

DIAGNÓSTICO DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS EN GERENCIA DE
PROYECTOS EN UN GRUPO DE ONG EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

OSCAR DARÍO COCUNUBO PEÑA
NATALIA STEPHANY PABÓN OSUNA
JORGE ELIÉCER ROJAS TORRES

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVÍTO
UNIDAD DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE
PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.

2015

DIAGNÓSTICO DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS EN GERENCIA DE
PROYECTOS EN UN GRUPO DE ONG EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

OSCAR DARÍO COCUNUBO PEÑA
NATALIA STEPHANY PABÓN OSUNA
JORGE ELIÉCER ROJAS TORRES

Trabajo de Grado

Director: Germán Eduardo Giraldo González

Ingeniero Industrial, MSc, PMP

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVÍTO
UNIDAD DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE
PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.

2015

Nota de aceptación:

El trabajo de grado “Diagnóstico de la adopción de prácticas en gerencia de proyectos en un grupo de ONG en la ciudad de Bogotá D.C.”, presentado por Oscar Darío Cocunubo Peña, Natalia Stephany Pabón Osuna y Jorge Eliécer Rojas Torres, cumple con los requisitos exigidos por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito para optar por el título de especialista en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos.

German Eduardo Giraldo González
Ingeniero Industrial, MSc, PMP
Director de Trabajo de Grado

César Augusto Leal Coronado
Ingeniero civil. MEng, PMP
Jurado

Bogotá,

CONTENIDO

pág.

GLOSARIO	12
RESUMEN EJECUTIVO	13
INTRODUCCIÓN	15
1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	17
1.1. Oportunidad por aprovechar:.....	17
1.2. Necesidad por satisfacer:	17
1.3. Problema por resolver:	17
2. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL PROYECTO	18
3. MARCO TEÓRICO	20
3.1. ASPECTOS Y GENERALIDADES DE LAS ONG	20
3.2. PRÁCTICAS MUNDIALES EN GERENCIA DE PROYECTOS	23
3.2.1. <i>Project Management Institute (PMI)</i>	23
3.2.2. <i>International Project Management Association (IPMA)</i>	25
3.2.3. <i>Project Management Association of Japan (PMAJ)</i>	26
3.2.4. Metodología del Marco Lógico	28
3.2.5. PM4NGOS	29
3.2.6. ISO 21500	30

3.3. PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS EN ONG: CONTEXTO INTERNACIONAL.....	31
4. MARCO METODOLÓGICO	34
4.2. Tipo de Investigación.....	35
4.3. Enfoque desde el alcance de la Investigación.....	38
4.4. Metodología empleada	41
4.5. Instrumentos para la investigación	46
5. RESULTADOS	49
5.2. Información General	49
5.3. Cultura.....	51
5.4. Procesos de Iniciación.....	53
5.5. Procesos de Planeación y Ejecución.....	56
5.6. Procesos de Seguimiento y Control	73
5.7. Procesos de Cierre.....	75
6. DISCUSIONES.....	78
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES Y TRABAJO FUTURO	112
BIBLIOGRAFÍA.....	116

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE INFORMACIÓN GENERAL DE ENTREVISTA	119
ANEXO B. FORMATO DE ENTREVISTA.....	122
ANEXO C. ENCUESTA	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Contribución del proyecto a los objetivos organizacionales de la organización.....	18
Tabla 2. Contribución del proyecto a los objetivos estratégicos de la organización	18
Tabla 3. Estructura de la matriz de Marco Lógico	29
Tabla 4. Diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo.	36
Tabla 5. Tipos de alcance en investigaciones cuantitativas.....	39
Tabla 6. Ficha técnica entrevista	47
Tabla 7. Ficha técnica encuesta	48
Tabla 8. Niveles de adopción.....	78
Tabla 9. Niveles de utilidad.....	79

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Relación de las ONG con los tres sectores de la nación.....	21
Ilustración 2. Presencia de PMD Pro en el mundo.....	32
Ilustración 4. Diagrama de flujo del trabajo de grado.....	41
Ilustración 5. Tipo de Organización.....	50
Ilustración 6. Años de experiencia de la organización en Colombia	51
Ilustración 7. ¿Existe un departamento, sección, área u oficina de gerencia de proyectos definida dentro de la organización?.....	52
Ilustración 8. ¿Cuentan con formación / educación específica en gerencia de proyectos?	52
Ilustración 9. ¿La organización utiliza algún tipo de metodología para la gerencia de proyectos?	53
Ilustración 10. ¿Utiliza un acta de constitución del proyecto (<i>Project Charter</i>) para formalizar el mismo?.....	54
Ilustración 11. ¿Se identifican las partes interesadas en los proyectos?	55
Ilustración 12. ¿Definen los requerimientos?.....	56
Ilustración 13. ¿Cómo se definen los requerimientos?	57
Ilustración 14. ¿Define el alcance de un proyecto?	58
Ilustración 15. ¿Cómo se define el alcance de un proyecto?.....	58
Ilustración 16. ¿Utiliza una WBS / EDT para identificar los entregables del proyecto y el trabajo involucrado en el proyecto?.....	60
Ilustración 17. ¿Define las actividades del proyecto?	60
Ilustración 18. ¿Cómo se definen las actividades del proyecto?.....	61
Ilustración 19. ¿Estima la duración de las actividades del proyecto?	61
Ilustración 20. ¿Cómo se estima la duración de las actividades del proyecto?	62
Ilustración 21. ¿Utiliza herramientas para desarrollar el cronograma del proyecto?	63

Ilustración 22. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para desarrollar el cronograma del proyecto?	63
Ilustración 23. ¿Utiliza herramientas para estimar los costos del proyecto?	64
Ilustración 24. De las siguientes herramientas para estimar los costos, ¿cuál es utilizada en su organización?	65
Ilustración 25. ¿Determina el presupuesto del proyecto?	66
Ilustración 26. ¿Cómo se determina el presupuesto?	66
Ilustración 27. ¿Realiza el aseguramiento de la calidad?	67
Ilustración 28. ¿Cómo se realiza el aseguramiento de la calidad? ¿Qué herramientas se utilizan?	67
Ilustración 29. ¿Realiza el control de la calidad?	68
Ilustración 30. ¿Cómo se realiza el control de la calidad?	68
Ilustración 31. ¿Realiza la identificación de los riesgos del proyecto?	69
Ilustración 32. ¿Cómo se realiza la identificación de los riesgos del proyecto? ¿Qué herramientas se utilizan?	70
Ilustración 33. ¿Realiza análisis cualitativo de los riesgos?	70
Ilustración 34. ¿Se realiza análisis cualitativo de los riesgos? ¿Qué herramientas utiliza para este análisis?	71
Ilustración 35. ¿Realiza análisis cuantitativo de los riesgos?	72
Ilustración 36. ¿Se realiza análisis cuantitativo de los riesgos? ¿Qué herramientas utiliza para este análisis?	73
Ilustración 37. ¿Realiza el seguimiento (medición y el control (acciones) a los proyectos?	74
Ilustración 38. ¿Cómo se realiza el seguimiento (medición) y el control (acciones) a los proyectos?	74
Ilustración 39. ¿Realiza el cierre de los proyectos?	76
Ilustración 40. ¿Cuenta con un acta de cierre formal de los mismos?	77
Ilustración 41. Tipos de oficina de gerencia de proyectos	80
Ilustración 42. Nivel de adopción de herramientas para recopilar requerimientos	83
Ilustración 43. Nivel de utilidad de herramientas para recopilar requerimientos	84

Ilustración 44. Nivel de adopción de herramientas para definición de alcance del proyecto	85
Ilustración 45. Nivel de utilidad de herramientas para definición de alcance del proyecto	86
Ilustración 46. Nivel de adopción de WBS / EDT	87
Ilustración 47. Nivel de utilidad de WBS / EDT	87
Ilustración 48. Nivel de adopción de herramientas para definir las actividades del proyecto	88
Ilustración 49. Nivel de utilidad de herramientas para definir las actividades del proyecto	89
Ilustración 50. Nivel de adopción de herramientas para estimar la duración de las actividades del proyecto	89
Ilustración 51. Nivel de utilidad de herramientas para estimar la duración de las actividades del proyecto	90
Ilustración 52. Nivel de adopción de herramientas para desarrollar el cronograma para el proyecto	91
Ilustración 53. Nivel de utilidad de herramientas para desarrollar el cronograma para el proyecto	92
Ilustración 54. Nivel de adopción de herramientas para estimar los costos del proyecto	93
Ilustración 55. Nivel de utilidad de herramientas para estimar los costos del proyecto	94
Ilustración 56. Nivel de adopción de herramientas usadas para determinar el presupuesto del proyecto.....	96
Ilustración 57. Nivel de utilidad de herramientas usadas para determinar el presupuesto del proyecto.....	96
Ilustración 58. Nivel de adopción de herramientas para realizar el aseguramiento de la calidad.....	97
Ilustración 59. Nivel de utilidad de herramientas para realizar el aseguramiento de la calidad.....	98

Ilustración 60. Nivel de adopción de herramientas para realizar control de la calidad99

Ilustración 61. Nivel de utilidad de herramientas para realizar control de la calidad 100

Ilustración 62. Nivel de adopción de herramientas para realizar la identificación de los riesgos del proyecto 101

Ilustración 63. Nivel de utilidad de herramientas para realizar la identificación de los riesgos del proyecto 101

Ilustración 64. Nivel de adopción de seguimiento y control de los proyectos 103

GLOSARIO

- SPI: *Schedule Performance Index*
- CPI: *Cost Performance Index*
- IPMA: *International Project Management Association*
- PMI: *Project Management Institute*
- PMAJ: *Project Management Association of Japan*
- PM4NGOS: *Project Management For NGOS*
- WBS: *Work Breakdown Structure*
- ONG: *Organización No Gubernamental*
- BID: *Banco Interamericano de Desarrollo*
- PMP: *Project Management Professional.*
- PGFP: *Portfolio Management Professional.*
- CAPM: *Certified Associate in Project Management.*
- PMI-PBA: *PMI Professional in Business Analysis.*
- PMI-ACP: *PMI Agile Certified Practitioner.*
- PMI-RMP: *PMI Risk Management Professional.*
- PMI-SP: *PMI Scheduling Professional.*
- PMBOK: *Project Management Body of Knowledge*
- IMSA: *International Management Systems Association*
- APM: *Association for Project Management Association*
- PMCC: *Project Management Professionals Certification Center*
- P2M: *Project & Program Management for Enterprise Innovation*
- USAID: *United States Agency for International Development*
- ISO: *International Organization for Standardization*
- IPA: *Innovation poverty action*
- PNUD: *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*
- OIM: *Organización Internacional para las Migraciones*

RESUMEN EJECUTIVO

Este informe incluye todos los aspectos relacionados con el diagnóstico de la adopción de prácticas en Gerencia de proyectos en un grupo de ONG en la ciudad de Bogotá. Dicho diagnóstico busca contribuir con la adopción y mejora de prácticas en Gerencia de Proyectos, aplicadas en las ONG. Para su elaboración se tuvieron en cuenta todos aquellos aspectos y recomendación vistas durante el programa de posgrado.

Inicialmente se realizó una revisión bibliográfica de estudios a nivel mundial que se han venido realizando en torno a la gerencia moderna de proyectos, con el fin de sondear qué tan explorado ha sido este sector y cuáles investigaciones servirían como base. Seguido a esto se realizó una selección de las ONG que serían invitadas a participar dentro de la investigación. Una vez enviadas la invitación a cada organización, de diseñaron las herramientas mediante las cuales se realizó el levantamiento de información.

En la investigación participaron veintiún gerentes de proyectos pertenecientes a las siguientes organizaciones:

- Plan Internacional
- Unicef
- Colombia sin Minas
- Save the Children
- Mercy Corps
- OIM
- Visión Mundial

Los instrumentos planteados para la recopilación de información de esta investigación, fueron elaborados con el propósito de obtener información de la adopción de buenas prácticas vinculadas a las áreas de conocimiento de Alcance,

Tiempo, Costo y Riesgos y los grupos de proceso Iniciación, Planeación, Ejecución, Control y Cierre descritos en la guía del PMBOK® del PMI®, quinta Edición.

La selección de las personas entrevistadas y encuestadas se realizó teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de los gerentes de proyecto, ubicación geográfica y libre elección de las organizaciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos, las organizaciones utilizan diversas prácticas que se encuentran alineadas con las buenas prácticas del PMI®, del Marco Lógico y del PM4NGOS, lo cual facilita la alineación de los procesos de gerencia.

Adicionalmente, se evidencia que el 71% de las organizaciones cuentan con una oficina de proyectos, la cual cumple con funciones de soporte a los proyectos que se desarrollan, el 14,5% cuenta con una oficina de proyectos que cumplen las funciones de control, donde se enfocan a dar soporte y seguimiento a los proyectos de la organización. Finalmente un 14,5% cuenta con una oficina de dirección que integra el soporte, el seguimiento y la dirección.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se desarrolla en el marco de la especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito con el fin de realizar un diagnóstico de las prácticas en gerencia de proyectos en un grupo de ONG en la ciudad de Bogotá D.C.

Este trabajo tiene como objetivo explorar el sector de las ONG y contribuir al mejoramiento de las prácticas de gerencia de proyectos realizados por estas organizaciones, a partir de un diagnóstico de las actuales prácticas que estas organizaciones realizan en sus proyectos.

En el capítulo uno se presenta una revisión documental nacional e internacional, respecto a las prácticas de gerencia de proyectos en las ONG y la revisión de las diferentes organizaciones internacionales respecto a las prácticas de gerencia de proyectos.

El capítulo dos presenta la metodología que se utiliza para obtener la información y de esta manera poder generar los análisis respectivos, se plantean dos herramientas, entrevista y encuesta a aplicar en las ONG.

Por otro lado, el capítulo 3 aborda el análisis cualitativo de las prácticas en gerencia de proyectos, realizado con base en la aplicación de las entrevistas elaboradas que permitirá establecer las prácticas de gerencia de proyectos implementadas por las ONG en 4 procesos: iniciación, planeación y ejecución, seguimiento y control, y cierre.

En el capítulo 4 se presentan los resultados y los hallazgos en cuanto a nivel de adopción y grado de utilidad de las prácticas en gerencia de proyectos por las cuales se indagaron que al igual que en el capítulo 3 están estructuradas en los mismos 4 procesos.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones frente a la investigación realizada, con miras a continuar el proceso de análisis dentro del proyecto macro.

1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La razón de ser del proyecto y del trabajo de grado está enmarcada en los siguientes aspectos:

1.1. Oportunidad por aprovechar:

- Incursionar en un segmento pionero en la ejecución de proyectos de impacto nacional como son las ONG, con el fin de complementar la experiencia y trayectoria de estas mismas con la academia.
- Generar reconocimiento a nivel nacional entre las instituciones de nivel superior que tengan el programa de gerencia de proyectos, gracias a los aportes en el sector real que se generen fruto de los proyectos de investigación.

1.2. Necesidad por satisfacer:

- Las ONG ejecutan proyectos de alto impacto social con recursos financieros externos y necesitan adoptar buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos para mejorar en el éxito de sus proyectos.

1.3. Problema por resolver:

- Escasez de investigaciones en Gerencia de Proyectos en el sector de las ONG.

2. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

Contribuir con la adopción y mejora de prácticas en Gerencia de Proyectos aplicadas en el grupo de ONG consultadas.

Teniendo en cuenta que este proyecto surge como iniciativa de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito en el área de Investigación, a continuación en las tablas 1 y 2 se presenta la alineación del mismo con la organización:

Tabla 1. Contribución del proyecto a los objetivos organizacionales de la organización

Objetivos organizacionales	Contribución del proyecto
Contextualizar la actividad académica en las necesidades del entorno y en los propósitos y oportunidades nacionales de desarrollo.	Este proyecto brindará recomendaciones en la Gerencia de Proyectos a un grupo de ONG para que las prácticas en Gerencia de Proyectos mejoren y su contribución social sea mayor.

Tabla 2. Contribución del proyecto a los objetivos estratégicos de la organización

Objetivos estratégicos	Contribución del proyecto
Generar avances en las diversas áreas del conocimiento.	Las prácticas de Gerencia de Proyectos en ONG han sido poco exploradas. Este proyecto explora la adopción de prácticas en Gerencia de Proyectos en un grupo de ONG.
Impactar, con los resultados de investigación e innovación, los currículos de pregrado y posgrado en sus procesos de enseñanza – aprendizaje.	Con este proyecto se promoverá la ampliación de las áreas de investigación de Gerencia de Proyectos en los diferentes sectores de la economía. Al haber escasez de estudios de Gerencia de Proyectos en

	ONG's, este proyecto le dará reconocimiento a la Universidad.
Fortalecer la capacidad de transferencia de los resultados de investigación, mediante la producción de conocimientos e innovaciones, a partir de investigaciones preferiblemente aplicadas y de carácter interdisciplinario.	Con este proyecto se busca realizar una publicación a nivel institucional con los resultados del diagnóstico y recomendaciones del mismo, con el fin de promover el interés de la investigación en los diferentes programas de la Escuela.
Contribuir al desarrollo de la región y del país, a través de proyectos que tengan por objetivo el diagnóstico, análisis y solución de sus problemas y necesidades.	El resultado de la investigación generará información base para el establecimiento de mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos en un sector reducido que son las ONG'.

3. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este trabajo de grado está conformado por una descripción general del sector de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en Colombia, por información de los entes más importantes que establecen las prácticas en gerencia de proyectos en el mundo y una evaluación de la situación actual de las ONG en el contexto Colombiano y el contexto internacional.

