

Fecha de elaboración: 30/04/2021 [del RAI]			
Tipo de documento	TID:	Obra creación:	Proyecto investigación: PMBOK
Título: Gestión de Proyectos Sociales según PMBOK En La Fundación Social Oasis de Bogotá			
Autor(es):			
Carlos A. Restrepo		Código: 10206061	
Fabio Barroso		Código: 10206111	
Mónica. Mogollón		Código: 10206062	
Tutor(es):			
Jamilton Benavides			
Fecha de finalización: 24.05.2021 [Gestión de Proyectos Sociales según PMBOK En La Fundación Social Oasis de Bogotá]			
Temática: Gestión de Proyectos Sociales según las buenas prácticas del PMBOK para La Fundación Social Oasis de Bogotá			
Tipo de investigación: Descriptiva Mixta			
Resumen:			
<p>Esta investigación tiene como objetivo revisar el estado actual de la gestión de proyectos sociales en la Fundación Oasis de Bogotá, para mejorar sus herramientas y estrategias según la guía del PMBOK.</p> <p>Con una metodología descriptiva mixta, permite de forma cualitativa reconocer los puntos de quiebre y fluctuación para el desarrollo exitoso de las iniciativas que benefician a la comunidad; además desde el enfoque cuantitativo, describir los elementos innovadores subyacentes en experiencias previas e impacto posible según adaptación al contexto de la Fundación social. Por lo anterior, en el desarrollo de estas páginas se especifica un proceso detallado donde los investigadores reconocen las características del entorno recolectadas en muestreo a conveniencia (dado el momento coyuntural de pandemia y las limitaciones que ello implica), las prácticas comúnmente utilizadas y los estándares cotidianas que rigen a la hora de formular y desarrollar un proyecto acertado en la Fundación Oasis de Bogotá.</p>			
Palabras clave:			
Investigación, proyectos sociales, PMBOK, PMI, gestión social, planeación, métodos, valor, estrategia, estándares, calidad, administración integral			
Planteamiento del problema:			
<p>La Fundación Social Oasis es una entidad sin ánimo de lucro y tiene como eje fundamental de financiación, gestión de proyectos a nivel local, nacional e internacional; y durante su accionar, ha establecido programas que benefician a más de 150 familias.</p> <p>Según diagnóstico previo realizado por Triviño Saavedra, D. E. (2019), en su trabajo de pasantía titulado “Proceso De Reingeniería Para La Fundación Social Oasis Desde La Implementación De Un Proyecto Deportivo”, para el año 2017, la Fundación había conseguido crecer y posicionarse en el sector, a pesar de manejarse sin una estructura administrativa organizada que soportara sus iniciativas sociales; sin registro por más de 13 años de los proyectos; sin archivos que sustentara el manejo administrativo de éstos; sin registros contables o documental, tampoco listados de la población que atendía.</p> <p>En la gestión de los proyectos sociales, sostenimiento y la formulación de otros, es posible que la Fundación Oasis al igual que una gran mayoría perteneciente al tercer sector</p>			

de la economía, tengan una gestión no profesionalizada. Además, muchos actúan de manera voluntaria. (Tondolo, 2014); se presentan las siguientes falencias: a) no se reporta el avance y estado del proyecto con soportes objetivos; b) falta un sistema para identificar los riesgos y su forma de mitigarlos; c) no hay un protocolo para controlar los cambios, consolidarlos y unificarlos en el acervo de procesos de la organización; d) no hay un proceso de gestión documental o gestión del conocimiento para la información de los proyectos, así como de lecciones aprendidas; e) es complejo medir el impacto social de los proyectos; f) no se tienen procesos definidos en la generación de cadenas de valor social en los beneficiarios. g) No existe un programa de entrenamiento basado en las enfoques, herramientas y estrategias de direccionamiento de proyectos; h) no se cuenta con una estructura de administración de proyectos PMO, para organizar y alinear la estrategia organizacional acorde al contexto y a las buenas prácticas de sostenibilidad.

En coherencia con lo anterior, los procesos que ya se han establecido se debilitan; esto se puede evidenciar en el programa que tiene con niños y niñas de la comunidad, donde para el año 2016-2019 recibieron clases de artes y deportes de lunes a sábado, y para el año 2020 el programa no pudo continuar sino los días sábados; de igual manera para el año 2019, de siete (7) propuestas postuladas, solamente dos fueron aprobadas.

Pregunta Principal

¿Cómo mejorar la gestión de proyectos sociales en la Fundación Social Oasis de Bogotá según buenas prácticas del PMBOK y estándares propuestos del PMI?

Sub Preguntas

1. ¿Cuáles son las mejores prácticas y estándares del PMBOK adaptables para gestión de proyectos sociales?
2. ¿Qué herramientas, elementos y estrategias son útiles para la gestión de los proyectos sociales según las mejores prácticas del PMBOK y estándares propuestos del PMI?

Objetivos:

Principal: Proponer herramientas y estrategias según el enfoque del PMBOK para mejorar la gestión de proyectos sociales en la Fundación Social Oasis de Bogotá

Específicos:

1. Identificar las mejores prácticas, elementos y estándares del PMBOK adaptables para mejorar la gestión de proyectos sociales.
2. Proponer las estrategias, elementos y herramientas según mejores prácticas del PMBOK para la gestión de proyectos sociales

Marco teórico:

El presente marco teórico, se encuentra ubicado en la disciplina de la gerencia de proyectos y subdisciplina proyectos sociales tercer sector de la economía Para empezar este apartado, es necesario contextualizar y definir desde distintas perspectivas las categorías de proyecto; gestión; gerencia; proyectos sociales; políticas públicas; administración pública; y Project Management Institute (PMI) como recursos teóricos al abordaje del estudio de la gestión de proyectos. 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) Pag 24

Las organizaciones sociales surgen por la necesidad de sus comunidades, y son ellos los autores que van gestando los primeros procesos, desarrollando alternativas que resuelvan los problemas más evidentes y que afectan a su comunidad. Los problemas sociales según Martínez y Cohen (2018), los definen como carencias o déficits existentes en un grupo poblacional determinado; constituyen una brecha entre lo deseado (por la sociedad) y la realidad, son situaciones observables empíricamente que requieren de análisis científico técnico. No se pueden, por tanto, fundamentar en meras suposiciones o creencias. Pag 26/27

Las decisiones en esta área suelen ser tomadas con las mejores intenciones de atender las necesidades de una determinada población, pero suelen carecer del correspondiente análisis técnico de las alternativas, para seleccionar la más eficaz para el logro de los objetivos buscados y más eficientes en la utilización de los recursos que se destinarán a dicho programa (Martínez & Cohen, 2018). Pag 27

Buenas prácticas significan que existe consenso general acerca de la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas a los procesos de dirección de proyectos, lo cual puede aumentar la posibilidad de éxito en todos los procesos de gestión, para entregar los resultados y los valores del negocio esperado (Castañeda Okamura et al.) Pag 27

Los proyectos son considerados como una herramienta estratégica para la toma de decisiones de organizaciones y de individuos. Son la expresión técnica de soluciones a problemas particulares o de interés general, y son un medio para cambiar situaciones desventajosas o problemáticas de personas e instituciones hacia puntos convenientes en su beneficio. (Herrera, 2015, p.12) Pag 29

Para Hernández Ortiz y Gomez Torres (2010), la gerencia es el todo de una institución o empresa cuya función es hacer el uso correcto de sus recursos. Pero la gerencia en una organización, no sería nada sin un buen fortín de colaboradores, haciendo referencia al trabajo en equipo. Pag 29

Para Herrera (2015), los proyectos sociales son una herramienta que permite inducir un cambio a partir de las iniciativas de los actores que interactúan en un territorio o sector específico. Usualmente en el ámbito de la gestión social se manejan de forma indistinta los conceptos de proyectos, planes, programas e incluso políticas públicas, lo cual es un error conceptual que puede causar inconsistencias en el análisis e intervención sobre la realidad local. Pag 31

Método:

Según Pacheco, J. F., Ortegón, E., & Prieto, A. (2015), la Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos; centrada en la orientación por objetivos, hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y

productos del proyecto serán monitoreados y evaluados (Pacheco, J. F., Ortegón, E., & Prieto, A. 2015). Pag 36

La Metodología General Ajustada (MGA) es una aplicación informática, realizada por del Departamento Nacional de Planeación de Colombia, la cual tiene un orden lógico para el registro de la información más relevante resultado del proceso de formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública. Su base conceptual es la metodología de Marco Lógico, además de los principios de preparación y evaluación económica de proyectos (Blanco, W. G., 2015). Pag 37

La gestión de proyectos basada en la metodología del Project Management Institute - PMI se traduce en una gran cantidad de beneficios, debido a que permitirá a la institución incrementar sus niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, maximizando el uso de sus recursos financieros, materiales y de capital humano, dentro de los tiempos establecidos para el desarrollo del producto o servicio. Pag 38

Según Díaz Rendón y Carmona González (2011). El objetivo principal de un diseño metodológico para la dirección de proyectos basados en el Project Management Institute PMI, es situar a los responsables de proyectos en el Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM, en el ámbito de su misión, definiendo sus funciones, atribuciones y responsabilidades. Pag 40

Según Jiménez Muñoz et al. (2020). En su tesis "Herramienta de visualización metodológica para la implementación del estándar PMBOK en la gestión de proyectos", busca racionalizar la selección de procesos clave para la gestión de proyectos a través de una herramienta visual, que toma las características de los modelos de gestión, para describir el ciclo de vida del proyecto, las áreas de conocimiento y los grupos de procesos del Project Management Body Of Knowledge PMBOK. Pag 42

Resultados, hallazgos u obra realizada:

A continuación, se presenta la matriz general de los datos de la encuesta realizada a los integrantes de la Fundación Social Oasis, desde la cual se establece la línea base para los resultados a nivel cuantitativo, el análisis de éstos según procedimiento establecido, hallazgos, conclusiones y recomendaciones según los objetivos, preguntas e hipótesis del estudio. Pag 62

Diagnóstico de necesidades Con promedio de 2,5 del 1 al 5, si bien la organización tiene un componente humano muy amplio, pues trabaja constantemente con la población interrelacionándose y conociendo sus necesidades de manera personal, no se establece una metodología clara y precisa para definir las problemáticas y buscar alternativas o soluciones, donde de igual manera se pueda evidenciar el impacto del trabajo desarrollado. Pag 62

Metodología Utilizada en la fundación Con promedio de 1,3 del 1 al 5, la organización claramente no cuenta con una metodología, sino que desarrolla su trabajo de investigación de acuerdo a los lineamientos que las entidades a las que se les presenta los proyectos les indica. Los resultados se miden más por el número de participantes que por el impacto del proyecto Pag 64

Planificación de tiempos y costos Con promedio de 3,2 del 1 al 5, Se lleva a cabo una planificación de las actividades y del presupuesto requerido para la ejecución de los proyectos, pero no se cuenta con un desglose de actividades. Por lo que como lo manifiesta en las entrevistas pueden existir valores muy altos que no cumplen con los criterios

necesarios o establecidos por las entidades, lo que los lleva a perder dichas oportunidades
Pag 65

Portafolio de la Organización Con promedio de 3,2 del 1 al 5, La fundación cuenta con un portafolio en el que ha venido trabajando y fortaleciéndose a través de los años, sin embargo, requiere consolidarlos, haciéndolos autosostenibles, pues constituyen sus procesos misionales: Comedores para la Vida, Casa de Valores, Plan Padrino, Finca del Campo a la Ciudad y Huerta comunitaria Pag 70

Según el resultado global estimado, en la medición de aproximación a un nivel de madurez ideal, la Fundación Social Oasis, se ubica en el nivel 2 (Planificado - Medio Bajo), con una calificación del 48.2% (Ver Ilustración No.19)

Por lo tanto, requiere alinearse con el diseño e inicio de una implantación metodológica acorde a las exigencias externas y a las capacidades internas requiere entramiento en dirección de proyectos, una guía y un plan de implantación de mejores prácticas (GMP); además estandarizar procesos a través de un lenguaje y entendimiento común Pag 73

Conclusiones:

En el proceso de investigación realizado en la Fundación Social Oasis, y en el acercamiento al grupo directivos y de colaboradores que brindaron información, impresiones y experiencias, con el deseo de que por medio de los resultados obtenidos ellos logran tener una visión más clara del estado de madurez de Fundación. De igual manera evidenciar en alguna medida sus debilidades y fortalezas, buscando generar nuevas estrategias de mejora para su organización, es así como esta investigación concluyo que:

- No existe una claridad en conceptos o metodologías en gestión de proyectos, que se lleven a cabo o se utilicen dentro de la institución.

- Se recomienda fortalecer el conocimiento y la aplicación en metodología, por medio de la implementación de las herramientas gerenciales en programas sociales de manera que se genere un aprendizaje no sólo organizacional sino a nivel de los colaboradores o voluntarios

- Aunque los miembros de la junta directiva consideran que se da un adecuado seguimiento a los proyectos, se evidencio que este seguimiento no cumple con las buenas prácticas de gestión de proyectos.

- Se evidencio que no cuentan con una metodología establecida para el seguimiento y control dentro de los proyectos, no realizan un análisis de riesgos y por ende no se cuenta con un aprendizaje de experiencia posterior a los proyectos realizados.

- Se recomienda enfatizar en herramientas dirigidas a la planificación y el control de actividades. Como las establecidas en la Gestión en la planificación, el alcance el cronograma de proyectos según lo establecido en la Guía del PMBOK.

- La organización cuenta con un reconocimiento a nivel nacional e internacional, brindado apoyo de diferentes organizaciones de manera económica, pero tiene una gran debilidad en el personal, ya que el grupo establecido trabaja un tiempo reducido, lo que genera una sobre carga en el grupo de si está realizando sus labores permanentemente, por lo que se hace necesarios establecer mecanismos de organización para llevar a cabo cada una de las actividades.

Tanto el marco lógico, como su versión moderna y sistematiza denomina MGA, pueden integrarse dentro de las metodologías propuestas por la guía PMBok en sus buenas prácticas de una gerencia de proyectos moderna que exige efectividad, eficiencia,

sostenibilidad y sustentabilidad; más importante incrementando la probabilidad de generar impacto positivo.

Capacitar a un grupo de líderes Sociales de la Fundación Social Oasis y de otras organizaciones en mejores prácticas del PMBOK, esta metodología que busca un mejoramiento en los proyectos y procesos de las organizaciones, fortaleciendo el desarrollo económico a nivel social tan necesario tan necesario en estos momentos para las poblaciones menos favorecidas y donde los líderes de estos proyectos necesitar ser capacitados.

Realizar dichas capacitaciones de manera virtual, colocando al alcance de todos los participantes, una herramienta innovadora y lúdica, sobre los temas del PMBOK, su contexto y aplicación en sus organizaciones.

El análisis del estado actual de la organización según el grado de madurez, es coherente con los resultados obtenidos, por lo tanto, la Fundación Social Oasis requiere contar con las herramientas de evaluación, innovación, gestión de la información y del conocimiento control según las áreas y procesos recomendado en la gestión de proyectos por la guía práctica del PMBOK.

Implementar herramientas de análisis de problemas, donde a través de la recolección de información puedan generar estrategias que impacten de manera positiva y efectiva su comunidad y creen cambios sociales.

Productos derivados:

Referencie los artículos, libros, capítulos de libro, ponencias, etc., que fueron resultado de su proceso investigativo.

**Gestión de Proyectos Sociales según el PMBOK
En La Fundación Social Oasis de Bogotá**

Autor(es)

Carlos A. Restrepo
Cod. 10206120

Fabio Barroso
Cod. 1020611

Mónica M. Ricaurte
Cod. 10206062

Corporación Universitaria UNITEC
Especialización en Gerencia de Proyectos.
Seminario de Investigación II
Bogotá D.C
Mayo del 2021

Gestión de Proyectos Sociales según el PMBOK
En La Fundación Social Oasis de Bogotá

Autor(es)

Carlos A. Restrepo
Cod. 10206120

Fabio Barroso
Cod. 1020611

Mónica M. Ricaurte
Cod. 10206062)

Jamilton Benavides
Tutor

Corporación Universitaria UNITEC
Especialización en Gerencia de Proyectos.
Seminario de Investigación II
Bogotá D.C
Mayo del 2021

Tabla de Contenido

	Introducción	6
	Problema De Investigación	7
Planteamiento Del Problema		7
	Preguntas De Investigación	8
Pregunta Principal		8
Subpreguntas De Investigación		8
	Justificación	9
	Objetivos	11
Objetivo General		11
Objetivos Específicos		11
	Hipótesis De Investigación	12
Hipótesis Nula		12
	Marco Referencial	13
Antecedentes Investigativos		13
Proyectos Sociales		13
	Marco Teórico	22
Tercer Sector O Sector No Lucrativo		23
Organizaciones Sociales, Problemas Y Proyectos		25
La Gestión De Proyectos		28
Lo Proyectos Y Las Políticas Publicas		30
	Marco Conceptual	32
Pmbok		32
Proyectos		34
Metodología De Marco Lógico (Mml)		35
La Metodología General Ajustada (Mga)		36
	Marco Metodológico	37
El Pmbok Como Método		37
Buenas Prácticas Y Modelo De Madurez		45
Método Y Tipo De Estudio		48
Enfoque Y Diseño		48
Población O Muestra		49
Caracterización De La Población Encuestada		50
Procedimiento		51
Captación Información		51
Aproximación Nivel Madurez En Buenas Prácticas		51
Instrumentos De Medida		52
	Resultados Y Análisis	61
Resultados De La Encuesta		61
Resultados Aproximación Nivel Madurez En Buenas Prácticas		69
	Conclusiones Y Recomendaciones	71
	Referencias	71

Tabla De Ilustraciones

<i>Figura 1. Ficha Metodológica De La Investigación</i>	48
<i>Figura 2. Nivel Ideal Madurez en Buenas Prácticas</i>	51
<i>Figura 3. Estructura Entrevista Experto1.</i>	52
<i>Figura 4. Estructura Entrevista Experto2.</i>	53
<i>Figura 5. Encuesta sobre Buenas Prácticas y Herramientas de gestión</i>	54
<i>Figura 6. Entrevista a profundidad No.1</i>	55
<i>Figura 7. Entrevista a profundidad No.2</i>	57
<i>Figura 8. Matriz General de Datos y Resultados de la Encuesta</i>	61
<i>Figura 9. La Fundación tiene una metodología para proyectos</i>	62
<i>Figura 10. Valoración “Se Hace Diagnóstico de Necesidades”</i>	62
<i>Figura 11. Valoración “Mide el Impacto de los Proyectos”</i>	63
<i>Figura 12. Valoración “Se Planifica Tiempos /Costos”</i>	63
<i>Figura 13. Valoración “Gestiona los Riesgos”</i>	64
<i>Figura 14. Valoración “Hace Planificación Estratégica”</i>	64
<i>Figura 15. Valoración “Proyectos Alineados con Objetivos Institucionales”</i>	65
<i>Figura 16. Valoración “Hay Gestión de la Información y del Conocimiento”</i>	65
<i>Figura 17. Valoración “Se Hace Monitoreo y Control”</i>	66
<i>Figura 18. Valoración “Se Tiene un Portafolio Institucional”</i>	66
<i>Figura 19. Valoración “Se hace Innovación”</i>	67
<i>Figura 20. Valoración “Evaluación Lecciones Aprendidas”</i>	68
<i>Figura 21. Valoración “Desempeño y Competencias en Proyectos”</i>	69
<i>Figura 22. Valoración “Nivel Madurez en Buenas Prácticas”</i>	70

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo revisar el estado actual de la gestión de proyectos sociales en la Fundación Oasis de Bogotá, para mejorar sus herramientas y estrategias según la guía del PMBOK.

Con una metodología descriptiva mixta, permite de forma cualitativa reconocer los puntos de quiebre y fluctuación para el desarrollo exitoso de las iniciativas que benefician a la comunidad; además desde el enfoque cuantitativo, describir los elementos innovadores subyacentes en experiencias previas e impacto posible según adaptación al contexto de la Fundación social. Por lo anterior, en el desarrollo de estas páginas se especifica un proceso detallado donde los investigadores reconocen las características del entorno recolectadas en muestreo a conveniencia (dado el momento coyuntural de pandemia y las limitaciones que ello implica), las prácticas comúnmente utilizadas y los estándares cotidianos que rigen a la hora de formular y desarrollar un proyecto acertado en la Fundación Oasis de Bogotá.

Abstrac

The objective of this research is to review the current state of social project management at Fundación Oasis de Bogotá, in order to improve its tools and strategies according to the PMBOK guide.

With a mixed descriptive methodology, it allows qualitatively to recognize the breaking points and fluctuation for the successful development of initiatives that benefit the community; In addition, from the quantitative approach, describe the underlying innovative elements in previous experiences and possible impact according to adaptation to the context of the Social Foundation. Therefore, in the development of these pages a detailed process is specified where the researchers recognize the characteristics of the environment collected in convenience sampling (given the conjunctural moment of the pandemic and the limitations that this implies), the commonly used practices and the standards. daily activities that govern when formulating and developing a successful project at Fundación Oasis de Bogotá.

Palabras claves

Investigación, proyectos sociales, PMBOK, PMI, gestión social, planeación, métodos, valor, estrategia, estándares, calidad, administración integral.

