09/10/2020	13. Duración:	3 horas
14. Hitos:	09/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.1.6.			
	09/10/2020	→ Final entregable 1.1.			

	13/10/2020	→ Inicio entregable 1.2.
15. Costo:	COP 49.875	

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.1.1.	Nota de concepto	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Director Regional	
6. Descripción:	Documento que detalla la información financiera y narrativa suficiente para liberar el proceso de inicio de los proyectos. Debe estar alineado con los programas vigentes de la Fundación.				
7. Actividades:	Entregar formalmente lineamientos de la nota de concepto				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la elaboración de la nota de concepto en forma digital. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Director Regional (R). Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	13/10/2020	12. Fecha final:	14/10/2020	13. Duración:	4,8 horas
14. Hitos:	13/10/2020	→ Inicio entregable 1.2.			
	09/10/2020	→ Final entregable 1.1.			
	09/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.1.7.			
15. Costo:	COP 1.094.400				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.2.1.	Acta de constitución (A)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Director Regional
6. Descripción:	Documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto.			
7. Actividades:	Hacer entrega formal de formato de acta de constitución.			
8. Criterios de aceptación:	Documentar la entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.			
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la elaboración del acta de constitución en forma digital. Listado de asistencia.			
10. Recursos asignados:	Director Regional (R). Sala de reuniones y equipos de cómputo.			

11. Fecha inicio:	14/10/2020	12. Fecha final:	15/10/2020	13. Duración:	4 horas
14. Hitos:	14/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.1.1.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 912.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.3.1.	Análisis de alternativas y listas de verificación (B)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Coordinador Oficina	
6. Descripción:	Instrumentos que permiten seleccionar a partir de criterios o listas de chequeo los proyectos que mejor se alinean con las líneas programáticas o presupuestales de la Fundación				
7. Actividades:	Explicar objetivo y formatos para análisis de alternativas y listas de verificación.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la entrega de los instrumentos a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la elaboración de listas de verificación y análisis de alternativas en forma digital. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina (R). Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	19/10/2020	12. Fecha final:	20/10/2020	13. Duración:	4,8 horas
14. Hitos:	15/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.2.1.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 547.200				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.3.2.	Diagrama de hitos (C)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Coordinador Oficina
6. Descripción:	Instrumentos donde se reflejan las fechas de inflexión de los proyectos			
7. Actividades:	Explicar diagrama de Hitos			
8. Criterios de aceptación:	Documentar la entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.			

9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la elaboración del diagrama de hitos. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina (R). Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	16/10/2020	12. Fecha final:	21/10/2020	13. Duración:	4 horas
14. Hitos:	15/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.2.1.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 456.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.3.3.	Estructura de desglose del trabajo – EDT/WBS (D)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Coordinador Oficina	
6. Descripción:	Descomposición jerárquica del proyecto en entregables, sub-entregables y paquetes de trabajo.				
7. Actividades:	Instruir al equipo de proyectos acerca de la elaboración de la EDT.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la elaboración de la estructura de desglose de trabajo – EDT/WBS. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina (R). Sala de reuniones, equipos de cómputo, guías didácticas MS Project y licencias de MS Project.				
11. Fecha inicio:	15/10/2020	12. Fecha final:	28/10/2020	13. Duración:	8 horas
14. Hitos:	15/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.2.1.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 2.152.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.3.4.	Estimaciones basadas en tres valores (E)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Oficial de Programa (Grants)

6. Descripción:	Herramienta que permite a partir del uso de tres estimadores (optimista, más probable y pesimista) establecer las líneas base de costo y tiempo de los proyectos.				
7. Actividades:	Explicar al equipo de proyectos la elaboración de estimaciones basadas en tres valores.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la elaboración de las estimaciones basadas en tres valores. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Oficial de Programa (Grants). Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	28/10/2020	12. Fecha final:	30/10/2020	13. Duración:	9,6 horas
14. Hitos:	28/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.3.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 775.200				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.3.5.	Diagrama de Gantt (F)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Oficial de Programa (Grants)	
6. Descripción:	Herramienta que permite programar actividades de un proyecto, su dependencia y cronograma del proyecto.				
7. Actividades:	Explicar la elaboración y alcance del diagrama de Gantt.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la elaboración del diagrama de Gantt. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Oficial de Programa (Grants). Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	30/10/2020	12. Fecha final:	30/10/2020	13. Duración:	3 horas
14. Hitos:	30/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.4.			
	28/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.3.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 145.350				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.3.6.	Diagrama de causa y efecto con enfoque 6M (G)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Oficial de Programa (Grants)	
6. Descripción:	Diagrama que permite identificar las causas de un problema específico				
7. Actividades:	Presentar y explicar el instrumento diagrama de causa y efecto con enfoque 6M.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la elaboración del diagrama de causa y efecto con enfoque 6M. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Oficial de Programa (Grants). Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	30/10/2020	12. Fecha final:	30/10/2020	13. Duración:	1,5 horas
14. Hitos:	30/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.5.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 121.125				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.3.7.	Diagrama RACI (H)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Director Regional	
6. Descripción:	También conocida como matriz de responsabilidades, es un instrumento que asigna roles a los miembros del equipo de proyectos.				
7. Actividades:	Explicar la elaboración del diagrama RACI				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la elaboración del diagrama RACI. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Director Regional. Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	03/11/2020	12. Fecha final:	04/11/2020	13. Duración:	4 horas
14. Hitos:	30/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.6.			

	DD/MM/AA →.
	DD/MM/AA →.
15. Costo:	COP 912.000

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.3.8.	Costos agregados (I)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Coordinador Oficina	
6. Descripción:	Sumatorias de las estimaciones de costos por paquetes de trabajo agregadas a entregables del proyecto o al nivel superior que corresponda.				
7. Actividades:	Impartir lineamientos para el entendimiento de los costos agregados.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la elaboración del esquema de costos agregados. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina. Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	15/10/2020	12. Fecha final:	16/10/2020	13. Duración:	4,8 horas
14. Hitos:	15/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.2.1.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 547.200				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.3.9.	Criterios de selección de proveedores (J)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Asistente Administrativa
6. Descripción:	Proceso de selección y vinculación de proveedores homologable de la gestión de proyectos anterior.			
7. Actividades:	Formalizar entrega e instrucción de los criterios de selección de proveedores.			
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización del proceso a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.			
9. Entregables:	Plantillas o manuales de procedimientos. Listado de asistencia.			
10. Recursos asignados:	Asistente Administrativa. Sala de reuniones, papelería y equipos de cómputo.			

11. Fecha inicio:	16/10/2020	12. Fecha final:	19/10/2020	13. Duración:	4,8 horas
14. Hitos:	16/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.8.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 114.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.3.10.	Métricas de calidad (K)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Asistente Administrativa	
6. Descripción:		Proceso de resolución de problemas que afectan el impacto y número de beneficiarios.			
7. Actividades:		Informar lineamientos del proceso de calidad.			
8. Criterios de aceptación:		Documentar la socialización del proceso a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.			
9. Entregables:		Plantilla o flujograma del procedimiento. Listado de asistencia.			
10. Recursos asignados:		Asistente Administrativa. Sala de reuniones y equipos de cómputo.			
11. Fecha inicio:	16/10/2020	12. Fecha final:	19/10/2020	13. Duración:	4,2 horas
14. Hitos:	16/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.8.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 279.300				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.3.11.	Planeación de pruebas e inspecciones (L)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Director Regional
6. Descripción:	Proceso de resolución de problemas que afectan el impacto y número de beneficiarios.			
7. Actividades:	Comunicar los lineamientos para la planeación de pruebas e inspecciones.			
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.			