3.1. ASPECTOS Y GENERALIDADES DE LAS ONG

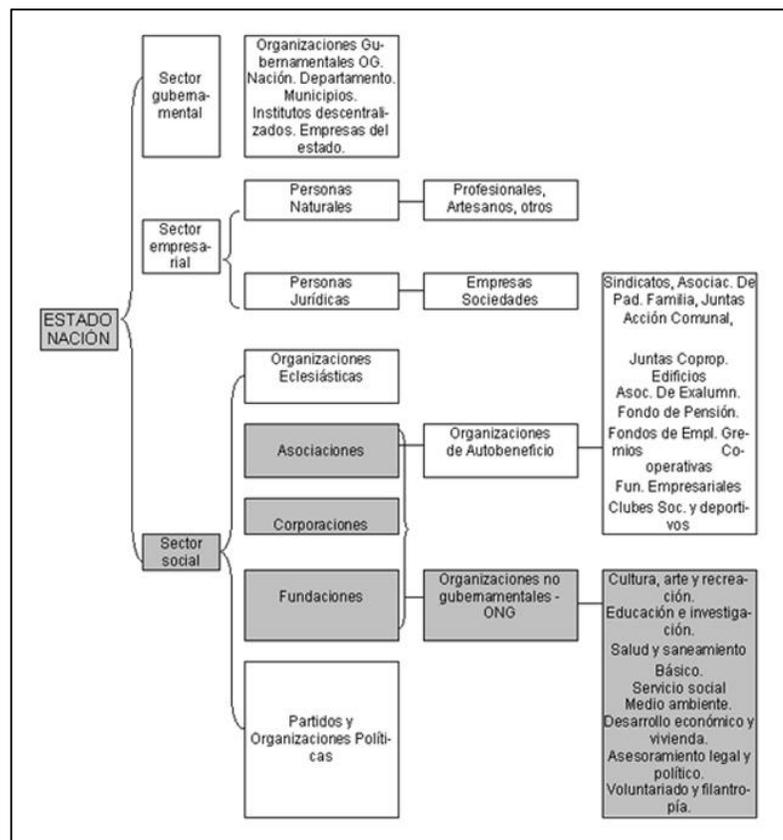
Origen. Al terminar la segunda guerra mundial se generó un nuevo orden mundial, en el cual la industrialización ocasionó un cambio significativo generando mejor calidad de vida para los habitantes de los países desarrollados, pero como consecuencia se abrió una brecha con los que estaban en vía de desarrollo. Las necesidades de los países en vía de desarrollo comenzaron a convertirse en un asunto de orden mundial y es en este momento donde nacen en Europa Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), como resultado de la cooperación e integración de un grupo de países industrializados. Estas organizaciones inicialmente captaron parte del ingreso proveniente de los países globalizados para destinarlo a financiar proyectos de interés social, buscando incentivar el desarrollo dentro de la sociedad. La mayor parte del esfuerzo de las ONG fue destinado en Asia, África y América Latina.

Las ONG en Colombia. En Colombia, según los estudios de la Fundación Interamericana¹, los ciudadanos se fueron organizando en estos grupos, los cuales paulatinamente comenzaron a llenar el espacio que dejaron vacíos las disputas de

¹ Mónica Jazmín Acuña Gutiérrez, Luisa Fernanda Bernal Hernández. Factores de éxito administrativo y empresarial caso Fundación Internacional María Luisa Moreno. Bogotá 2014. Trabajo de Grado (Facultad de ciencias administrativas y contables). Universidad de la Salle. Programa de Administración de Empresas. Disponible en línea
<<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3736/T11.14%20A185f.pdf?sequence=1>>

los partidos políticos tradicionales, al perder su eficacia y credibilidad de mediadores entre el pueblo y el gobierno. Actualmente, existe un polimorfismo organizacional de modelos, propósitos y tendencias, existen ONG de asistencia y beneficencia, al igual que ONG de desarrollo social y empresarial². Las ONG han venido cobrando un papel fundamental en la nación, dada su relación con los tres sectores primarios en promover el desarrollo: sector social, sector gubernamental y sector empresarial.

Ilustración 1. Relación de las ONG con los tres sectores de la nación



Fuente: Fundación bien humano.³

Una desventaja del tercer sector (sector social) radica en que no poseen un fin único, y se desconoce su heterogeneidad y perspectivas, por lo cual es frecuente

² Dr. Fernando Giraldo García 2003. Congreso de la República de Colombia. Programa de Fortalecimiento Legislativo. Páginas:1-7.

³ FUNDACIÓN BIEN HUMANO. Razón de ser de las ONG [en línea]. < <http://www.bienhumano.org/la-fundacion-fbh-2/razon-de-ser-de-las-ONG> > {consultado 10 de agosto de 2015}

encontrar que bajo el nombre de ONG se encuentren organizaciones con fines fuera del marco legal, o que buscan representar los intereses personales de candidatos, partidos o funcionarios públicos, con el objetivo de promover su imagen. De igual manera los riesgos y limitaciones del funcionamiento de las ONG, se hace evidente en el ámbito financiero y regulatorio; cabe mencionar que en Colombia no existe un marco regulatorio para controlar los recursos y presupuesto de los proyectos que ejecutan las ONG, por ende no hay un control sobre el número de organizaciones y el cumplimiento de sus objetivos (Giraldo García, Bustos Pfeiffer).

Dado la baja confianza que hay en el control de los recursos destinados a las ONG por parte de los posibles donantes, quien decida entregar recursos debe partir de la buena fe entre ambas partes. “Las relaciones entre los organismos cooperantes y las ONG locales son de confianza. Si la ONG desaparecen o no hay adecuados manejos, la única forma de recuperar esos dineros es que sean entidades sin ánimo de lucro que tengan algún nivel de vigilancia”⁴. Es por esto que entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo BID⁵ ofrece préstamos y subsidios a organizaciones sin ánimos de lucro para desarrollar proyectos innovadores y expandir iniciativas que buscan mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más desfavorecidas. Adicionalmente la constitución Colombiana en su artículo 355⁶ adopta un modelo de financiación que permite que la entidades de gobierno municipales, distritales o departamentales apoyen las gestiones de las ONG mediante procesos de contratación.

⁴ FERNANDES, Juan Carlos. ¿Quién regula los recursos que reciben las ONG?. El Heraldo. [En Línea]. {consultado el 27 de septiembre de 2015}. Página 1.

⁵ Banco Interamericano de Desarrollo. Recursos para las empresas/Financiamiento para ONG [En Línea]. {consultado el 27 de septiembre de 2015}.

⁶ CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA 1991. ARTÍCULO 355. Desarrollado por el Decreto Nacional 777 de 1992, Desarrollado por el Decreto Nacional 2459 de 1993. Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

Aun así la mayoría de las ONG en Colombia dirigen sus esfuerzos para recaudar fondos, en entidades internacionales y agencias públicas de cooperación. Según La Organización de Naciones Unidas (ONU), las ONG son: “Cualquier organización cívica voluntaria sin fines de lucro”⁷, aunque esta definición abarca un amplio número de entidades, se encuentra que “La Confederación Colombiana de ONG cuenta con 8 federaciones departamentales, 6 asociaciones y redes nacionales y 9 ONG nacionales que trabajan en diferentes sectores del desarrollo social y que representan alrededor de 850 ONG del país”⁸.

3.2. PRÁCTICAS MUNDIALES EN GERENCIA DE PROYECTOS

A continuación se describen las principales asociaciones de gerencia de proyectos en el mundo y cuáles son sus principales prácticas en la gerencia de proyectos, finalizando con un comparativo de las asociaciones.

3.2.1. *Project Management Institute (PMI)*

El *Project Management Institute (PMI)* es una de las asociaciones más grandes del mundo la cual fue fundada en 1969 en Estados Unidos por un grupo de 40 profesionales de diferentes áreas del conocimiento los cuales estaban relacionados con los proyectos. Su sede principal se encuentra ubicada en Pennsylvania en la ciudad de Filadelfia.

Sus principales actividades son:

⁷ DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN DIP - ONG. Sección de las organizaciones no gubernamentales. Naciones Unidas. [En Línea]. {consultado el 27 de septiembre de 2015}.

⁸ CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE ONG. Quiénes Somos. [En Línea]. {Consultado el 27 de septiembre de 2015}.

- Generar estándares en las buenas prácticas de gerencia moderna de proyectos.
- Realizar investigaciones permanentes que generen nuevo conocimiento relevante a la gerencia moderna de proyectos.
- Promover y brindar sus certificaciones para el buen ejercicio de la gerencia moderna de proyectos.

Esta asociación cuenta con más de 700.000⁹ miembros en cerca de 180 países. En los países se encuentran los denominados “capítulos” los cuales se encargan de tener la representación de la asociación, realizar eventos relacionados con la gerencia de proyectos y realizar las evaluaciones para dar las certificaciones que ofrece la asociación.

Las certificaciones que ofrece el PMI son reconocidas a nivel mundial y actualmente ofrece 8 certificaciones:

- PMP®. *Project Management Professional.*
- PgMP®. *Program Management Professional.*
- PGFP®. *Portfolio Management Professional.*
- CAPM®. *Certified Associate in Project Management.*
- PMI-PBA®. *PMI Professional in Business Analysis.*
- PMI-ACP®. *PMI Agile Certified Practitioner.*
- PMI-RMP®. *PMI Risk Management Professional.*
- PMI-SP®. *PMI Scheduling Professional.*

El PMI cuenta con la Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (GUÍA PMBOK® QUINTA EDICIÓN, 2013) PMBOK en la cual se describen las recomendaciones, buenas prácticas y procesos para la gerencia moderna de

⁹ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). What is PMI?. [en línea]. <<http://www.pmi.org/en/About-Us/About-Us-What-is-PMI.aspx>>. {consultado el 29 de noviembre de 2015}

proyectos en 10 áreas del conocimiento (integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y *Stakeholders*) y con los 5 grupos procesos (inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control, y cierre) de la gerencia moderna de proyectos.

3.2.2. *International Project Management Association (IPMA)*

El *International Project Management Association (IPMA)* es la primera asociación de gerencia de proyectos del mundo, fundada en 1965 en Suiza cuando un grupo internacional de profesionales de proyectos discutía los beneficios de la ruta crítica, nació con el nombre de IMSA (*International Management Systems Association*).

El IPMA cuenta con el documento *IPMA Competence Base Line (ICB)*, es el marco común para todas las asociaciones y miembros. Este enfoque para la gestión de proyectos cuenta con 46 elementos de competencia, 20 elementos que incluyen la competencia técnica para la gestión de proyectos, 15 elementos enfocados al comportamiento profesional del personal en la gestión de proyectos, y 15 elementos enfocados a las relaciones con el contexto de proyectos, programas y portafolios.¹⁰

Sus principales actividades son:

- Certificar las competencias en gestión de proyectos de los profesionales a través de un marco que han desarrollado denominado *IPMA Competence Baseline*.
- Generar conocimiento a través de publicaciones relacionadas con la gestión de proyectos.
- Evaluar y certificar la madurez de las empresas en gestión de proyectos.

¹⁰ INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA). ICB. IPMA Competence Baseline [en línea] < <http://www.ipma.world/resources/ipma-publications/ipma-competence-baseline/>>. {Consultado el 29 de noviembre de 2015}

El IPMA establece certificaciones por niveles:

- D (*Certified Project Management Associate*)
- C (*Certified Project Manager*)
- B (*Certified Senior Project Manager*)
- A (*Certified Projects Director*)

Se ha extendido desde Europa a Asia, África, Oriente Medio, Australia, América del Norte y del Sur. Cuenta una red de 250.000 asociados y cerca de 140.000 profesionales certificados en la gestión de proyectos en el mundo.¹¹

3.2.3. Project Management Association of Japan (PMAJ) ¹²

El PMAJ surge en el año 2005 con la unión de dos organizaciones, la JPMF (*Japan Project Management Forum*) y la PMCC (*Project Management Professionals Certification Center*).

La JPMF fue fundada en 1998 como una división de la Asociación de Promoción de Ingeniería de Japón para promover la gestión de proyectos en Japón.

Sus principales actividades tienen como objetivo.

- Mejorar el conocimiento de las personas y las organizaciones en gerencia de proyectos en Japón.
- Enseñar y proveer metodologías, tecnologías y herramientas para la gerencia de proyectos.

¹¹ ADIPRO. Historia. [en línea]. <<http://www.adipro.cr/adipro-2/ipma/>>. {Consultado el 29 de noviembre de 2015}

¹² PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION OF JAPAN (PMAJ). *About us* [en línea] <<http://www.pmaj.or.jp/ENG/>> {Consultado el 10 de agosto de 2015}

- Ayudar a mejorar el reconocimiento de las prácticas en gerencia de proyectos en Japón.
- Realizar foros y seminarios en el ámbito de la gerencia de proyectos.
- Ofrecer cursos sobre gerencia de proyectos.
- Apoyar en las reuniones mensuales en Tokio y Osaka para la presentación de temas relacionados con la gerencia de proyectos.

Por otro lado la PMCC fue fundada en el año 2001. Promueve el P2M y dirige sus actividades a educar y entrenar a los profesionales de proyectos para fomentar el reconocimiento de las diferentes actividades de proyectos desarrolladas en empresas públicas y privadas. El *Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M)* es una guía de gestión de proyectos desarrollada en 4 partes: Entrada, Gerencia del Proyecto, Gerencia de Programas y Administración de Segmento. Cuenta con 3 certificaciones: *Project Management Specialist (PMS)*, *Project Manager Registered (PMR)*, or *Program Management Architect (PMA)*.

Sus principales actividades tienen como objetivo.

- Ofrecer cursos de formación en gerencia de proyectos.
- Realizar seminarios de gerencia de proyectos.
- Generar normas y publicaciones en gerencia de proyectos.
- Promover su examen de certificación en gerencia de proyectos.
- Realizar examen de certificación en gerencia de proyectos.
- Promover las actividades necesarias para obtener alianzas o interacciones con organizaciones extranjeras relacionadas con la gerencia de proyectos.

3.2.4. Metodología del Marco Lógico

El Marco Lógico es una herramienta que fue desarrollada en 1969 por la USAID, agencia de cooperación de Estados Unidos¹³.

El Marco Lógico es una herramienta usualmente utilizada para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. En el eje principal del Marco Lógico, se encuentra la orientación por objetivos

Esta herramienta fue diseñada buscando evitar tres problemas principales:

- Coexistencia de varios objetivos en un proyecto, incluyendo actividades que no conducen al cumplimiento de dichos objetivos
- Ausencia de métodos de seguimiento y control, junto con la falta de definición de responsabilidades, lo que conducía al fracaso de los proyectos.
- Ausencia de línea base de alcance.

La metodología del Marco Lógico contempla dos etapas principales, que se desarrollan en las fases de identificación y diseño, del ciclo de vida del proyecto¹⁴.

La primera etapa es la Identificación del problema y las alternativas de solución, en donde se analiza la situación inicial para generar el horizonte al cual se desea llegar y cuáles son las estrategias que se emplearán para llegar a este punto. Dentro de esta identificación se realizan cuatro tipos de análisis: Análisis de interesados, análisis de problemas, análisis de objetivos y análisis de estrategias.

La segunda etapa es la etapa de planificación en la cual se desarrolla la matriz de Marco Lógico. En esta matriz se presentan de forma resumida los aspectos más

¹³ CONEVAL. Metodología del Marco Lógico y matriz de indicadores. [en línea]. <http://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/3/35773/presentacion_resumida_mir.pdf>. {consultado el 20 de noviembre de 2015}

¹⁴ Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto. Comisión Europea. Marzo de 2001. Página 9. [en línea]. <http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/893/Manual_de_Gesti_n_del_Ciclo_de_Proyecto.pdf>. {consultado el 20 de noviembre de 2015}

relevantes del proyecto. En la Tabla 3 se presenta cómo está compuesta la matriz de Marco Lógico.

Tabla 3. Estructura de la matriz de Marco Lógico

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	supuestos
Fin Propósitos Componentes Actividades			

FUENTE: Manual Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Página 23

3.2.5. PM4NGOS

PM4NGOS es una organización que promueve la excelencia en la gestión de proyectos y programas de inversión social, buscando un mundo equitativo y sostenible. En 2011 LINGOS creó PM4NGO, luego de trabajar durante varios años con un grupo de ONG internacionales en la definición colectiva de mejores prácticas en la gestión de proyectos en el sector del desarrollo. LINGOS recibió fondos de diversas organizaciones tales como PMIEF, *Catholic Relief Services*, *Habitat for Humanity*, *World Vision*, *Save the Children*, *Oxfam* entre otros, de igual manera recibió fondos de algunos representantes del PMI para la creación de PM4NGOS.¹⁵

¹⁵ PM4NGOS. Nuestra Historia [en línea] < <http://www.pm4ngos.com> > citado el 20 de Noviembre de 2015.

PM4NGOS cuenta con una guía conocida como PMD Pro (Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo) la cual, busca mejorar la capacidad de gestión de proyectos de los profesionales que se desempeñan en las ONG. Actualmente se encuentra disponible en cuatro idiomas para su consulta. “Esta guía proporciona un recurso contextualizado, equilibrado, completo y adaptable para ayudar a aumentar la eficiencia y la eficacia de los proyectos en el sector del desarrollo”¹⁶.

Esta guía provee una exploración independiente en el marco de la gestión de proyectos en el sector social y económico. Se encuentra dirigida a gestores de proyectos y miembro del equipo de gestión de proyectos, miembros del equipo que trabajan en del sector del desarrollo, y consultores que trabajan en dicho sector.

3.2.6. ISO 21500

“Esta Norma Internacional proporciona orientación para la dirección y gestión de proyectos y puede usarse por cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada, u organizaciones civiles sin ánimo de lucro; y para cualquier tipo de proyecto, con independencia de su complejidad, tamaño o duración.