Introducción

En el tercer sector, el tema “proceso de gestión” todavía está poco explorado, tanto en las investigaciones académicas como en la práctica gerencial de las organizaciones (Tondolo, 2014);

La gestión de un proyecto social involucra una serie de factores en un ambiente competitivo en cuanto a su viabilidad, alcance, presupuesto, recursos, impacto y trascendencia; se necesita ponderar las fortalezas del proyecto versus riesgos, en una aproximación a las propias circunstancias del contexto sociocultural y ambiental entre otros factores.

En otras palabras, algunos autores definen que los proyectos sociales son una herramienta para motivar un cambio a partir de las iniciativas de los actores que interactúan en un sector específico; la gestión de éstos construye nuevas estructuras de oportunidades para los habitantes, creando así un entorno favorable para el despliegue del potencial de los territorios (Baca-Tavira & Herrera-Tapia, 2016).

En este contexto, se requiere contar con uno o varios enfoques acorde a la misión, visión y recursos de la organización social, lo cual le permita contar con una serie de estrategias y herramientas según estándares y mejores prácticas exitosas en la gestión e impacto social de los proyectos.

El marco lógico es una metodología gráfica que permite formular proyectos sociales, de forma participativa con los beneficiarios, identificando necesidades, soluciones y en la elección de la mejor alternativa, sin embargo, no es suficiente para desarrollar con éxito las fases subsiguientes del ciclo de proyectos, la ejecución, el monitoreo, el control y el cierre. En contraste, el Project Management Instituto (PMI) es una metodología que ayuda a tener mejores resultados para la organización en términos de efectividad, eficiencia, sostenibilidad y sustentabilidad; más importante aún, a incrementar la probabilidad de generar impacto positivo.

Por lo anterior, la presente investigación busca para la Fundación Oasis, mejorar la gerencia de los proyectos sociales, según el enfoque del PMBOK en mejores prácticas y a elementos estratégicos del Project Management Instituto (PMI).

Problema de Investigación

Planteamiento Del Problema

La Fundación Social Oasis es una entidad sin ánimo de lucro y tiene como eje fundamental de financiación, la gestión de proyectos a nivel local, nacional e internacional; y durante su accionar, ha establecido programas que benefician a más de 150 familias.

Según diagnóstico previo realizado por Triviño Saavedra, D. E. (2019), en su trabajo de pasantía titulado “Proceso De Reingeniería Para La Fundación Social Oasis Desde La Implementación De Un Proyecto Deportivo”, para el año 2017, la Fundación había conseguido crecer y posicionarse en el sector, a pesar de manejarse sin una estructura administrativa organizada que soportara sus iniciativas sociales; sin registro por más de 13 años de los proyectos; sin archivos que sustentara el manejo administrativo de éstos; sin registros contables o documental, tampoco listados de la población que atendía.

En la gestión de los proyectos sociales, sostenimiento y la formulación de otros, es posible que la Fundación Oasis al igual que una gran mayoría perteneciente al tercer sector de la economía, tengan una gestión no profesionalizada. Además, muchos actúan de manera voluntaria, volviendo, así, el cobro por resultados un aspecto bastante delicado (Tondolo, 2014); por lo tanto es común que presenten las siguientes falencias: a) no se reporta el avance y estado del proyecto con soportes objetivos; b) falta un sistema para identificar los riesgos y su forma de mitigarlos; c) no hay un protocolo para controlar los cambios, consolidarlos y unificarlos en el acervo de procesos de la organización; d) no hay un proceso de gestión documental o gestión del conocimiento para la información de los proyectos, así como de lecciones aprendidas; e) es complejo medir el impacto social de los proyectos; f) no se tienen procesos definidos en la generación de cadenas de valor social en los beneficiarios. g) No existe un programa de entrenamiento basado en las enfoques, herramientas y estrategias de direccionamiento de proyectos; h) no se cuenta con una estructura de administración de proyectos PMO, para organizar y alinear la estrategia organizacional acorde al contexto y a las buenas prácticas de sostenibilidad.

En coherencia con lo anterior, los procesos que ya se han establecido se debilitan; esto se puede evidenciar en el programa que tiene con niños y niñas de la comunidad, donde para el año 2016-2019 recibieron clases de artes y deportes de lunes a sábado, y para el año 2020 el

programa no pudo continuar sino los días sábados; de igual manera para el año 2019, de siete (7) propuestas postuladas, solamente dos fueron aprobadas.

Esta Fundación ha tenido reconocimientos a nivel nacional e internacional, por lo tanto, tiene la urgencia de fortalecer la parte de gestión de proyectos, estableciendo procesos y estándares con herramientas y estrategias adecuados para su crecimiento; de lo contrario, podría retroceder y perder credibilidad, a pesar de los logros ya alcanzados.

Basados en lo anterior, se tienen los siguientes planteamientos en busca de soluciones:

Preguntas de investigación

Pregunta Principal

¿Cómo mejorar la gestión de proyectos sociales en la Fundación Social Oasis de Bogotá según buenas prácticas del PMBOK y estándares propuestos del PMI?

Subpreguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las mejores prácticas y estándares del PMBOK adaptables para gestión de proyectos sociales?
2. ¿Qué herramientas, elementos y estrategias son útiles para la gestión de los proyectos sociales según las mejores prácticas del PMBOK y estándares propuestos del PMI?

Justificación

Con el aumento de las exigencias legales y la fiscalización gubernamental, las organizaciones del tercer sector, han percibido que el proceso de gestión es una cuestión relevante para el alcance de sus objetivos (Tondolo, 2014). Las organizaciones que tienen claro dónde aplican sus recursos y que actúan de forma más organizada tienden a recibir más fácilmente recursos de terceros (Khieng, 2014).

La Fundación Social Oasis (Fundación Social Oasis) se encuentra ubicada en los barrios Paraíso y Bella Flor, en la localidad de Ciudad Bolívar; Oasis surge producto del deseo de mejorar la calidad de vida niños y adultos mayores, como una iniciativa Sandra Liliana Sánchez; joven gestora, fundadora, actual directora.

La fundación lleva más de 10 años gestionando diversos proyectos comunitarios, enfocados en la promoción del desarrollo humano, a través de proyectos no asistencialistas que aporten herramientas a los proyectos de vida de los beneficiarios y cuentan con la comunidad para su operación, con la ayuda de varias organizaciones nacionales e internacionales, entre ellos AXEDE S.A. y la alcaldía de Paris a través de la Fundación Balms para la infancia.

La fundación Social Oasis requiere consolidarse en el tiempo; pues los modelos de gestión han cambiado a través de los años; para realizar un proyecto, no solo se tiene que tener en cuenta la necesidad de la población, además tiene que llevar a cabo una planeación, logrando de esta manera mayor impacto y transformación social.

A nivel nacional, las entidades gubernamentales han visto como las propuestas que nacen desde la comunidad y son desarrolladas por ellos mismos, han tenido una mayor acogida; es por esto que en los últimos años se ha visto un incremento de becas y estímulos que han fortalecido el trabajo de las organizaciones sociales.

Esto es de vital importancia para seguir fortaleciendo el proceso, que se ha venido desarrollando por años dentro este sector, de igual manera estos actores y beneficiarios se vuelven multiplicadores de conocimiento dentro de sus comunidades, con tal reacción en cadena, impactando cada vez más de manera positiva la sociedad.

Para formular los proyectos sociales, actualmente las fundaciones utilizan el método gráfico denominado marco lógico; el cual les permite de forma participativa con los beneficiarios, identificar las necesidades y elegir la mejor alternativa a su problemática. Sin embargo, no es suficiente para desarrollar con éxito las fases subsiguientes del ciclo de vida de

los proyectos, como son la ejecución, el monitoreo, el control y el cierre.

Es de esta manera que la fundación oasis ha venido desarrollando cada uno de los proyectos generando un impacto a nivel social, pero se requiere de nuevas estrategias que aborden el cambio constante de la sociedad, que a su vez marquen una diferencia en el uso de nuevas estrategias orientadas a la minimización de errores y la consecución de resultados efectivos.

La problemática planteada, puede ser abordada desde una selección y adaptación a la organización coherente con la gestión de proyectos sociales, según las mejores prácticas, herramientas, estrategias y elementos del modelo propuesto por el PMI® (Project Management Instituto) en su libro PMBOK.

El PMI ha desarrollado un libro denominado PMBOK, constituido por un cuerpo de conocimientos en buenas prácticas, cuyos principios pueden mejorar el éxito de los proyectos mediante el seguimiento y control durante las diferentes fases, evitando impactos negativos en tiempo, costo o calidad de la iniciativa, de igual manera indica cómo se puede cerrar el proyecto y hacer la transición de sus productos al cliente o usuario final recogiendo las lecciones o aprendizajes.

Con ésta propuesta la Fundación Oasis puede mejorar en lo siguiente: a) Asegurar un adecuado desarrollo y ejecución de los proyectos sociales minimizando desviaciones en aspectos como los costos, el tiempo y el alcance; b) Proporcionar ventajas competitivas al asegurar el éxito de los proyectos en su gestión y financiación; c) Lograr la integración de los procesos y los saberes de los miembros de la Fundación en una metodología única que pueda ejecutarse con éxito; d) Alcanzar de forma constante e incremental los beneficios deseados; e) Promover en la Fundación una cultura que soporte la gestión de proyectos; f) Identificar las fortalezas, experiencias, buenas prácticas, y cadenas de valor para la transferencia de conocimientos y aprendizaje organizacional; g) direccionar el impacto y medirlo, acorde a los indicadores de evaluación de proyectos sociales sostenibles.

Objetivos

Objetivo General

Proponer herramientas y estrategias según el enfoque del PMBOK para mejorar la gestión de proyectos sociales en la Fundación Social Oasis de Bogotá

Objetivos Específicos

1. Identificar las mejores prácticas, elementos y estándares del PMBOK adaptables para mejorar la gestión de proyectos sociales.
2. Proponer las estrategias, elementos y herramientas según mejores prácticas del PMBOK para la gestión de proyectos sociales.

Hipótesis de Investigación

Según análisis del contexto de la Fundación Social Oasis en relación con la justificación; en coherencia con la revisión bibliográfica, acorde a las preguntas y objetivos de la investigación, se plantean las siguientes hipótesis afirmativas:

1. La implementación de buenas prácticas con elementos, herramientas y estándares según el PMBOK mejora la gestión de proyectos en las fundaciones o instituciones sociales.
2. Los niveles de eficiencia en la gestión de proyectos sociales de instituciones con enfoques tipo PMBOK son mayores versus aquellas con la metodología única del marco lógico.

Hipótesis Nula

En contraste a las hipótesis alternativas anteriores, según la revisión bibliográfica de los antecedentes investigativos, el marco teórico y el marco metodológico; hay suficientes elementos que evidencian las posibles falencias en la gestión de proyectos, de las organizaciones del tercer sector de la economía, entre las cuales se resaltan: la falta un sistema para identificar los riesgos y su forma de mitigarlos; no hay un protocolo para controlar los cambios, consolidarlos y unificarlos en el acervo de procesos de la organización; no hay un proceso de gestión del conocimiento para la información de los proyectos, así como de lecciones aprendidas; no existe un programa de entrenamiento basado en las enfoques, herramientas y estrategias modernas de direccionamiento de proyectos; por lo tanto se plantea la siguiente hipótesis nula:

3. En la Fundación Social Oasis de Bogotá, no existen herramientas y estrategias según las mejores prácticas del PMBOK para mejorar la gestión de sus proyectos sociales.

Marco Referencial

Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables, un objetivo se define como una meta hacia la cual se debe dirigir el trabajo (PMBOK, 2017). Pero para llegar a ello se debe generar procesos claros, que fortalezcan las organizaciones.

Con el análisis y el desarrollo del estado del arte, se busca seleccionar las mejores herramientas y estrategias de gestión de proyectos sociales según los estándares del Project Management Institute (PMI), para lo cual se abordan dos temas desde los antecedentes investigativos y el marco teórico: a) Gestión de Proyectos Sociales; b) Métodos ágiles y otras herramientas tecnológicas.

Antecedentes Investigativos

Proyectos Sociales

Según Baca-Tavira y Herrera-Tapia (2016), describen y analizan críticamente los pasos principales en la elaboración de proyectos sociales, vistos como herramientas de gestión colectiva en la solución de problemas de interés general. Especialmente abordan las implicaciones de la implementación y valoración de los impactos de los proyectos sociales en el ámbito rural, donde persisten escenarios de pobreza y marginación.

Por otro lado, se plantea la necesidad de analizar de manera integral la formulación y desarrollo de los proyectos, en donde se debe poner especial énfasis en la inclusión participativa de los actores involucrados, así como una mayor confianza y legitimidad a las acciones de combate a la pobreza o de promoción del desarrollo. Asimismo, el texto sugiere pautas y recomendaciones en el proceso de gestión de proyectos sociales, que pueden ser útiles para gestores, técnicos de campo, promotores comunitarios, entre otros agentes dinamizadores de los territorios rurales, además concluye entre en relación con esta investigación:

- ✓ El diseño y operación de proyectos es un arte y una actividad emprendedora que combina estrategias, valores y acciones tendientes a alcanzar los objetivos, su razón de ser va más allá del simple logro de objetivos y metas; en su análisis también se deben revisar los impactos en las distintas escalas y dimensiones territoriales de los proyectos.
- ✓ Su elaboración debe ser integral, poniendo cuidado en los detalles operativos y en la estrategia trazada por las instituciones o la ciudadanía. Por todo ello, un proyecto jamás

debería ser una actividad individual desarrollada por un profesional de forma aislada y solitaria, pues la idea es articular esfuerzos y construir alternativas en conjunto con la sociedad local, lo cual demanda establecer un diálogo entre los saberes de los habitantes locales y el conocimiento científico o profesional.

- ✓ La tendencia a construir propuestas integrales requiere necesariamente la participación de equipos interdisciplinarios para atender la problemática.
- ✓ La ejecución eficiente y la combinación apropiada entre lo técnico y lo social que es inherente a los proyectos podrían ayudar a mejorar las condiciones de vida de la gente.
- ✓ En el terreno de la gestión social es crucial superar la burocratización en el diseño y operación de proyectos, lo cual resta dinamicidad y versatilidad. Es importante transitar a esquemas de gestión de proyectos con mayor flexibilidad, pero a la vez garantizar su continuidad y autosostenibilidad a través de modelos innovadores de seguimiento.
- ✓ Concibe aportes reflexivos para la toma de decisiones en contextos de diseño y operación de proyectos sociales, con la intención de enriquecer el análisis metodológico de la gestión social.
- ✓ Propone enriquecer el análisis metodológico de la gestión social y se relaciona de manera directa con uno de los objetivos específicos de la investigación, en cuanto al impacto que pueden tener las herramientas metodológicas en la gestión de proyectos sociales.
- ✓ Señala que, tradicionalmente, la metodología ha sido una fase o componente de los proyectos que recibe poca atención a pesar de la importancia estratégica que representa, en proyectos aplicados.
- ✓ Resalta como como las herramientas metodológicas en el contexto de los proyectos sociales, obedecen a la necesidad de “identificar y perfeccionar procedimientos, técnicas e instrumentos que permiten vincular el análisis de la realidad social con la intervención en ella, con el fin de utilizar espacios estratégicos para actuar” (BacaTavira & HerreraTapia, 2016). Estos espacios constituyen fuentes de conocimiento y aprendizaje para la formulación de “modelos” de desarrollo social.
- ✓ Encuentra coincidencias de los elementos citados en el documento con el planteamiento del problema, ratificándolo y haciendo evidente la necesidad de una intervención en los aspectos técnicos, estratégicos y metodológicos en la gestión de proyectos.

- ✓ Sugiere Baca-Tavira y Herrera-Tapia (2016), que “En tal sentido, la constitución metodológica de los proyectos de naturaleza sectorial o territorial debería estar equilibrada y armonizada entre ambos enfoques de planeación, pues los planteamientos de una planificación en uno u otro sentido fijan el conjunto de parámetros sobre los cuales se basará el juego de las variables, cuyo análisis constituye el estudio y acción dentro de los proyectos”.
- ✓ Determina como la caracterización de la población juega un papel principal, debido a que de esta manera se conoce más a fondo cuales son las características propias de cada individuo de la zona o región donde se realizará la ejecución del proyecto, logrando clasificar en primera instancia a usuarios directos, y en segunda instancia a beneficiarios de éstos (Castañeda Okamura et al., 2013).

Según Herrera Tapia (2015), en “La gestación y gestión de proyectos sociales para el desarrollo local y rural” son parte de la actividad profesional de gestores, promotores comunitarios, prestadores de servicios profesionales del sector, funcionarios públicos y otros actores innovadores.

El diseño y operación de proyectos es un arte y una actividad emprendedora que combina estrategias, valores y acciones tendientes al logro de objetivos, sin embargo, su razón de ser va más allá del simple logro de objetivos y metas; en su análisis también deben revisarse los impactos en las distintas escalas y dimensiones socio territoriales de los proyectos.

La elaboración de proyectos debe ir acompañada de una visión integral que ponga cuidado tanto a los detalles operativos como a la gran estrategia trazada por las instituciones o la ciudadanía. De acuerdo con lo visto a lo largo del texto, algunos de los enormes retos a superar para el logro de la transformación rural a través de proyectos sociales son los siguientes:

- ✓ Lograr la cohesión de los actores involucrados en torno a proyectos sociales que sean viables.
- ✓ Mejorar la concurrencia articulada de esfuerzos y recursos destinados a los territorios rurales.
- ✓ Profesionalizar a los gestores de proyectos en una eficiente planeación participativa.
- ✓ Desarrollar infraestructura apropiada y funcional para los proyectos sociales.
- ✓ Diversificar las fuentes de financiamiento, a través de la mezcla o concurrencia de recursos.

- ✓ Garantizar la continuidad y autosostenibilidad de los proyectos a través de modelos innovadores de seguimiento.
- ✓ Vigilar y crear mecanismos de transparencia en torno a las licitaciones o concursos públicos de financiamiento a proyectos.
- ✓ Realizar evaluaciones de impacto de los proyectos, e ir transitando a un esquema de políticas públicas integrales.
- ✓ Contar en los procesos metodológicos con varios elementos entre los que destacan la base conceptual, la categorización de los involucrados, el método, las herramientas y las técnicas.
- ✓ La evaluación es un ejercicio que mide los resultados e impactos del proyecto. La estructura de la metodología puede representarse de manera esquemática a través de diagramas de flujo, cadenas de pasos, tablas, mapas mentales entre otros.
- ✓ Proyectar la magnitud, alcance y éxito de la metodología utilizada en función del tipo de proyecto y el contexto en el cual se gesta.
- ✓ Define el proyecto como la “célula básica” de la planeación, el cual constituye un instrumento operativo para la producción de bienes y servicios.
- ✓ La transformación vía proyectos implica una gestión local que construye nuevas estructuras de oportunidades y mayores espacios de libertad para los habitantes, creando así, un entorno favorable para el despliegue del potencial de los territorios.
- ✓ El enfoque social de los proyectos es visto como una estrategia de desarrollo local y motiva de manera argumentativa a su construcción.
- ✓ El documento que integra y programa las ideas, comprende la confección de un documento sistematizado, el cual debe reunir ciertas características de orden técnico y profesional, pero que, a la vez, sea accesible al mayor número de personas posible.
- ✓ La gestión de un proyecto implica el diseño y aplicación de una serie de métodos, técnicas y algoritmos que son necesarios para el desplazamiento de una estrategia en el territorio o dentro de un sector.
- ✓ Plantear una metodología que, si bien debe dar resultados, también debería estar en consonancia con los valores que emanan del proyecto, y reconocer que en las estrategias de desarrollo siempre existen intereses disímiles entre los sectores enrolados.
- ✓ Si el método es efectivo y comprobado es posible que pueda constituirse una fórmula o

algoritmo con posibilidades de generalizarse o aplicarse e otros contextos.

- ✓ Da importancia a la aplicación de un modelo en la elaboración y gestión de proyectos sociales, reconoce la necesidad de que exista una metodología que vuelva ágil su gestión y su entendimiento.

El libro da a conocer diferentes metodologías que existen para formular y gestionar proyectos, reconoce las partes que componen cada una y establece comparaciones entre ellas, tiene en cuenta la Guía del PMBOK®.

Evaluación crítica. El texto valora con detalle todos los elementos que componen un proyecto social y su gestión, realiza una comparación entre los diferentes modelos. Es importante para esta investigación por que determina de manera estructurada cada elemento que debe considerarse en esta propuesta y reconoce la necesidad de establecer un método.

Según Hidalgo Euribe (2015), Su trabajo de grado tuvo como propósito identificar la contribución de las herramientas gerenciales valor ganado, presupuesto por resultados y balance scorecard en la gestión de programas sociales adscritos a los ministerios de trabajo, educación y agricultura.

Hace un primer alcance de aquellas experiencias en las que era posible profundizar sobre la incorporación de herramientas que en su uso institucionalizado o como iniciativa de los gestores podrían haber significado innovaciones, aprendizaje y aportes significativos al desarrollo de capacidades institucionales para la gestión de los mismos.