9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la correcta planeación de pruebas e inspecciones. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Director Regional. Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	16/10/2020	12. Fecha final:	16/10/2020	13. Duración:	3 horas
14. Hitos:	16/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.8.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 342.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.3.12.	Matriz de probabilidad e impacto (M)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Coordinador Oficina	
6. Descripción:	Instrumento que permite identificar, clasificar y costear los riesgos del proyecto				
7. Actividades:	Explicar la elaboración y alcance la matriz de probabilidad e impacto.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la correcta realización de la matriz de probabilidad e impacto. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina. Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	16/10/2020	12. Fecha final:	19/10/2020	13. Duración:	4,8 horas
14. Hitos:	16/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.11.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 547.200				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.3.13.	Matriz DOFA (N)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Oficial de Programa (II)

6. Descripción:	Instrumento que permite identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Instrumento propuesto para el diseño de estrategias o decisiones oportunas				
7. Actividades:	Explicar elaboración de la matriz DOFA.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la correcta realización de la matriz DOFA. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Oficial de programa (II). Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	19/10/2020	12. Fecha final:	19/10/2020	13. Duración:	1,5 horas
14. Hitos:	19/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.12.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 99.750				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.3.14.	Modelos probabilísticos (O)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Director Regional	
6. Descripción:	Instrumentos matemáticos contruidos a partir de las estimaciones de las actividades para determinar las desviaciones de costo y tiempo.				
7. Actividades:	Explicar conceptos y elaboración de los modelos probabilísticos.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega del instrumento a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la correcta realización de los modelos probabilísticos. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Director Regional. Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	30/10/2020	12. Fecha final:	04/11/2020	13. Duración:	4 horas
14. Hitos:	30/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.4.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 1.094.400				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.3.15.	Tecnología de la comunicación y PMIS (P)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Asistente Administrativa	
6. Descripción:	Proceso, canales y herramientas disponibles para el desarrollo de la comunicación al interior de la Fundación.				
7. Actividades:	Informar cuales son las líneas de comunicación; cómo y dónde se almacenan los repositorios de los proyectos.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega del proceso e instrumentos a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Flujograma, manuales o parámetros asociados a la tecnología de las comunicaciones. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Asistente Administrativa. Sala de reuniones, papelería y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	19/10/2020	12. Fecha final:	21/10/2020	13. Duración:	2,8 horas
14. Hitos:	19/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.13.			
	DD/MM/AA	→.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 66.500				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.3.16.	Informes del proyecto (Q)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Asistente Administrativa
6. Descripción:	Documentos con información narrativa y financiera de los proyectos.			
7. Actividades:	Entregar lineamientos para la construcción de informes del proyecto.			
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega de los parámetros para la construcción de los informes a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.			
9. Entregables:	Plantilla o parámetros para la elaboración de informes. Listado de asistencia.			
10. Recursos asignados:	Asistente Administrativa. Sala de reuniones y equipos de cómputo.			
11. Fecha inicio:	19/10/2020	12. Fecha final:	20/10/2020	13. Duración: 4 horas
14. Hitos:	19/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.13.		
	04/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.14.		

	DD/MM/AA →.
15. Costo:	COP 95.000

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.4.1.	Solicitud de cambios (R)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Oficial de Programa (I)
6. Descripción:	Documento que formaliza cambios del alcance, tiempo o costos.			
7. Actividades:	Explicar elaboración y alcance de la solicitud de cambios.			
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega del instrumento solicitud de cambios a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.			
9. Entregables:	Plantilla y procedimiento para el diligenciamiento de la solicitud de cambios. Listado de asistencia.			
10. Recursos asignados:	Oficial de Programa (I). Sala de reuniones y equipos de cómputo.			
11. Fecha inicio:	04/11/2020	12. Fecha final:	05/11/2020	13. Duración: 4 horas
14. Hitos:	20/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.16.		
	04/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.14.		
	DD/MM/AA	→.		
15. Costo:	COP 266.000			

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.4.2.	Registro de incidentes (S)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Asistente Administrativa
6. Descripción:	Documento donde se consignan la materialización de riesgos planificados y no planificados.			
7. Actividades:	Realizar entrega y explicación de registro de incidentes.			
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega del instrumento registro de incidentes a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.			
9. Entregables:	Plantilla y procedimiento para el diligenciamiento del registro de incidentes. Listado de asistencia.			
10. Recursos asignados:	Asistente Administrativa. Sala de reuniones y equipos de cómputo.			

11. Fecha inicio:	04/11/2020	12. Fecha final:	05/11/2020	13. Duración:	4 horas
14. Hitos:	20/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.16.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 95.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.4.3.	Respuesta a riesgos (T)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Director Regional	
6. Descripción:	Proceso que a partir de instrumentos para la gestión riesgos asigna recursos y acciones para garantizar la continuidad de la operación				
7. Actividades:	Explicar las acciones y procesos asociados a la gestión de riesgos.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega de los instrumentos y el proceso respuesta a riesgos a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Procedimiento respuesta a riesgos. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Director Regional. Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	04/11/2020	12. Fecha final:	05/11/2020	13. Duración:	4 horas
14. Hitos:	20/10/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.3.16.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 912.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.4.4.	Negociaciones (U)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Coordinador Oficina
6. Descripción:	Proceso orientado a resolver puntos divergentes entre las partes.			
7. Actividades:	Enseñar al equipo de proyectos técnicas y alcance de las negociaciones.			
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización del concepto y aplicabilidad de las negociaciones a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.			
9. Entregables:	Evidencia de la actividad didáctica con la que se abordó el concepto de negociaciones. Listado de asistencia.			

10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina. Sala de reuniones, papelería y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	05/11/2020	12. Fecha final:	05/11/2020	13. Duración:	1,2 horas
14. Hitos:	05/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.4.3.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 136.800				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.4.5.	Reuniones (V)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Coordinador Oficina	
6. Descripción:	Espacios de concertación o trabajo con interesados de los proyectos.				
7. Actividades:	Informar al equipo de proyectos el propósito y alcance de las reuniones.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización del concepto y aplicabilidad de las reuniones a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Evidencia de la actividad didáctica con la que se abordó el concepto de reuniones. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina. Sala de reuniones, papelería y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	05/11/2020	12. Fecha final:	06/11/2020	13. Duración:	1,2 horas
14. Hitos:	05/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.4.4.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 96.900				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.4.6.	Histograma de recursos (W)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Coordinador Oficina
6. Descripción:	Instrumento ilustrativo que muestra la cantidad de recursos utilizados y faltantes.			
7. Actividades:	Explicar los componentes y objetivo del histograma de recursos.			