Esta Norma Internacional proporciona una descripción de alto nivel de conceptos y procesos que se consideran que forman parte de las buenas prácticas en dirección y gestión de proyectos. Los proyectos se ubican en el contexto de programas y carteras de proyectos, no obstante, esta norma no proporciona una orientación detallada para la gestión de programas y de carteras de proyectos. Los temas relativos a la gestión general se mencionan solamente en el contexto de la dirección y gestión de proyectos.”¹⁷

¹⁶ PM4NGOs. Una guía para el PMD Pro Gestión de proyectos para profesionales del desarrollo. 2012 página 2

¹⁷ ISO. ISO21500 [en línea]. <<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:es>> {consultado el 29 de noviembre de 2015}

3.3. PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS EN ONG: CONTEXTO INTERNACIONAL

Durante los años ochenta, se ha incrementado la cantidad de proyectos para el desarrollo de los países, promovidos por diferentes agentes donantes, países y organizaciones pero no siempre en una forma coordinada (Morss, 1984). Esto ha generado que se formulen y ejecuten proyectos para la disminución de la pobreza, restaurar daños post-conflictos, se garantice el acceso a servicios básicos de poblaciones vulnerables, etc., con fondos adquiridos de donantes de diferentes clases (Golini, Kalchschmidt y Landoni. 2014). Estos proyectos denominados proyectos de desarrollo (*Development Projects*) son desarrollados en ambientes complejos influenciados por intereses políticos, sociales y económicos que los hacen difíciles de manejar (Golini, Kalchschmidt y Landoni. 2014).

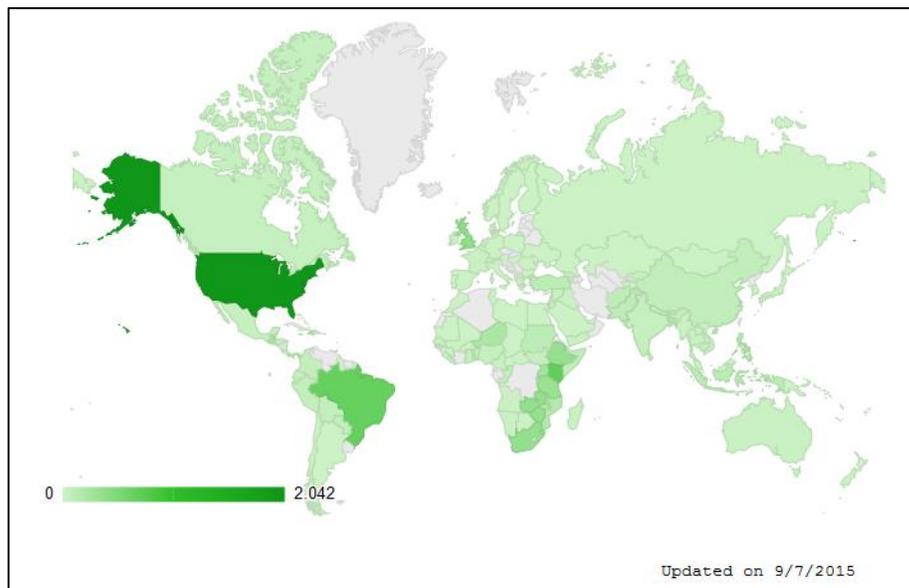
Lo anterior, ha generado que muchos de estos proyectos se hayan ejecutado de forma desorganizada teniendo múltiples factores de fracaso al no utilizar prácticas que los ayuden a desarrollar proyectos de una forma más estructurada y organizada (Golini, Kalchschmith y Landony; 2014). Uno de los errores más comunes de las organizaciones es buscar como gerentes de proyecto a profesionales que tienen la capacidad técnica de generar diseños, metodologías y elaborar un entregable que esté estrechamente relacionado con el propósito del proyecto, pero que carece de habilidades para la gerencia de proyectos de desarrollo.¹⁸

Con el propósito de optimizar los recursos, mejorar el desempeño de los proyectos y obtener resultados concretos y efectivos, han surgido organizaciones que han creado guías especializadas para la gerencia de proyectos, particularmente en el tema de desarrollo, basadas en las guías de entes de gran relevancia en la gerencia moderna de proyectos como el PMI y el IPMA. Estas organizaciones son el *Project*

¹⁸ *Project Management for Non-Governmental Organizations (PM4NGOS)*. [en línea]. <http://www.pm4ngos.com/>. {Consultado el 27 de septiembre de 2015}

Management for Non-Governmental Organizations (PM4NGOS) y el *Project Management for Development Projects* (PM4DEV), quienes han desarrollado guías y diferentes niveles de certificación de conocimiento que califican al gerente de proyectos, con las capacidades suficientes para gerenciar proyectos de desarrollo. De acuerdo a la información en la página oficial de PM4NGOS, existen más de 10.000 gerentes de proyectos que cuentan con la certificación PMD Pro en el mundo distribuidos como se muestra en la Ilustración 3, lo cual es un número muy pequeño en comparación a la cantidad de gerentes de proyectos trabajando en proyectos de desarrollo. Estas guías presentan las mismas buenas prácticas de gerencia de proyectos que describe el PMI, principalmente, adicionando a las buenas prácticas de gerencia moderna de proyectos el Marco Lógico y el árbol de análisis (Tree Analyses) (Golini, Kalchschmith y Landony; 2014).

Ilustración 2. Presencia de PMD Pro en el mundo



Fuente: Página web del *PM4NGO*.¹⁹

¹⁹ Project Management for Non-Governmental Organizations (PM4NGOS). {En Línea}. {Consultado el 30 de Septiembre de 2015}. Imagen disponible en: (<http://www.pm4ngo.com/we-are-10000-pmd-pros-and-we-want-to-connect/>).

Golini, Kalchschmith y Landony; (2014) en su estudio entrevistaron a 500 gerentes de proyecto que trabajaban con ONG de los cinco continentes, se identificó que existen distintos niveles de adopción de prácticas en gerencia moderna de proyectos. Se identificó que existen prácticas que son ampliamente utilizadas, como el Marco Lógico y los informes de reporte, pero algunas herramientas más complejas como la *estructura de desglose del trabajo (EDT)*, el método de la ruta crítica, método del valor ganado, entre otras, son menos utilizadas. Las organizaciones fueron clasificadas por el incremento en la adopción de prácticas en gerencia de proyectos, identificando que aquellas que tienen mayor incremento en la adopción de prácticas son las que más herramientas utilizan para sus proyectos. Adicionalmente se evidencia como factor común que las organizaciones con proyectos de duración superior a 19 meses tienen adopción de más prácticas en gerencia de proyectos respecto a las organizaciones que manejan proyectos de duración inferior. Por otra parte, en este estudio se concluye que las herramientas utilizadas son elegidas por la importancia que dan los gerentes de proyectos respecto a los objetivos y las metas a alcanzar en los proyectos. También se identificó que en las organizaciones donde la adopción de prácticas en gerencia de proyectos es limitada, se reconoce bajo conocimiento en estas técnicas, por lo cual se puede presumir que el uso limitado está relacionado con el bajo conocimiento en las prácticas sugeridas por el PMI y el IPMA como principales organizaciones de referencia en la gerencia moderna de proyectos.

4. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología utilizada en el trabajo de grado para poder generar el diagnóstico de las prácticas en Gerencia de Proyectos en un grupo de ONG en la ciudad de Bogotá. Esta investigación inicia con el contexto que tienen estas organizaciones en el país, y luego establece las herramientas que usa la investigación para extraer información clara, precisa y oportuna de modo que permita formular de manera práctica y concreta conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los hallazgos y así cumplir con los objetivos del trabajo de grado.

En primer lugar, se plantea el tipo de investigación desde el punto de vista metodológico para el trabajo de grado, que de acuerdo a las características de fuentes de información, herramientas y fuentes disponibles, es cualitativa. En segundo lugar, desde el enfoque de alcance se pretende indagar un sector poco explorado, describir sus principales hallazgos y generar las correspondientes recomendaciones que sean prácticas y útiles para las ONG, por lo que es de tipo exploratorio descriptivo. Por último, se establece el procedimiento que utiliza el trabajo de grado describiendo la búsqueda de la información, la creación de las herramientas a aplicar en la investigación, la selección de la muestra, aplicación de las herramientas y análisis de la información recolectada.

Lo anterior está enmarcado dentro del contexto de una investigación cualitativa, la cual, “no pretende generalizar de manera intrínseca resultados poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de probabilidad); incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse. Asimismo, se fundamentan más en un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

4.2. Tipo de Investigación

El trabajo de grado se establece como una investigación cualitativa, debido a que la información se va a extraer de una muestra seleccionada, a partir de entrevistas que permitan describir situaciones, formular interrogantes, identificar patrones y plantear propuestas respecto al tema de la investigación del trabajo de grado (Pérez, 2007).

La investigación cualitativa pretende extraer la mayor cantidad de información posible mediante la aplicación de herramientas como las encuestas y entrevistas con el fin de comprender la información recopilada, descubrir los hallazgos que pueden ser holísticos, donde el investigador es el instrumento primario para recoger datos, realizar el análisis de la información y generar conclusiones de la misma (Pérez, 2007).

“La investigación cualitativa no busca la generalización, sino que es ideográfica y se caracteriza por estudiar en profundidad una situación concreta. Desarrolla hipótesis individuales que se dan en casos individuales. No busca la explicación o la causalidad, sino la comprensión, y puede establecer inferencias plausibles entre los patrones de configuración en cada caso.” (Pérez, 2003).

El objetivo de aplicar las herramientas de investigación, es que la entrevista y la encuesta se complementen para obtener la mayor cantidad de información posible para generar los análisis en el sector de las ONG que ha sido poco explorado en el marco de las prácticas de gerencia de proyectos.

Para la búsqueda de información se acude a fuentes de información primaria y secundaria (Hernandez y Baptista, 2009). Las bases de datos utilizadas fueron EBSCO HOST, Google Avanzado y *PMI Journal*. Se plantean palabras clave para la búsqueda y extracción de información tales como: prácticas en gerencia de proyectos, gerencia de proyectos en ONG, ONG, modelos de madurez, gerente de proyectos en ONG, ONG en Colombia. A continuación en la tabla 4 se presentan las diferencias entre los enfoques cualitativo y cuantitativo

Tabla 4. Diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo.

Elemento	Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
Realidad a estudiar	Existe una realidad objetiva única. El mundo es concebido como externo al investigador.	Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados. Dicho de otra forma, el mundo es construido por el investigador.
Objetividad	Busca ser objetivo.	Admite subjetividad.
Metas de la investigación	Describir, explicar y predecir los fenómenos (causalidad). Generar y probar teorías.	Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.
Lógica	Se aplica la lógica deductiva. De lo general a lo particular (de las leyes y teoría a los datos).	Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones —no estadísticas— y la teoría).
Planteamiento del problema	Delimitado, acotado, específico. Poco flexible.	Abierto, libre, no es delimitado o acotado. Muy flexible.

Uso de la teoría	La teoría se utiliza para ajustar sus postulados al mundo empírico.	La teoría es un marco de referencia.
Hipótesis	Se prueban hipótesis. Éstas se establecen para aceptarlas o rechazarlas dependiendo del grado de certeza (probabilidad).	Se generan hipótesis durante el estudio o al final de éste.
Diseño de la investigación	Estructurado, predeterminado (precede a la recolección de los datos).	Abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio.
Población – muestra	El objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población (de un grupo pequeño a uno mayor).	Regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población.
Composición de la muestra	Casos que en conjunto son estadísticamente representativos.	Casos individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico.
Finalidad del análisis de los datos	Describir las variables y explicar sus cambios y movimientos.	Comprender a las personas y sus contextos.

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación 5ta edición, 2014).

4.3. Enfoque desde el alcance de la Investigación

De acuerdo con Roberto Hernández Sampieri, existen cuatro tipos de alcance dentro de una investigación cuantitativa (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación 5ta edición, 2014).

A continuación, en la tabla 5, se presentan las principales diferencias entre cada tipo de alcance:

Tabla 5. Tipos de alcance en investigaciones cuantitativas

	TIPO	CARACTERÍSTICAS
ALCANCES	EXPLORATORIO	<ul style="list-style-type: none"> • Preparan el terreno para nuevos estudios • Investigan Problemas poco estudiados • Ayudan a identificar Problemas promisorios • Indagan desde una perspectiva innovadora
	DESCRIPTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran al fenómeno estudiado y sus componentes • Miden conceptos • Definen variables
	CORRELACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen predicciones • Explican la relación entre variables • Cuantifican relaciones entre variables
	EXPLICATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Determinan las causas de los fenómenos • Generan un sentido de entendimiento • Son sumamente estructurados

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación 5ta edición, 2014)

De acuerdo con las características y parámetros de la investigación que se llevó a cabo, se determinó que el alcance es de carácter exploratorio descriptivo, el cual se realiza con el objetivo de examinar un problema de investigación poco explorado en Colombia como lo son las prácticas en gerencia moderna de proyectos dentro de las ONG.

Una investigación exploratoria es usada para resolver un problema, al cual hasta el momento, no se le ha encontrado solución e impulsa a determinar el mejor diseño y el mejor método.

Las investigaciones cuyo alcance es exploratorio se realizan en contextos relativamente desconocidos de tal manera que se encuentre una familiarización que permita obtener información base de trabajos futuros e investigaciones con un mayor nivel de profundidad.

Una investigación exploratoria se puede llevar a cabo con diferentes herramientas y técnicas, tales como: revisiones bibliográficas, encuestas, entrevistas, métodos de observación y *focus group* entre otros. Esta se llevará a término una vez sean aplicadas las herramientas utilizadas, se realice una recopilación de datos, y se haga el respectivo análisis, finalizando con la creación del marco teórico que fundamenta la importancia de seguir analizando el problema en cuestión. Esto quiere decir que una investigación exploratoria, no constituye un fin como tal, por el contrario entrega un panorama inicial de la situación actual analizada con el fin de ser profundizada posteriormente.²⁰

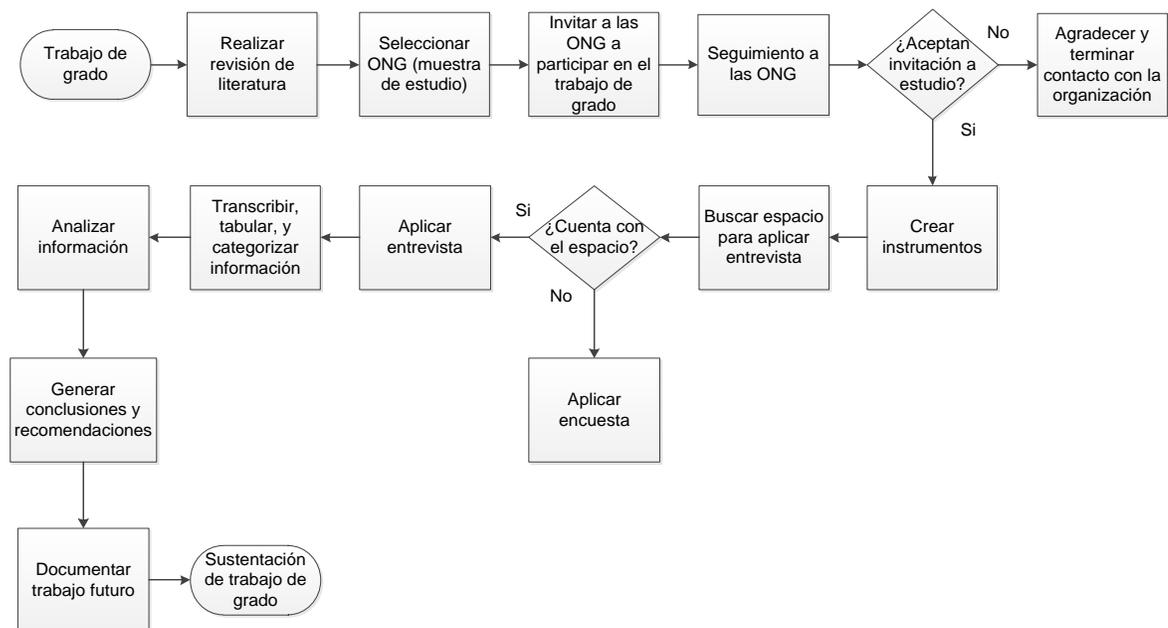
Los resultados de la investigación exploratoria no suelen ser útiles para la toma de decisiones, pero si proporcionan información valiosa en el momento de realizar un diagnóstico.

²⁰ UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD). Lección 6: Investigación exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa [en línea].
<http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin__exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html>. {consultado el 10 de agosto de 2015}

4.4. Metodología empleada

A continuación, en la ilustración 4 se presenta el flujograma de las actividades desarrolladas como parte de la investigación:

Ilustración 3. Diagrama de flujo del trabajo de grado



Fuente: Autores.

4.4.1. Realizar revisión de literatura:

Esta revisión tiene como objetivo que los integrantes del trabajo de grado se familiaricen con el contexto tanto nacional como internacional acerca de las investigaciones que se han realizado en el sector de las ONG. Esto se realiza mediante búsquedas en bases de datos, donde se identifican los estudios a nivel mundial que se han venido realizando en torno a la gerencia moderna de proyectos. Esto con el fin de sondear qué tan explorado ha sido el sector y cuáles investigaciones será base del estudio. De esta manera fue encontrado un estudio

publicado en la revista *INNOVAR JOURNAL*, en donde se tomaron diferentes ONG de las cuales se entrevistaron los gerentes de proyectos y se analizaron los proyectos ejecutados en los últimos dos años. Igualmente fue encontrado un artículo publicado en el *International Journal of Project Management* acerca de la adopción de prácticas en la gerencia de proyectos y su impacto en los proyectos de desarrollo ejecutados por las ONG, este y muchos más resultados fueron utilizados como base para construir la metodología y la herramienta de la investigación.