Se plantean los niveles para crear capacidad de gestión de proyecto así; a) un primer nivel, desde una sensibilización sobre la situación actual de la organización; b) un segundo nivel que aborda la importancia de la planificación estratégica; c) un tercer nivel que define las capacidades básicas en Administración de Proyectos; diseñadas para generar buenas prácticas; d) el cuarto nivel profundiza estas capacidades para elevar el nivel de conocimiento y apropiación de la gestión de proyectos.

Todo ello en estrecha relación con la gestión del conocimiento, desde lo cual tiene las siguientes conclusiones:

- ✓ Es posible concluir que las variables herramientas gerenciales y gestión de programas sociales se encuentran adecuadamente representadas y correlacionadas entre sí.
- ✓ Hay una alta contribución de las herramientas gerenciales en la gestión de programas. Las diferentes dimensiones de las variables (uso, la utilidad, la innovación, aprendizaje) expresan

diferencias por programa, pero en conjunto significan un aporte y contribución a la gestión de los mismos.

- ✓ Los resultados presentan diferencias de acuerdo al tipo de herramienta utilizada como el Valor Ganado, el Presupuesto por Resultados y el Balance Scorecard, sin embargo, debe destacarse que la de mayor importancia es la Herramienta gerencial Valor Ganado seguida por Presupuesto por Resultados.
- ✓ De acuerdo al uso de las herramientas gerenciales correspondiente a su nivel de aplicación en el programa los resultados indican una contribución en términos de su utilidad para producir información para la toma de decisiones, la generación de espacios de análisis y reflexión de la información, la mejora de las destrezas profesionales y niveles de reflexión que trajo consigo gran contribución a la gestión de los programas.
- ✓ Los niveles de dificultad técnica, en la aplicación de las herramientas gerenciales, se ven incrementados por la falta de competencias técnicas y de gestión de procesos; así como de normatividad operativa que respalde su uso y orientación en la gestión. Las dificultades para sistematizar procesos se convierten en impedimentos centrales para el aprendizaje institucional.
- ✓ A nivel de aprendizaje institucional, se tiene principalmente limitaciones de orden estratégico en la medida que no se contemplan ni enfatizan procesos orientados a la gestión del conocimiento en las instituciones públicas.
- ✓ Las herramientas aplicadas en la gestión interna de los programas son iniciativas de los gestores involucrados y tienen la limitación de no haber sido trabajadas enfatizando el desarrollo de competencias y el aprendizaje organizacional.
- ✓ En el plano de la gestión estratégica y de la gestión operativa, se enfatiza herramientas dirigidas a la planificación y el control como son la planificación estratégica (herramienta inicialmente elaborada para la gestión pública pero desarrollada por la administración) y el marco lógico incorporada por los organismos de cooperación adaptada de la administración de empresas). Encontrándose también presentes en la normatividad y en el diseño herramientas provenientes de disciplinas sociales como son la línea de base, el monitoreo y las herramientas de evaluación.

Interpretación del contenido del texto. El trabajo hace énfasis en la importancia de hacer uso de herramientas gerenciales modernas en la gestión de proyectos sociales. En la última

década y como producto de una nueva mirada a las políticas sociales se ha incorporado una visión gerencial en la gestión de las mismas, lo que ha supuesto la integración de enfoques y herramientas en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia y eficacia que se traduce en casos específicos de aplicación de herramientas gerenciales.

Los avances en el desarrollo de la teoría administrativa ponen en relieve el proceso de elaboración de teorías y enfoques administrativos que han venido siendo utilizados para gerenciar la empresa privada y posteriormente las organizaciones del ámbito público.

La evolución de la gestión de proyectos hacia la gestión organizacional de proyectos le ha brindado un nuevo horizonte que permite mucho más la aplicación a instituciones que a proyectos individuales solamente.

El documento hace referencia en repetidas ocasiones en la importancia de transferir los conocimientos y las aplicaciones usadas en la empresa privada hacia el sector público y además a considerar el hecho que los proyectos sociales no solo se gestionan desde lo público o cómo lo público, sino que ellos deben tener vida y dinámica propia y por tanto su gestión debe obedecer al uso de herramientas gerenciales ágiles y modernas.

Evaluación crítica. Este trabajo muestra algunas herramientas gerenciales para la gestión de proyectos sociales y coincide con el propósito de la investigación, es de gran utilidad porque muestra la aplicación, la utilidad, el aprendizaje y las dificultades de esas herramientas a través de la consulta a diferentes profesionales.

Dicha experiencia permite orientar este trabajo de acuerdo a los conceptos recogidos. Además, ofrece un marco conceptual amplio sobre el tema, identifica la contribución de las herramientas gerenciales en la gestión de programas sociales y profundiza sobre la incorporación de herramientas para la gestión de proyectos, sus innovaciones, aprendizaje y aportes significativos.

Evidenció, además, la importancia de conocer a fondo las fortalezas y debilidades de una organización, la planificación con eje fundamental para lograr la eficacia y efectividad en los procesos, establecer procesos de gestión en cada una de sus áreas y a nivel conocimiento, generando evaluaciones de los procesos he implementado los cambios necesarios.

Betancourt Saavedra (2016), Basado en Herrera e Hidalgo, propone una estructura aplicable a las fundaciones de apoyo social, bajo el enfoque proporcionado por el Project Management Instituto que desarrolla una serie de mejoras a los procesos para el alcance, el

tiempo, las actividades, los costos y comunicaciones.

La investigación plantea una metodología que evitará una duplicidad de actividades, generando una mayor productividad en el desarrollo de cada una de las tareas y responsabilidades asignadas, de igual manera busca generar proceso de comunicación más efectivos, lo que contribuirá al fortalecimiento de la institución en cada uno de sus procesos.

El proceso de Gestión de proyectos en el área social ha ido de la mano con los procesos realizados en otros campos, y que de la misma generan estudio, análisis de información datos para poder tomar una decisión adecuada en el momento de abordar un problema a través de un proyecto que impactara una comunidad. De igual manera que la planeación y ejecución de este proyecto cumpla con las fases y proceso que generar unos entregables u objetivos óptimos que cumplan y generen satisfacción en este caso de los beneficiarios del programa.

Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables, un objetivo se define como una meta hacia la cual se debe dirigir el trabajo (PMBOK, 2017). Pero es claro que para llegar a ello se debe generar procesos claros, que fortalezcan las organizaciones.

De La Cruz Bonifacio (2017). En la misma línea de Herrera, Hidalgo y *Betancourt*, basado en el Project Management Institute, establece el marco conceptual del documento y define el foco enmarcado en los grupos de proceso de iniciación, planeación, seguimiento y control y cierre y las áreas del conocimiento de alcance, tiempo, costo y comunicaciones.

Por medio de esta investigación se evidencia la importancia de las buenas prácticas utilizando como eje fundamental la Guía PMBOK, pues por medio de esta herramienta logra desarrollar una metodología y brinda unos procesos muchos más claros y ordenados para la institución. Generando una mayor planeación, seguimiento, control y cierre de cada uno de sus proyectos, logrando tener una evaluación clara y precisa del alcance y su impacto.

Según *Martínez y Cohen (2018)*, mediante el análisis Costo Impacto (ACI) que permite identificar un problema social en una población, formular y seleccionar la mejor alternativa para resolverlo, hacer un diseño detallado, y llevar a cabo el proyecto con un sistema de monitoreo y evaluación de impacto.

En el manual, el primer capítulo se definen los conceptos esenciales para el análisis y operacionalización de los proyectos sociales; el segundo describe los procedimientos necesarios para contar con un diagnóstico adecuado de los problemas que enfrenta la población destinataria

de un proyecto, sus características, causas y efectos, para así identificar las potenciales vías de solución; en el tercero analiza los pasos que se deben seguir para formular un proyecto que pueda ser evaluado; en el cuarto resume los métodos y técnicas requeridas para la evaluación ex-ante, utilizando el método ACI para comparar alternativas, y el multicriterio para priorizar un grupo de proyectos que persiguen los mismos objetivos; el quinto presenta los instrumentos requeridos para programar las actividades del proyecto seleccionado; en el sexto se describen los procedimientos, métodos, técnicas e indicadores necesarios para implementar un sistema de monitoreo en las etapas de inversión y operación.; el séptimo contiene los métodos utilizables para realizar las evaluaciones ex-post, con sus respectivos alcances y limitaciones; el octavo y último capítulo contiene un conjunto de anexos de apoyo que permiten profundizar en tópicos relevantes del manual.

Se concluye como este manual es una guía práctica de apoyo para el trabajo los profesionales y técnicos encargados del diseño, implementación y evaluación de programas y proyectos sociales.

Según *Noriega Silva y Rojas Delgado (2020)*. Presentan una propuesta que permita elevar la calidad del proceso de monitoreo y control del trabajo en los proyectos sociales desarrollados por la ONG World Visión del Perú, tomando como base las buenas prácticas de PMI.

Para conseguir tal propósito, se ha recopilado la opinión de todos los responsables de planificar, monitorear y ejecutar los proyectos sociales en Word Visión Perú, con la finalidad de dilucidar la existencia o carencia de prácticas, metodologías y herramientas empleadas en la actualidad con fines de monitoreo y control del trabajo.

Los resultados mostraron la ausencia de un proceso de monitoreo estandarizado y la falta de una metodología y herramientas claras. Además, en contraste con las mejores prácticas del PMI, se evidenciaron oportunidades de mejora.

Se pretende capitalizar la experiencia y buenas prácticas del marco de referencia del PMBOK sobre la gestión de monitoreo y control del trabajo en los proyectos sociales de World Visión Perú.

Dentro de la propuesta desarrollada en este trabajo de investigación, se han establecido seis indicadores clave de monitoreo y control del trabajo, y ofrecen un estándar de medición de la calidad del proceso. Estos indicadores son: a) porcentaje de avance real; b) porcentaje de avance planificado; c) Variación del Cronograma; d) indicador de performance del cronograma;

e)

Variación del costo; f) indicador de performance del costo;

Las salidas planteadas en la propuesta de plan de monitoreo y control que se presenta en este trabajo de investigación, comprenden un conjunto de documentos y acciones concretas para las cuales se han incluido herramientas, las cuales se centran en el informe de performance; requerimientos de cambio, actualizaciones al plan y documentos del proyecto.

Interpretación del contenido del texto. La guía PMBOK establece un soporte para que las organizaciones puedan elaborar metodologías, procedimientos, políticas, herramientas-técnicas, y las etapas del ciclo de vida que son requeridas en el ejercicio de la administración de proyectos.

El trabajo de investigación está basado en los estándares del PMI y busca al igual que la presente investigación diseñar y sugerir un modelo de gestión. Su trabajo se realiza en una ONG y es un instrumento de aprendizaje de donde se pueden tomar diferentes referentes metodológicos.

La credibilidad de la organización frente a donantes y cooperantes se verá beneficiada debido a la mejora en el manejo de proyectos. Reconoce la importancia de mejorar los procesos en la gestión de los proyectos, no solo para favorecer la imagen de la entidad, sino la credibilidad de sus donantes y cooperantes. Se valida la necesidad de mejorar los procesos siguiendo estándares.

La organización podrá responder de manera eficiente y oportuna a procesos de auditoría que demanden evidencia y documentación. La estandarización de procesos planteada por el PMI garantiza una transformación en los procesos de mejoramiento y coincide con la propuesta planteada por los investigadores.

Evaluación crítica. Este referente desarrolla un trabajo similar al propuesto por los investigadores y además ofrece un marco conceptual que fortalece la investigación.

Marco Teórico

El presente marco teórico, se encuentra ubicado en la disciplina de la gerencia de proyectos y subdisciplina proyectos sociales tercer sector de la economía.

Para empezar este apartado, es necesario contextualizar y definir desde distintas perspectivas las categorías de proyecto; gestión; gerencia; proyectos sociales; políticas públicas; administración pública; y Project Management Institute (PMI) como recursos teóricos al abordaje del estudio de la gestión de proyectos.

Tercer Sector o Sector no lucrativo

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 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).

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).

Organizaciones sociales, problemas y proyectos

Las organizaciones sociales surgen por la necesidad de sus comunidades, y son ellos los autores que van gestando los primeros procesos, desarrollando alternativas que resuelvan los problemas más evidentes y que afectan a su comunidad.

Pero con el desarrollo y el crecimiento de estas comunidades, en el contexto de un mundo cambiante, frente a una economía global digital, en el auge de una cibercultura naciente forzada por las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), se requiere un desarrollo sostenible en todas las dimensiones.

Las organizaciones sociales deben evolucionar ante los nuevos retos y convertirlos en oportunidades; dado que uno de los objetivos principales, es mejorar la calidad de vida de los habitantes, deben buscar otros recursos externos para de esta manera darles la continuidad a los procesos. Es allí donde la elaboración y gestión de proyectos orientado hacia el bienestar y el desarrollo humano, cobra importancia en el contexto económico, político y sociocultural

Los problemas sociales según Martínez y Cohen (2018), los definen como carencias o

déficits existentes en un grupo poblacional determinado; constituyen una brecha entre lo deseado (por la sociedad) y la realidad, son situaciones observables empíricamente que requieren de análisis científico técnico. No se pueden, por tanto, fundamentar en meras suposiciones o creencias.

Es importante para una organización conocer los problemas de la comunidad objetivo y los procesos adecuados en el momento de la elaboración de los proyectos, contar con una metodología que brinde herramientas claras, generando eficiencia y efectividad y no ideas que se queden sobre el papel o inversiones mal realizadas sin ningún impacto a mediano o largo.

Las decisiones en esta área suelen ser tomadas con las mejores intenciones de atender las necesidades de una determinada población, pero suelen carecer del correspondiente análisis técnico de las alternativas, para seleccionar la más eficaz para el logro de los objetivos buscados y más eficientes en la utilización de los recursos que se destinarán a dicho programa (Martínez & Cohen, 2018).

Problemas, decisiones y buenas prácticas a través de una metodología acorde al contexto, que le permita adaptar las diversas herramientas y estrategias, potencializando todos los recursos, explotando capacidades a nivel humano y físico en la gestión de los proyectos.

Buenas prácticas significan que existe consenso general acerca de la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas a los procesos de dirección de proyectos, lo cual puede aumentar la posibilidad de éxito en todos los procesos de gestión, para entregar los resultados y los valores del negocio esperado (Castañeda Okamura et al.)

Los proyectos son la herramienta que las comunidades encuentran como mecanismo de participación, de integración a ese proceso de transformación dentro de su entorno y dentro de la sociedad misma.

Un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema (Martínez & Cohen, 2018).

Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada. Sus productos se entregan en forma gratuita o a un precio subsidiado (Martínez & Cohen, 2018).

Los proyectos sociales son una herramienta que permite inducir un cambio a partir de las

iniciativas de los actores que interactúan en un territorio o sector específico (Baca-Tavira & Herrera-Tapia, 2016).

Un proyecto según Sapag Chain et al. (2014), es la búsqueda inteligente al planteamiento de un problema producto de una necesidad humana bien sea en salud, educación, vivienda religión, defensa, política y cultura etc.

Estos aspectos, son relacionados a la obtención de objetivos a conveniencia de allí su evaluación; lo cual, coloca en manifiesto un tema de evaluar la pertinencia y eficacia de un proyecto, determina la utilización de los recursos de forma eficiente para obtener mejores resultados en alternativa (Sapag y Sapag, 2014b).

En otras palabras, los proyectos hacen parte de la cotidianidad. Es detenerse a pensar, ¿Cuántas cosas de la vida social fueron logradas a partir de la creación e idea de un proyecto? todas estas iniciativas recaen en la tenencia de recursos, inversiones del sector público o privado, participación de la población beneficiaria.

Un sin número, de cuestiones, que nacen de la planificación, la organización y la toma de decisiones.

Existen distintas visiones y tipos de proyecto, por un lado, los economistas conciben el proyecto en términos de costos y beneficios.

Para Fontaine (2019), un proyecto es la fuente de costos y beneficios que ocurren en distintos periodos de tiempo. El desafío que enfrenta es identificar los costos y beneficios atribuibles al proyecto, medirlos y valorarlos con el fin de emitir un juicio sobre la conveniencia de ejecutar ese proyecto. Esta concepción lleva a la evaluación económica de proyectos. Para un financista que está considerando prestar dinero para su ejecución, el proyecto es el origen de un flujo de fondos provenientes de ingresos y egresos de caja, que ocurren a lo largo del tiempo; el desafío es determinar si los flujos de dinero son suficientes para cancelar la deuda. Esta manera de concebir el proyecto lleva a la evaluación financiera de proyectos.

Desde esta concepción economista, los costos hacen referencia a los recursos financieros y humanos que garanticen el proceso de formulación, planificación, ejecución y evaluación; y el beneficio, son los logros obtenidos mediante la intercepción y terminación de la obra. Para garantizar la eficiencia y la eficacia de los proyectos es necesario integrar una rama de especialistas en distintas áreas del conocimiento.

El logro de esta eficiencia económica se obtiene mediante la adecuada formulación de los

procesos (proyectos), acción que contempla la evaluación económica de las opciones técnicas y tecnológicas sugeridas por los distintos especialistas que colaboran en la gestión —ingenieros industriales, ingenieros de ramas especializadas (civiles, químicos, de alimentos, etc.), administradores de empresas, contadores, sociólogos, psicólogos, publicistas, técnicos y trabajadores especializados. Así, en la formulación o preparación de proyectos intervendrá un equipo multidisciplinario que, finalmente, definirá y propondrá el proyecto. (Fontaine, 2019)

Hasta el momento, se ha definido en primera instancia lo conocido como proyecto desde una concepción economista; sin embargo, al volver al abordaje epistemológico de esta terminología, guarda en sí distintos componentes; en este apartado, se hace referencia al proyecto social.

Para Bacca y Herrera (2016) es una herramienta de cambio a partir de las iniciativas de los actores que interactúan en un territorio o sector específico, desde la gestión local o nacional. Bien señala Hidalgo (2013) *“Los proyectos son una herramienta muy importante para la ejecución de la visión estratégica. Son la herramienta para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.”* P. 24 Este primer acercamiento conceptual, ubica a la gestión y a la administración pública dentro del campo del proyecto social.

La gestión de proyectos

En la gestión social el diseño de proyectos es una actividad de planificación de las instituciones públicas, privadas y civiles, así como de diversas iniciativas ciudadanas de base social. Los proyectos son considerados como una herramienta estratégica para la toma de decisiones de organizaciones y de individuos. Son la expresión técnica de soluciones a problemas particulares o de interés general, y son un medio para cambiar situaciones desventajosas o problemáticas de personas e instituciones hacia puntos convenientes en su beneficio. (Herrera, 2015, p.12)

Es preciso hacer referencia a la gerencia. Para Hernández Ortiz y Gomez Torres (2010), la gerencia es el todo de una institución o empresa cuya función es hacer el uso correcto de sus recursos. Pero la gerencia en una organización, no sería nada sin un buen fortín de colaboradores, haciendo referencia al trabajo en equipo.

En cambio, la gestión, no es solo la acción de gestionar dentro de una organización o empresa, para Salgueiro (2001) la gestión está relacionada con la palabra “acción”, pero ahora con un propósito: llevar a cabo el logro de objetivos previamente establecidos. Sin embargo, el término

de gestión apareció en los 90 para definir el campo de la administración y de la gerencia, como renuevo conceptual en el mundo organizacional. la gestión de las organizaciones es el conjunto de conocimientos de características modernas, que a la vez son sistematizadas en procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones en relación a un contexto de racionalidad social y técnica (Martínez Fajardo, 2013)

El proceso de gerencia a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones, según Castillo (2005), la gerencia presenta un enfoque sistémico de generación de valores. El gerente en consecuencia, es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados.

De igual manera, Urbina et al. (2014), Un gerente es aquella persona que, dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización.

Los elementos de gestión, son las categorías que se encuentran dentro del direccionamiento de la organización, los elementos de gestión pueden variar en su funcionamiento mediante la adopción de un modelo de gestión acordes a los intereses de la misma organización. Los elementos de gestión son: la toma de decisiones, los actores o sujetos, los fines de la Gestión, el proceso de trabajo, y los procesos administrativos (Prestación de servicios).

Para empezar este desglose teórico, la toma de decisión es la alternativa direccionada para lograr los objetivos de la organización. A través de distintos canales de comunicación se trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Una decisión es una elección entre una serie de respuesta a posibles cursos de acción, constituye según Cohen (1991), es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, organizacional, como uno de los componentes principales del papel de un directivo. De allí, que las decisiones varían ampliamente desde las rutinarias a de auténtica emergencia, de crítica importancia para toda la organización hasta las insignificantes; desde aquellas cuyos resultados se aprecian a los pocos minutos de haberlas tomado hasta los planes que cubren un horizonte de varios años, incluso los simples empleados sin responsabilidades directivas tienen que decidir sobre el ritmo y calidad de su trabajo sobre la forma de reaccionar a las iniciativas de

dirección.

Así mismo, para Alvarez Vasquez (2019), el proceso de toma de decisiones, es un factor clave para solucionar problemas, que pueden alterar la cuenta de los resultados si no son solucionados de manera correcta. Con problemas sin resolver o mal resueltos también pierde buena parte de la competitividad en el mercado. De ahí, que muchas veces resulten complementarias la resolución de problemas y la toma de decisiones, al igual que la calidad de una decisión dependerá, en gran medida del uso de una metodología que ayude a escoger la mejor opción entre varias alternativas presentadas.