8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega del instrumento histograma de recursos a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Plantilla o parámetro para el diligenciamiento o construcción del histograma de recursos. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina. Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	05/11/2020	12. Fecha final:	06/11/2020	13. Duración:	1,2 horas
14. Hitos:	05/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.4.4.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 136.800				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.4.7.	Personal (X)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Director Regional	
6. Descripción:	Política referente al desarrollo profesional de los colaboradores de la Fundación				
7. Actividades:	Explicar al equipo de proyectos los beneficios y políticas de personal.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega de la política de personal a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Política de personal. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Director Regional. Sala de reuniones, papelería y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	10/11/2020	12. Fecha final:	10/11/2020	13. Duración:	1 horas
14. Hitos:	06/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.4.6.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→			
15. Costo:	COP 228.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.4.8.	Selección de proveedores y subvencionados (Y)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Oficial de Programa (I)

6. Descripción:	Proceso que a partir de los sistemas de ponderación y procesos de selección entrega al funcionario argumentos para la escogencia de proveedores o subvencionados.				
7. Actividades:	Informar al equipo de proyectos los parámetros para la selección de proveedores y subvencionados.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega de los instrumentos y el procedimiento selección de proveedores y subvencionados a través de un listado de asistencia a la sesión de capacitación.				
9. Entregables:	Flujograma selección de proveedores y subvencionados. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Oficial de programa (I). Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	06/11/2020	12. Fecha final:	06/11/2020	13. Duración:	2 horas
14. Hitos:	06/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.4.6.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→			
15. Costo:	COP 133.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.5.1.	Método valor ganado (Z)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Coordinador Oficina	
6. Descripción:	Herramienta para el control del gasto y cronograma de los proyectos				
7. Actividades:	Explicar la construcción e interpretación de los índices del método valor ganado.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización de la herramienta método valor ganado. Entregar listado de asistencia a la sesión de capacitación y repositorio precedente.				
9. Entregables:	Plantilla e instructivo método valor ganado. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina. Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	10/11/2020	12. Fecha final:	12/11/2020	13. Duración:	9,6 horas
14. Hitos:	06/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.4.8.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 1.094.400				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.5.2.	Listas de verificación, cuestionarios y entrevistas (AA)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Asistente Administrativa	
6. Descripción:	Mecanismos para aceptar los entregables de los proyectos				
7. Actividades:	Explicar los parámetros de las listas de verificación, cuestionarios y entrevistas.				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización de las herramientas listas de verificación, cuestionarios y entrevistas. Entregar listado de asistencia a la sesión de capacitación y repositorios precedente.				
9. Entregables:	Plantillas o parámetros para la generación de listas de verificación, cuestionarios y entrevistas. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Asistente Administrativa. Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	12/11/2020	12. Fecha final:	12/11/2020	13. Duración:	2,8 horas
14. Hitos:	12/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.5.1.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 66.500				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.5.3.	Administración de reclamaciones (BB)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Asistente Administrativa
6. Descripción:	Proceso para hacer seguimiento y gestionar cambios causados por reclamaciones			
7. Actividades:	Explicar el proceso de administración de reclamaciones.			
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización del proceso administración de reclamaciones. Entregar listado de asistencia a la sesión de capacitación y repositorios precedentes.			
9. Entregables:	Procedimiento o flujograma para la administración de reclamaciones. Listado de asistencia.			
10. Recursos asignados:	Asistente Administrativa. Sala de reuniones y equipos de cómputo.			
11. Fecha inicio:	12/11/2020	12. Fecha final:	13/11/2020	13. Duración: 2,8 horas

14. Hitos:	12/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.5.2.
	DD/MM/AA	→
	DD/MM/AA	→.
15. Costo:	COP 66.500	

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.2.5.4.	Matriz de interesados (CC)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Director Regional	
6. Descripción:	Herramienta para monitorear la Influencia, poder, interés y compromiso de los interesados				
7. Actividades:	Explicar la herramienta y construcción de la matriz de interesados				
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega de la herramienta matriz de interesados. Entregar listado de asistencia a la sesión de capacitación y repositorios procedentes.				
9. Entregables:	Plantilla e instrucción para el diligenciamiento de la matriz de interesados. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Director Regional. Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	13/11/2020	12. Fecha final:	13/11/2020	13. Duración:	2 horas
14. Hitos:	13/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.5.3.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 456.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.2.6.1.	Acta de cierre (DD)	1.2. Instrumentos gestión de proyectos	30/06/2020	Coordinador Oficina
6. Descripción:	Documento que formaliza el cierre oficial de un proyecto. Contiene información narrativa, financiera, de resultados, entre otros.			
7. Actividades:	Explicar el alcance y lineamientos para la elaboración del acta de cierre.			
8. Criterios de aceptación:	Documentar la socialización y entrega de la herramienta acta de cierre. Entregar listado de asistencia a la sesión de capacitación y repositorios procedentes.			

9. Entregables:	Plantilla e instrucción para el diligenciamiento del acta de cierre. Listado de asistencia.				
10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina. Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	13/11/2020	12. Fecha final:	17/11/2020	13. Duración:	2 horas
14. Hitos:	13/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.5.4.			
	17/11/2020	→ Final entregable del proyecto 1.2.			
	DD/MM/AA	→.			
15. Costo:	COP 228.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.3.1.	Proceso de retroalimentación	1.3. Estrategia de continuidad	30/06/2020	Coordinador Oficina	
6. Descripción:	Proceso diseñado para detectar debilidades y/o oportunidades de mejora de la metodología propuesta durante las jornadas de capacitación				
7. Actividades:	Socializar el proceso de retroalimentación de la metodología.				
8. Criterios de aceptación:	El equipo de proyectos deberá ser entrenado y recibir de manera formal el proceso de retroalimentación.				
9. Entregables:	Documento que certifique el conocimiento del proceso por parte de los miembros del equipo de proyectos. Flujograma o instrucción del proceso de retroalimentación en fase de capacitaciones.				
10. Recursos asignados:	Director Regional. Sala de reuniones, papelería y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	17/11/2020	12. Fecha final:	19/11/2020	13. Duración:	8 horas
14. Hitos:	17/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.2.6.1.			
	17/11/2020	→ Final entregable del proyecto 1.2.			
	DD/MM/AA	→			
15. Costo:	COP 1.824.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.3.2.	Cronograma de inspecciones	1.3. Estrategia de continuidad	30/06/2020	Coordinador Oficina, Asistente Administrativa
6. Descripción:	Fechas o períodos en las que póstumo al cierre de la implementación se hace seguimiento a la implementación de la metodología propuesta			
7. Actividades:	Informar las fechas o períodos de revisión de la implementación.			