4.4.2. Seleccionar ONG (muestra de estudio):

En esta fase se realizó una búsqueda de las ONG presentes en la ciudad de Bogotá, esta búsqueda se realizó por el buscador Google, utilizando las siguientes palabras de búsqueda: ONG, listado de ONG en Colombia, *ranking* de ONG en Colombia. Con esta búsqueda se encontró que el sector de las ONG es bastante amplio y con diferentes fines, por lo que se definió que las ONG objeto de estudio serán aquellas que ejecutan proyectos de impacto nacional e internacional. En el siguiente listado se relacionan las entidades que fueron seleccionadas para ser invitadas:

- Cruz Roja.
- *Save the Children.*
- *World Vision.*
- Diakonia.
- Codhes.
- Gaia Amazonas.
- Unicef.
- Colombia sin minas.
- Teleton.
- *Green Peace.*
- Plan internacional.
- Organización Internacional para las Migraciones.
- Fundación Julio Mario Santodomingo.

- Fundación Clinton.
- IPA (*Innovation poverty action*).
- PNUD.
- Red Nacional de
- Mujeres.
- *Mercycorps*

4.4.3. Invitar a las ONG a participar en el trabajo de grado:

Se realiza contacto con las personas encargadas de los proyectos de cada ONG mediante llamadas y correos electrónicos, se realizaron las invitaciones a las ONG anteriormente mencionadas para que fueran partícipes del proyecto. Se les remitió una carta emitida por la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería donde se hace una breve presentación del proyecto y de su alcance, se explica de manera abierta en qué consiste la investigación, con el fin de atraer la atención de los invitados y conseguir la mayor participación de las ONG. .

4.4.4. Realizar seguimiento a las ONG:

Semanalmente se realizaron sesiones de llamadas con el fin de reforzar la invitación realizada por correo electrónico y obtener respuesta de la invitación remitida con anterioridad.

4.4.5. Agradecer y terminar contacto con la ONG:

En caso de obtener una respuesta negativa, se agradece formalmente la respuesta de la invitación realizada por correo electrónico y por medio de las llamadas telefónicas.

4.4.6. Crear instrumentos:

En paralelo al seguimiento a las ONG, se crearon dos instrumentos (entrevista y encuesta). La entrevista es el instrumento principal del trabajo de grado ya que con este se busca recopilar información primaria en un espacio de 1 a 2 horas por entrevistado, en la cual participa un integrante del trabajo y un representante de la ONG. Esta entrevista está compuesta por 29 preguntas las cuales buscan indagar al entrevistado acerca de las áreas del conocimiento de alcance, tiempo, costo, calidad y riesgos que se aplican en los proyectos realizados por las ONG. Este es un instrumento creado con base en la guía PMBOK® del PMI® en su quinta edición.

La encuesta se diseñó con base en la preguntas establecidas en la entrevista; este segundo instrumento busca complementar al primero, con el fin de obtener más información de análisis, cuenta con 29 preguntas que tienen opciones de respuesta definidas en las mismas áreas de conocimiento y diferente a la entrevista este instrumento será utilizado individualmente por el encuestado, el instrumento está diseñado para que se conteste en un espacio de 15 a 20 minutos.

4.4.7. Buscar espacio para aplicar entrevista:

Se realiza seguimiento a las personas delegadas por la ONG para aplicar las herramientas, en términos de obtener el espacio necesario para obtener la información para el trabajo de grado.

4.4.8. Aplicar entrevista:

Este instrumento se aplica cuando el contacto delegado por la ONG cuenta con el espacio de 1 a 2 horas para realizar la entrevista en conjunto con un integrante del trabajo de grado.

4.4.9. Aplicar encuesta:

Este instrumento se aplica cuando el contacto delegado por la ONG no cuenta con el espacio suficiente para realizar la entrevista en conjunto con un integrante del

trabajo de grado. La entrevista se envía por medio de correo electrónico para que el encuestado la resuelva, los integrantes del trabajo de grado están atentos a prestar soporte en las inquietudes que se le presenten.

4.4.10. Transcribir, tabular y categorizar información:

Una vez realizadas las entrevistas y las encuestas se organiza la información para poder generar los respectivos análisis e hipótesis del trabajo de grado. Las entrevistas se transcriben y tabulan en documentos escritos con base en las grabaciones obtenidas de las entrevistas. Las encuestas se tabulan de acuerdo a las respuestas de los encuestados para el posterior análisis.

4.4.11. Analizar información:

Con base en la información recolectada se realiza el análisis y se plantea el diagnóstico de las prácticas en gerencia de proyectos en las ONG participantes.

4.4.12. Generar conclusiones y recomendaciones:

Con base en el diagnóstico generado, el trabajo de grado plantea una serie de conclusiones y recomendaciones, las cuales buscan ser útiles para las ONG en los proyectos que estas realizan.

4.4.13. Documentar trabajo futuro:

Este trabajo de grado es el inicio de una amplia investigación en el sector de las ONG, este diagnóstico servirá de guía para continuar explorando la gerencia de proyectos en este sector, el cual ha sido poco explorado y en el cual se ejecutan proyectos de alto impacto y con amplios recursos. El trabajo futuro puede estar enfocado a determinar el perfil de un gerente de proyectos en las ONG o a determinar las prácticas que influyen en el éxito de los proyectos realizados por las ONG.

4.5. Instrumentos para la investigación

Los instrumentos planteados para la recopilación de información de esta investigación, fueron elaborados con el propósito de obtener información de la adopción de buenas prácticas vinculadas a las áreas de conocimiento de Alcance, Tiempo, Costo y Riesgos y los grupos de proceso de Iniciación, Planeación, Ejecución, Control y Cierre descritos en la guía del PMBOK® del PMI®.

Los instrumentos seleccionados para la presente investigación de carácter mixto fueron una encuesta y una entrevista, las cuales se pueden consultar en el Anexo A y B respectivamente.

La selección de las personas entrevistadas se realizó teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de los gerentes de proyecto, ubicación geográfica y la libre elección de las organizaciones.

- **Entrevista**

La entrevista está compuesta por dos partes, una fase preliminar para clasificación de la información de la organización y una fase de recopilación de información referente a la adopción de prácticas en gerencia de proyectos.

Para la fase preliminar de la entrevista se elaboró un formato de información general (Ver Anexo B), que facilitó la clasificación de las ONG seleccionadas para la investigación según sus años de experiencia en Colombia, sector de influencia, población beneficiada, tipo de proyectos desarrollados y número de proyectos ejecutados.

La fase de recopilación de la entrevista (Ver Anexo B), se desarrolló teniendo como base las mismas preguntas utilizadas en la encuesta, pero planteando las preguntas de forma abierta, con el fin de facilitar al entrevistado describir las prácticas utilizadas en su organización de forma detallada, en orden de las áreas del conocimiento y grupos de proceso. También se implementaron para cada pregunta consejos para el entrevistador, los cuales fueron útiles para guiar la entrevista de acuerdo a las respuestas del entrevistado.

En la tabla 6 se presenta la ficha técnica de la entrevista.

Tabla 6. Ficha técnica entrevista

Naturaleza de la investigación	Cualitativa
Técnica de recolección	Entrevista presencial con un integrante del trabajo de grado y la persona delegada de la ONG.
Población objetivo	Profesional que desempeñe labores como gerente de proyectos en las ONG ubicadas en Bogotá.
Cubrimiento	Bogotá.
Medio de contacto con los encuestados	Correo electrónico y vía telefónica con los contactos delegados por las ONG.
Fecha de campo	5 de octubre a 6 de noviembre de 2015
Método de supervisión	Personal directa a programación de entrevistas
Instrumentos	Entrevista estructurado y diseñada para una duración aproximada de 1 a 2 horas.

Fuente: Autores

- **Encuesta**

En el Anexo C, se relaciona la encuesta diseñada con base en las buenas prácticas en gerencia de proyectos extraídas de las áreas del conocimiento y los grupos de proceso seleccionados en esta investigación. Para ello se elaboró un listado de preguntas con múltiple respuesta, con la cual se evaluó la tendencia que tenía la persona encuestada respecto a las prácticas adoptadas en gerencia de proyectos, el nivel de adopción y grado de utilidad para el proyecto.

En la tabla 7 se presenta la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 7. Ficha técnica encuesta

Naturaleza de la investigación	Cualitativa
Técnica de recolección	Encuesta en línea con aplicación de cuestionario estructurado
Población objetivo	Profesional que desempeñe labores como gerente de proyectos en las ONG ubicadas en Bogotá.
Cubrimiento	Bogotá.
Medio de contacto con los encuestados	Correo electrónico y principales redes profesionales (linkedin).
Fecha de campo	5 de octubre a 6 de noviembre de 2015
Método de supervisión	Personal directa a cuestionario en línea diligenciado.
Instrumentos	Cuestionario estructurado con duración aproximada de 15 a 20 minutos

Fuente: Autores

5. RESULTADOS

A continuación se presentan los hallazgos de las entrevistas aplicadas a un número de 21 personas compuestas por: gerentes de proyecto, coordinadores de programas y directores de organizaciones en Colombia. Estas personas se encuentran actualmente vinculadas con las siguientes entidades y conocen de la gerencia de los proyectos desarrollados por su organización:

- Plan Internacional
- Unicef
- Colombia sin Minas
- *Save the Children*
- *Mercy Corps*
- OIM
- Visión Mundial

Las entrevistas fueron enfocadas hacia algunas áreas del conocimiento con el propósito de conocer las herramientas utilizadas, el nivel de adopción y el grado de utilidad de cada una de ellas para las personas entrevistadas. Por lo tanto, las entrevistas estaban divididas en secciones como información general, cultura, iniciación, planeación y ejecución, seguimiento y control y cierre. A continuación se muestran los resultados.

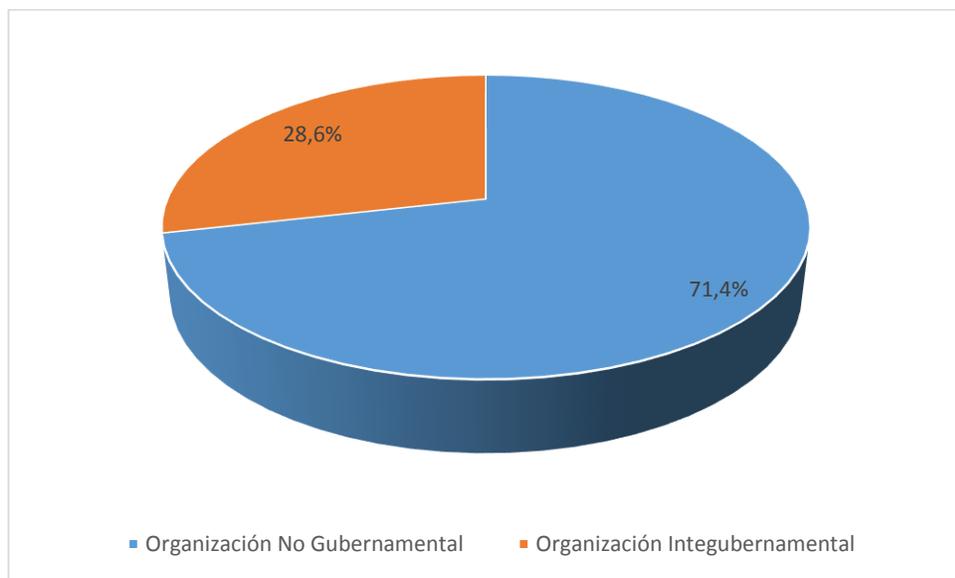
5.2. Información General

Con el propósito de caracterizar la muestra de personas entrevistadas, se realizaron preguntas sobre: tipo de organización, años de experiencia de la organización en Colombia, ámbitos de intervención, población en la cual se enfocan los proyectos de la organización, tipos de proyectos realizados, promedio de proyectos realizados por año y número de proyectos que actualmente la organización se encuentra realizando.

Se encontró que el 71,4% de los participantes se encuentran vinculados a Organizaciones no Gubernamentales, y el 28,6% a Organizaciones Intergubernamentales, ilustración 5.

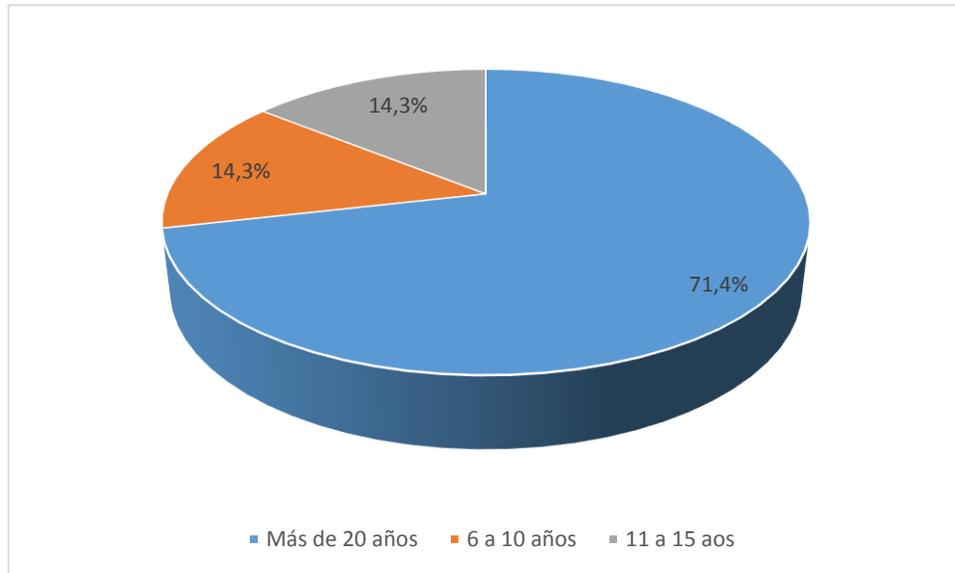
La ilustración 6 muestra los resultados correspondientes a los años de experiencia en Colombia de las organizaciones participantes. Se destaca la categoría “Mayor a 20 años” con el 71,4% de las organizaciones participantes.

Ilustración 4. Tipo de Organización



FUENTE: Los autores

Ilustración 5. Años de experiencia de la organización en Colombia



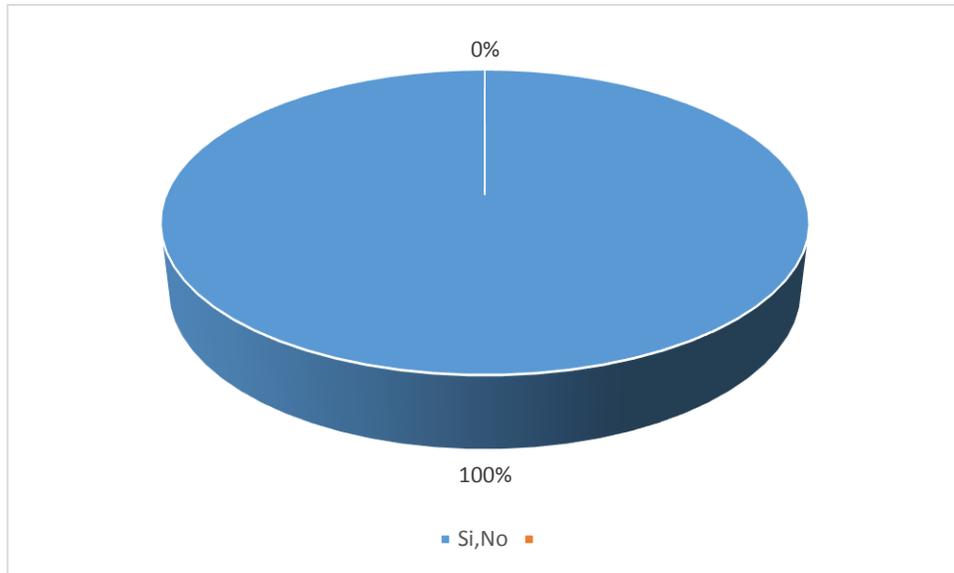
FUENTE: Los autores

5.3. Cultura

Para identificar la cultura de la organización en gerencia de proyectos, se preguntó a los participantes si la organización tenía un departamento, sección, área u oficina de gerencia de proyectos. También se preguntó si las personas encargadas de realizar la gerencia de proyectos tenían educación o formación específica en gerencia de proyectos.

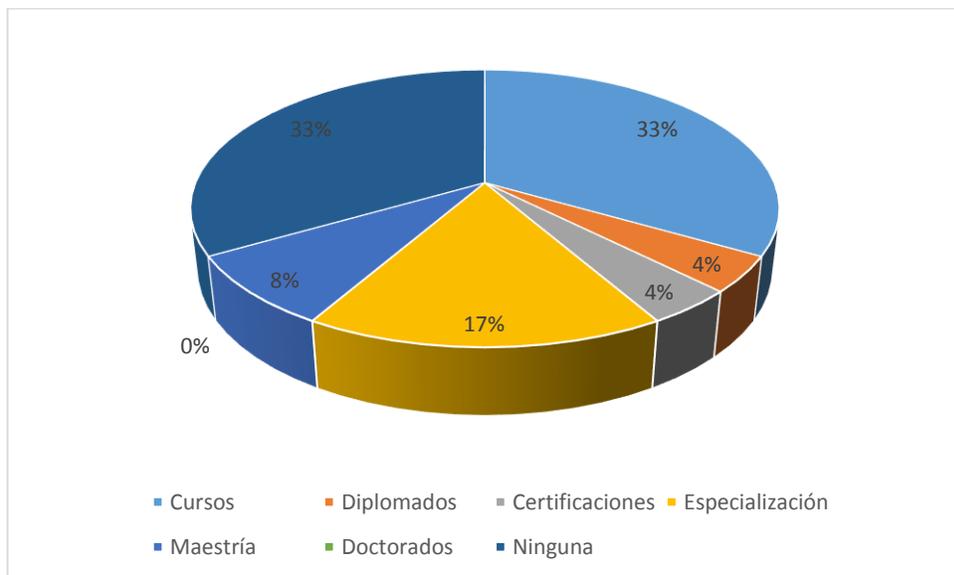
Los resultados mostrados en la Ilustración 7 indican que el 100% de las organizaciones cuentan con un departamento, sección, área u oficina de gerencia de proyectos definida dentro de la organización. Además, en la Ilustración 8 se puede observar que las personas cuentan con formación específica en gerencia de proyectos mediante diferentes modalidades de estudio siendo las más representativas los cursos y las especializaciones en gerencia de proyectos con el 33% y 17% respectivamente. También se identificó que existe un porcentaje del 33% de respuestas que indicaron que no tienen ningún tipo de formación en gerencia de proyectos.