Ahora, los actores o sujetos, hacen referencia al personal quien, encargado de la decisión, es decir, director, servidores, burócratas, persona administrativos. Por lo tanto, la capacidad para tomar decisiones demuestra la voluntad y libertad que tiene el sujeto para ser su propio líder respecto a sus elecciones. A la par de la formación del carácter del individuo, los objetivos y metas forman parte esencial en la toma de decisiones.

Los proyectos sociales son utilizados como herramientas para el beneficio de un territorio o sector para la transformación e intervención social al beneficio de la comunidad. Los proyectos sociales van más allá de la concepción misma del concepto, tiene un valor teleológico con el bienestar social.

Lo proyectos y las políticas públicas

Para Herrera (2015), los proyectos sociales son una herramienta que permite inducir un cambio a partir de las iniciativas de los actores que interactúan en un territorio o sector específico. Usualmente en el ámbito de la gestión social se manejan de forma indistinta los conceptos de proyectos, planes, programas e incluso políticas públicas, lo cual es un error conceptual que puede causar inconsistencias en el análisis e intervención sobre la realidad local.

En ese sentido, es necesario realizar un deslinde respecto de los conceptos de proyectos, programas, planes y políticas públicas, lo cual permitirá dilucidar y brindar una mejor orientación de lo que se considera son atributos de una u otra herramienta de planeación.

Ahora bien, hablar de proyectos sociales es referirse a las políticas públicas. En el marco de la administración pública existen un conjunto de organizaciones que la estructuran fundamentalmente en el Estado y que a la vez, integran organismos como las empresas públicas, ministerios, concejalías, juzgados, instituciones educativas, centros hospitalarios, entre otros; en la que se encuentran inmersos recursos humanos, financieros y normativos; estos, son

transformados en políticas públicas, con la finalidad de atender a los ciudadanos, controlar sus comportamientos, satisfacer sus necesidades y lograr un impacto en cuanto a objetivos sociales, políticos y económicos direccionado al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

En el mismo orden de ideas, la administración pública como estado, juega un papel importante; es considerar la entidad que garantiza los derechos de los individuos, permitiendo a los directivos de las diferentes organizaciones tomar conciencia de los conflictos que presentan en los ambientes que se desenvuelve.

Por lo tanto, es importante destacar la implementación de políticas públicas que según Mejía Cubillos (2012) manifiesta que, para la política pública, el contenido social es importante para el entendimiento de las necesidades de la población y en la búsqueda de transformaciones en beneficio de la sociedad. Es decir, las políticas públicas se pueden entender como un proceso que se inicia cuando un gobierno descubre la existencia de un conflicto que, por su momento, merece su mayor atención y finaliza con la apreciación de los resultados que han tenido las acciones emprendidas para eliminar, debilitar o corregir esa contrariedad presentada.

Por lo tanto, las políticas públicas según Mejía (2012b) se conciben como la respuesta del Estado a los problemas públicos en donde permite la evolución efectiva y resolutive de los conflictos a través de estrategias concreta, de no ser así el objetivo de las políticas estaría siendo debilitado por intereses de corte político que obstaculizan el progreso de los escenarios problemáticos transformando la construcción de las políticas en ciclos repetitivos sin mayores alcances; es preciso resaltar, desde la toma de decisiones, las políticas públicas se convierte en una herramienta de control; la cual, busca la obtención y conservación del poder político, situación amenazante en términos de la resolución del conflictos con de equilibrio social.

En Colombia, el Estado en acción que contiene la formulación, implementación y evaluación de los componentes esenciales del análisis de políticas pública, que se ve articulado por escalas, se pueden entender como la territorialización de las leyes sobre una determinada materia y comunidad. Toda política pública involucra tres sistemas el político, el administrativo y el social. El social porque de alguna manera pretende ser una respuesta del Estado/gobierno a problemas, demandas o necesidades de la sociedad; el sistema político, porque fundamentalmente es en el ámbito de lo político donde se toman las decisiones.

La política pública solo existe a través de actores mediadores que interactúan entre sí para

la construcción y puesta en práctica de una acción. Bajo esta premisa, la política pública se entiende como un proceso de mediación social, en la medida en que el objeto de cada política es tomar a cargo los desajustes que pueden ocurrir entre un sector y otros, o aún entre un sector y la sociedad global.

Marco conceptual

Pmbok

Para entender la concepción de nuevas propuestas en la aplicación de nuevos procesos en los proyectos, es necesario dar una mirada a la gran sombrilla que guiará desde la técnica los lineamientos a aplicar. En ello, cabe resaltar la concepción del método Pmbok, el cual en pocas palabras es una guía documental que reúne los conocimientos, conceptos, técnicas y destrezas dentro de la profesión de Project Management (Assaff, 2007).

Específicamente, el Pmbok es la suma de conocimientos y prácticas que otorgan información para adoptar un modelo en la gestión de proyectos, que incluye la integración, el alcance, el tiempo, el costo, la calidad, los recursos humanos, la gestión de la comunicación, el riesgo y la obtención como ejes fundamentales en el desarrollo.

En lo correspondiente a la integración, en el marco de la gestión de proyectos puede ser entendida como una etapa que abarca los procesos y tareas inherentes 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 (proyecto G. d., 2015). Es decir, se enfoca en la capacidad de unificar las acciones realizadas por los diversos involucrados, que este caso, deben estar subdivididos por grupos.

Dichos equipos, son conocidos como delegados de la dirección de proyectos, que en base a un buen desarrollo de la integración, puede tomar las decisiones necesarias para controlar a cabalidad el desarrollo del mismo, garantiza que se cumplan los requisitos y controlar cada una de las etapas de la experiencia en el proyecto.

Ahora bien, para su desarrollo, el método Pmbok contempla la gestión del alcance a partir de la inmersión de las actividades imprescindibles para completar con éxito el trabajo. En la quinta edición del Pmbok, se define la creación de un Plan de Gestión del Alcance del proyecto a partir de diversas etapas, en donde se documenta la definición, validación y control del proyecto, y al

tiempo, especifica que en sus requisitos requiere la definición y documentación de las necesidades, la descripción minuciosa del diseño y la producción; así como la niñidad de los entregables y las acciones a realizar para que sea de fácil manejo. Finalmente, en sus etapas, se sugiere validar el alcance y a partir de los resultados entregados con monitoreo, tomar acciones de cambio en torno al objetivo.

Lo anterior, requiere de unos momentos designados, que, según el Pmbok, la gestión adecuada del mismo, se conoce como Gestión del Tiempo del Proyecto, en lo relativo al cronograma y la capacidad de verificar que las actividades se realicen a tiempo. Sin embargo, la línea base del método, detalla que la gestión del tiempo incluye la planificación del cronograma, con las actividades definidas en secuencia, con los recursos, duración y etapas de desarrollo.

En ese mismo sentido, resulta prudente resaltar la importancia del tiempo de la mano del costo, ya que en el proceso es necesario estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (proyecto G. d., 2015). Lo anterior, cobra alta relevancia a través de la etapa de Gestión de los Costos estipulada en el Pmbok, donde se aclara que es relevante tener en cuenta a los actores involucrados para el establecimiento de los costos, ya que el proyecto necesitaría contemplar la visión específica de sus interesados, y ello debe ser estimado con exactitud, incorporando las cuentas de control con un código enlazado a la contabilidad de la empresa u organización.

Sin embargo, en la adecuada gestión de los costos el proceso no termina ahí. Es necesario crear umbrales de control con indicadores porcentuales relacionados a los costos, reglas claras para estimar el desempeño a través del “Earned Value Madagement (EVM)”, especificar el formato de informes y realizar correctamente la descripción de procesos, que pueden tener costos fijos, variables, directos, indirectos de oportunidad y enterradas de acuerdo a las variables que requieran.

En consecuencia, la relación de los conceptos que hemos definido anteriormente, debe unificarse a tal punto de satisfacer las necesidades ensimismadas en el proyecto, lo que se conoce como la Gestión de Calidad; lo que en palabras del Ingeniero Industrial de la Universidad Politécnica de Gijón, José Luis Pallarés, incluye procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetos y políticas de calidad, con enfoques modernos que van desde la satisfacción del cliente, la mejora continua y la responsabilidad de la dirección, hasta la asociación mutuamente beneficiosa con los proveedores. (School, 2018)

Por otra parte, la Gestión de los recursos humanos del proyecto, tiene que ver directamente

con el manejo del personal, la designación de los roles y responsabilidades, y la conducción del equipo. Lo cual, en el documento guía del Pmbok, incluye aspectos como el saber influenciar al equipo de manera positiva, adoptar un comportamiento ético y profesional y desarrollar un plan de recursos humanos.

En ese mismo sentido, es necesario distinguir que la dirección correcta del capital humano puede afectar positiva o negativamente el desarrollo del proyecto, pues en la habilidad de llevar en alto las competencias de cada persona, está la seguridad de crear relaciones de trabajo coherentes con la finalidad del proyecto, y así la posibilidad de éxito se incrementa.

No obstante, también se debe tomar en cuenta la Gestión de la Comunicación. Según (Oyague, 2015) incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Tarea que recae sobre los directores del proyecto para conectar los diversos ecosistemas humanos presentes, sus intereses, la experiencia y su perspectiva.

También, se hace menester calcular el riesgo, más aún cuando de ello depende la probabilidad de tener éxito en el ciclo de vida del proyecto. En su definición, el programa del Master en Dirección de Proyectos de Nextop recalca que un Riesgo es una contingencia o evento de condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo sobre el cumplimiento de alguno de los objetivos del Proyecto. Alcance, plazo, coste, etc. (MDAP, s.f.)

Sin duda alguna, la planificación del riesgo responde a la eliminación de la incertidumbre enfatizando en la creación de diversas respuestas de contingencia ante los escenarios que puedan presentarse, incorporando los riesgos conocidos previamente analizados y los riesgos desconocidos que pueden ser previstos como factores que puedan afectar el desarrollo del proyecto.

Finalmente, la obtención de resultados es indispensable como paso final según la guía del Pmbok, donde se consolida la meta cumplida, y se refleja el trabajo consignado en las diversas etapas. Principalmente, es la clave para la obtención de recursos y permisos que permitan su ejecución, por ello, su estructuración guiada con el Pmbok es imprescindible. Por ello, en esta última fase, se debe recopilar una serie de tareas para completar los criterios Pmbok, aprendiendo de lecciones vividas e incorporando aspectos a mejorar.

Proyectos

“Un Proyecto es un esfuerzo temporal, con un principio y un final, encaminado a conseguir

un resultado, un producto, o un servicio único. El Proyecto va alineado con la estrategia de la organización ejecutante.” (Project Management Institute, 2017). Por añadidura, un proyecto es el primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva (Real Academia Española, 2021)

En cuanto a un proyecto de carácter “social”, ésta última palabra, se podría contemplar como todo lo que afecta al ser humano y a sus condiciones de vida; el concepto de proyecto social evoluciona hacia la tendencia de mejorar el entorno que rodea cierta comunidad. En términos bibliográficos, las Naciones Unidas aclaran que puede concebirse como un proceso de conversión, como ciclos de acción o como conjuntos de productos, resultados e impactos. (Nogueira, 1998)

Sin embargo, la planeación necesita de un método que puede tener dos variantes. Una en torno al valor de la investigación o en lo concerniente a la calidad del producto final. La parte de calidad alude al grado de coherencia y sistematización que el sujeto cognoscente logra con la articulación de los elementos normativos y empíricos. (Identidad y diferenciación entre Método y Metodología, 2013)

Ahora bien, cabe resaltar que la planeación es una etapa de la estrategia, que, para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. En su totalidad, se convierten en el fundamento que reúne los recursos para utilizar todas las herramientas que poseen (Sierra, E. R. C., 2013)

Metodología de Marco Lógico (MML)

Según Pacheco, J. F., Ortegón, E., & Prieto, A. (2015), la Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos; centrada en la orientación por objetivos, hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados (Pacheco, J. F., Ortegón, E., & Prieto, A. 2015).

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto, en la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, la preparación del diseño de los

proyectos de manera sistemática y lógica, la valoración del diseño de los proyectos, la implementación de los proyectos aprobados, el Monitoreo, revisión, evaluación del progreso y desempeño de los proyectos (Pacheco, J. F., Ortigón, E., & Prieto, A. 2015).

La Metodología comprende dos etapas en las que se desarrollan paso a paso las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto: 1) Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses (Pacheco, J. F., Ortigón, E., & Prieto, A. 2015).

Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa); 2) La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo (Pacheco, J. F., Ortigón, E., & Prieto, A. 2015).

La Metodología General Ajustada (MGA)

La Metodología General Ajustada (MGA) es una aplicación informática, realizada por el Departamento Nacional de Planeación de Colombia, la cual tiene un orden lógico para el registro de la información más relevante resultado del proceso de formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública. Su base conceptual es la metodología de Marco Lógico, además de los principios de preparación y evaluación económica de proyectos (Blanco, W. G., 2015).

Es una Metodología General Ajustada porque cumple con tres condiciones: Es una metodología, en cuanto tiene una secuencia ordenada de formularios que se integran de manera sistemática para facilitar la toma de decisiones y la gestión de los proyectos de inversión pública. En segundo lugar, es general, porque permite registrar cualquier iniciativa de inversión pública, independientemente de la fase en la que esta se encuentre, del sector al que pertenezca y de las fuentes de financiación tratándose por supuesto del presupuesto de inversión pública. Tercer es ajustada, pues ha venido evolucionando en el tiempo desde 1989, y a partir de 2003 se desarrolla

como aplicación informática, experimentando modificaciones tanto en la composición de los formularios como en los sistemas operativos utilizados para su funcionamiento (Blanco, W. G., 2015).

Contempla desde el momento en que se identifica una situación negativa experimentada por un determinado grupo de personas y una o más alternativas de solución, hasta la evaluación de la viabilidad técnica, social, ambiental y económica de cada una de dichas alternativas; lo cual permite elegir la más conveniente y programar el cumplimiento del objetivo general propuesto en términos de indicadores y metas. La herramienta por medio de sus funciones cuenta también con una comunicación con los bancos de proyectos nacional y territorial (SUIFP Y SSEPI), donde se registran los proyectos financiados por el Sistema General de Regalías (SGR) o por el Presupuesto General de la Nación (PGN), (Blanco, W. G., 2015).

Marco Metodológico

El Pmbok como método

La gestión de proyectos basada en la metodología del Project Management Institute - PMI se traduce en una gran cantidad de beneficios, debido a que permitirá a la institución incrementar sus niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, maximizando el uso de sus recursos financieros, materiales y de capital humano, dentro de los tiempos establecidos para el desarrollo del producto o servicio.

Según Castañeda Okamura et al. (2013). La dirección de proyectos actual, se ha fortalecido con la tendencia de una gestión de realización de beneficios, los cuales están directamente relacionados con los objetivos organizacionales de la empresa que desea materializarlos. Este proceso plantea, al inicio de los proyectos, una identificación de beneficios, para luego asegurar durante el desarrollo del proyecto que estos se realicen y se sostengan cuando el proyecto culmine.

Para esto, es necesario lograr que los proyectos se entreguen de forma exitosa a sus clientes y que estos logren materializar los beneficios propuestos para la compañía, utilizando los lineamientos de la guía de los fundamentos del PMBOK® 6ª. y de la guía práctica de realización de beneficios, ambas publicaciones del Project Management Institute (PMI).

Esta metodología buscará cerrar la brecha existente entre la situación actual de la empresa

y la situación deseada en relación a la dirección de proyectos y la gestión de realización de beneficios desde el origen del proyecto, buscando formalizar sus procesos y estandarizar las actividades promoviendo una gestión óptima de los proyectos. Además, la metodología velará por la búsqueda de una alineación estratégica de sus proyectos a los objetivos organizacionales.

En el desarrollo de este trabajo de investigación se diseñaron procesos que abarcaron desde la evaluación de ejecución del proyecto hasta el logro de los beneficios que contribuirán a la implementación de la estrategia de la empresa. Para cada uno se especifican sus entradas, herramientas y técnicas, salidas, plantillas y subprocesos de fácil uso del director del Proyecto y su equipo.

Los resultados y conclusiones sustentan fehacientemente que el planteamiento del diseño de una metodología basada en la Guía del PMBOK® 6ta edición, así como en la Guía Práctica de Gestión de Realización de Beneficios permitirá aumentar el éxito de la ejecución de los proyectos y el logro de sus beneficios.

De lo descrito en la problemática de este documento se puede concluir que la empresa no posee un nivel alto de madurez en dirección de proyectos y es por ello que se plantea el diseño de una metodología que permita llevar a la compañía del estado actual a un nivel de madurez alto, donde la metodología en dirección de proyectos sea utilizada de manera constante y responsable.

La integración de los conceptos de la gestión de realización de beneficios en la metodología se constituye en un valor muy importante para la organización, ya que gracias a ello se le proporciona los medios para maximizar los beneficios que obtendrá de sus proyectos, lo cual se transforma en eficiencias que en el entorno actual tan competitivo representan una ventaja estratégica importante.

La elaboración de procesos, procedimientos, herramientas, técnicas y plantillas involucrando el caso de negocio e identificación de beneficios como parte de la metodología para la elaboración de la propuesta técnica económica con la asignación de los responsables tomando como base el organigrama, demostrándose que es posible adaptar en una organización la Guía del PMBOK® y la Guía Práctica de Gestión de Realización de Beneficios.

El enfoque en el establecimiento de procesos durante la etapa de desarrollo del proyecto de la metodología diseñada permite explotar la oportunidad de mejora continua de la situación actual de la empresa y llevarla al uso de pasos, procedimientos, herramientas y formatos de uso sencillo y continuo.

El desarrollo de la metodología se ha realizado en base a la situación actual de la empresa y a la adecuación de los procesos de la guía del PMBOK® 6ta edición a las necesidades de la misma, permitiendo que esta genere valor al gestionar la propuesta a entregar al cliente, debido a que el análisis estructurado de los riesgos evaluados y beneficios analizados, permitirán una mejor determinación del alcance, planificación de la estimación de costos, determinación del cronograma de proyecto y análisis de recursos a utilizar.

Interpretación del contenido del texto. El PMBOK expresa que una metodología es la adaptación de un conjunto de buenas prácticas en gestión a la realidad de un entorno de trabajo de un tipo de proyectos con características en común.

En alineamiento con el esfuerzo de lograr los objetivos del proyecto en una forma óptima y eficiente, el director del proyecto incorporará las lecciones aprendidas de proyectos pasados similares y las que se tengan del proyecto actual. Esto se realizará al inicio del proyecto y también cuando se genera una nueva lección aprendida.

Claramente la propuesta presentada se basa en el PMBOK, que es la base de la propuesta para la Fundación Oasis. Se sigue cada uno de sus procesos. Uno de las mayores debilidades reconocidas en la Fundación es la falta de incorporar las lecciones aprendidas en proyectos pasados a los nuevos proyectos. El documento de referencia analiza cada uno de los procesos.

Se hace evidente la importancia del uso de la metodología a través de herramientas y método ágiles, para la búsqueda de una madurez en la gestión de proyectos basada en la estandarización de sus actividades y la formalización de sus procesos.

Evaluación crítica. El trabajo de referencia desarrolla una metodología basada en el PMBOK, y sirve como ejemplo para la propuesta que se desea plantear en la Fundación oasis. Aporta una estructura y métodos que atiende una problemática común. Toma todos los referentes del PMBOK ed. 6°, los describe y los contextualiza, realizando una aproximación a la presente investigación.

Según Díaz Rendón y Carmona González (2011). El objetivo principal de un diseño metodológico para la dirección de proyectos basados en el Project Management Institute PMI, es situar a los responsables de proyectos en el Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM, en el ámbito de su misión, definiendo sus funciones, atribuciones y responsabilidades.

Mediante este diseño metodológico se podrá adquirir una serie de conocimientos para

todas las personas y áreas involucradas en cinco procesos propios de la gestión de proyectos definidos en el PMBOK® del Project Management Institute (PMI) a saber: Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre del Proyecto.

Dentro este diseño se gestiona el conocimiento de tal manera que se logra un proyecto con las máximas garantías de éxito, al permitir analizar el ciclo de vida de éste, dividirlo en etapas, identificar las responsabilidades y funciones de los integrantes.

Se concluye como las decisiones institucionales orientadas a alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo sólo pueden llevarse a cabo a través de una adecuada e innovadora planeación estratégica.

El objetivo se centra en poner a disposición una herramienta de planeación estratégica para alcanzar ventajas competitivas en la gestión de proyectos, alcanzar niveles adecuados de calidad en los proyectos de inversión, pero al mismo tiempo estandariza las acciones frente a la gestión de los mismos, teniendo en cuenta la gran diversidad de proyectos que se desarrollan en la Institución, donde se contempla la existencia de simples proyectos de inversión a proyectos más complejos que requieren la estructuración de una metodología muy flexible y que se base en la gestión por procesos.

A pesar de todos los esfuerzos por estandarizar y aplicar técnicas de gestión de proyectos, la probabilidad de que finalicen con éxito sigue siendo baja, requiere en paralelo la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, con revisión periódica, previniendo y controlando los problemas y los riesgos habituales de los proyectos de inversión.