8. Criterios de aceptación:	El equipo de proyectos deberá ser informado formalmente acerca de los períodos en los que se debe hacer revisión de la metodología a través de un comunicado digital				
9. Entregables:	Documento que certifique el conocimiento de los períodos donde se debe monitorear la metodología				
10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina, Asistente Administrativa. Papelería y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	19/11/2020	12. Fecha final:	18/12/2020	13. Duración:	8 horas
14. Hitos:	19/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.3.1.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→			
15. Costo:	COP 406.600				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.3.3.	Proceso de seguimiento	1.3. Estrategia de continuidad	30/06/2020	Coordinador Oficina	
6. Descripción:	Proceso continuo para el mantenimiento de la metodología				
7. Actividades:	Entregar el proceso de seguimiento.				
8. Criterios de aceptación:	El equipo de proyectos deberá ser informado formalmente acerca del proceso continuo de seguimiento (mejora) establecido a través de un comunicado digital				
9. Entregables:	Documento que certifique el conocimiento por parte del equipo de proyectos donde se evidencia que fue comprendido el proceso de seguimiento. Flujograma o instrucción del proceso de seguimiento.				
10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina. Sala de reuniones, papelería y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	19/11/2020	12. Fecha final:	18/12/2020	13. Duración:	96 horas
14. Hitos:	19/11/2020	→ Final paquete de trabajo 1.3.1.			
	DD/MM/AA	→			
	DD/MM/AA	→			
15. Costo:	COP 10.944.000				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE
1.3.4.	Estrategia autónoma de seguimiento	1.3. Estrategia de continuidad	30/06/2020	Coordinador Oficina

6. Descripción:	Descripción del plan y prerequisites que necesitan los miembros del proyecto para garantizar la correcta ejecución de la metodología propuesta				
7. Actividades:	Formalizar la entrega de la estrategia autónoma de seguimiento.				
8. Criterios de aceptación:	El equipo de proyectos deberá ser informado formalmente acerca de los procesos y modelos cognitivos a través de un comunicado digital.				
9. Entregables:	Documento que certifique el conocimiento por parte del equipo de proyectos donde se evidencia que fue comprendida la estrategia autónoma de seguimiento. Matriz de procesos cognitivos básicos. Modelo ADDIE.				
10. Recursos asignados:	Coordinador Oficina. Sala de reuniones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	18/12/2020	12. Fecha final:	21/12/2020	13. Duración:	4,8 horas
14. Hitos:	18/12/2020	→ Final paquete de trabajo 1.3.2.			
	18/12/2020	→ Final paquete de trabajo 1.3.3.			
	DD/MM/AA	→			
15. Costo:	COP 547.200				

1. CÓDIGO EDT #	2. NOMBRE PAQUETE DE TRABAJO	3. CUENTA CONTROL #	4. ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	5. RESPONSABLE	
1.3.5.	Impresión, difusión y almacenamiento (PMIS)	1.3. Estrategia de continuidad	30/06/2020	Director Regional, Asistente Administrativa	
6. Descripción:	Integración de los procesos e instrumentos ajustados luego del proceso de seguimiento. Impresión, difusión y entrega de rutas y/o herramientas de la metodología en gestión de proyectos bajo el estándar del PMI.				
7. Actividades:	Difundir formalmente la metodología en gestión de proyectos.				
8. Criterios de aceptación:	Culminación y entrega de todos los procesos e instrumentos propuestos. El equipo de proyectos deberá ser informado formalmente acerca de la implementación de la metodología como eje central operativo de la Fundación. Aprobación por parte de Ford Foundation Nueva York para liberación de la metodología a nivel Colombia.				
9. Entregables:	Reunión de socialización de la metodología en gestión de proyectos. Presentación digital a todo el equipo del país del nuevo esquema de gestión. Manuales, procesos e instrumentos oficializados con logo y códigos de la Fundación. Acta de cierre de la implementación de la metodología.				
10. Recursos asignados:	Director Regional, Coordinador Oficina, Asistente Administrativa. Sala de reuniones, papelería e impresiones y equipos de cómputo.				
11. Fecha inicio:	21/12/2020	12. Fecha final:	22/12/2020	13. Duración:	4 horas
14. Hitos:	21/12/2020	→ Final paquete de trabajo 1.3.4.			
	22/12/2020	→ Final plan de implementación.			

	DD/MM/AA →
15. Costo:	COP 1.296.100
16. Firma del director del proyecto Fuente: elaboración propia	

4.3.3. Cronograma, costos agregados y recursos

La duración total de la implementación se estima en 55 días, el proyecto consta de tres entregables; el primer entregable (proceso de transición) contextualiza a los miembros de la organización acerca de la situación actual de la operación, los beneficios de adoptar la gestión de proyectos bajo un estándar internacional y los cambios procedimentales o inclusión de instrumentos ajustados a la Fundación.

Un segundo entregable (instrumentos gestión de proyectos), comprende la capacitación y entrenamiento de las herramientas propuestas para la nueva gestión de proyectos; estos instrumentos se abordan conforme el cronograma entre los días 13 de octubre de 2020 y 17 de noviembre de 2020.

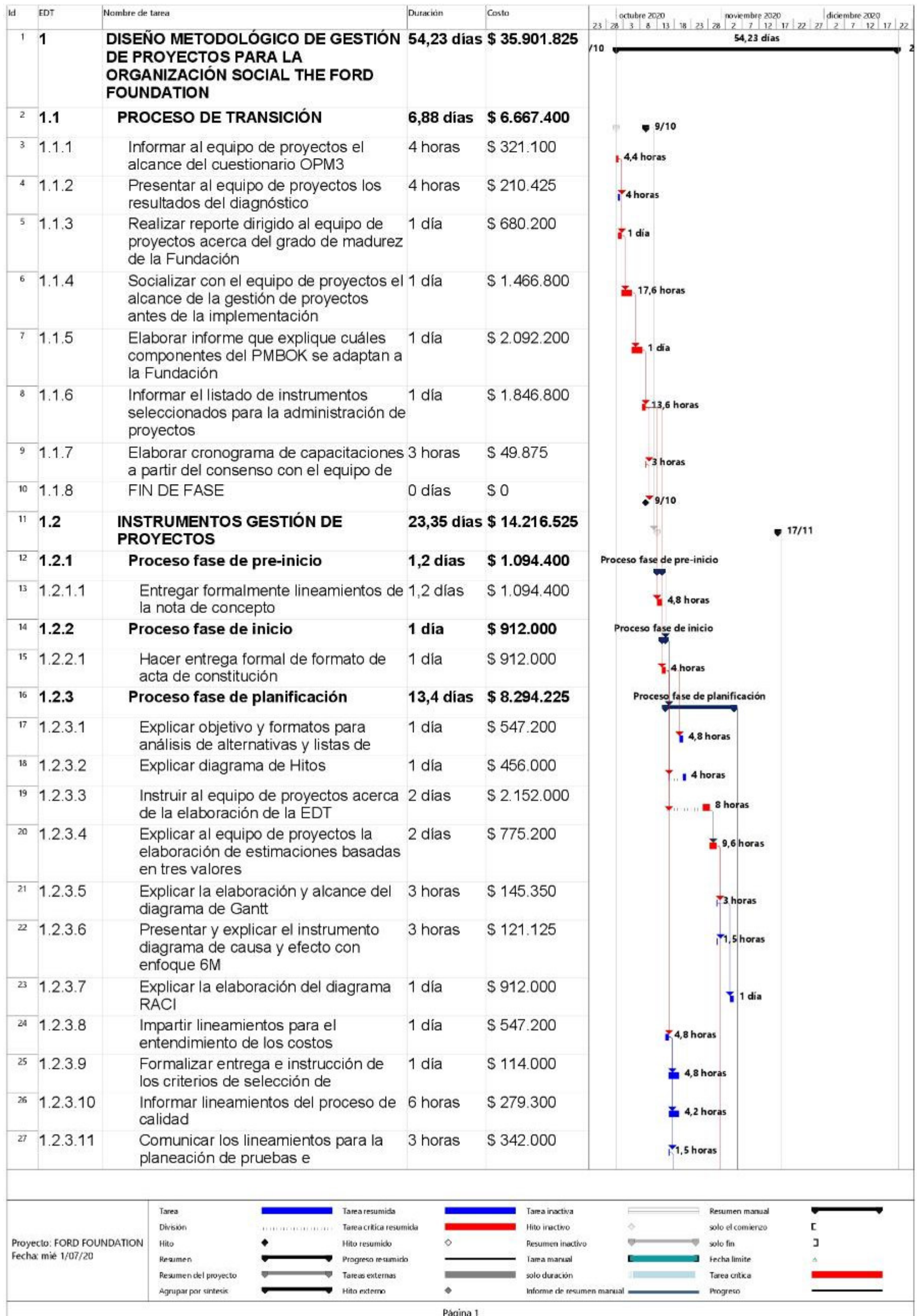
El tercer y último entregable (estrategia de continuidad) formaliza los procesos y acciones necesarias para garantizar que la metodología propuesta se sostenga en el tiempo y cuente con mecanismos suficientes para ajustarse ante la presencia de debilidades u oportunidades de mejora.