Ilustración 6. ¿Existe un departamento, sección, área u oficina de gerencia de proyectos definida dentro de la organización?



FUENTE: Los autores

Ilustración 7. ¿Cuentan con formación / educación específica en gerencia de proyectos?

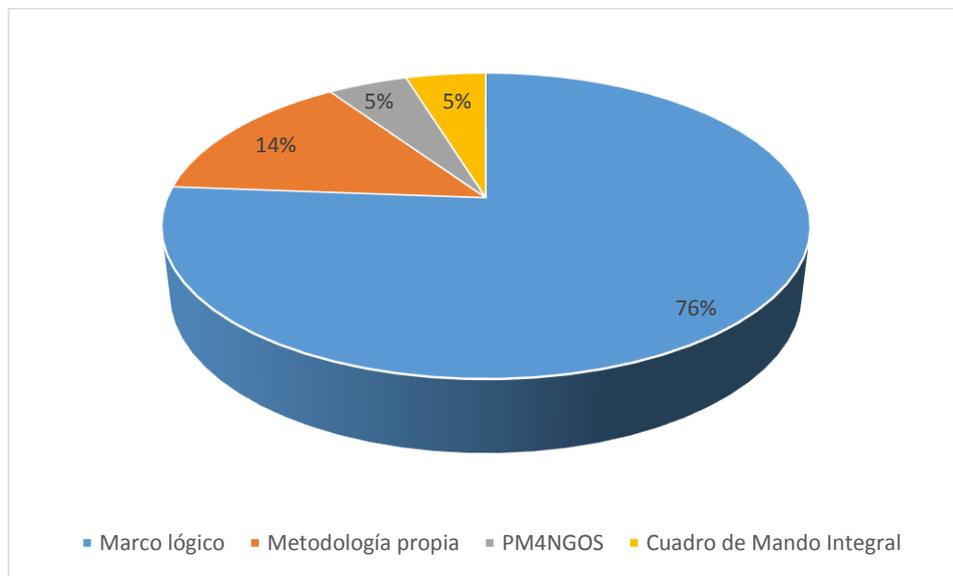


FUENTE: Los autores

5.4. Procesos de Iniciación

Se preguntó a los profesionales cuál era la metodología implementada para la gerencia de proyectos dentro de la organización. Las respuestas obtenidas se pueden observar en la Ilustración 9, evidenciando que existe un mayor uso del Marco Lógico²¹ como principal metodología utilizada en las organizaciones con un 76%. Se observa también que es común que las organizaciones adapten su propia metodología de gestión de proyectos basados en su Sistema de Gestión de Calidad, el cual, es utilizado en un 14%. Por otra parte, existen prácticas que son utilizadas en algunas organizaciones en específico como el PM4NGOS con 5% y metodología del “Cuadro de Mando Integral” de Kaplan y Norton con el 5% restante.

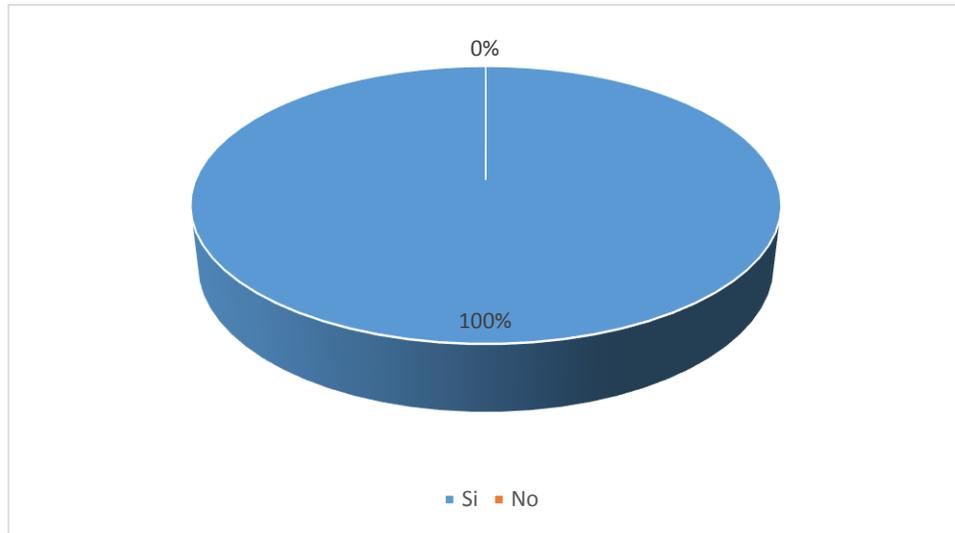
Ilustración 8. ¿La organización utiliza algún tipo de metodología para la gerencia de proyectos?



FUENTE: Los autores

²¹ Metodología del marco lógico para la formulación y planeación de proyectos con base en el alcance de los objetivos y beneficios propuestos.

Ilustración 9. ¿Utiliza un acta de constitución del proyecto (*Project Charter*) para formalizar el mismo?



FUENTE: Los autores

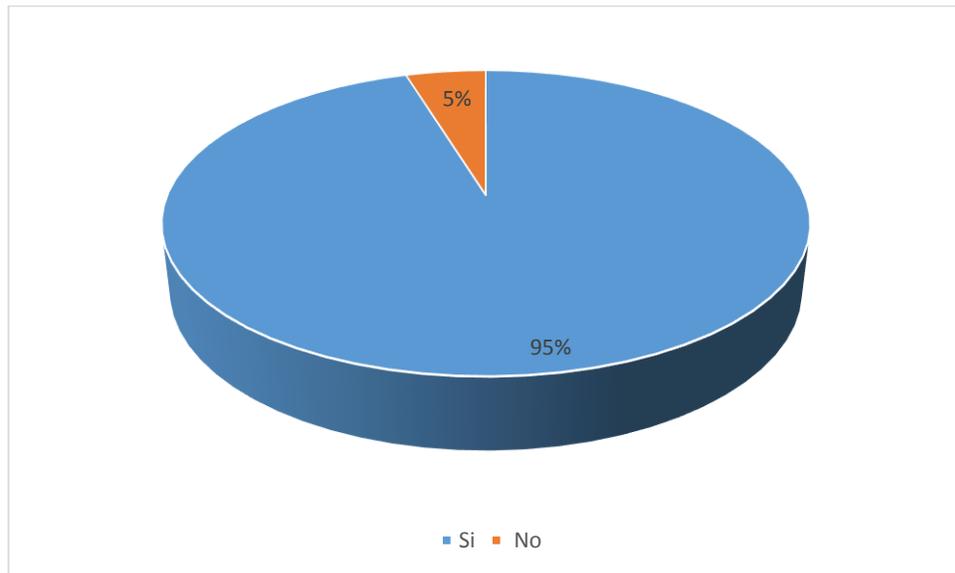
En la Ilustración 10 se observa que el uso de un acta de constitución de proyecto en las organizaciones es común y ampliamente adoptado, identificando que el 100% de las respuestas indicaron que si se utilizaba acta de constitución para dar inicio formal a los proyectos.

En cuanto al nivel de adopción, el 100% de las personas entrevistadas calificaron el nivel de adopción dentro de su organización con el valor de 3, asegurando que la práctica es completamente implementada y constantemente usada. En cuanto al grado de utilidad, las personas entrevistadas aseguran que el acta de constitución del proyecto es considerado como muy alto para la ejecución de los proyectos y que ayuda a la consecución de los resultados futuros.

En las respuestas dadas, el documento utilizado para dar inicio formal de los proyectos es complementado con otros documentos y acciones como

presentaciones, socializaciones, plan de trabajo, fichas de trabajo, reuniones de apertura y contratos.

Ilustración 10. ¿Se identifican las partes interesadas en los proyectos?



FUENTE: Los autores

Frente a la identificación de partes interesadas por parte de la organización, los resultados presentados en la Ilustración 11, evidencian que las personas si realizan una identificación de interesados en un 95%.

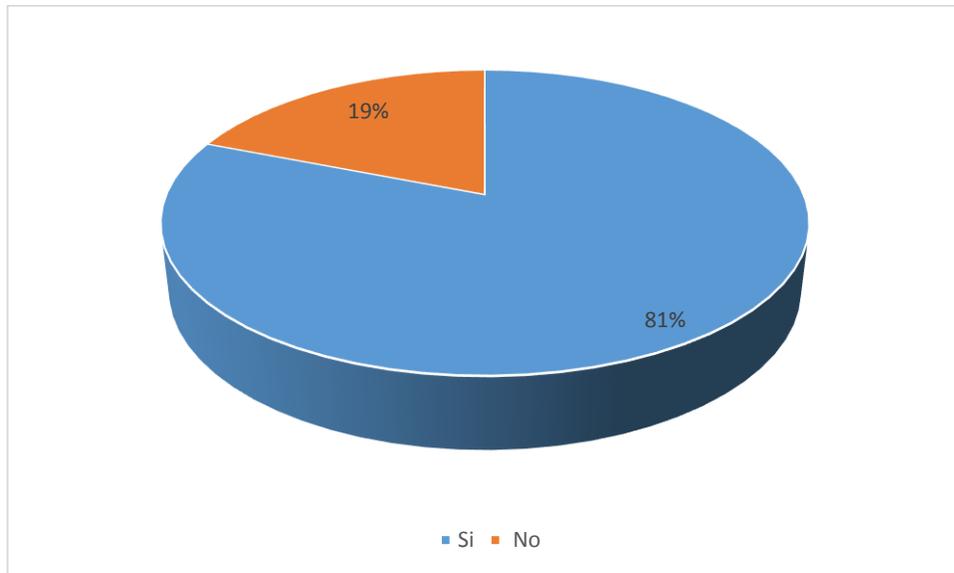
En la entrevista se pudo evidenciar que los documentos utilizados para realizar la identificación de las partes interesadas incluyen fichas de proyectos, matrices de intereses, formatos de trabajo de campo y evaluación de contexto.

5.5. Procesos de Planeación y Ejecución

Para el grupo de procesos de planeación se pretendía identificar mediante las preguntas realizadas a los participantes, si en la organización se definían los requerimientos, cómo era la definición de los requerimientos, cómo se definía el alcance del proyecto, se consultaba por el uso de herramientas como la WBS, cómo se realizaba la definición de actividades, la estimación de la duración y costos de las actividades, uso del cronograma para la programación y uso de un presupuesto del proyecto.

De acuerdo a la ilustración 12, el análisis de requerimientos de los proyectos es una práctica realizada en el 81% de las organizaciones, mientras que un 19% no la realiza.

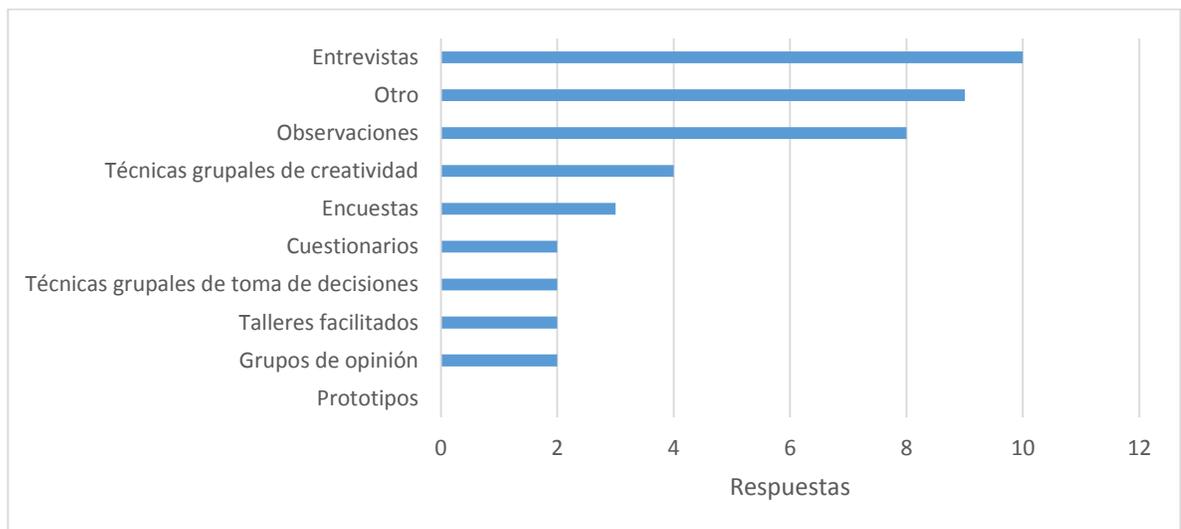
Ilustración 11. ¿Definen los requerimientos?



FUENTE: Los autores

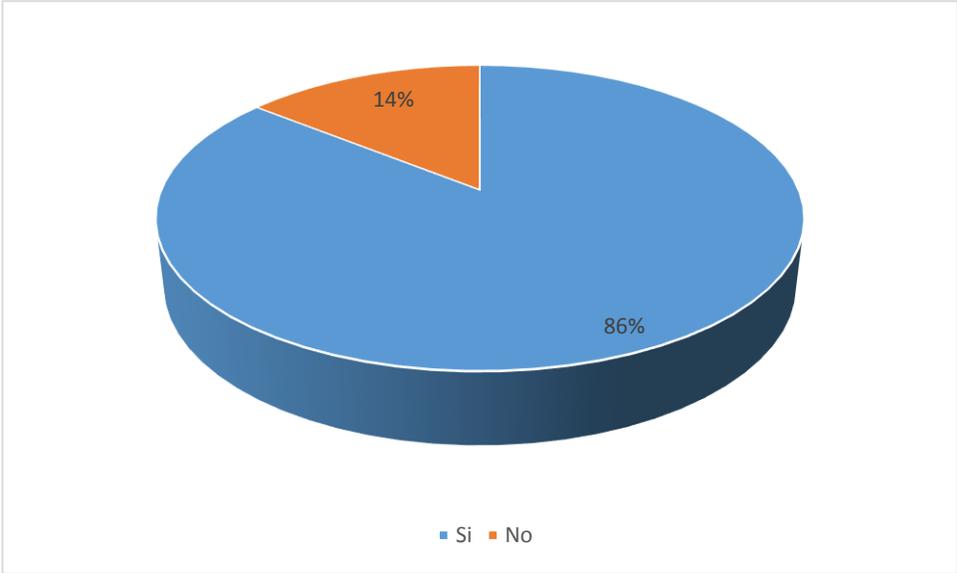
En la pregunta ¿cómo se definen los requerimientos?, se puso a consideración del entrevistado esta pregunta con múltiples opciones de respuesta y más de una respuesta. El consolidado de respuestas es mostrado en la ilustración 13, en la cual se evidencia que para la definición de los requerimientos las prácticas más utilizadas son entrevistas y realizar observaciones. Adicionalmente, se identifica en las entrevistas, que la definición de requerimientos se realiza generalmente en reuniones periódicas, mediante el uso de formatos de campo, reuniones con los involucrados y grupos de enfoque.

Ilustración 12. ¿Cómo se definen los requerimientos?



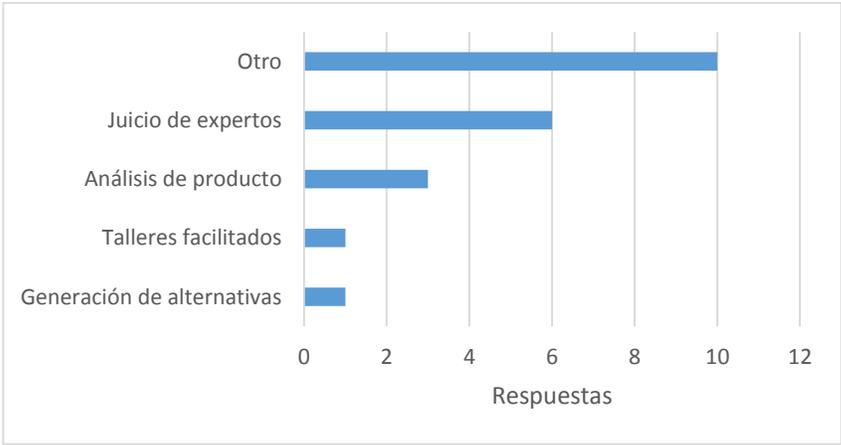
FUENTE: Los autores

Ilustración 13. ¿Define el alcance de un proyecto?



FUENTE: Los autores

Ilustración 14. ¿Cómo se define el alcance de un proyecto?



FUENTE: Los autores

Frente a la práctica de definición de alcance se evidencia en la ilustración 14 que el 86% de los participantes realiza dicha definición del alcance en la organización.