Una adecuada gestión de proyectos de inversión constituye una ventaja competitiva para cualquier organización que la utilice formalmente, considerando ésta como la aplicación de conocimientos, habilidades, estrategias, herramientas y técnicas, orientadas a un conjunto de actividades necesarias para cumplir con los requerimientos de un proyecto de inversión específico.

Contar con esta metodología dentro de la Institución compuesta por herramientas y estrategias, permite alinearse con estándares internacionales exigentes que adoptan las mejores prácticas en gestión de proyectos para minimizar errores más frecuentes como sobrepasar las fechas límites, cambiar el alcance, no tener recursos suficientes, cambiar de estrategia, no tener claridad en los objetivos, de presupuestos, de soportes, de comunicaciones, de motivación, de patrimonio y de claridad sobre los resultados esperados.

Interpretación del contenido del texto. El documento expresa con claridad la necesidad que existe de establecer y desarrollar nuevos métodos de trabajo para anteponerse a problemas que se repetían con frecuencia en la ejecución de proyectos, como lo son el incumplimiento de cronogramas, las debilidades en la planeación financiera y por último productos o servicios resultantes que no cumplían con las condiciones mínimas de calidad requeridas.

La tesis documenta un nuevo método de trabajo (PMBOK) y reconoce los problemas que esta metodología resuelve, argumenta sobre la herramienta metodológica y sus principios.

La realidad a nivel mundial, es que los conocimientos nuevos en la gestión de proyectos aún no son aplicados por la mayoría de las organizaciones o instituciones, por lo general los gerentes no están aún familiarizados con estos conceptos, si bien en todos los proyectos se afirma que se planifica, ejecuta y controla, pocos de ellos toman en cuenta la mayoría de los elementos involucrados en una adecuada planificación, sin la cual no puede haber un adecuado control y por lo tanto, no puede haber una exitosa ejecución.

Con razón se percibe una realidad en las empresas, como es el caso de la Fundación Oasis, y se reconoce la importancia de la transformación en la gerencia y en la gestión de proyectos. Identifica problemas como lo son la falta de tomar en cuenta otros elementos como el control y su vital importancia en la ejecución.

Los procesos con herramientas y estrategias metodológicas, no las personas, son la clave de un desempeño libre de errores, pues ellos permiten prevenir problemas. Prevenir no es evitar que se repitan los problemas, es evitar que lleguen a ocurrir alguna vez. Esto significa que debemos estar convencidos de que no existe producto o proceso sin un proceso y, de la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio.

La investigación referente describe un marco conceptual amplio que aborda la gestión de proyectos desde diferentes puntos de vista, uno de ellos el de la administración por procesos base fundamental del PMBOK y argumenta el aporte que esta nueva metodología hace en la planeación estratégica y en la prevención de errores y la ocurrencia de problemas.

Evaluación crítica. Esta coincidencia diagnóstica permite comparar formalidades, al tener la misma intención de adaptar los lineamientos del PMI, además reconoce la importancia de alinear las empresas con los estándares internacionales, uno de los objetivos de la Fundación Oasis. El texto sirve porque hace una adaptación de una metodología y es útil como base para entender esta adaptación y su proceso.

Según Jiménez Muñoz et al. (2020). En su tesis "Herramienta de visualización metodológica para la implementación del estándar PMBOK en la gestión de proyectos", busca racionalizar la selección de procesos clave para la gestión de proyectos a través de una herramienta visual, que toma las características de los modelos de gestión, para describir el ciclo de vida del proyecto, las áreas de conocimiento y los grupos de procesos del Project Management Body Of Knowledge PMBOK.

El proceso de análisis resultó lleno de lecciones que transformaron radicalmente los supuestos con los que el equipo de investigación inicio. Rápidamente se identificaron las necesidades del desarrollo de la aplicación web, aportando un conocimiento más profundo de los procesos, los requerimientos y las posibilidades para implementar proyectos que requieran menos procesos.

Se construye una aplicación web, a través de prototipos e iteraciones, lo que permitió la creación de la herramienta visual a manera de producto mínimo viable, abarcando de la mejor manera posible los 10 capítulos del PMBOK. Sin dejar de lado en ningún momento, la información recopilada del formato y las estrategias de visualización que dan forma a este. Se buscó en todo momento garantizar una fácil comprensión y un acercamiento intuitivo a la metodología, el cual será utilizado como un mecanismo de monitoreo y verificación.

Sobre los requerimientos de la fase de creación de prototipo se destaca el hecho de haber recorrido el PMBOK y mejorado el entendimiento del libro, su funcionamiento y propuesta metodológica, temas que se intentaron traducir a la herramienta y que fueron vistos con buenos ojos por los expertos que validaron la herramienta, sin embargo dejan abiertas posibilidades de mejoramiento que apuntan a aumentar la profundidad de la herramienta, pasando de un nivel descriptivo a uno de implementación directa en la organización.

La validación de expertos esclareció y permitió identificar los beneficios reales de la herramienta y oportunidades de mejora. Generando una comparación con los beneficios que inicialmente se buscaba conseguir, el grado en que se obtuvieron y cuáles de esos beneficios eran más visibles para los usuarios y expertos.

La identificación ágil de procesos, mejoró ampliamente con la integración, la socialización de requerimientos en cada área de conocimiento e integración entre procesos y ciclo de vida del proyecto

Interpretación del contenido del texto. En el contexto de las TIC, se presentan tres

modelos o herramientas de visualización seleccionados, los cuales obtienen la visión general del proyecto y que posiblemente podrían ser convenientes para relacionar los elementos del estándar PMBOK.

El trabajo propone la aplicación de herramientas gerenciales para la gestión de proyecto, con base en trabajos e investigaciones anteriores que evidencian un gran manejo del tema y un aporte investigativo en la implementación de esas herramientas.

Dicha herramienta (PMBOK) debe permitir un acercamiento y procesamiento visual, garantizando comprensiones y comunicaciones efectivas y asertivas. Que pueda colaborar facilitando una visión general que conduzca a una dirección estratégica y común del proyecto.

En el documento se evidencia el manejo eficiente del PMBOK, es decir conocen las normas, los métodos, los procesos y sobre todo lo llevan a otra dimensión, la práctica, a través del diseño de una herramienta visual aplicando y conservando todos los criterios para una metodología de gerencia de proyectos.

La situación actual de la Gerencia de Proyectos tiene mucho de improvisación y muy poco de metodología. Las estrategias empresariales de éxito normalmente son confiar totalmente en el Gerente del Proyecto, y el montaje de estructuras organizacionales especiales lo cual para algunos pocos proyectos es altamente efectivo.

La metodología debe considerar la cultura organizacional y prever su adaptabilidad al interior de la organización. Esta adaptación debe igualmente considerar los procesos críticos de la organización y sus objetivos estratégicos.

Evaluación crítica. Este referente es una propuesta metodológica que contiene un trabajo experimentado que aporta y puede usarse como modelo para el trabajo a desarrollar en la Fundación oasis. Contiene elementos conceptuales claros sobre las herramientas seleccionadas, que permiten la visualización de datos en proyectos y que son de gran utilidad en el área de negocios y permite hacer una comparación entre ellas y el estándar PMBOK para potenciar la herramienta propuesta.

Después de un amplio recorrido por las concepciones de gestión, administración pública, y política pública, necesaria en el abordaje teórico y epistemológico de la gerencia de proyectos sociales, es momento, de entrar en discusión frente a la metodología de gestión de proyectos, definida como la articulación de informaciones dentro de un proceso planificado y organizado para su ejecución (Pariona Fernandez & Vilcahuaman De la Cruz, 2020).

Es fundamental que la metodología de gestión de proyectos, este acompañada de un sistema de información de gran magnitud, que permita capturar la información necesaria para la ejecución de proyecto, tendiendo siempre la actualización de los trabajos ejecutados, generando la base en la información capturada de los reportes de gestión del proyecto requeridos.

Para cada caso en particular, de acuerdo a la magnitud de los proyectos y el tamaño de la empresa los lineamientos corporativos se deben determinar por los procesos que se deben tener en cuenta en la gestión de proyectos, los cuales se pueden o no estandarizar. Adicionalmente se deben dimensionar y ajustar las herramientas para una adecuada y efectiva gestión de proyecto.

Como metodología los proyectos sociales poseen herramientas para su implementación, entre las más conocidas esta la metodología de marco lógico, cuyo énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos (Ortega et al, 2015, p.13).

Para la gestión de proyectos, existen modelos, asociaciones, que han sido importantes en el desarrollo de diseños de estrategias de buenas prácticas en la gestión de proyectos, inspirados en modelos internacionales (Padilla Santis, 2019), ante ello, es necesario hacer referencia al Project Management Institute (PMI), conocida como la plataforma internacional de la gestión de proyecto; sus principales objetivos es la formulación de estándares profesionales en Gestión de Proyectos; la generación del conocimiento a través de la investigación; y la promoción de la Gestión de Proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.

El Project Management Institute (PMI), es la asociación profesional dedicada a difundir los beneficios de la dirección de proyectos más importante y reconocida a nivel mundial, con miembros en 208 países en los 6 continentes (Project Management Institute (PMI), 2019a), publican desde el año 1996 de manera periódica la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®), en la cual con el apoyo de voluntarios expertos recogen el conocimiento generalizado y aceptado en la profesión de dirección de proyectos, plasmando tanto prácticas tradicionales de eficacia comprobada como prácticas innovadoras emergentes

para la dirección de proyectos. (Castañeda et al, 2020a)

El Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) es una colección de procesos y áreas de conocimiento generalmente aceptadas como las mejores prácticas dentro de la gestión de proyectos, un estándar reconocido internacionalmente (IEEE Std. 1490-2003) que provee los fundamentos de la gestión de proyectos que son aplicables a un amplio rango de proyectos (PMI, 2017).

La guía de proyectos PMBOK, no es una metodología, la guía es un fundamento para que los negocios desarrollen su metodología en dirección de proyectos, la guía define procesos, herramientas y documentos de dirección de proyectos e información sobre cómo dirigir los proyectos (PMI, p. 39, 2017).

La guía de proyectos PMBOK, define como metodología a un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos utilizado por quienes trabajan en una disciplina. Esta definición deja en claro que esta guía en sí misma no es una metodología, es una guía (PMI, Pág. 65, 2017).

El PMI, tiene distintas áreas del conocimiento para la gestión de proyectos, entre las que se destaca: Gestión de la integración del proyecto; Gestión del alcance del proyecto; Gestión del tiempo del proyecto; Gestión del costo del proyecto; Gestión de la calidad del proyecto; Gestión de los riesgos del proyecto; Gestión de los recursos del proyecto; Gestión de las adquisiciones del proyecto; Gestión de las comunicaciones del proyecto.; Gestión de los interesados del proyecto; Gestión de la seguridad, salud y medio ambiente del proyecto; y Gestión de las finanzas del proyecto. (Castañeda et al, 2020a).

Buenas Prácticas y Modelo de Madurez

El nivel de madurez en administración de proyectos de una organización u unidad organizacional, es factible de ser medido mediante modelos de madurez. Un modelo de madurez, es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.), que permite identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua (Claros, S. F.).

Los modelos de madurez, para medir las capacidades instaladas en dirección de proyectos, más conocidos son (Claros, S. F.):

- **PMMM (*Project Management Maturity Model*)**, publicado en 1992, por Dekker, este modelo analiza el nivel de madurez a través de las nueve áreas de conocimiento del

PMBOK, a través de 5 niveles de medición: **i)** Inicial; **ii)** Repetición; **iii)** definición; **iv)** Dirección y **v)** Optimización.

- **Kezner**, publicado por Harold Kezner en el año 2000 en el libro, "*Strategic Planning for Project Management*", este modelo basado en el CMM y en el PMBOK, consta de 183 preguntas distribuidas en cinco niveles de medición: **i)** lenguaje común (80 preguntas); **ii)** Procesos comunes (20 preguntas); **iii)** Metodología común (42 preguntas); **iv)** Comparación (25 preguntas); y **v)** Mejoramiento continuo (16 preguntas). Si bien este modelo analiza los mismos ámbitos que el OPM3, no evalúa la madurez de programas y de portafolio.
- **OPM3 (*Organizational, Project Management Maturity Model*)**, desarrollado por el PMI en el año 2003 y actualizado en el 2008 en una segunda versión[3], este modelo describe la metodología de medición de madurez organizacional en gerencia de proyectos de acuerdo a los estándares del PMI, (*Project Management Body Of Knowledge, The Standard for Portfolio Management* y *The Standard for Program Management, entre otros*).

El OPM3 establece una rejilla de buenas prácticas para los niveles de estandarización, medición, control y mejora continua para proyectos, programas y portafolio. Entre sus fortalezas destacan: a) Se basa en la guía del PMBOK; b) Permite identificar las buenas prácticas requeridas para mejorar las capacidades en dirección de proyectos y sus vinculaciones entre sí a nivel de procesos de dirección, áreas de conocimiento, procesos de gestión, procesos de estandarización, medición, control y mejora continua; c) Proporciona un medio objetivo para evaluar la madurez en dirección de proyectos con respecto a un conjunto de mejores prácticas reconocidas a nivel mundial; d) Incorpora la experiencia y conocimientos de cientos de profesionales en dirección de proyectos de un amplio espectro de industrias y área geográficas reflejadas a través de 574 buenas prácticas, 231 en dirección de proyectos, 235 para programas y 108 para la gestión de portafolios (Duran Plata, O. D., & Rojas Moreno, A. F. (2019) (Claros, S. F.).

El modelo de madurez de la gerencia de proyectos proporciona: a) Métodos y herramientas que facilitan la evaluación; b) Métodos para la identificación de deficiencias; c) Conocimiento acerca de la gerencia de proyectos en la organización; d) Madurez de la organización de la gerencia de proyectos (Duran Plata, O. D., & Rojas Moreno, A. F. (2019) (Claros, S. F.).

Esta valoración constituye una base para decidir las áreas de mejora a tener en cuenta y las medidas a aplicar, en los dominios de gestión de la cartera de proyectos, gestión de programas y de proyectos. Proporciona un camino para avanzar en los objetivos estratégicos de la organización a través de la aplicación de los principios y prácticas de la gestión de proyectos (Duran Plata, O. D., & Rojas Moreno, A. F. (2019) (Claros, S. F.).

Las Mejores Prácticas son más de 500 para todos los dominios y los habilitadores organizacionales. Se refieren a los métodos, actualmente reconocidos en una determinada industria o disciplina, para lograr una meta u objetivo establecido.

Los Habilitadores Organizacionales, entendidos como buenas prácticas de sostenibilidad, son organizados en 18 categorías: Benchmarking, Gestión de Competencias, Gobernanza/Gobierno, Evaluaciones de Desempeño Individual, Gestión del Conocimiento y Sistema Integrado de Dirección de Proyectos – PMIS, Gestión de Sistemas, Comunidades de Dirección de Proyectos Organizacional, Metodología de Dirección de Proyectos Organizacional, Política y Visión de Dirección de Proyectos Organizacional, Prácticas de Dirección de Proyectos Organizacional, Técnicas de Dirección de Proyectos Organizacional, Estructuras Organizacionales Métricas de Dirección de Proyectos, Entrenamiento en Dirección de Proyectos, Criterios de Éxito de los Proyectos, Asignación de Recursos, Patrocinio, Alineamiento Estratégico (Duran Plata, O. D., & Rojas Moreno, A. F. (2019) (Claros, S. F.).

Las mejores prácticas se encuentran divididas en categorías de acuerdo a la gerencia de proyectos de la organización en: proyecto, programa y portafolio (PPP). A la vez las mejores prácticas están categorizadas por el estado de la mejora de los procesos, estandarización, medida, control y conocimiento continuo (SMCI) (Duran Plata, O. D., & Rojas Moreno, A. F. (2019) (Claros, S. F.).

El propósito del modelo es ayudar a las organizaciones a entender y apreciar la importancia de la madurez de la organización de la gerencia de proyectos y su valor en la ejecución de la estrategia de la organización (Duran Plata, O. D., & Rojas Moreno, A. F. (2019) (Claros, S. F.).

Las principales dimensiones del OPM3 son: 1) Primera dimensión. Cada mejor práctica y Capacidad es asociada con uno o más de estos dominios de OPM en relación con la Gestión de Proyectos, Gestión de Programas, Gestión de Cartera; 2) Segunda dimensión. Las Mejores

Prácticas y su asociación con diferentes niveles de mejora de proceso, utilizando la secuencia de Estandarizar, Medir; Controlar; Mejora continua.; 3) Tercera dimensión. Representa la progresión de capacidades incrementales asociadas a cada mejor Práctica; 4) Cuarta dimensión. OPM3 categoriza/mapea las Capacidades a los cinco grupos de proceso de la gestión de proyectos (PMBOK): Iniciación, Planeación, Ejecución, Control, Cierre (Duran Plata, O. D., & Rojas Moreno, A. F. (2019) (Claros, S. F.).

Una “Capacidad” es una competencia específica que debe existir en una organización para que pueda ejecutar procesos de gestión de proyectos y hacer entrega de servicios o productos relacionados. La existencia de una capacidad es demostrada por la existencia de uno o más resultados tangibles o intangibles (Duran Plata, O. D., & Rojas Moreno, A. F. (2019) (Claros, S. F.).

Método y Tipo de estudio

El método científico se utiliza para la presente investigación, a través de una serie de operaciones y reglas prefijadas que permitirán alcanzar un resultado u objetivo, con enfoque descriptivo mixto no experimental, lo cual permite de forma cualitativa reconocer los puntos de quiebre y fluctuación para el desarrollo exitoso de las iniciativas que benefician a la comunidad, además desde el enfoque cuantitativo, describir los elementos innovadores subyacentes en experiencias previas e impacto posible según adaptación al contexto de la Fundación social.

Figura 1. Ficha Metodológica De La Investigación

Ficha Metodológica De La Investigación	
Enfoque	Mixto
Alcance	Descriptivo
Diseño	DITRIAC
No experimental transversal	Diseño de triangulación concurrente
Ruta Cualitativa Análisis descriptivo de preguntas semiestructuras	Técnica: Entrevista a profundidad. Instrumento: Guion de entrevista a profundidad. Aplicado A: personal con experiencia en la Fundación Oasis.
Ruta Cuantitativa Análisis exploratorio	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de preguntas de escala nominal. Aplicación: Vía telefónica y por correo.

Enfoque y Diseño

Para lograr un óptimo resultado en la recolección de información, se utilizó la metodología mixta, involucrando interrogantes de tipo cuantitativo y cualitativo, para aprovechar al máximo las herramientas de indagación y el conocimiento de los involucrados.

De esta forma, el análisis se basa en la triangulación concurrente Ditríac, siendo esta la herramienta que permite el cruce de datos Cuantitativos y Cualitativos para corroborar/confirmar o no los resultados, en aras de una mayor validez interna y externa del estudio (Viteri, N. C. ,2012).

En esa misma línea, se hace menester caracteriza la investigación de tipo descriptivo, teniendo en cuenta la relevancia de la información de los actores involucrados con la Fundación Oasis, primando su experiencia y metodología actual. Por ello, la confrontación a partir de la información recolectada, en contraste con lo sugerido por Manual de PMBOK, podría sugerir la resolución de las preguntas problema, y sugerir una nueva metodología de formulación de proyectos que sea más certera y efectiva para la comunidad.

En consecuencia, tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo, están dirigidos a los integrantes de la Fundación Oasis. En ello, la encuesta se valida como una herramienta a escala ordinal continua, para identificar atributos en el diseño y la estructuración de proyectos. Y, en el caso cualitativo, las entrevistas a profundidad que permiten identificar a partir de las experiencias, las falencias en la organización y gestión documental.

Población o Muestra

Es relevante mencionar que los participantes tanto de la recolección de datos cuantitativa como cualitativa participan activamente en diferentes roles de la Fundación Oasis, lo que en términos de muestreo nos permite asegurar un nivel de confianza del 95% y 5% de error.

En ese mismo sentido, se estableció para el desarrollo de las entrevistas a profundidad, el modelo de no probabilístico a conveniencia, priorizando la experiencia, la injerencia en la toma de decisiones y formulación de proyectos como criterios altamente calificativos para el desarrollo óptimo de la investigación, así como su conocimiento en el desarrollo de proyectos en favor de la Fundación. De esta forma se propusieron dos perfiles.

La directora de la Fundación Oasis, abogada, dedicada al servicio social atendiendo a más de 300 personas en el Barrio El Paraíso de Bogotá. En su trasegar académico, se destacó en la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad del Rosario, accediendo a una beca promedio

gracias a su alto desempeño académico. Hasta la fecha, ha sido destacada por diversos reportajes a nivel mundial, teniendo en circulación un libro y una documental sobre su vida y su fundación. En la actualidad, persiste en la labor con la comunidad, enfocada en la ejecución de alianzas que le permitan efectuar el beneficio del bien común.

Por otro lado, se consideró pertinente aludir al conocimiento de una fundación extranjera, por lo que se invitó a la directora de la Fundación Francesa Voyage et Sens, una ciudadana colombo francés, quien, al tiempo, tiene en marcha una fundación para apoyar acciones en Colombia más que todo, también con las mujeres, los niños, las personas de la tercera edad en su ser.