Como se ha planteado en el desarrollo de este documento, la implementación de la metodología se realizará por parte del equipo actual de proyectos, esto teniendo en cuenta la formación académica y la amplia experiencia de los colaboradores en administración de proyectos.

La fase de implementación se estructuró con base a la capacidad de los miembros del equipo y el tiempo disponible para la ejecución de las acciones dispuestas en la EDT, y esto es porque se contempla que exista alternancia entre las responsabilidades propias de la operación actual de la Fundación y la construcción y entrega de la metodología propuesta.

Por disposición del patrocinador del proyecto (Ford Foundation New York), se autoriza una reserva de gestión equivalente al 10% de la línea base de costo.

Figura 26. Cronograma y presupuesto implementación metodología



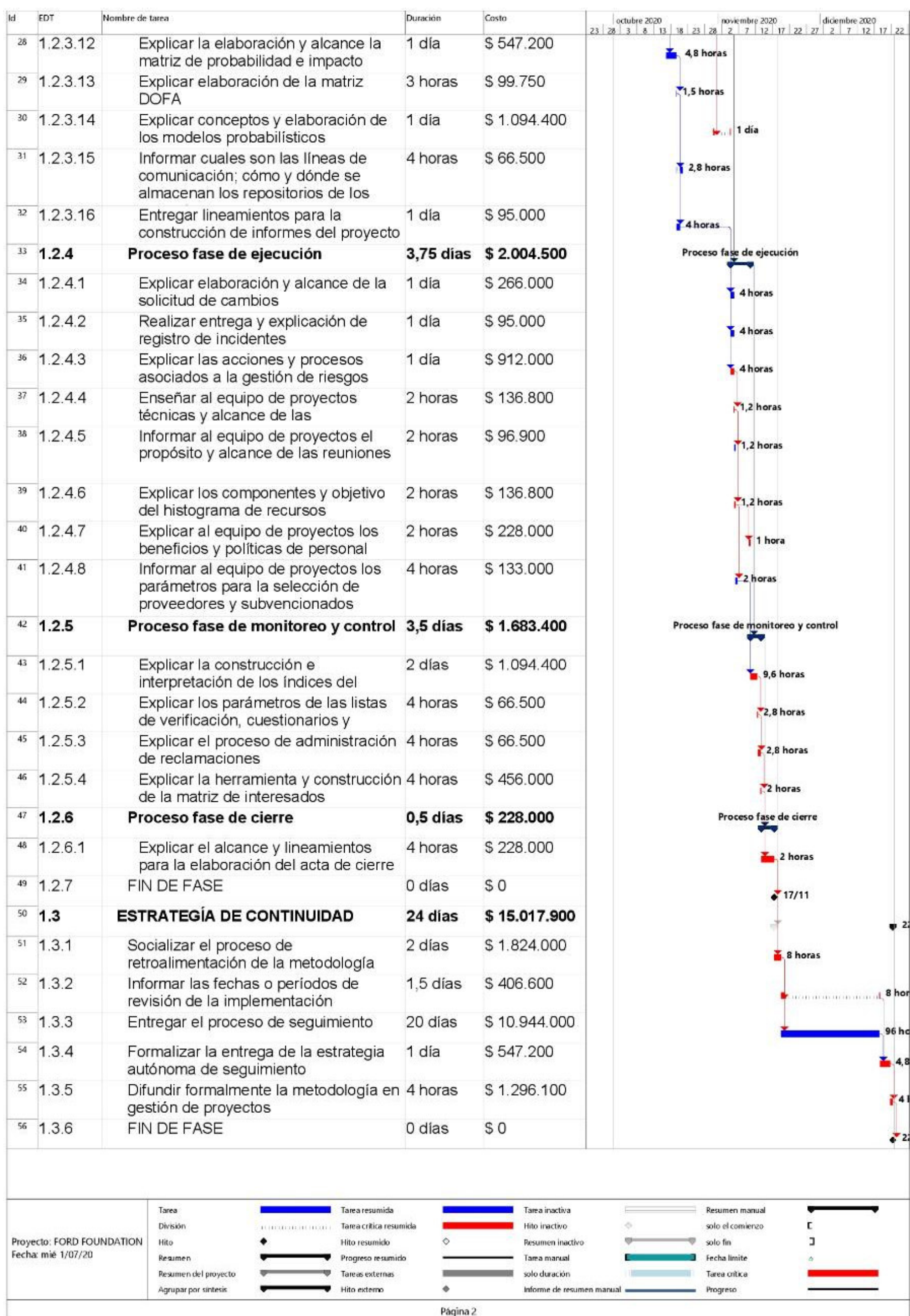


Tabla 23. Presupuesto de la implementación

Reserva de contingencia \$ 0		Reserva de gestión \$ 3.590.183	
Costo Estimado de paquetes de trabajo \$ 35.172.225	Cuentas de Control Hitos - entregables del proyecto (Nómina, cuentas x pagar, equipos y licencias)	Línea base del costo \$ 35.901.825	Presupuesto del Proyecto \$ 39.492.008

Fuente: elaboración propia

Con relación a recursos tecnológicos, muebles e inmuebles; y salas de conferencia, estos no se categorizan en ninguna línea puesto que se hará uso de la infraestructura disponible y autorizada por parte de la Fundación.