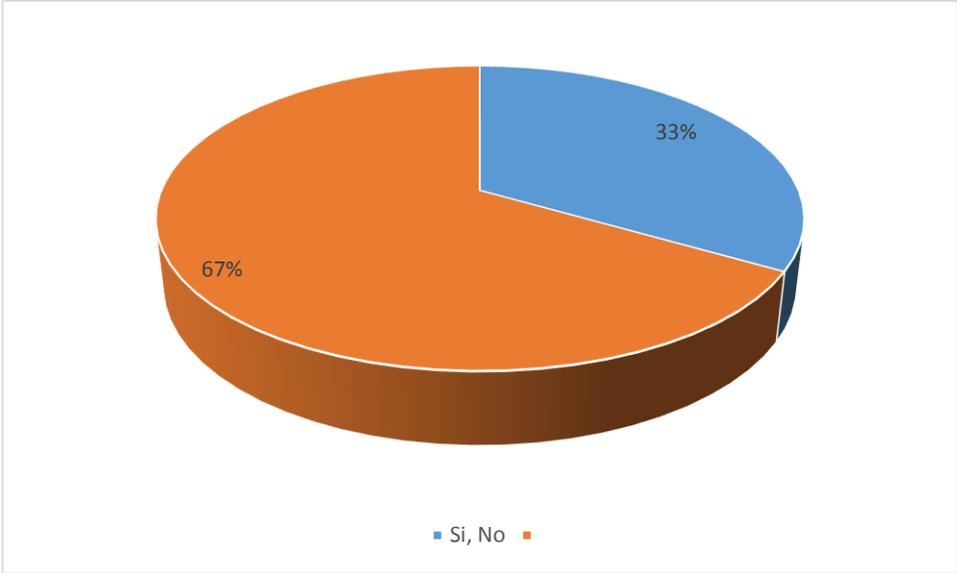
En la ilustración 15 se puede apreciar que en la muestra quienes realizan la definición del alcance, utiliza en mayor medida las prácticas Juicio de Expertos, seguidas del análisis de producto. Sin embargo, se identifica una predominancia por el uso de otras prácticas diferentes a las propuestas, tales como reuniones con la contraparte, los beneficiarios y el donante, definiendo en consenso el alcance del proyecto.

La herramienta *Work Breakdown Structure (WBS)* o Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es utilizada en un 65% de las organizaciones de acuerdo al comportamiento de las respuestas observado en la ilustración 16. En consecuencia, el 33% restante no conocen y no utilizan las herramientas WBS ó EDT.

En cuanto a la definición de actividades, en la ilustración 17 los resultados muestran que el 86% de los participantes indican que se realiza una definición de las actividades para el proyecto.

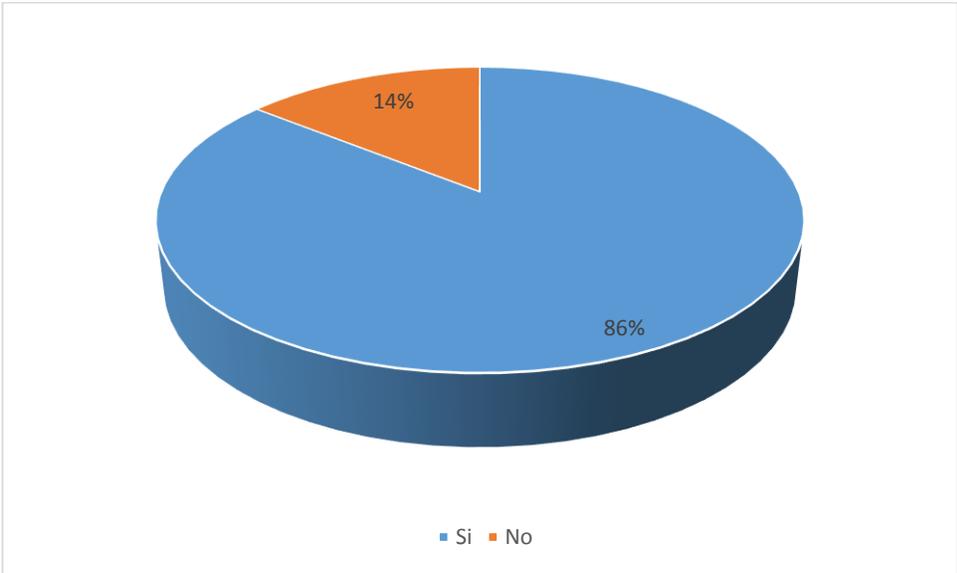
En la ilustración 18 se muestra que la opción de “Otros” es la más sobresaliente, seguida por las opciones de Descomposición y Juicio de expertos. En la categoría de otros, se identificó que las actividades son definidas con anterioridad a la implementación del proyecto, dentro de la propuesta del donante, mediante la aplicación de la metodología de Marco Lógico, o por experiencia de los gerentes de proyectos en trabajos anteriores.

Ilustración 15. ¿Utiliza una WBS / EDT para identificar los entregables del proyecto y el trabajo involucrado en el proyecto?



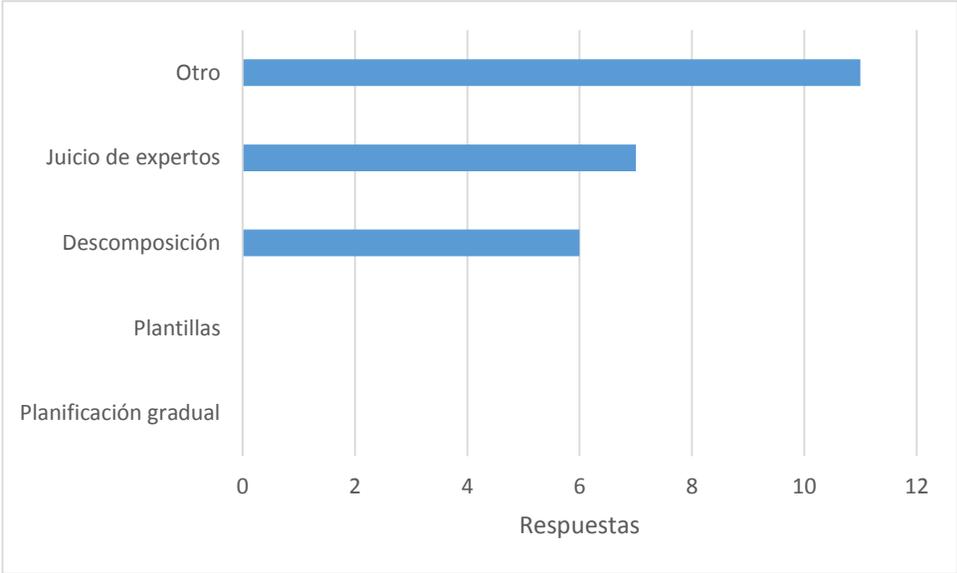
FUENTE: Los autores

Ilustración 16. ¿Define las actividades del proyecto?



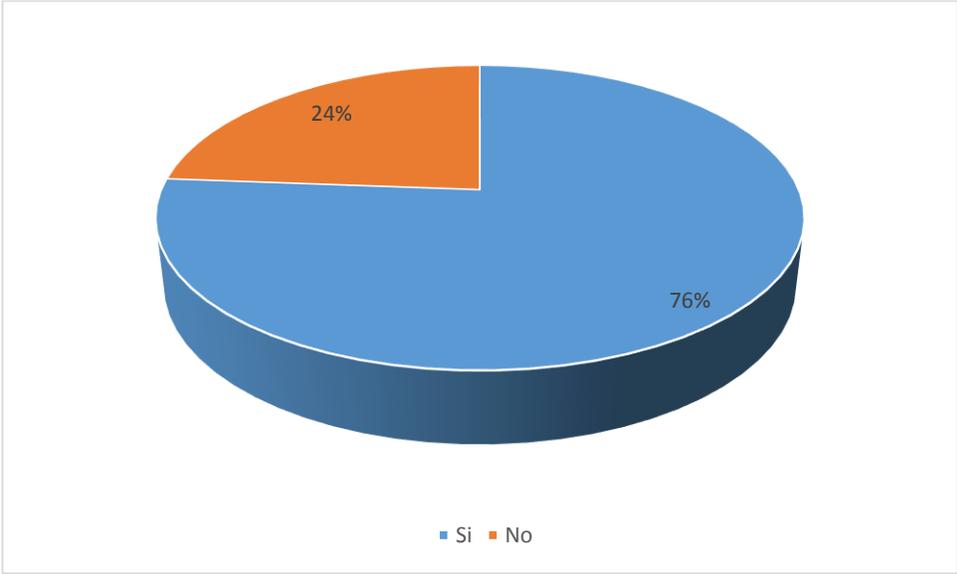
FUENTE: Los autores

Ilustración 17. ¿Cómo se definen las actividades del proyecto?



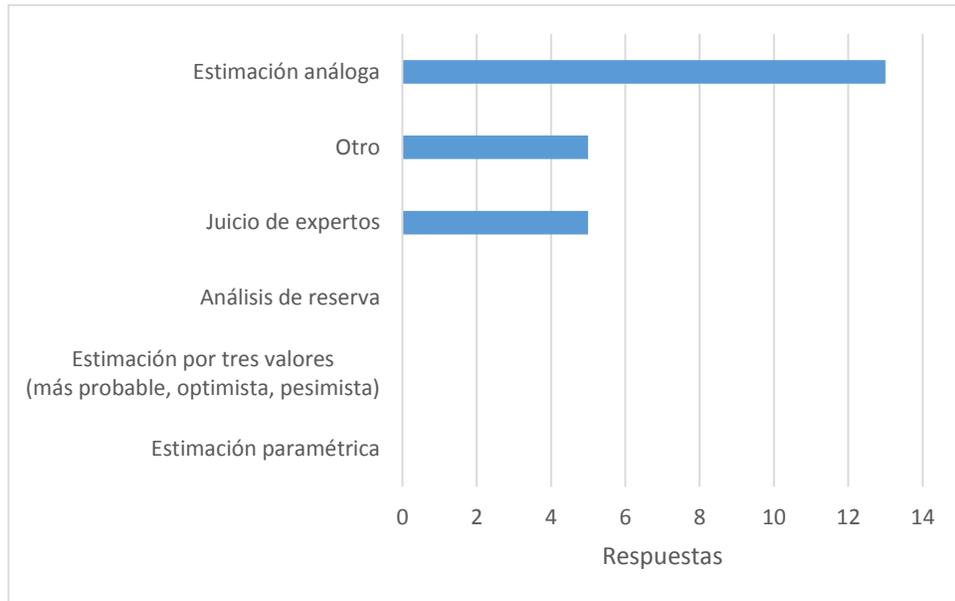
FUENTE: Los autores

Ilustración 18. ¿Estima la duración de las actividades del proyecto?



FUENTE: Los autores

Ilustración 19. ¿Cómo se estima la duración de las actividades del proyecto?

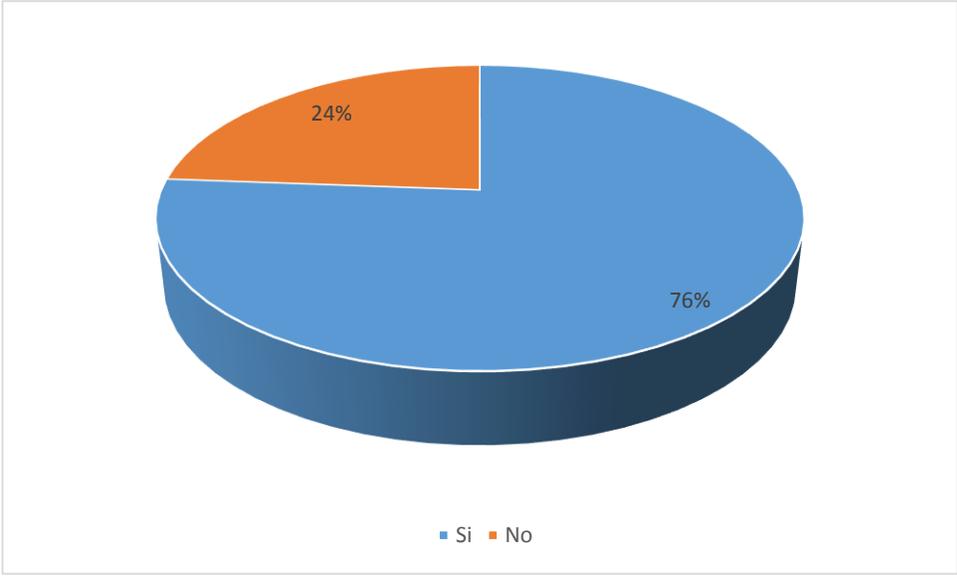


FUENTE: Los autores

Como se puede ver en la ilustración 19, el 76% de la muestra realiza estimación de la duración de las actividades. Las personas seleccionaron las opciones que aplican en su organización, en la cual se destacó la estimación análoga.

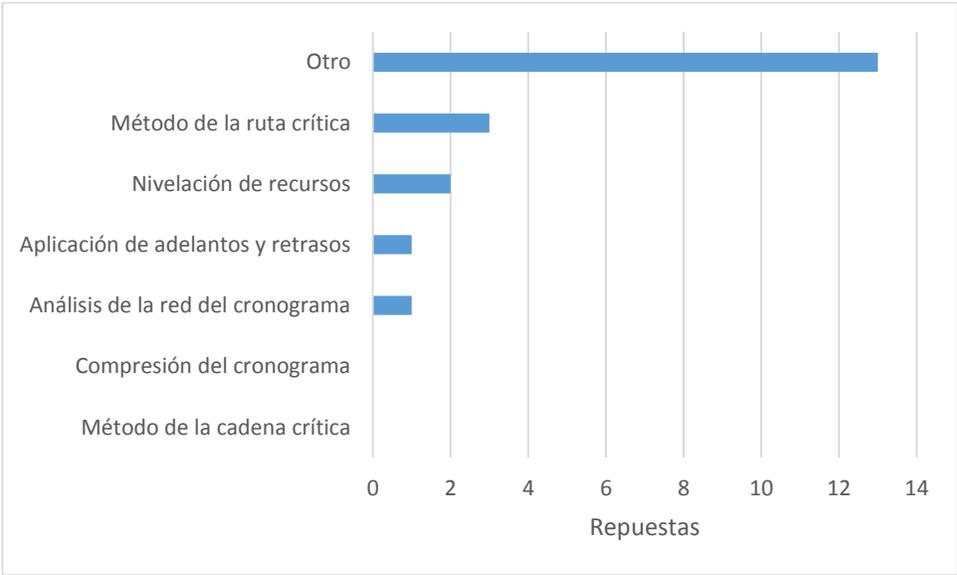
Se encontró que en la opción de otros se encuentran aquellas estimaciones que se realizan por terceros o es realizada por los donantes.

Ilustración 20. ¿Utiliza herramientas para desarrollar el cronograma del proyecto?



FUENTE: Los autores

Ilustración 21. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para desarrollar el cronograma del proyecto?

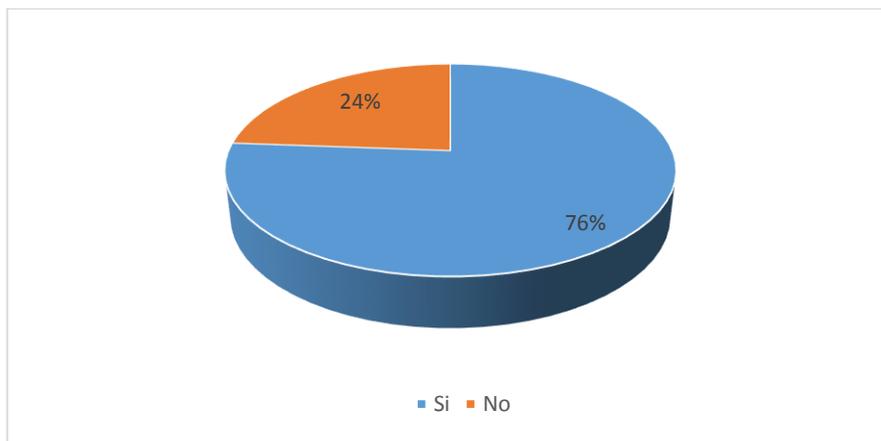


FUENTE: Los autores

En cuanto al cronograma se evidencia en la Ilustración 21 que el 76% realizan un cronograma para la gerencia de los proyectos. Entre las herramientas utilizadas por las organizaciones para elaborar el cronograma, se destaca la opción de otros seguida del método de la ruta crítica, tal como se puede observar en la Ilustración 22.

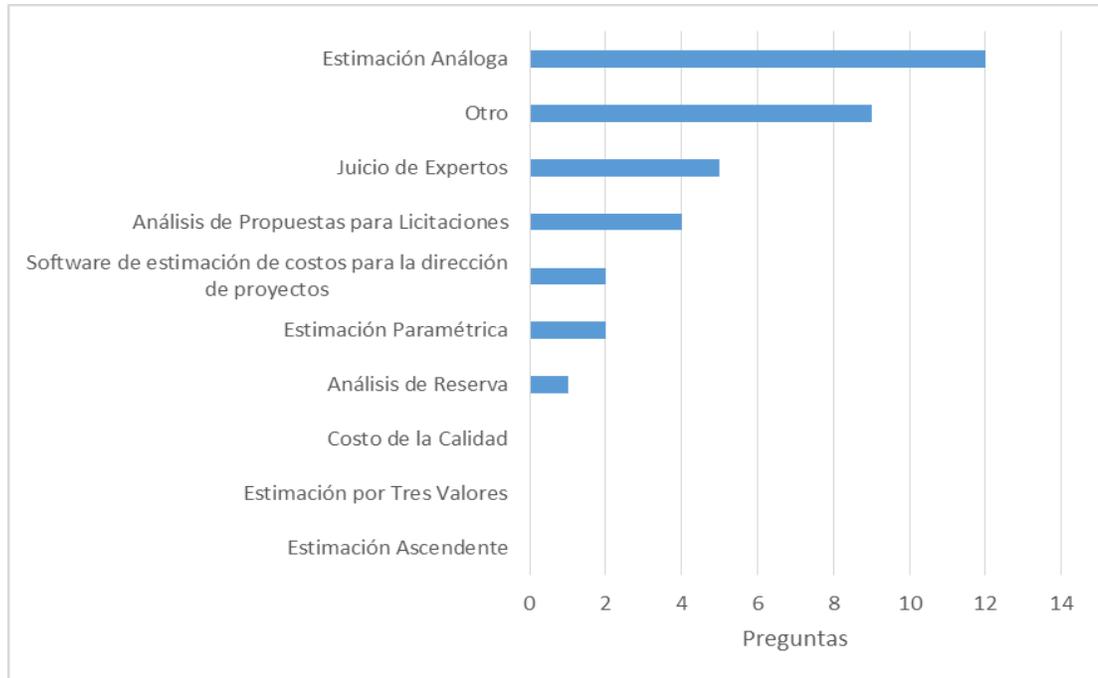
En la opción otros, se evidencia que para las organizaciones el cronograma es realizado por un tercero (donante o contratista). También se identifica que el cronograma se desarrolla mediante priorización de actividades, por cuartiles de trabajo, o Marco Lógico.