Ahora bien, para completar la visión mixta de la investigación en curso, cabe resaltar que en la fundación laboran 6 personas activamente, siendo 6 el tamaño del universo N. A ellos, se les aplicaron encuestas como herramienta cuantitativa para priorizar las debilidades, fortalezas y oportunidades que se tiene en la formulación de proyectos. Siendo así, el muestreo n se sostiene en 6, dada la baja población apta para la recolección de datos. Teniendo una margen de error muestral del 5% (E), y un nivel de confiabilidad (Z) del 95%.

Caracterización de la población encuestada

Directora de la Fundación Social Oasis: Sandra Liliana Sánchez Poveda, Abogada, Especialista en políticas públicas y desarrollo, Está realizando su doctorado en la Universidad la Sorbona en Derecho público sobre migración, Edad: 36 años, Viví en la ciudad de Paris, donde lleva a cabo los estudios de doctorado

Directora de la Organización Voyage et Sens: Marie Claude Acero; Voluntaria de la Fundación Social Oasis, Administradora, Edad: 63 años, Viví en la ciudad de Paris.

Coordinadora Administrativa Fundación Social Oasis: Geraldine Martínez Moreno, Psicóloga, Edad: 28 años, Viví en la ciudad de Bogotá-Tunal.

Voluntaria: Nathalie Delgadillo, trabajo por más de 5 años como directora encargada de la fundación. En este momento se desempeña como voluntaria y asesora, □ Comunicadora Social y Periodista, Edad: 29 años, Viví en la ciudad de Bogotá

Nota: Dos voluntarios de carácter provisional, quienes se reservan sus datos por imparcialidad neutral en sus conceptos, profesionales, han trabajado más de dos años en proyectos con la Fundación Oasis y no tienen formación en proyectos.

Procedimiento

Captación información

Teniendo en cuenta que el desarrollo de esta investigación se da en el marco de la Pandemia del Covid-19, tanto las entrevistas, como las encuestas se realizaron de manera virtual, propendiendo minimizar el contacto social sugerido por la Organización Mundial de la Salud.

Como plataforma de encuentro sincrónico con las personas que se entrevistaron, se utilizó la plataforma Zoom, utilizando la herramienta de video para brindarle total confianza al entrevistado y crear un ambiente cercano y fidedigno.

Por otra parte, las encuestas fueron aplicadas vía telefónica y vía correo electrónico, realizando preguntas estructuradas y precisas que dieran escala de valor a los interrogantes. Cabe recalcar, que fueron formuladas y realizadas en un tomo empático y neutral.

Aproximación Nivel Madurez en Buenas prácticas

Las preguntas de la encuesta fueron formuladas tomando como base el modelo de madurez OPM3 y Kerzner (2002), sobre las distintas áreas de conocimiento propuestas por el Project Management Institute (PMI) en su PMbok

La categorización del nivel de madurez en gestión de proyectos se determina de acuerdo con un rango (Cassinelli A. N., 2011) (Claudia Torcoroma & Elizabeth Castro,2013), teniendo en cuenta el esquema básico, de la siguiente manera:

Figura 2. Nivel Ideal Madurez en Buenas Prácticas



- 1) Si El Rango Es Menor Del 30%, La Categorización Es **Bajo**.
- 2) Si El Rango Está Entre El 30% y El 50%, La Categorización Es **Medio Bajo**.
- 3) Si El Rango Está Entre El 50% y El 70%, La Categorización Es **Medio**.
- 4) Si El Rango Está Entre El 70% y El 85%, La Categorización Es **Medio Alto**.
- 5) Si El Rango Está Entre El 85% y El 100%, La Categorización Será **Alto**

Fuente: http://www.pmi.cl/pmi/direccion-de-portafolios-carteras-de-proyectos-un-enfoque-ejecutivo-2/#_ftnref2

Para ajustar la escala Likert de (1 a 5), en una aproximación a la escala de nivel de madurez según rango anteriores, en este estudio se procede así;

- 1) Paso #1. se procede a dividir el cien por ciento (100%) entre los cinco niveles establecidos escala Likert de encuesta ($100\% / 5 = 20\%$ por cada nivel Likert);
- 2) paso #2. Obtenidos los puntajes promedio de los participantes de la encuesta, para las preguntas desde la número 2 hasta la pregunta 13 (p1...p13); se precede a multiplicar este puntaje promedio por resultado obtenido en paso #1, es decir por el 20%.

$$\text{Cálculo aproximado nivel madurez} = (\text{promedio Likert}) \times (\text{porcentaje Madurez nivel Likert})$$

Nota: En la primera pregunta, al ser nominal dicotómica (Si/No), se asume el porcentaje de los que responde “Si” en su equivalente proporcional.

Ejemplo. Supóngase que el promedio Likert es (2,5) del grupo de participantes; entonces, $2,5 \times 20\% = 50\%$, por lo tanto, el rango en aproximación al nivel de madurez estaría en a la categoría meda bajo.

Instrumentos de medida

Entrevista a Expertos.

En base a los criterios previamente descritos para el desarrollo de la entrevista, se estructuraron 3 categorías (contexto, injerencia y sugerencia) para el desarrollo de las entrevistas a expertos, elaborando un formulario de interrogantes diversos para cada perfil.

Figura 3. Estructura Entrevista Experto1.

Categorías orientadoras	Ejes de indagación	Preguntas
Contexto: permite analizar el conocimiento del entrevistado en materia de formulación de proyectos.	Credibilidad del emisor Contexto Manejo de información	¿De qué se trata el trabajo que realizan en Francia? ¿A qué se dedica su fundación?

Injerencia: busca reconocer los procedimientos actuales en la gestión los proyectos.	Experimental Exploratorio	¿Qué metodología utilizan en la Fundación para la elaboración y gestión de sus proyectos? ¿Con qué organizaciones se ha logrado gestionar proyectos en Francia para apoyar a la Fundación Oasis? ¿Cómo es el trabajo con la fundación? ¿Cómo se realiza todo el proceso de ejecución desde Colombia?
Sugerencia: procura recopilar información para la formulación idónea de una metodología acorde con las necesidades de la Fundación.	Datos Opiniones evaluativas Percepción.	Desde su percepción ¿Considera que la Fundación Social ha madurado en cuanto a esos temas de proyectos en los diez años que lleva trabajando con ellos? ¿Qué considera que hace falta? ¿Considera que es importante que una organización tenga una metodología establecida para la construcción de proyectos?

Figura 4. Estructura Entrevista Experto2.

Categorías orientadoras	Ejes de indagación	Preguntas
Contexto: permite analizar el conocimiento del entrevistado en materia de formulación de proyectos.	Credibilidad del emisor Contexto Manejo de información	¿De qué se trata el trabajo que llevas a cabo en la Fundación Oasis? ¿Cuál es el portafolio, los programas que allí manejan?
Injerencia: busca reconocer los procedimientos actuales en la gestión los proyectos.	Experimental Exploratorio	¿Cómo gestionan los recursos para poder sostener sus proyectos? ¿Cómo llevan a cabo el proceso de gestión financiera? ¿Cómo ha sido el proceso de elaboración o estructuración de metodologías que han utilizado para elaborar y ejecutar proyectos?
Sugerencia: procura recopilar información para la formulación idónea de una metodología acorde con las necesidades de la Fundación.	Datos Opiniones evaluativas Percepción.	Desde su experiencia trabajando con la Fundación Social Oasis y con otras fundaciones a nivel internacional. ¿En qué nivel pondrías a la Fundación,Cuál sería ese nivel de madurez en que considera está la Fundación en ese momento? ¿Qué espera del grupo de trabajo que está realizando esta investigación, qué sería importante que la universidad y este grupo de investigadores aporte a la fundación?

Encuesta a integrantes

En la proyección de esta herramienta, se planificaron 14 preguntas aplicadas a los 6 integrante del equipo de trabajo (incluidos los expertos): La pregunta número 1 (p1), es dicotómica con formato de respuesta Si/ no, expresada en frecuencia relativa del porcentaje que responden “Si” y “No”; Las preguntas desde la número 2 hasta la pregunta número 13 (p1...p13), son doce (12) interrogantes en escala ordinal Likert del 1 al 5 (poco a mucho) para un resultado numérico continuo; para evaluar las necesidades y el impacto del proceso que aplican actualmente en la formulación de proyectos; la pregunta número 14 (p14), es con respuesta

abierta.

Las preguntas no solo evalúan procesos, falencias y necesidades; sino, además, permiten establecer una posible aproximación a un nivel de madurez de la organización según buenas (Organizational Project Management Maturity Model) (Kerzner, 2002).

Figura 5. Encuesta sobre Buenas Prácticas y Herramientas de gestión

Encuesta sobre Buenas Prácticas y Herramientas de gestión Fundación Social Oasis		
Ítem	Descripción	Opciones de respuesta
P1	¿La Fundación Social Oasis cuenta con alguna metodología en el diseño y estructuración de sus proyectos?	¿Cuál?
P2	¿La Fundación Social Oasis realiza algún tipo de estudio para conocer las necesidades o problemas que busca solucionar con sus proyectos?	Del 1 al 5
P3	¿La Fundación Social Oasis cuenta con alguna metodología que le permita medir el impacto de sus proyectos?	Del 1 al 5 ¿Cuál?
P4	¿La Fundación Social Oasis planifica los tiempos y costos del proyecto?	Del 1 al 5
P5	¿La Fundación Social Oasis establece metodologías en gestión de riesgos en sus proyectos?	Del 1 al 5
P6	¿La Fundación Social Oasis cuenta con planificación estratégica?	Del 1 al 5
P7	¿Los proyectos se alinean con los objetivos de la organización?	Del 1 al 5
P8	¿La Fundación Social Oasis cuenta con algún mecanismo para guardar sus proyectos o propuestas para el futuro?	Del 1 al 5
P9	¿La Fundación Social Oasis cuenta con mecanismos para monitorear el estado de los proyectos en el proceso de ejecución? Ejemplo: Auditorías.	Del 1 al 5
P10	¿La Fundación Social Oasis cuenta con un portafolio o programas dentro de la institución?	Del 1 al 5
P11	¿En qué nivel considera que los proyectos de la Fundación Social Oasis son innovadores y por qué?	Del 1 al 5 ¿Por qué?
P12	¿Al terminar el proyecto se evalúan las lecciones aprendidas y se utilizan para la mejora de los procesos de la organización?	Del 1 al 5
P13	¿Cómo evaluó su desempeño frente al tema de proyectos?	Del 1 al 5
P14	¿Cuáles consideran son los grandes desafíos en el momento de elaborar un proyecto? Mencione 3.	Enunciar 3 proyectos

Respuestas de las Entrevistas

Para proceder con el análisis de los datos recolectados, es necesario exponer las respuestas adquiridas gracias a la entrevista a expertos, seguido de su análisis y extracción de respuestas claves. A continuación, se revelan las respuestas a la recolección de datos de tipo cualitativo.

Entrevista a profundidad No. 1

Figura 6. Entrevista a profundidad No.1

Nivel de Análisis	Respuesta
<p>Categoría: Contexto</p> <p>Pregunta: ¿De qué se trata el trabajo que realizan en Francia?</p>	<p>Tengo una fundación que tiene como propósito apoyar acciones en Colombia más que todo, también con las mujeres, los niños, las personas de la tercera edad en su ser y esencialmente este es el propósito de la fundación. Más que todo el trabajo de recolectar fondos y de gestionar proyectos para conseguir fondos para trabajar con la Fundación, pues con la Fundación Social Oasis, con la cual estamos trabajando desde hace ya diez años.</p>
<p>Categoría: Contexto</p> <p>Pregunta: ¿A qué se dedica su fundación?</p>	<p>Aquí lo que hemos hecho es presentar proyectos para formación de mujeres, para apoyar el comedor de la Fundación Social Oasis, que le brinda comida a las personas de la tercera edad y también hacer campaña para recolectar fondos o padrinos para apoyar a los ancianos de la Fundación Social Oasis. También trabajo con otras organizaciones que conocen a Colombia, pero no trabaja con Colombia, trabajamos con otros países de América Central como El Salvador y Haití, en la construcción de vivienda y mejoramiento de la vida y formación también de las mujeres. Y para eso piden también fondos internacionales que nos son del gobierno francés, sino de organizaciones francesas.</p>
<p>Categoría: Injerencia</p> <p>Pregunta: ¿Qué metodología utilizan en la Fundación para la elaboración y gestión de sus proyectos?</p>	<p>Utilizamos una metodología clásica de gestión de proyectos Marco Lógico, empezamos con el árbol de problema y después el marco lógico y después lo que se necesita para describir las actividades necesarias para responder a los problemas, pues en las cuestiones que uno ha visto. Realizamos indicadores de resultado, los indicadores de las actividades, los indicadores de resultados, un poco lo que toca hacer, la comunicación sobre los resultados porque cada vez que uno pide esto es diferente según el patrocinador. Hay unos formatos que son según el país son cambian, hay veces que unos insisten más por ejemplo en la importancia del contexto y le piden a uno más profundidad sobre el contexto general. Hay otros que insisten mucho más sobre cómo va a medir los resultados, como va a saber que lo que ha hecho cumple su efecto, cuál es la población que usted quiere afectar, cuántas personas. A veces unos están interesados más en la cantidad y otros en la calidad. <u>Depende, pues depende de los patrocinadores de los proyectos.</u></p>
<p>Categoría: Injerencia</p> <p>Pregunta: ¿Con qué organizaciones se ha logrado gestionar proyectos en Francia para apoyar a la Fundación Oasis?</p>	<p>Lo hemos logrado con la alcaldía de la ciudad de París, que tiene una pequeña línea y financiamiento de proyectos Internacional y también con el Ministerio de Relaciones Exteriores, que tiene también un apoyo para las ONG. EN específicamente para las pequeñas organizaciones que apoyan proyectos en el exterior y más que todo en con las personas que son de estos países pero que viven acá en Francia. Nosotros presentamos proyectos de Colombia porque en la asociación tenemos varios colombianos que nos apoyan en las actividades y son residentes en Francia, que tienen orígenes, colombianos.</p>
<p>Categoría: Injerencia</p> <p>Pregunta: ¿Cómo es el trabajo con la fundación?</p>	<p>Pues primero es un aprender a conocerse el trabajo que realiza la fundación conocer la realidad de allá de la Fundación Social Oasis. Lo importante es responder a las inquietudes y las necesidades de la comunidad y de ellos y así redactamos los proyectos en conjunto. Es decir, ya aquí tenemos el formato, la metodología y después pues allá con la gente, se pide los datos, lo que opinan, como piensan que pueden hacer y como ellos tienen el conocimiento del terreno de los beneficiarios de todo en general, nosotros mandamos lo que se consiguió, los fondos que se hallan conseguido mensualmente y ellos nos envían informes de verificación de como se hizo y si hay problemas como se</p>

	adelanta todo el proceso de gestión que se gasta como se gasta.
<p>Categoría: Injerencia</p> <p>Pregunta: ¿Cómo se realiza todo el proceso de ejecución desde Colombia?</p>	En la Fundación General, es el equipo de trabajo quien gestiona los recursos y hace la ejecución, tenemos unos envíos mensualmente para realizar las etapas y hay rendimiento de cuenta mensual, para saber si los recursos estuvieron bien gestionados, si se alcanzó o si no hubo problemas y no hubo atraso. Y bueno, también para poder modificar o reorientar cosas si se necesita. A veces uno planifica las cosas y resulta que toca modificarlas un poquito. Pero no siempre, y ahí toca justificarlo, por ejemplo, frente a un patrocinador, si uno cambia, el motivo o cambia unas acciones, tiene que justificarlo, porque las cambian las cosas. No puede uno decir o pedir plata para hacer un curso y hacer una cocina, por ejemplo. Pero si se puede cambiar.
<p>Categoría: Sugerencia</p> <p>Pregunta: ¿Considera que la Fundación Social ha madurado en cuanto a esos temas de proyectos en los diez años que lleva trabajando con ellos?</p>	Sí, mucho. sé ha progresado. Las personas que han trabajado en la Fundación han aprendido también y ya saben mejor manejar proyectos, presupuestos, todo lo que es la parte de presupuesto está mucho mejor organizada. Los cargos también. Hay mucho progreso en eso. El rendimiento en cuenta, por ejemplo, nunca tuvimos problemas en los gastos ni nada y no con la gestión de recursos
<p>Categoría: Sugerencia</p> <p>Pregunta: ¿Qué considera que hace falta?</p>	Pues que pudiera ella misma presentar proyectos que sean mejor contruidos. Porque he visto, por ejemplo, proyectos que la Fundación ha presentado por ella misma y no están muy bien estructurados. A veces son muy rápidos, son muy buenos, se hacen de manera muy general o el presupuesto es un poco exagerado en el personal. Si a veces las cosas faltan mas equilibrio. Y una estructura mejor hecha, ya definida para poder montar proyectos mejor estructurados. Organizarla y crear ellos mismos los proyectos. Me parece que les falta un poco la Metodología.
<p>Categoría: Sugerencia</p> <p>Pregunta: ¿Considera que es importante que una organización tenga una metodología establecida para la construcción de proyectos?</p>	Sí, me parece importante que tenga una metodología, porque eso facilita la cosa, porque si uno tiene ya la metodología y además si la tiene ya un poco estructurada, queda más fácil contestar. Por ejemplo, cuando tienes una oportunidad de enviar un proyecto, Si uno no tiene nada, tiene uno que volver a escribir todo desde el principio, pues queda más difícil. Si uno ya tiene la metodología, pues uno puede contestar más rápido y gana uno tiempo. Y además de eso hay más posibilidad de que le acepten.

Análisis por categoría de la entrevista a experto No. 1

Contexto: permite analizar el conocimiento del entrevistado en materia de formulación de proyectos

Tomando en cuenta la experiencia en la elaboración y gestión de proyectos a nivel nacional e internacional, contando con la posibilidad de no solo realizar un proceso de investigación de la población sino también una aproximación a sus necesidades de manera personal, evidencian que aunque dentro de su organización se cuenta con una metodología estándar, si se tiene una aproximación o conocimiento general de metodología como Marco Lógico, dicha herramienta menciona ser utilizada por parte de las entidades con las que licitan para conseguir recursos.

Injerencia: busca reconocer los procedimientos actuales en la gestión los proyectos

El interés por parte del entrevistado, hacia un conocimiento de las herramientas que puede brindar una metodología en gestión, es muy importante, ya que dentro de sus objetivos es poder cumplir con los criterios que las organizaciones solicitan, y en mucho momento por el desconocimiento de las metodologías adecuadas, no se cumple con el objetivo, que es el de la aprobación de los recursos para la continuidad de los proyectos. De igual manera no se logra el mismo impacto dentro de la comunidad, pues muchas veces no se logra identificar bien el problema a atacar, sino gestión adecuada de los recursos y por ende al no cumplimiento de las metas.

Sugerencia: procurar recopilar información para la formulación idónea de una metodología acorde con las necesidades de la Fundación:

La entrevistada manifiesta el interés por conocer de cerca la población y sus necesidades, lo que hace que exista un conocimiento más claro de la problemática, pero se evidencia que no se cuenta con una metodología de investigación, una recolección de datos y un análisis de la información e interpretación precisa.