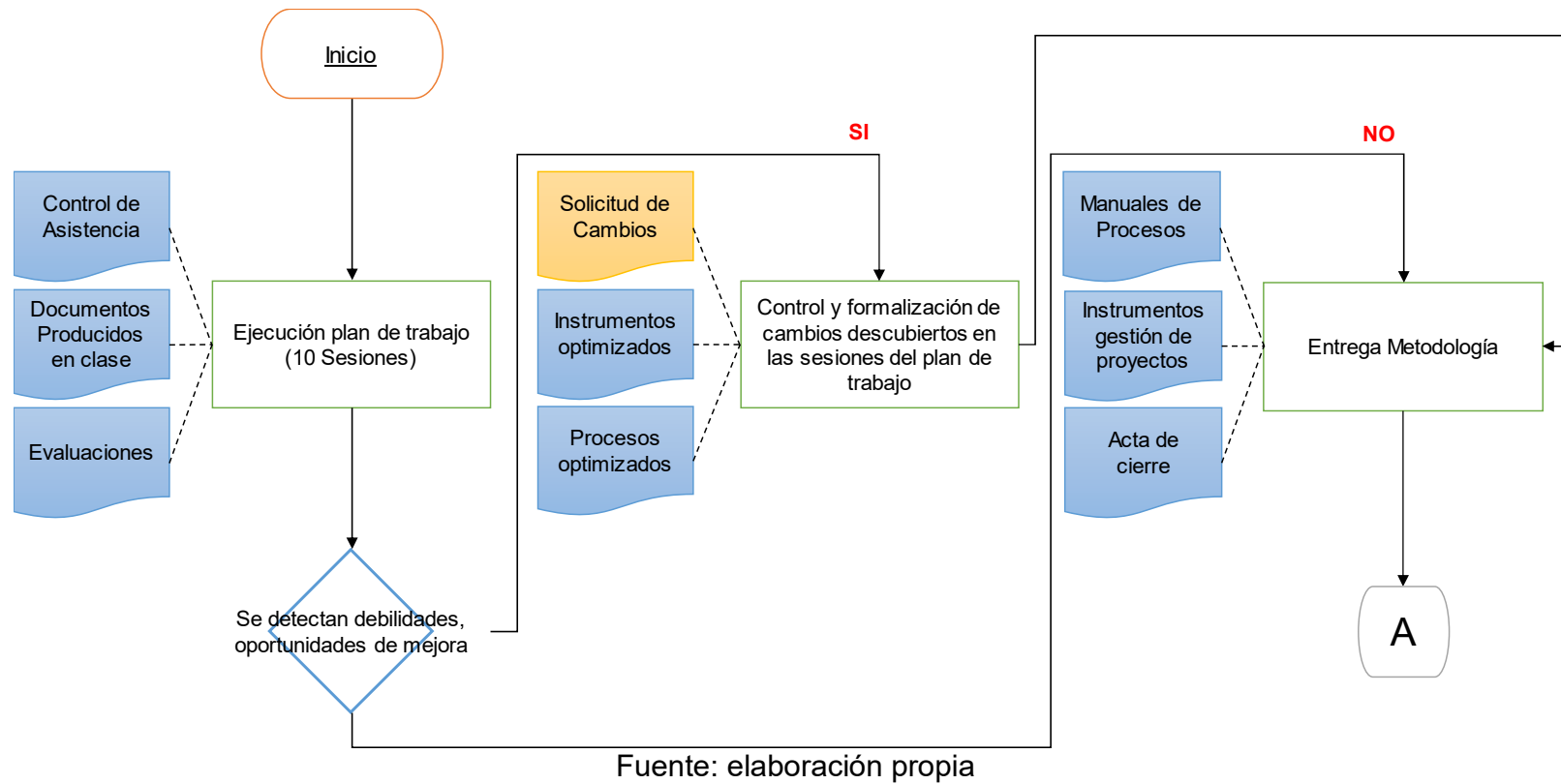
4.3.4. Gestión del conocimiento y calidad

Las técnicas de enseñanza en jornadas de capacitación serán sesiones magistrales, discusiones constructivas, casos prácticos y juego de roles. Para todas las sesiones se configuran actividades extra-clase como la preparación de lecturas, manuales o instrumentos.

Se entienden como entregables de la metodología los listados de asistencia a la capacitación y con base al número de sesión los instrumentos y/o procesos que correspondan.

La implementación utiliza un mecanismo que permite generar retroalimentación con los usuarios finales de la metodología de proyectos con enfoque del PMI, donde la comunicación doble vía permite ajustar el sistema conforme la interacción permanente de los usuarios con el personal designado para dar soporte a cualquier inquietud derivada del uso de las herramientas o relacionados al estándar.

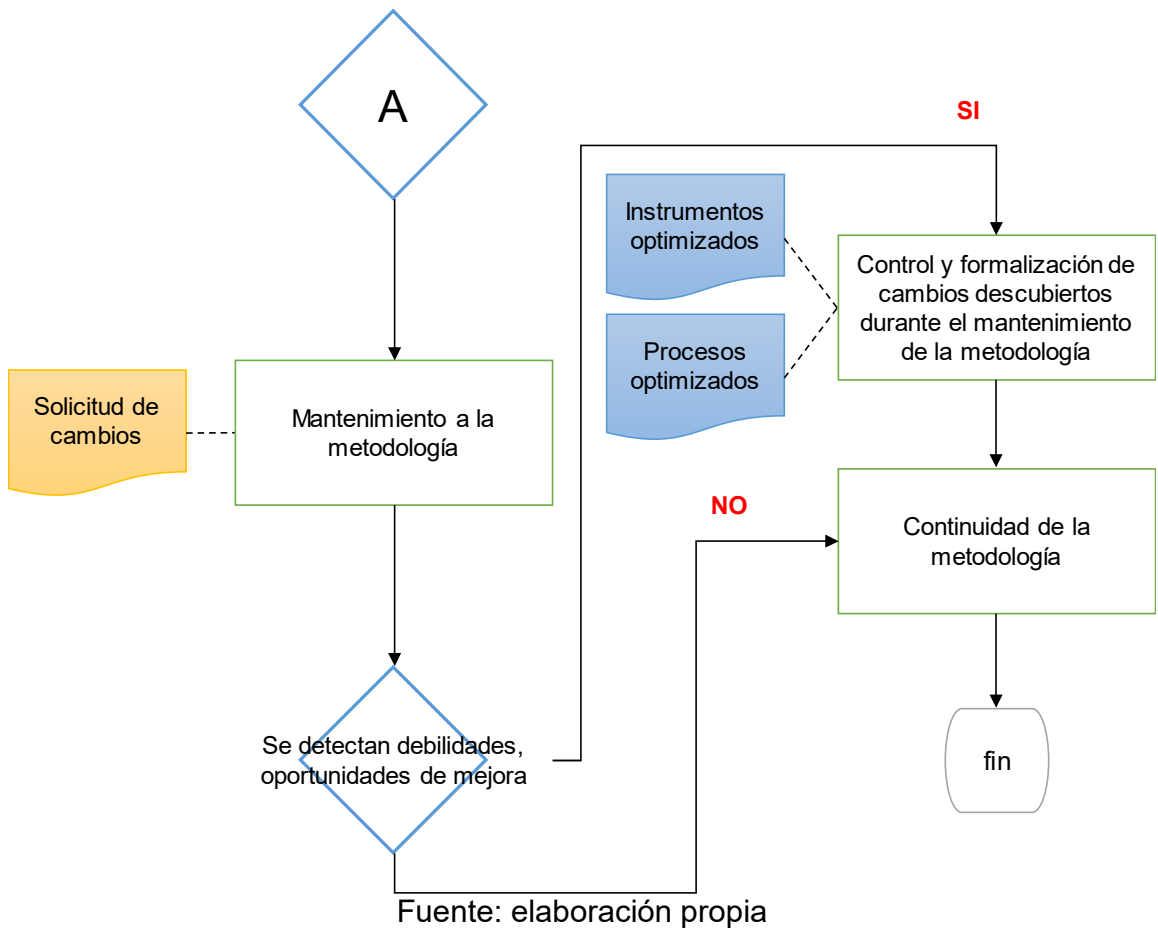
Figura 27. Proceso de retroalimentación en fase de capacitaciones