Ilustración 22. ¿Utiliza herramientas para estimar los costos del proyecto?



FUENTE: Los autores

Ilustración 23. De las siguientes herramientas para estimar los costos, ¿cuál es utilizada en su organización?



FUENTE: Los autores

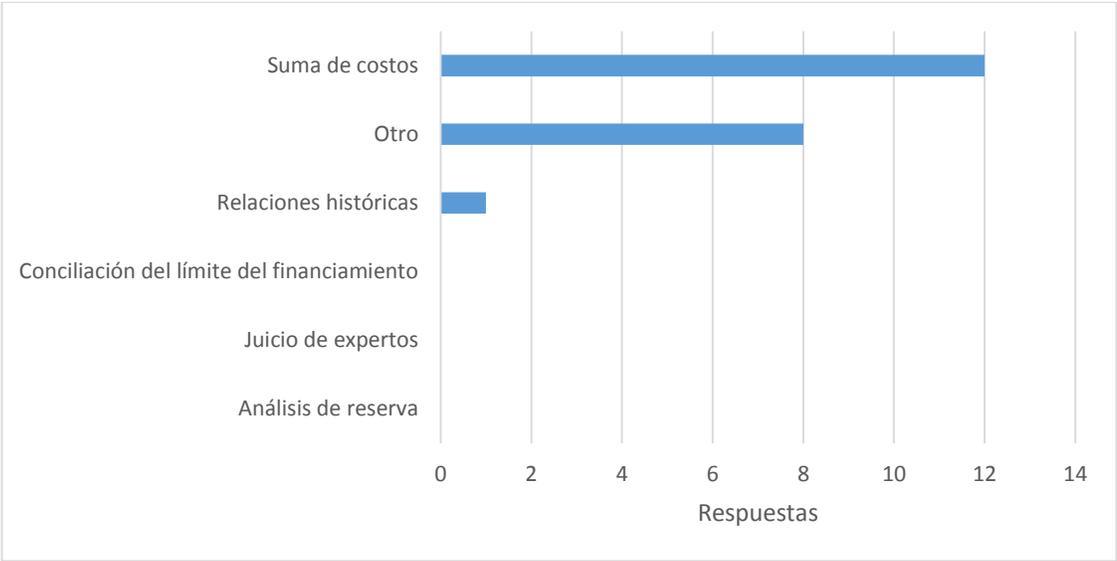
En cuanto a la estimación de los costos, el 76% de los participantes realiza dicha estimación, como se muestra en la ilustración 23. Las herramientas más destacadas fueron la estimación análoga y juicio de expertos, seguidas por el análisis de propuestas para licitaciones y estimación paramétrica. La opción de otros es la segunda opción más seleccionada, como se puede ver en la ilustración 24, en esta opción se encuentran herramientas tales como: estudios de mercado, formatos de costos técnicos, logísticos y operativos, bases de datos, consultorías externas.

Ilustración 24. ¿Determina el presupuesto del proyecto?



FUENTE: Los autores

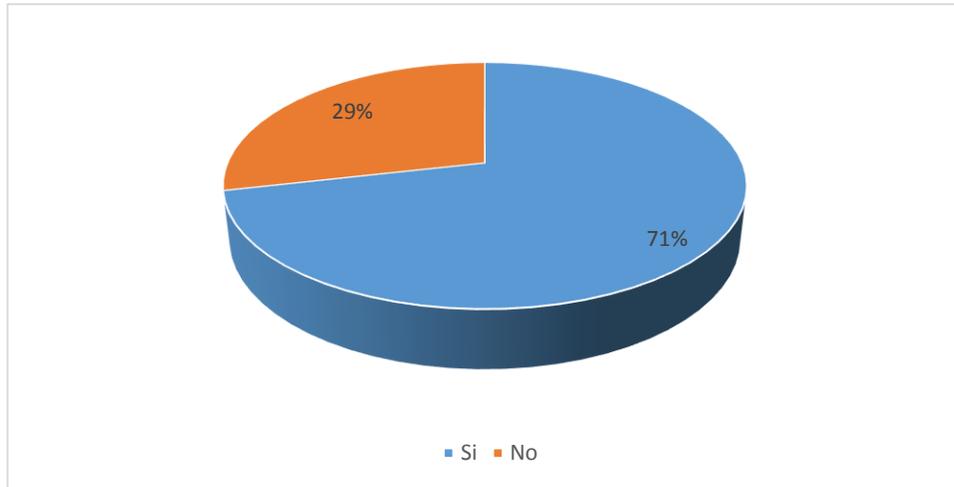
Ilustración 25. ¿Cómo se determina el presupuesto?



FUENTE: Los autores

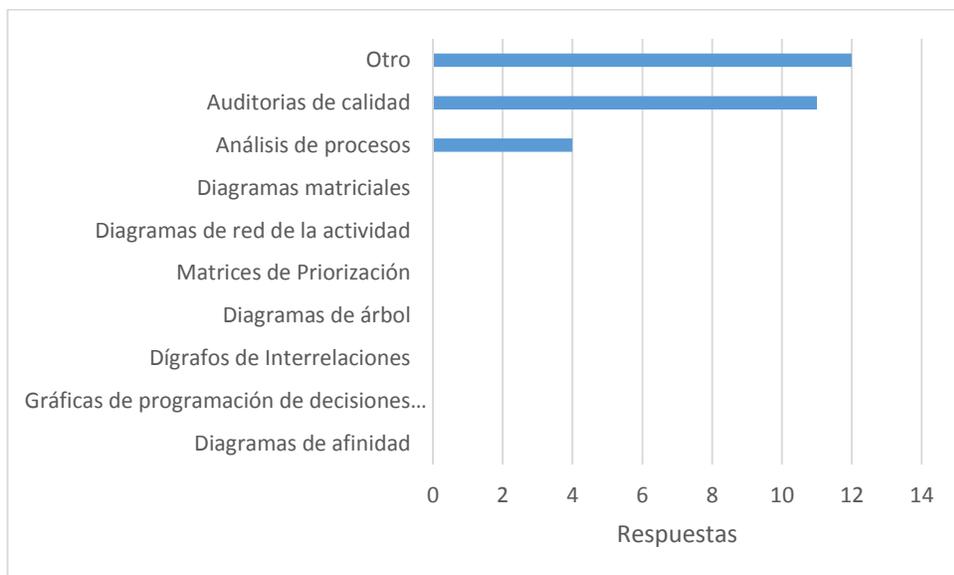
La ilustración 25 muestra que el 76% de la población realiza un presupuesto. La herramienta más seleccionada es la de suma de costos, como se evidencia en la ilustración 26.

Ilustración 26. ¿Realiza el aseguramiento de la calidad?



FUENTE: Los autores

Ilustración 27. ¿Cómo se realiza el aseguramiento de la calidad? ¿Qué herramientas se utilizan?

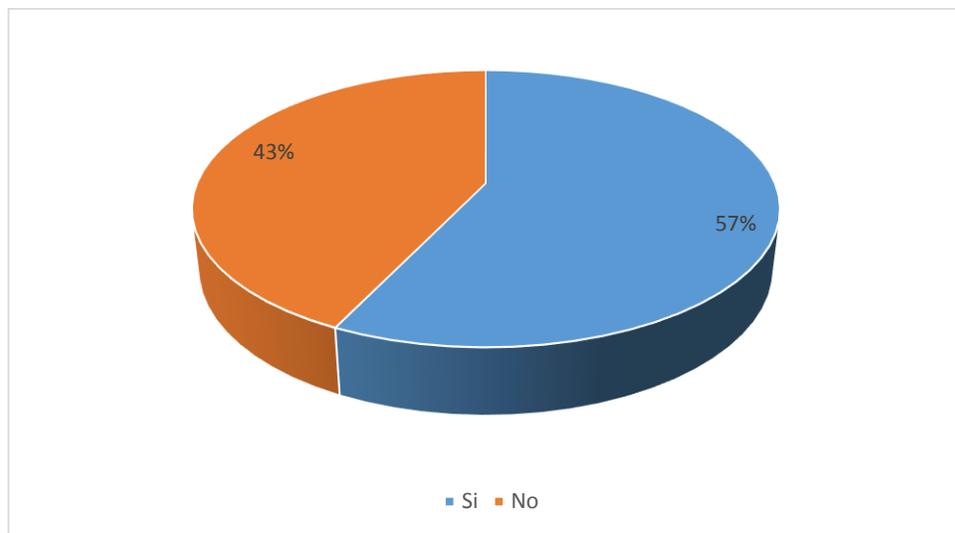


FUENTE: Los autores

El aseguramiento de la calidad se realiza en las organizaciones en un 71% de acuerdo a las respuestas de los participantes, tal como se muestra en la Ilustración 27. Las prácticas identificadas para el aseguramiento de la calidad, son utilizadas gracias a que se encuentran implementadas dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la organización. Como lo muestra la ilustración 28, las herramientas utilizadas son el análisis de procesos y las auditorías de calidad. En la opción otros se encuentran prácticas utilizadas bajo sistemas propios de monitoreo y control, seguimiento a indicadores y formatos de aseguramiento de calidad.

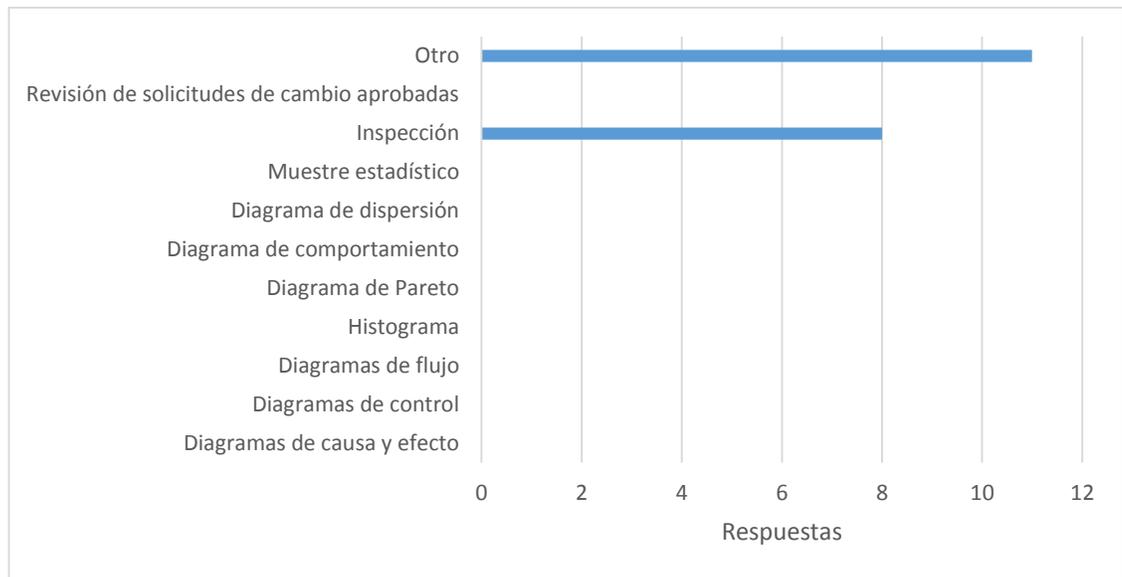
De acuerdo a la ilustración 29, el 57% de la muestra utiliza herramientas de control de calidad. Dentro de las herramientas listadas la única utilizada es la inspección. Las demás respuestas hacen referencia a la opción otros, donde se describen metodologías propias, seguimiento y control a los indicadores del proyecto, visitas de terreno para validar acciones, auditorías internas e interventorías.

Ilustración 28. ¿Realiza el control de la calidad?



FUENTE: Los autores

Ilustración 29. ¿Cómo se realiza el control de la calidad?

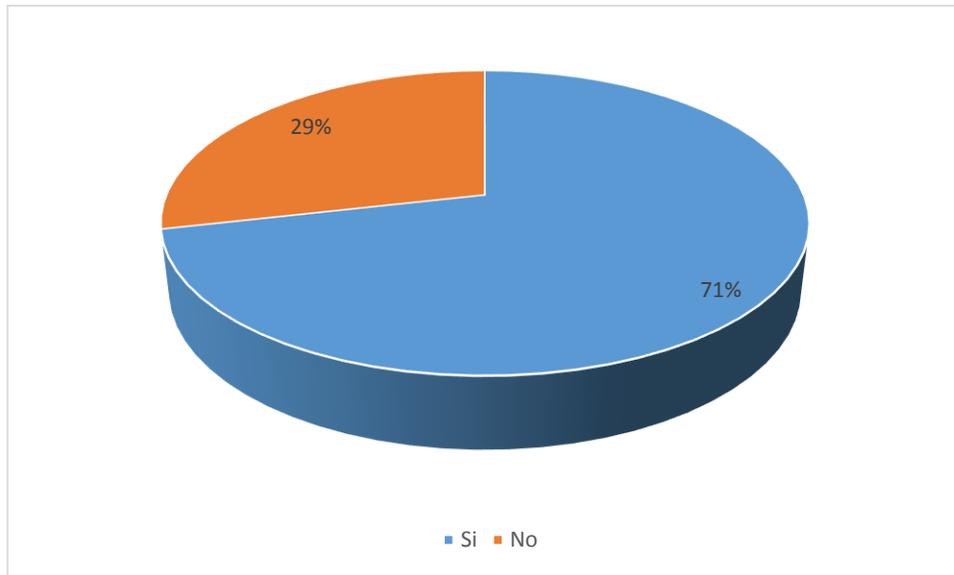


FUENTE: Los autores

En la ilustración 31, los resultados muestran que el 71% de los participantes realiza un ejercicio de identificación de riesgos. La herramienta más utilizada es el análisis de supuestos.

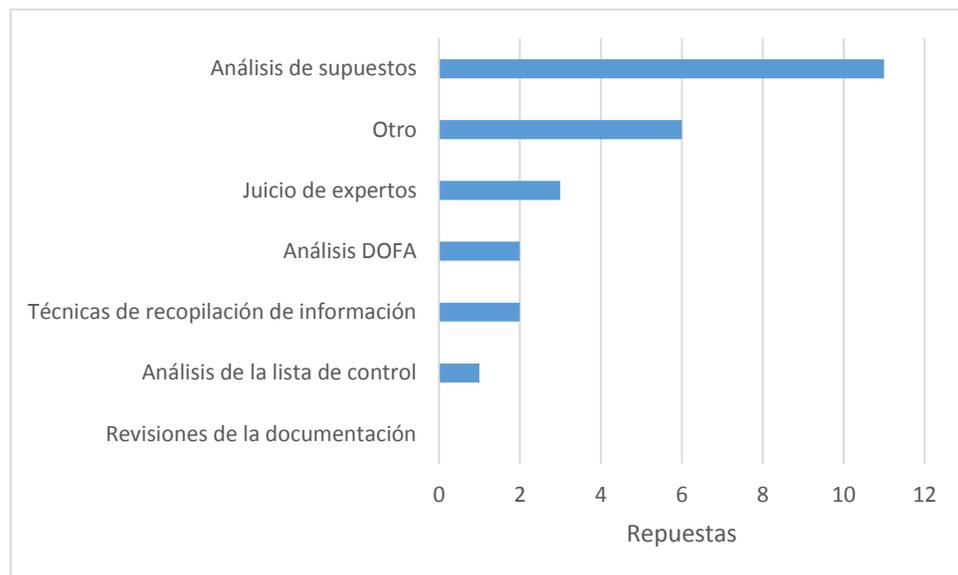
En la opción de otros encontramos herramientas como: Marco Lógico, estimación análoga y metodologías propias a la organización. Como se puede ver en la ilustración 32, las herramientas que le siguen son Juicio de expertos y análisis D.O.F.A.

Ilustración 30. ¿Realiza la identificación de los riesgos del proyecto?