Entrevista a profundidad No. 2

Figura 7. Entrevista a profundidad No.2

Nivel de Análisis	Respuesta
<p>Categoría: Contexto</p> <p>Pregunta: ¿De qué se trata el trabajo que llevas a cabo en la Fundación Oasis?</p>	<p>Yo soy directora - fundadora, es decir, desde el 2004 año en que formalmente está constituida la función y llevo a la cabeza, gestionando los equipos de trabajo, las gestiones de recursos, la comunicación, las relaciones sociales e institucionales, ha sido un trabajo muy integral, hay diferentes cosas en diferentes momentos y bueno, eso ha permitido también aprender sobre muchos temas. Soy de formación o tengo una especialización en políticas públicas y desarrollo y trabajo, también en temas de investigación en derecho público sobre migración. Un poco también en experiencias con el trabajo de la población en Oasis.</p>
<p>Categoría: Contexto</p> <p>Pregunta: ¿Cuál es el portafolio, los programas que allí manejan?</p>	<p>La Fundación Oasis tiene como misión en promover el desarrollo humano de la población de la parte alta de Ciudad Bolívar. Pero tenemos también proyección de extendernos a otro tipo de poblaciones. Y esta promoción, se logra a través de los programas y proyectos que realizamos con alianzas públicas y privadas. Los tres programas principales en este momento son el tema de seguridad y soberanía alimentaria. Tenemos una huerta y tenemos un comedor. Y ayudamos en las necesidades no sólo de nutrición, sino también básicas de personas que, por su edad, sobre todo en este caso para los adultos mayores no tienen los medios ni los recursos, no tienen una pensión, no tienen un trabajo estable y un alimento, se vuelve indispensable y vital para su día a día. Pero también la idea es sensibilizar sobre estos temas de la alimentación, de decidir qué queremos comer y cómo queremos consumir ese alimento. Pues teniendo en cuenta que comercial y empresarialmente, hay digamos muchos productos que son caros o que no están al alcance de las personas y a través de la huerta, queremos también difundir que las personas pueden cultivar, pueden generar sus propios alimentos, una autonomía,</p>

	<p>también dentro de la alimentación.</p> <p>El segundo programa, es Casa de Valores, está enfocada a la formación de valores humanos, pero también es un acompañamiento para niños y adolescentes en sus proyectos de vida, sus proyectos personales. Y la idea es fortalecer los talentos y las capacidades de esta población para que puedan de alguna manera también ser autónomos y empoderarse de su situación. A pesar de que las condiciones económicas y sociales son difíciles, pero que puedan cumplir y que puedan realizar sus proyectos de vida de forma digna y de forma completa. Tenemos otro programa que se ha ido básicamente trabajando mucho más lentamente, que es el tema de la finca. Está muy relacionado con la seguridad y la soberanía alimentaria, pero digamos que el proyecto, el objetivo es poder generar proyectos de ecoturismo, de trabajo, también, de encuentro con el campo, con la ruralidad del reconocimiento, también de los conocimientos ancestrales de los abuelos populares. Y en ese proceso ha sido un poco más lento, pero digamos que en este momento los programas más activos e importantes Casa de Valores el Comedor Comunitario.</p>
<p>Categoría: Injerencia</p> <p>Pregunta: ¿Cómo gestionan los recursos para poder sostener sus proyectos?</p>	<p>Tenemos alianzas ya estables, unas alianzas desde hace varios años. En esas alianzas Francia ha sido muy importante porque hemos trabajado con organizaciones francesas que nos apoyan. Y a su vez estas organizaciones generan actividades para conseguir recursos entre sus ventas de artesanías. Ventas de cosas de segunda mano. Tenemos diferentes estrategias con esta organización. Contamos con el apoyo de dos organizaciones, ellos a su vez hacen actividades internas para poder enviar dinero a la Fundación, ya que esos son nuestros patrocinadores más estables.</p> <p>En este momento, en cuanto a los temas locales, trabajamos con recursos humanos, con voluntarios y practicantes de diferentes fundaciones universitarias, con diferentes instituciones educativas, estas personas nos ayudan y nos apoyan para las actividades con la población y también buscamos recursos a través de entidades públicas en tus aplicamos a convocatorias a proyectos, que estén un poco de acuerdo con el mismo objetivo de la fundación y que está muy relacionado con lo que estamos haciendo para. Digamos con la Alcaldía o con alguna entidad pública., también con entidades privadas, donantes privados, personas particulares que quieren apoyar o apadrinar a un niño a abuelo de la fundación. Digamos que tenemos varios niveles, desde los aliados internacionales y entidades nacionales privadas y públicas.</p>
<p>Categoría: Injerencia</p> <p>Pregunta: ¿Cómo ha sido el proceso de elaboración o estructuración de metodologías que han utilizado para elaborar y ejecutar proyectos?</p>	<p>Han sido muy diversas, porque como cada institución tiene unos parámetros para aplicar a los proyectos, digamos que a veces la Alcaldía genera unas convocatorias con unos criterios, el Ministerio hay otros criterios, entonces generalmente trabajamos con marco lógico, este es que las instituciones piden en generalmente con los proyectos sociales y con población y con comunidad, pero estamos abiertos a adaptarnos a lo que cada institución pida o demande dependiendo de la convocatoria.</p>
<p>Categoría: Sugerencia</p> <p>Pregunta: ¿Considera que es importante que la organización se fortalezca en este ámbito?</p>	<p>Sí, claro. digamos que ha sido una de las dificultades, porque hay personas buenas y luego tiene que salir del grupo de trabajo así que ahí una rotación del grupo de trabajo, entonces cuando alguien tiene el conocimiento hay que pasar a otra persona que tal vez no tienen la misma experiencia. Y además también no es fácil aprender una metodología de un momento al otro. Hay que hacer un proceso de adaptación, de ejecución, de evaluación y hay que determinar pues qué cosas funcionan o no, dependiendo de los objetivos de la organización. Pero sería muy interesante. Además, porque en la mayoría de procesos demandan identificar las problemáticas, los objetivos y a veces hay dificultad para entender realmente lo que estamos haciendo y adaptarlo a ese tipo de metodologías, creo que es un tema de capacitación, de formación y de tener como unos lineamientos claros para para</p>

	los próximos proyectos.
<p>Categoría: Sugerencia</p> <p>Pregunta: ¿En qué nivel pondrías a la Fundación, ¿Cuál sería ese nivel de madurez en que considera está la Fundación en ese momento?</p>	<p>Es difícil calificar tu trabajo entonces ha sido un poco subjetivo, pero en proyectos yo creo que todavía nos falta bastante, sobre todo porque hemos tenido un proceso de fortalecimiento institucional, de identificar bien los programas, de fortalecer bien lo que hacemos, del trabajo en el terreno y a veces nos ocupa tanto tiempo que no da espacio para hacer ese tipo de procesos más administrativos o metodológicos. Entonces no parece que fuera una prioridad, pero efectivamente, para el futuro y para la estabilidad de la organización sí es importante. Y claro, hay que ser positivo. creo que hay que tener en cuenta todo lo bueno que hay, todo el potencial de la Fundación, pero hay que reconocer que, en términos de equipo humano, por ejemplo, todavía nos falta fortalecer este aspecto, pero sí es una prioridad la estabilidad ahí y en el futuro.</p>
<p>Categoría: Sugerencia</p> <p>Pregunta: ¿Qué espera del grupo de trabajo que está realizando esta investigación, ¿qué sería importante que la universidad y este grupo de investigadores aporte a la fundación?</p>	<p>Aprender. Definitivamente queremos aprender más, queremos crecer más y lo que pedimos, es que nos puedan enseñar ese tipo de cosas, que nos pueden servir para fortalecer nuestros proyectos, nuestros programas, nuestro trabajo en el día a día. Así que, si podemos aprender y podemos hacerlo una manera mucho más práctica. Creo que perdemos a veces mucho tiempo encontrando la forma, las rutas, la manera y teniendo ya cosas más claras y concretas. Pues es importante. Sin perder nuestra autonomía y nuestro propio criterio como organización, pero al mismo tiempo poder aprender y para seguir creciendo y seguir haciendo las cosas, mejor.</p>

Análisis por categoría de la entrevista a experto No. 2

Contexto: permite analizar el conocimiento del entrevistado en materia de formulación de proyectos.

Como directora de la Fundación Social Oasis, en el proceso de gestión de proyectos presenta una amplia experiencia en su realización, pero evidencia la debilidad dentro de la organización al no contar con una herramienta, metodología o procesos de estandarización, fuera de las indicadas frente a la entidad con las que se presentan los proyectos. La metodología que más se utiliza es el Marco Lógico, o partes de este, como en el análisis del problema, el establecimiento de objetivos.

Injerencia: busca reconocer los procedimientos actuales en la gestión los proyectos

Considera que la elaboración de proyectos es muy importante para la organización, pues es la forma en la que se adquieren los recursos, pero se evidencia que dentro de la fundación no existe un procedimiento establecido, donde gracias a este se pueden evidenciar cambios frente a esta adaptación. Por lo que muchas veces la organización es débil en el proceso de gestión de recurso, y en estrategias de autosostenibilidad.

Sugerencia: procura recopilar información para la formulación idónea de una metodología acorde con las necesidades de la Fundación:

La organización no cuenta con una metodología que les permita, gestionar la información recolectada a través de los años y la experiencia, no cuenta con mecanismos de análisis y auto evaluación para aprender de las lecciones, por ende, cada vez que se hace necesario llevar a cabo un nuevo proyecto es necesario levantar muchas veces la información y se generan reprocesos. Por esto uno de los grandes desafíos para ellos es poder conocer de manera más profunda las herramientas que se deben tener en cuenta en el proceso de gestión de proyectos de manera integral.

Resultados y Análisis

Resultados de la encuesta

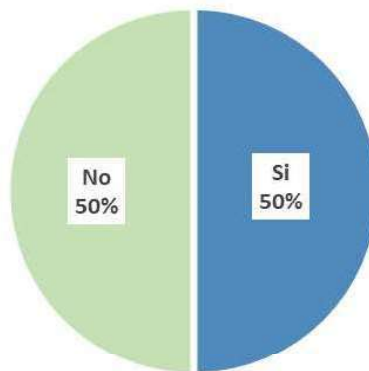
A continuación, se presenta la matriz general de los datos de la encuesta realizada a los integrantes de la Fundación Social Oasis, desde la cual se establece la línea base para los resultados a nivel cuantitativo, el análisis de éstos según procedimiento establecido, hallazgos, conclusiones y recomendaciones según los objetivos, preguntas e hipótesis del estudio.

Figura 8. Matriz General de Datos y Resultados de la Encuesta

Ejes y Elementos de Análisis			Respuestas Participantes						Promedio Likert	Porcentaje Madurez
Item	Descripción	Capacidad/Area	s1	s2	s3	s4	s5	s6		
p1	¿La Fundación Social Oasis cuenta con alguna metodología en el diseño y estructuración de sus proyectos?	Metodología	NO	SI	NO	SI	SI	No	2,50	50,0%
p2	¿La Fundación Social Oasis realiza algún tipo de estudio para conocer las necesidades o problemas que busca solucionar con sus proyectos?	Diagnóstico/Necesidades	3	2	3	2	3	2	2,50	50,0%
p3	¿La Fundación Social Oasis cuenta con alguna metodología que le permita medir el impacto de sus proyectos?	Medición	1	1	1	3	1	1	1,33	26,7%
p4	¿La Fundación Social Oasis planifica los tiempos y costos del proyecto?	Planificación Tiempos/costos	4	2	4	3	3	3	3,17	63,3%
p5	¿La Fundación Social Oasis establece metodologías en gestión de riesgos en sus proyectos?	Gestión de Riesgos	1	1	1	1	1	1	1,00	20,0%
p6	¿La Fundación Social Oasis cuenta con planificación estratégica?	Planificación estratégica	3	1	4	3	3	2	2,67	53,3%
p7	¿Los proyectos se alinean con los objetivos de la organización?	Alineación objetivos Institucionales	4	3	5	3	4	3	3,67	73,3%
p8	¿La Fundación Social Oasis cuenta con algún mecanismo para guardar sus proyectos o propuestas para el futuro?	Gestión Información y Conocimiento	2	1	3	3	2	2	2,17	43,3%
p9	¿La Fundación Social Oasis cuenta con mecanismos para monitorear el estado de los proyectos en el proceso de ejecución? Ejemplo: Auditorias.	Monitoreo y Control	1	1	1	1	1	1	1,00	20,0%
p10	¿La Fundación Social Oasis cuenta con un portafolio o programas dentro de la institución?	Portafolio Institucional	4	3	3	3	3	3	3,17	63,3%
p11	¿En qué nivel considera que los proyectos de la Fundación Social Oasis son innovadores y por qué?	Innovación	4	2	3	2	3	2	2,67	53,3%
p12	¿Lecciones aprendidas y se utilizan para la mejora de los procesos de la organización?	Evaluación Lecciones	3	2	1	2	2	2	2,00	40,0%
p13	¿Cómo evaluó su desempeño frente al tema de proyectos?	Desempeño/competencias en proyectos	3	4	4	3	4	3	3,50	70,0%
	Aproximación Nivel Madurez En Buenas Prácticas (Promedio Global)	Nivel Madurez						2,41	48,2%	

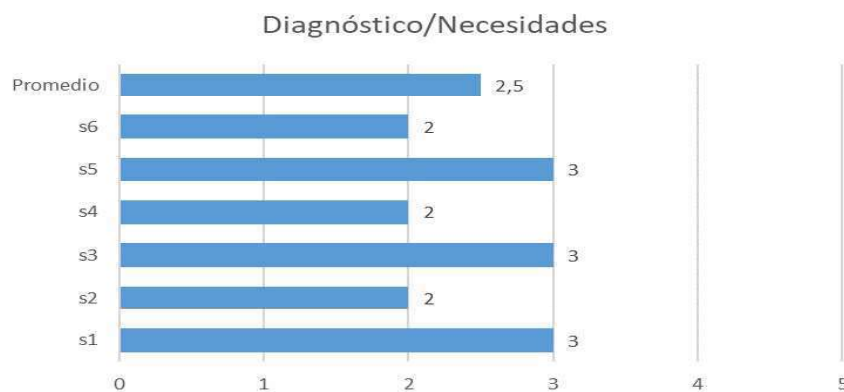
Figura 9. La Fundación tiene una metodología para proyectos

La Fund. Soc. Oasis cuenta con alguna metodología en el diseño y estructuración de sus proyectos?



El 50% (3 personas) responde “Si”, mientras el otro 50% responde “No”; en respuesta entre sus respuestas a la pregunta ¿Cuál?: a) Empírica basada en los precedentes proyectos formulados y en la forma de mejorarlos; b) Marco Lógico; c) Los patrocinadores pasan los esquemas y formatos que en su mayoría corresponden a un marco lógico o MGA.

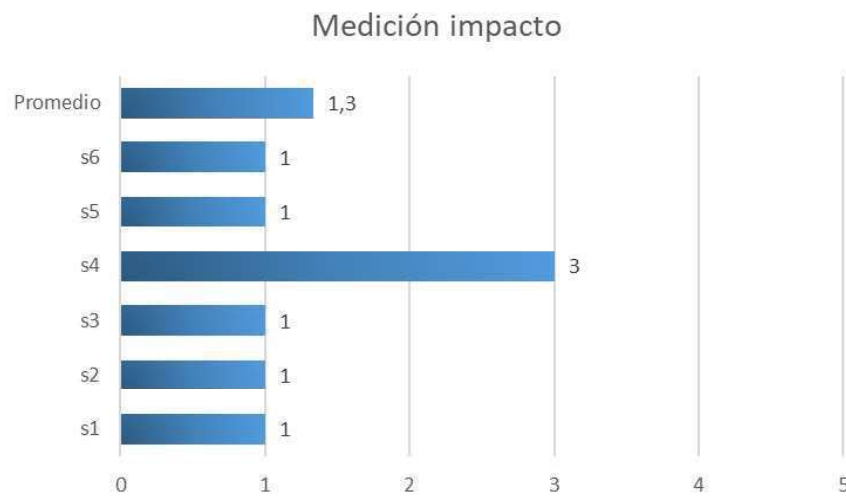
Figura 10. Valoración “Se Hace Diagnóstico de Necesidades”



Con promedio de 2,5 del 1 al 5, si bien la organización tiene un componente humano muy amplio, pues trabaja constantemente con la población interrelacionándose y conociendo sus necesidades de manera personal, no se establece una metodología clara y precisa para

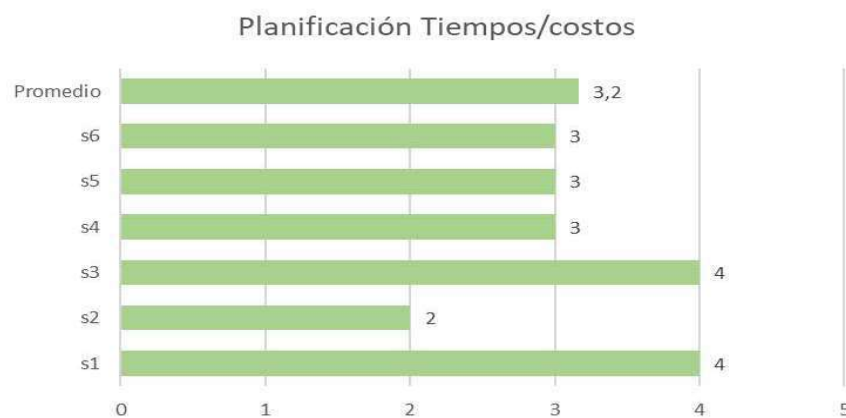
definir las problemáticas y buscar alternativas o soluciones, donde de igual manera se pueda evidenciar el impacto del trabajo desarrollado.

Figura 11. Valoración “Mide el Impacto de los Proyectos”



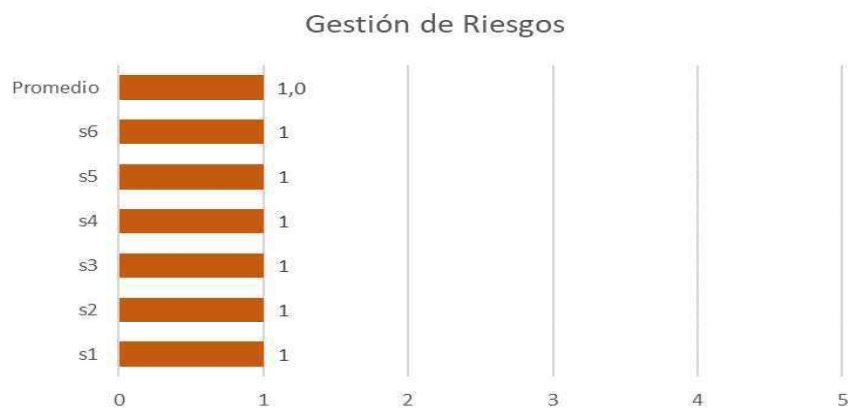
Con promedio de 1,3 del 1 al 5, la organización claramente no cuenta con una metodología, sino que desarrolla su trabajo de investigación de acuerdo a los lineamientos que las entidades a las que se les presenta los proyectos les indica. Los resultados se miden más por el número de participantes que por el impacto del proyecto

Figura 12. Valoración “Se Planifica Tiempos /Costos”



Con promedio de 3,2 del 1 al 5, Se lleva a cabo una planificación de las actividades y del presupuesto requerido para la ejecución de los proyectos, pero no se cuenta con un desglose de actividades. Por lo que como lo manifiesta en las entrevistas pueden existir valores muy altos que no cumplen con los criterios necesarios o establecidos por las entidades, lo que los lleva a perder dichas oportunidades

Figura 13. Valoración “Gestiona los Riesgos”



Con promedio de 1 del 1 al 5, No cuentan con una metodología que evalué los riesgos y los controles necesarios que evitar su materialización, por ende, no se establecen costos frente a estos riesgos.

Figura 14. Valoración “Hace Planificación Estratégica”



Con promedio de 2,7 del 1 al 5, se ha realizado un acercamiento en la definición la visión, misión, y objetivos estratégicos, de igual manera una aproximación en las estrategias necesarias para llevar a cabo sus planes de trabajo y cumplir con los objetivos establecidos

Figura 15. Valoración “Proyectos Alineados con Objetivos Institucionales”



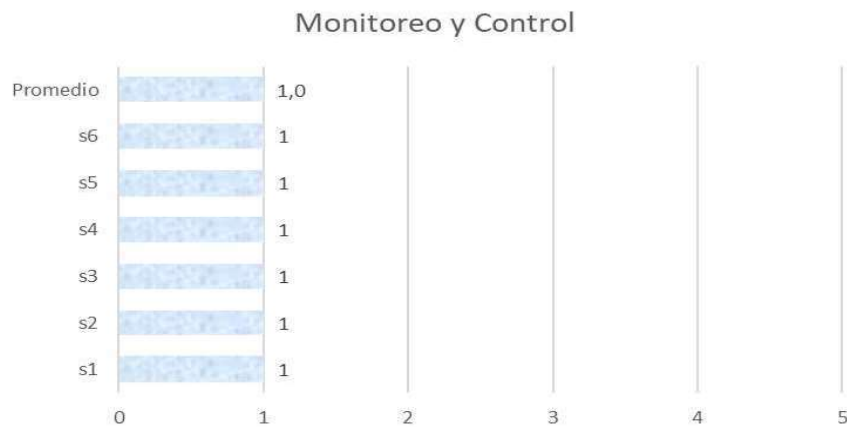
Con promedio de 3,7 del 1 al 5, los proyectos se alinean con los objetivos de la organización, pero encuentran grandes dificultades, sobre todo en el tema presupuestal.

Figura 16. Valoración “Hay Gestión de la Información y del Conocimiento”



Con promedio de 2,2 del 1 al 5, la Fundación no cuenta con un banco de proyectos y presenta, debilidades en el proceso de gestión documental y la consolidación de esta información. Se generan reprocesos en los momentos necesarios para llevar a cabo la propuesta de proyectos.

Figura 17. Valoración “Se Hace Monitoreo y Control”



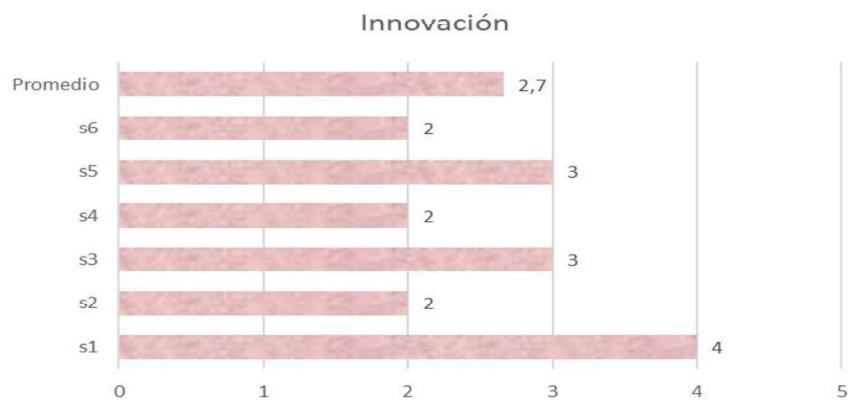
Con promedio de 1 del 1 al 5, Se llevan a cabo informes finales, como mecanismos de control de recursos económicos. Pero no se evidencia un auto evaluación o control de desempeño que les permite evidenciar el impacto positivo o negativo del proyecto.