Tomando como partida que la nueva administración de proyectos sugiere cambios en los procesos y operaciones, se establecen dos procedimientos propios de la implementación; el primer proceso denominado *proceso de retroalimentación en fase de capacitaciones* (figura 27) hace referencia a aquellas oportunidades de mejora detectadas durante la realización de las capacitaciones.

Se entrega un segundo proceso para hacer seguimiento a la implementación denominado *proceso de seguimiento de la metodología en gestión de proyectos* (figura 28), que si bien no hace parte del alcance de la implementación si opera como herramienta para garantizar la continuidad del estándar del PMI y permite hacer seguimiento a los cambios derivados de los hallazgos durante la ejecución de proyectos con la nueva metodología sin que se altere la operación de la Fundación y/o cambien los componentes propuestos.

Figura 28. Proceso de seguimiento de la metodología en gestión de proyectos



4.3.5. Estrategia autónoma para la gestión de la metodología

Basados en la naturaleza de la metodología propuesta y teniendo en cuenta que el factor humano se encuentra inmerso en los procesos productivos de cualquier organización, se propone realizar un plan de entrenamientos teórico – práctico cuyo objetivo es establecer bases sólidas entorno a la formación del equipo de proyectos y en consecuencia lograr mejor desempeño tanto del programa de entrenamientos como de la metodología misma.

Tabla 24. Procesos cognitivos básicos

ATENCIÓN	MEMORIA	APRENDIZAJE
RECURSO, ACTIVIDAD O PRE-REQUISITO ↓		
Uso de recursos estimulantes Dinámicas sensoriales (Hablar, escuchar, ver) Espacios de formación frescos e iluminados Capacitaciones en horas de la mañana Manipulación de objetos didácticos	Realizar simulacros de proyectos Ejercicios sensoriales asociados a conceptos de proyectos Realizar listados o mapas mentales Contar historias de proyectos al interior de la fundación	Dinámicas que estimulen la comprensión de la metodología Discusiones basadas en controles de lectura Desarrollar casos prácticos Conocimientos previos en proyectos Realizar inducción
Capacidad de atender, de concentrarse, tomar consciencia selectivamente de una situación.	Proceso psicológico que posibilita el almacenaje, codificación y registro de la información, con la particularidad de que puede ser evocada o recuperada para ejecutar una acción posterior, dar una respuesta, etc.	Son todas aquellas transformaciones relativamente estables en el comportamiento que son inducidas por distintas experiencias (Estudio, observación, práctica, imitación, etc.) y dan lugar a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.

C : Factores de éxito

Fuente: Elaboración propia a partir de (Lupón, Torrents, & Quevedo, 2012, pp. 11,21,29)

Con la anterior premisa se desarrollará una estrategia donde se conjugan los procesos cognitivos básicos (atención, memoria y aprendizaje) con el modelo tecnopedagógico ADDIE (análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación) que garantizan y guían al personal de la Fundación a que desde los procesos de vinculación de personal hasta la interacción con la metodología basada en proyectos del PMI, los funcionarios adopten siempre las buenas prácticas y se garantice a través del tiempo que no existan desviaciones del modelo derivadas del desconocimiento del estándar del PMI, mal interpretación de manuales o herramientas, o el mal uso de los recursos.

- *Procesos cognitivos básicos*: Son según Ulric Neiser (Lupón, Torrents, & Quevedo, 2012, p. 19) el conjunto de procesos mediante los cuales la información sensorial entrante (input) es transformada, reducida, elaborada, almacenada, recordada o utilizada se le denomina cognición. Así, cognición equivale a capacidad de procesamiento de la información a partir de la percepción y la experiencia, pero también de las inferencias, la motivación o las expectativas, y para ello es necesario que se pongan en marcha otros procesos como la atención, la memoria, el aprendizaje, el pensamiento, etc. En este sistema cognitivo o sistema general de procesamiento de la información, la percepción vendría a ser el pilar básico en el que se asientan los procesos cognitivos básicos o simples (atención, memoria y aprendizaje) y complejos (lenguaje, pensamiento, inteligencia).

De esta manera y como se refleja en la tabla 24, si los funcionarios de la Fundación cuentan con aptitudes o prerrequisitos como conocimiento previo en proyectos, se utilizan los recursos e infraestructura adecuados para las capacitaciones y/o se llevan a cabo actividades de tipo pedagógico se genera el ambiente propicio para que la autonomía de la metodología en proyectos se mantenga a través del tiempo manteniendo siempre un estándar sin desviaciones; una vez los procesos cognitivos estén afinados se avanza a la segunda fase que es la aplicación del modelo ADDIE, es importante destacar que la no ejecución de los ejercicios propuestos en los procesos cognitivos básicos significa un bajo índice de éxito para la fase subsiguiente.

- *Modelo ADDIE*: es uno de los modelos comúnmente utilizados en el diseño instruccional, su nombre obedece al acrónimo analyze (análisis), designe (diseño), develop (desarrollo), implement (implementación) y evaluate (evaluación); que representan las fases de este modelo, considerado para algunos como un modelo genérico que las fases constituyen los pasos indispensables en todo proceso de diseño instruccional (Robert, 2009).

Tabla 25. Modelo ADDIE

ANÁLISIS	DISEÑO	DESARROLLO	IMPLEMENTACIÓN	EVALUACIÓN
Validar la brecha de desempeño	Realizar un listado de las tareas necesarias para llevar a cabo la socialización	Generar contenido	Participación del instructor	Determinar criterio de evaluación
Determinar los objetivos de las instrucciones	Formular los objetivos de desempeño de los funcionarios	Seleccionar medios de apoyo	Participación de los funcionarios	Seleccionar herramientas de evaluación
Confirmar asistencia de los participantes	Generar estrategias de ensayo	Desarrollar una guía para el funcionario		Realizar evaluación
Confirmar los recursos necesarios	Calcular el retorno de este esfuerzo	Desarrollar una guía para el instructor		
Determinar la entrega potencial		Revisar el carácter formativo de la propuesta		
Redactar plan de gestión de proyectos		Llevar a cabo una prueba piloto		
Identificar las causas probables en una diferencia de rendimiento.	Verificar las actuaciones deseadas y métodos de prueba apropiados.	Generar y validar las fuentes de aprendizaje.	Habilitar el entorno de aprendizaje e involucrar a los estudiantes.	Evaluar la calidad de los productos y procesos instruccionales antes y después de la implementación.