Figura 18. Valoración “Se Tiene un Portafolio Institucional”



Con promedio de 3,2 del 1 al 5, La fundación cuenta con un portafolio en el que ha venido trabajando y fortaleciéndose a través de los años, sin embargo, requiere consolidarlos, haciéndolos autosostenibles, pues constituyen sus procesos misionales: Comedores para la Vida, Casa de Valores, Plan Padrino, Finca del Campo a la Ciudad y Huerta comunitaria.

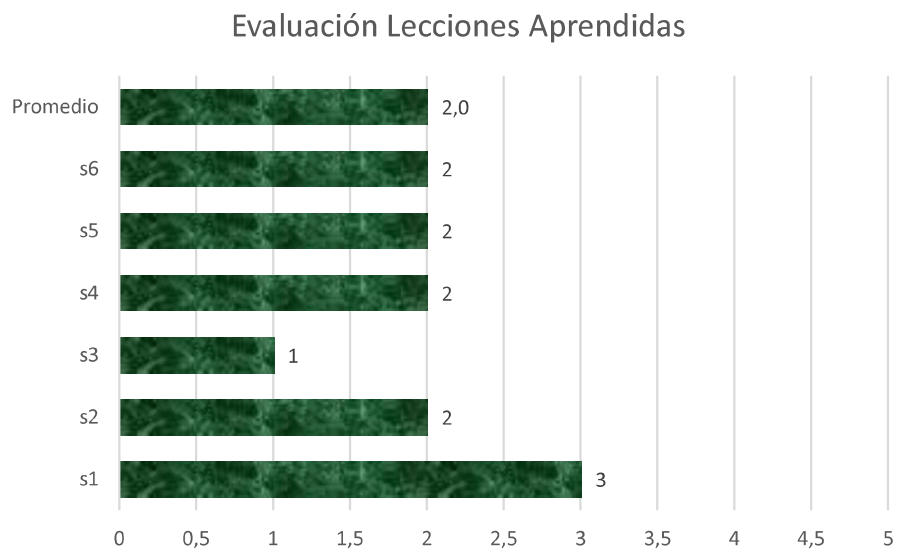
Figura 19. Valoración “Se hace Innovación”



Con promedio de 2,7 del 1 al 5, denotan ciertas debilidades en contraste con el concepto subjetivo de algunos participantes, quienes argumentar que los proyectos contienen ideas renovadas y creativas que crean nuevas posibilidades de intervención a las necesidades detectadas; se ha hecho uso de la tecnología y otros avances para adaptarnos al cambio; son innovadores por el público, los adultos mayores una población con la cual poco se trabaja, y con

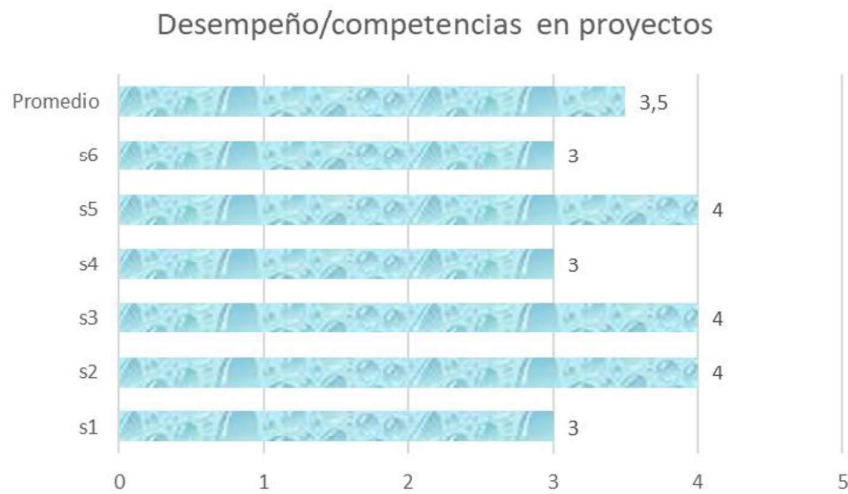
el enfoque ecológico por la huerta casera que busca autosostenibilidad; han sido una solución a las necesidades de forma diferencial y única.

Figura 20. Valoración “Evaluación Lecciones Aprendidas”



Con promedio de 2,0 del 1 al 5, No se cuenta con una metodología que les ayude a trabajar con las lecciones aprendidas y propender a una mejora continua en coherencia con las debilidades en la gestión de la información y del conocimiento, no se hace retroalimentación, no hay programa de capacitación que involucre las experiencias; ni se cuenta con una bodega de proyectos.

Figura 21. Valoración “Desempeño y Competencias en Proyectos”



Con promedio de 3,5 del 1 al 5, Si bien no cuenta con metodologías establecidas frente a los proyectos, se ha realizado un trabajo de impacto y continuidad a través de los años logrando mantenerse en el tiempo a través de la consecución de recursos y eso genera experiencias de autoconocimiento, crecimiento en las personas que en su gran mayoría realizan su trabajo con vocación y entrega.

Pregunta No. 14. ¿Cuáles consideran son los grandes desafíos en el momento de elaborar un proyecto? Mencione 3.

Los puntos más importantes para el grupo de trabajo de la Fundación Oasis, es fortalecer la consecución de los recursos, de forma más continua, para el desarrollo de los proyectos y suplir la necesidad de su población, de igual manera el capital humano para ellos es muy importantes, ya que no cuentan con un grupo de trabajo estable, remunerado, sino que mucho del trabajo que se realiza es de manera voluntaria, lo que no permite una disponibilidad de tiempo y sobre carga de trabajo sobre los que pueden estar allí todo el tiempo, respondiendo a las necesidades de la población.

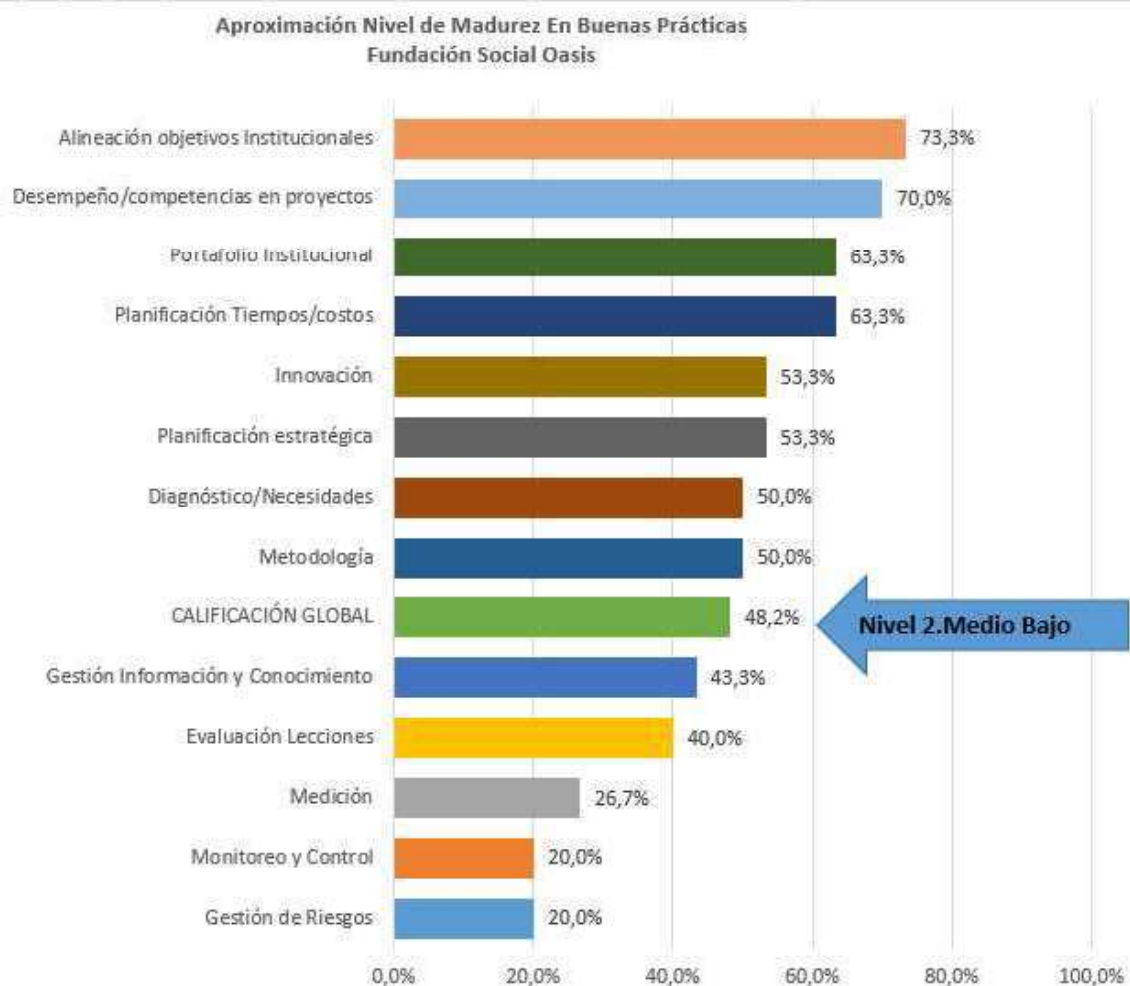
De igual manera contar unas mejores herramientas metodológicas en el momento de la elaboración de los proyectos para ser más efectivas.

Resultados Aproximación Nivel Madurez en Buenas Prácticas

Según el resultado global estimado, en la medición de aproximación a un nivel de madurez ideal, la Fundación Social Oasis, se ubica en el nivel 2 (Planificado - Medio Bajo), con una calificación del 48.2% (Ver Figura No.20)

Por lo tanto, requiere alinearse con el diseño e inicio de una implantación metodológica acorde a las exigencias externas y a las capacidades internas requiere entramiento en dirección de proyectos, una guía y un plan de implantación de mejores prácticas (GMP); además estandarizar procesos a través de un lenguaje y entendimiento común.

Figura 22. Valoración “Nivel Madurez en Buenas Prácticas”



Conclusiones y Recomendaciones

En el proceso de investigación realizado en la Fundación Social Oasis, y en el acercamiento al grupo directivos y de colaboradores que brindaron información, impresiones y experiencias, con el deseo de que por medio de los resultados obtenidos ellos logran tener una visión más clara del estado de madurez de Fundación. De igual manera evidenciar en alguna medida sus debilidades y fortalezas, buscando generar nuevas estrategias de mejora para su organización, es así como esta investigación concluyo que:

- No existe una claridad en conceptos o metodologías en gestión de proyectos, que se lleven a cabo o se utilicen dentro de la institución.
- Se recomienda fortalecer el conocimiento y la aplicación en metodología, por medio de la implementación de las herramientas gerenciales en programas sociales de manera que se genere un aprendizaje no sólo organizacional sino a nivel de los colaboradores o voluntarios
- Aunque los miembros de la junta directiva consideran que se da un adecuado seguimiento a los proyectos, se evidencio que este seguimiento no cumple con las buenas prácticas de gestión de proyectos.
- Se evidencio que no cuentan con una metodología establecida para el seguimiento y control dentro de los proyectos, no realizan un análisis de riesgos y por ende no se cuenta con un aprendizaje de experiencia posterior a los proyectos realizados.
- Se recomienda enfatizar en herramientas dirigidas a la planificación y el control de actividades. Como las establecidas en la Gestión en la planificación, el alcance el cronograma de proyectos según lo establecido en la Guía del PMBOK.
- La organización cuenta con un reconocimiento a nivel nacional e internacional, brindado apoyo de diferentes organizaciones de manera económica, pero tiene una gran debilidad en el personal, ya que el grupo establecido trabaja un tiempo reducido, lo que genera una sobre carga en el grupo de si está realizando sus labores permanentemente, por lo que se hace necesarios establecer mecanismos de organización para llevar a cabo cada una de las actividades.

Tanto el marco lógico, como su versión moderna y sistematiza denomina MGA, pueden integrarse dentro de las metodologías propuestas por la guía PMBok en sus buenas prácticas de una gerencia de proyectos moderna que exige efectividad, eficiencia, sostenibilidad y sustentabilidad; más importante incrementando la probabilidad de generar impacto positivo.

Capacitar a un grupo de líderes Sociales de la Fundación Social Oasis y de otras organizaciones en mejores prácticas del PMBOK, esta metodología que busca un mejoramiento en los proyectos y procesos de las organizaciones, fortaleciendo el desarrollo económico a nivel social tan necesario tan necesario en estos momentos para las poblaciones menos favorecidas y donde los líderes de estos proyectos necesitar ser capacitados.

Realizar dichas capacitaciones de manera virtual, colocando al alcance de todos los participantes, una herramienta innovadora y lúdica, sobre los temas del PMBOK, su contexto y aplicación en sus organizaciones.

El análisis del estado actual de la organización según el grado de madurez, es coherente con los resultados obtenidos, por lo tanto, la Fundación Social Oasis requiere contar con las herramientas de evaluación, innovación, gestión de la información y del conocimiento control según las áreas y procesos recomendado en la gestión de proyectos por la guía práctica del PMBOK.

Implementar herramientas de análisis de problemas, donde a través de la recolección de información puedan generar estrategias que impacten de manera positiva y efectiva su comunidad y creen cambios sociales.

Referencias

- Aguilera Hintelholher, R. M. (2013). Identidad y diferenciación entre Método y Metodología. *Estudios políticos (México)*, (28), 81-103. [https://doi.org/10.1016/S0185-1616\(13\)71440-9](https://doi.org/10.1016/S0185-1616(13)71440-9)
- Alvarez Vasquez, J. M. (2019). Habilidades directivas y gestión educativa de la Institución Educativa 2032 Manuel Scorza Torres de San Martín de Porres. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3591>
- Baca-Tavira, N., & Herrera-Tapia, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23(J2) 69-87. Doi: <http://hdl.handle.net/20.500.11799/65531>
- Baena Sanz, L. (2019). Innovación en las metodologías de Dirección de Proyectos para PYMES. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/37882>
- Betancourt Saavedra, S. A. (2016). Formulación de la estructura de una fundación de apoyo social enmarcada en la metodología PMI.
- Blanco, W. G. (2015). Manual Conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA). WG R, Manual Conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA). ManualConceptual.pdf (etitc.edu.co)
- Cardozo, D. S. & Neita, L. Y. (2020). Comparación de la metodología general ajustada MGA con la metodología del PMBOK® Sexta Edición del PMI aplicado a los proyectos de sistemas fotovoltaicos en zonas no interconectadas. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/37289>.
- Castañeda Okamura, C. A., Mejía Delgado, R., Otoyá Bazán, G. A., & Pizarro Ramírez, M. A. (2013). Diseño de una Metodología para la Dirección de Proyectos Basada en la Guía del PMBOK® 6ta. Edición y la Guía Práctica de Gestión de Realización de Beneficios (BRM) en la Empresa CIME Ingenieros SRL. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/652952>
- Claros Liendo, Álvaro. (S.F.). “Modelos De Madurez”. Project – Tools. <https://Projectools.Wordpress.Com/Modelos-De-Madurez-En-Gestion-De-Proyectos/>. [Captura: 29-04-2021].
- Claudia Torcoroma, S., & Elizabeth Castro, A. (2013). Grado de administración de Proyectos en

- una organización. *Revista Digital Tecnología, Investigación y Academia TIA*, 1.
- De La Cruz Bonifacio, C. A. (2017). Diseño de un modelo de gestión de proyectos aplicando el enfoque del Project Management Institute para mejorar los resultados de la Empresa Overall, Huancayo, 2017. Retrieved from <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/UPLA/222>
- DE ONG–CCONG, C. C. (2016). Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de lucro. Recuperado de: [http://ccong.org.co/files/728_at_Lo% 20que% 20hay% 20que% 20saber% 20de% 20las](http://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las), 20.
- Díaz Rendón, C. A., & Carmona González, C. P. (2011). Diseño de una metodología para la gestión de proyectos de inversión en el ITM, basada en el Project Management Institute-PMI. ¡Universidad de Medellín, Retrieved from <http://hdl.handle.net/1407/52> Fontaine, E. R. (2019). Evaluación social de proyectos.
- Diseño de una Metodología para la Dirección de Proyectos Basada en la Guía del PMBOK® 6ta. Edición y la Guía Práctica de Gestión de Realización de Beneficios (BRM) en la Empresa CIME Ingenieros SRL.
- Duran Plata, O. D., & Rojas Moreno, A. F. (2019). Valoración del grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa Gustavo Perry Arquitectos SAS de Bogotá basados en herramientas de PMBOK. <https://hdl.handle.net/10983/23424>
- Hernández Ortiz, J., & Gómez Torres, D. (2010). Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. *Escola Anna Nery*, 14 (3), 625-632.
- Herrera Tapia, F. (2015). Proyectos sociales diseño y gestión para el desarrollo local y rural. In: *Mnemosyne*.
- Hidalgo Euribe, J. P. (2015). Enfoques y Herramientas Gerenciales para la Gestión de Programas y Proyectos sociales. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.12672/4064>
- Jiménez Muñoz, J., Rincón León, W., & Cuervo González, J. (2020). Herramienta de visualización metodológica para la implementación del estándar PMBOK sexta edición, en la gestión de proyectos. (Tesis de maestría), Retrieved from <http://hdl.handle.net/10882/9663>
- Martínez Fajardo, C. E. J. I. (2013). Administración de organizaciones. *Grandes transformaciones estratégicas y organizacionales*. 23(47), 104-105.

- Martínez, R., & Cohén, E. (2018). Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales proyectos. Me Graw Hill educación.
- Pacheco, J. F., Ortigón, E., & Prieto, A. (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3839>
- Romero P. MBA – PMP, F., 2018. Dirección de Portafolios/Carteras de Proyectos – Un enfoque ejecutivo – PMI. [online] Pmi.cl. Available at: <<http://www.pmi.cl/pmi/direccion-de-portafolios-carteras-de-proyectos-un-enfoque-ejecutivo-2/>> [Accessed 30 April 2021].
- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104214712501>
- Sánchez, G. A., Santos, D. M., Fuentes Brito, R., & Garavito Manzano, A. (2020). Gestión de riesgos en fundaciones ejecutoras de proyectos de inversión social, utilizando el enfoque PMI.. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/10143>.
- Sierra, E. R. C. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión*, (35), 152-181.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Tondolo, R. D. R. P., Tondolo, V. A. G., Agostini, M. R., Sarquis, A. B., & de Mello, S. P. T. (2016). Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (66), 195-224.
<https://www.redalyc.org/pdf/3575/357550050007.pdf>
- Triviño Saavedra, D. E. (2019). Proceso de reingeniería para la fundación social Oasis desde la implementación de un proyecto deportivo.
<http://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/7718>
- Urbina, G. B., Perego, N. R., Espejel, A. A. P., Gallardo, A. M. P., González, I. A. R., García, J.M. R..... González, G. R. (2014). *Administración integral: hacia un enfoque de procesos*. Grupo Editorial Patria.
- Viteri, N. C. (2012). La Investigación Mixta, Estrategia Andragógica Fundamental Para Fortalecer Las Capacidades Intelectuales Superiores. *Revista Científica Vol 2, Número 2*, agosto De 2012.

Por intermedio del presente documento en mi calidad de autor o titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra que adjunto, titulada Gestión de Proyectos Sociales según el PMBOK En La Fundación Social Oasis de Bogotá, autorizo a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.

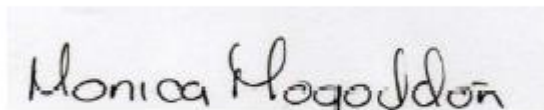
La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entiendo que puedo solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar mi obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decido.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de mis derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podré utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría o tengo la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiré toda la responsabilidad, y saldré en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

Para constancia de lo expresado anteriormente firmo, como aparece a continuación.

Firma



Nombre Monica Mogollon Ricaurter.
CC. 52.543.695.

Por intermedio del presente documento en mi calidad de autor o titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra que adjunto, titulada Gestión de Proyectos Sociales según el PMBOK En La Fundación Social Oasis de Bogotá, autorizo a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.

La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entiendo que puedo solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar mi obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decido.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de mis derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podré utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría o tengo la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiré toda la responsabilidad, y saldré en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

Para constancia de lo expresado anteriormente firmo, como aparece a continuación.

Firma



Carlos Arturo Restrepo Agudelo
CC. 70136338

Por intermedio del presente documento en mi calidad de autor o titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra que adjunto, titulada Gestión de Proyectos Sociales según el PMBOK En La Fundación Social Oasis de Bogotá, autorizo a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.

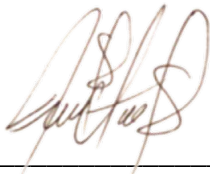
La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entiendo que puedo solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar mi obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decido.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de mis derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podré utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría o tengo la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiré toda la responsabilidad, y saldré en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

Para constancia de lo expresado anteriormente firmo, como aparece a continuación.

Firma



Nombre: Fabio Andrés Barroso Henríquez
CC. 1.045.701.119