C : El funcionario se preparó para recibir entrenamiento en la metodología

Fuente: elaboración propia a partir de (Gámez, 2014, p. 38)

Dadas sus fases (Gámez, 2014, pp. 36-37) de ANÁLISIS es fundamental porque a partir de esta acción se interpretan correctamente a los funcionarios, los contenidos y el entorno; el DISEÑO referente a como se enseña y como se aprende; DESARROLLO fase que genera y valida los recursos de aprendizaje; IMPLEMENTACIÓN aquí se concreta el involucramiento de los funcionarios y el ambiente de aprendizaje; y por último la EVALUACIÓN que es donde se valora la calidad de la metodología y su socialización, los procesos de enseñanza y aprendizaje de los funcionarios antes y después de transcurrido el programa.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se evidenció que la metodología habitual en gestión de proyectos era operante pero ineficiente con relación a los procesos y resultados derivados de las líneas base de costos y tiempos, esto obedecía a que las estimaciones eran determinadas de forma empírica exclusivamente. La metodología implementada corrigió altas desviaciones de recursos y cronograma en los escenarios de ejecución directa e indirecta

En el diagnóstico se identificaron procesos homologables hacia la metodología propuesta, esto en parte gracias a la formación y experiencia del equipo de proyectos en organizaciones de similar enfoque. El diagnóstico permitió no solo establecer convergencias sino además detectar la ausencia de procesos o instrumentos necesarios para el diseño de la metodología. La aceptación de la propuesta atribuye a la organización un cambio de paradigma en la administración de proyectos como una oportunidad de destacar en el gremio de las ONG.

Se estableció una metodología acorde al alcance y necesidades de la Fundación. El diseño de la metodología fue estructurado teniendo en cuenta que existían proyectos en curso y que era necesario establecer acciones de transición para mitigar el impacto de los cambios. Se comprometió a todo el equipo de proyectos para desarrollar y sostener la metodología a través del tiempo; esto para generar desarrollo de equipo y minimizar costos de elaboración e implementación.

La nueva gestión de proyectos se orientó al estándar del PMI y las líneas programáticas habilitadas para Colombia. La construcción de los procesos y herramientas para la implementación de la metodología realizó cambios a nivel procedimental donde la continuidad del estándar estará sujeta a dos factores críticos de éxito, el primero el cambio en cultura organizacional y en segundo lugar el cumplimiento de la estrategia autónoma propuesta.

El costo y tiempo de este proyecto se prevén en COP 129.760.258 y 118 días respectivamente; estas estimaciones fueron construidas a lo largo de la producción de este documento y tienen en cuenta que el trabajo que se demanda será hecho por el personal actual y no afectará labores cotidianas durante su ejecución. El costo es consecuencia de la escala salarial de las personas que trabajan para la Fundación y su participación horas/hombre en la construcción e implementación de la metodología.

Se recomienda implementar la metodología para tener mayor control sobre las adquisiciones, recursos, tiempos, proveedores y/o subvencionados; la implementación corrige las desviaciones de cada uno de estos componentes y aporta confianza a los resultados y procesos propios o con terceros, lo cual deriva en el aumento en las remesas aprobadas para la Fundación y consecuentemente habrá mayor ejecución en las líneas programáticas aprobadas para Colombia.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, L. A. (2014). *Gestión de Proyectos con Project, Excel y Visio*. Lima, Perú: Empresa Editora Macro EIRL.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (26 de 10 de 2015). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Recuperado de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/personas-juridicas/inspeccion-vigilancia-y-control-esal-deportivas-yo-recreativas>
- Arranz, R. C., Domínguez, M. D., & Raya, V. R. (2014). *Gestión de Proyectos*. Madrid, España: Editorial RA-MA.
- Barato, J. (2015). *El director de proyectos a exámen*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Bernal, R., & Peña, J. (2011). *Guía práctica para la evaluación de impacto*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Bianca, C. M. (2007). *Derecho Civil*. (É. C. Fernando Hinestrosa, Trad.) Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ceolevel. (2016). (Pérez, Productor) Recuperado de <http://www.ceolevel.com/conoces-la-verdadera-historia-de-la-gestion-de-proyectos>
- Confederación Colombiana de ONG. (Agosto de 2016). CCONG. Recuperado de https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf
- Fundación Universitaria del Área Andina. (2018). Exponer un sistema de control interno para la empresa. "Frenos Bucaramanga S.A.S.". *Documentos de Trabajo. Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanísticas N° 6, 22*.
- Gámez, I. E. (2014). *Los Modelos Tecno-Educativos, revolucionando el aprendizaje del siglo XXI*. México.
- García Chacón, G. (2017). *Gestión de Cambios Organizacionales*. Caracas: abediciones.
- Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica. (2016). *Gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Guía práctica*. PMI.
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de Proyectos* (Cuarta ed.). Nueva York, USA: McGrawHill.
- ISO. (2005). *Norma Internacional ISO 9000*. ISO.
- ISO 21500. (2012). *Directrices para la dirección y gestión de proyectos*. Ginebra: ISO.

- Kaizen. (2001). *Kaizen* (Décima Tercera ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones, estrategia y análisis*. Ciudad de México, México: Pearson Education Company.
- Lledó, P. (2017). *Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento*. Madrid: Instituto Europeo de Posgrado.
- Lupón, M., Torrents, A., & Quevedo, L. (2012). *Apuntes de Psicología en Atención Visual*.
- María Beatriz Corchuelo Martínez Azua, A. Q. (2014). *Lecciones de Microeconomía*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Marta Lupón, A. T. (2012). *Apuntes de Psicología en Atención Visual*.
- Mortimore, S., & Wallace, C. (2014). *HACCP A Practical Approach*. New York Heidelberg Dordrecht, Londres: Springer.
- Mulcahy, R. (2018). *Preparación para el examen PMP*. Minnesota: RMC Publications.
- Mulchay, R. (2013). *Preparación para el examen PMP*. RMC Publications Inc.
- OBS Business School. (2020). Tipos de Proyectos. *OBS Business School*, 11. Recuperado de <https://obsbusiness.school/int>
- OPM3. (2017). *Organizational Project Management Maturity Model*. Pennsylvania: PMI.
- OXFAM GB. (2015). *The Oxford Committee for Famine Relief OXFAM GB en Colombia*. Recuperado de <https://www.oxfam.org.uk>
- PMI. (2017). *Guía del PMBOK*. Pennsylvania: PMI.
- Project Management Institute. (2019). *The Standard for Earned Value Management*. Pennsylvania: PMI.
- Red Adelco. (2017). *Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia*. Recuperado de <https://www.redadelco.org/que-es-la-cooperacion-internacional>
- Robert, M. (2009). *Instructional Design: The ADDIE Approach*.
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Ciudad de México: Editorial Limusa S.A.
- The Ford Foundation. (2019). *fordfoundation.org*. Recuperado de <https://www.fordfoundation.org/>