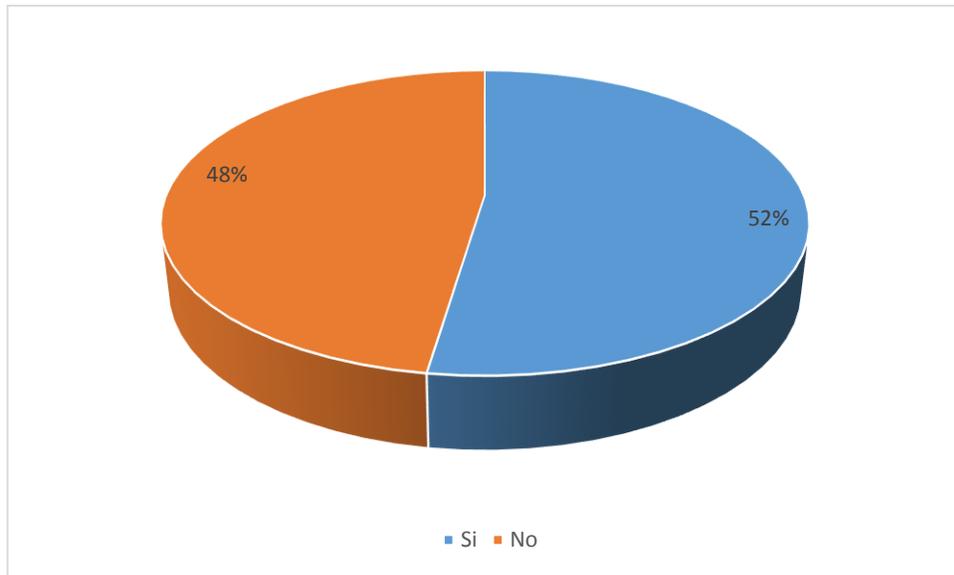
FUENTE: Los autores

Ilustración 31. ¿Cómo se realiza la identificación de los riesgos del proyecto?
¿Qué herramientas se utilizan?



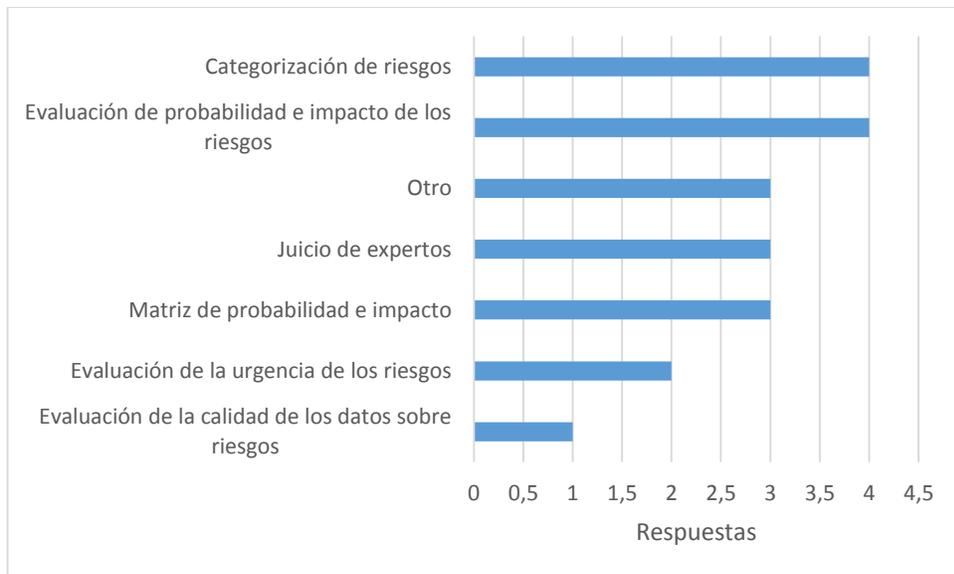
FUENTE: Los autores

Ilustración 32. ¿Realiza análisis cualitativo de los riesgos?



FUENTE: Los autores

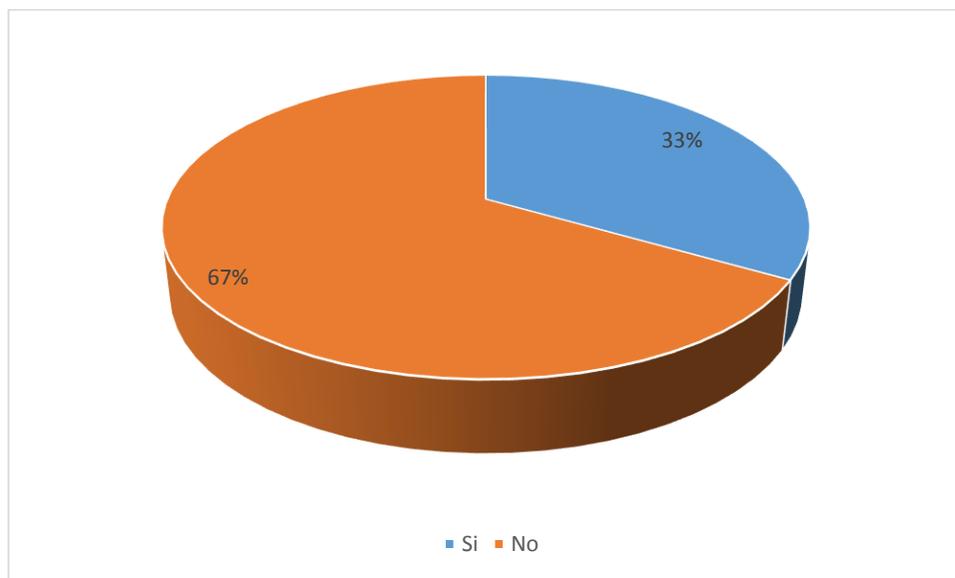
Ilustración 33. ¿Se realiza análisis cualitativo de los riesgos? ¿Qué herramientas utiliza para este análisis?



FUENTE: Los autores

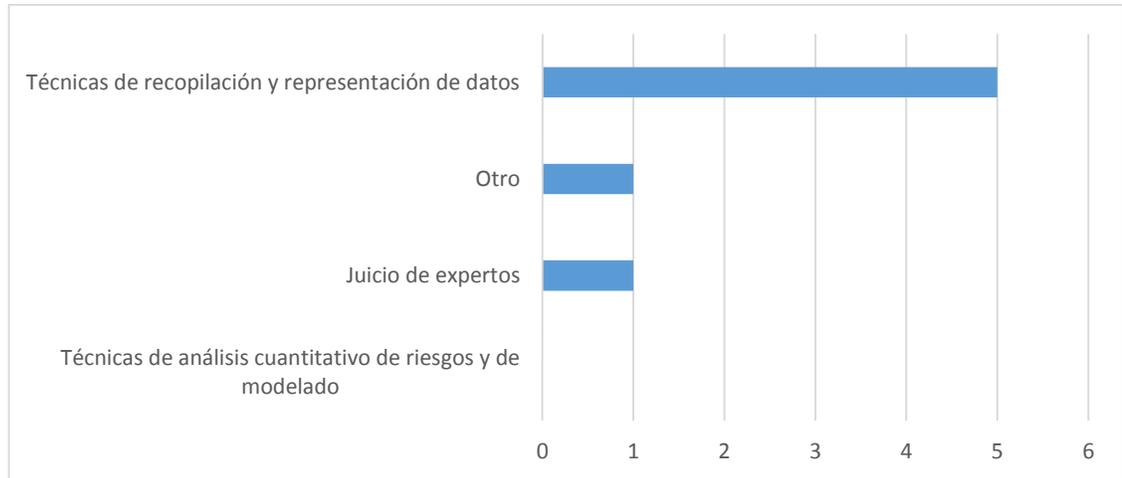
En la ilustración 33, se observa que el 52% de los participantes realiza análisis cuantitativo de los riesgos identificados. Por su parte en la ilustración 34, se observa que la herramienta de evaluación de probabilidad e impacto es la más utilizada. En la opción otros se identifica que para el análisis de riesgos también se utilizan herramientas dadas por la metodología de Marco Lógico y priorización por región.

Ilustración 34. ¿Realiza análisis cuantitativo de los riesgos?



FUENTE: Los autores

Ilustración 35. ¿Se realiza análisis cuantitativo de los riesgos? ¿Qué herramientas utiliza para este análisis?



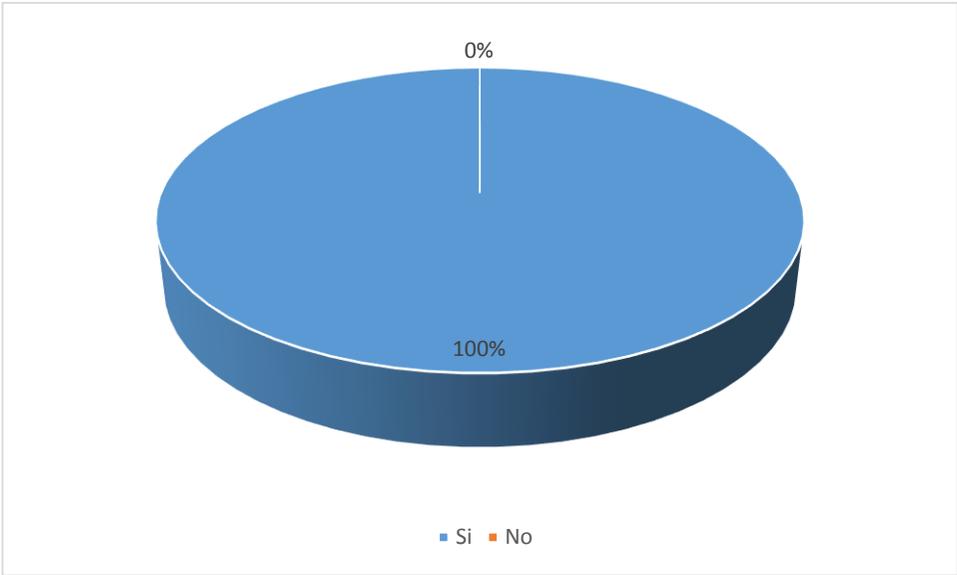
FUENTE: Los autores

En cuanto al análisis cuantitativo de los riesgos, como lo muestra la ilustración 35, el 33% de los participantes entrevistados realiza el análisis cuantitativo de los riesgos. De ese porcentaje, 5 respuestas indican que se utilizan técnicas de recopilación y representación de datos y 1 persona realiza el análisis mediante Juicio de Expertos según lo indica la ilustración 36.

5.6. Procesos de Seguimiento y Control

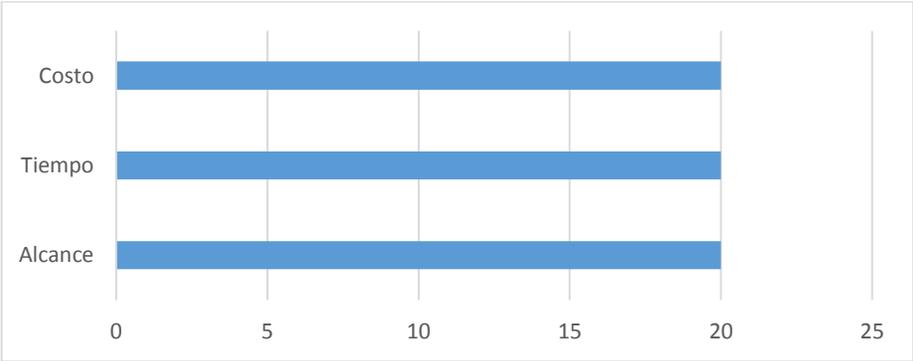
Para los procesos de seguimiento y control se pretendía conocer si realizan seguimiento y control y cómo realizan el mismo, y si hacen esta práctica para alcance, tiempo y costo.

Ilustración 36. ¿Realiza el seguimiento (medición y el control (acciones) a los proyectos?



FUENTE: Los autores

Ilustración 37. ¿Cómo se realiza el seguimiento (medición) y el control (acciones) a los proyectos?



FUENTE: Los autores

El seguimiento y control de los proyectos es una práctica que es implementada en un 100% de acuerdo a las respuestas dadas por las personas entrevistadas, cuyas respuestas se muestran en la ilustración 37.

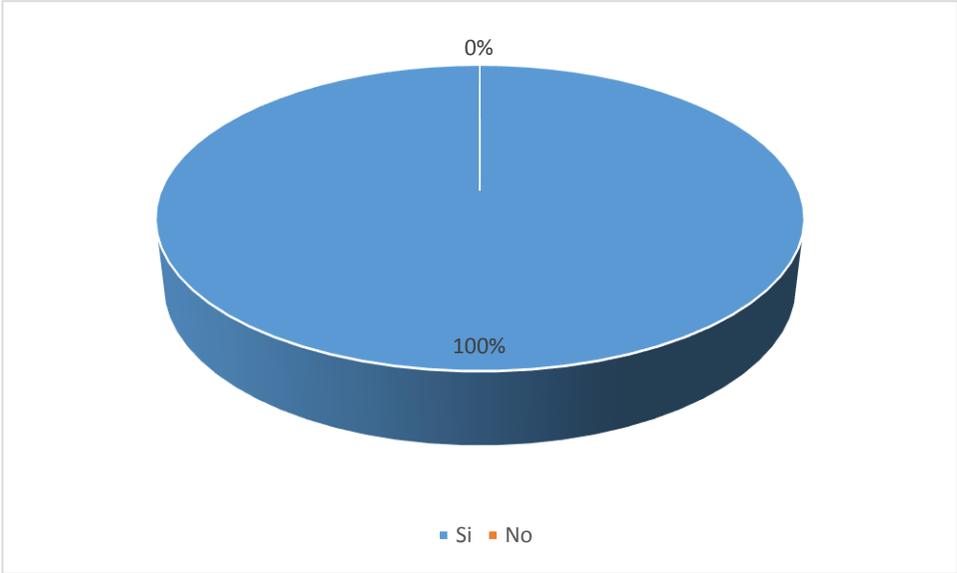
En la pregunta se indagó si el seguimiento se realizaba teniendo en cuenta las variables alcance, tiempo y costo, encontrando que los profesionales, gerentes de proyectos o áreas encargadas, hacían seguimiento y control sobre las tres variables. El alcance se evalúa con base en las actividades estipuladas, el tiempo con base en el tiempo transcurrido en el proyecto y el costo con base en los informes financieros.

Durante la entrevista se mencionó, que para el seguimiento y control se manejaban prácticas como la formulación de indicadores, informes periódicos, informes técnicos, informes financieros e informes de avance.

5.7. Procesos de Cierre

En los procesos de cierres se pretendía indagar acerca de las herramientas utilizadas para realizar el cierre de los proyectos, si utilizan actas de cierre y si hacen formalmente el cierre de los proyectos.

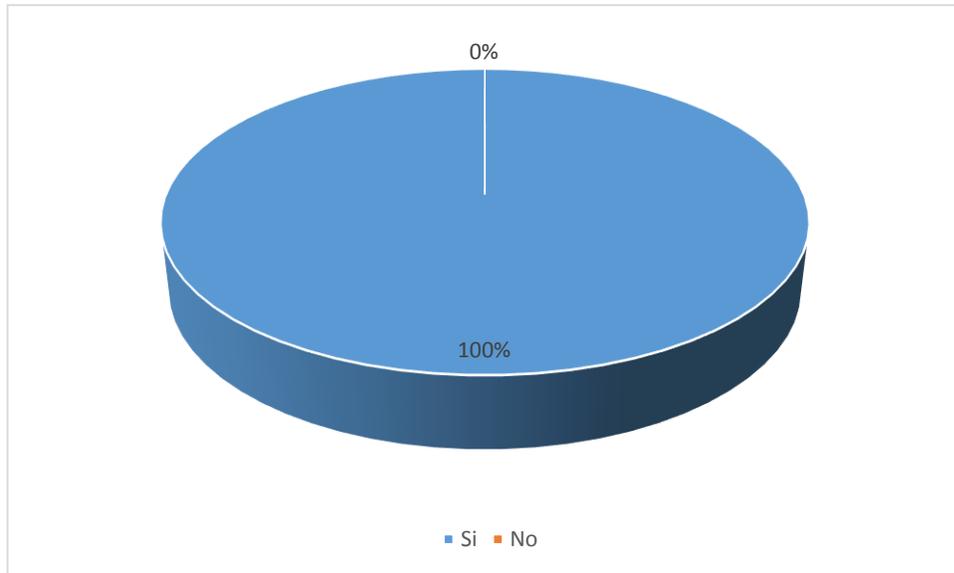
Ilustración 38. ¿Realiza el cierre de los proyectos?



FUENTE: Los autores

La práctica de realizar cierre a los proyectos fue preguntada a los participantes con el objetivo de evidenciar si esta era una práctica común. Los resultados obtenidos evidencian en la ilustración 39 que el 100% de las personas realiza un cierre de los proyectos.

Ilustración 39. ¿Cuenta con un acta de cierre formal de los mismos?



FUENTE: Los autores

Realizar un acta de cierre de los proyectos es una práctica utilizada por todas las personas entrevistadas, en la ilustración 40 se evidencia que el 100% de las respuestas indica que se usa un acta de cierre para formalizar el cierre.

Adicional al acta de cierre, las personas entrevistadas indican que utilizan otras herramientas como Informes de resultados, informes financieros, informes administrativos, informes de activos, socialización de resultados, actas de reunión, actas de asistencia y demás documentación para soportar el cierre del proyecto.

6. DISCUSIONES

En esta sección se realiza una revisión de aquellas preguntas en las cuales se indagó por el nivel de utilidad de una práctica y su nivel de adopción. En la tabla 8 se muestra la escala utilizada para los niveles de adopción, para cada una de las prácticas consultadas. En esta sección únicamente se revisa aquellas prácticas que son adoptadas, debido a que en el capítulo de resultados se evidencian aquellas prácticas que tienen un nivel de adopción 0, es decir son prácticas no implementadas o inexistentes.

Tabla 8. Niveles de adopción

Nivel de adopción	Descripción
3	Prácticas completamente implementadas y constantemente usadas.
2	Prácticas completamente implementadas, pero no constantemente usadas
1	Prácticas parcialmente implementadas
0	Prácticas no implementadas o inexistentes

FUENTE: Los autores

De igual manera, se realiza una revisión de la calificación en cuanto al nivel de utilidad de aquellas prácticas que son adoptadas, en la tabla 9 se muestra la escala utilizada para los niveles de utilidad. Se considera útil cuando: aporta al éxito de la gerencia de proyectos, permite el cumplimiento de alcance, tiempo, costo y calidad y permite entregar el producto, logrando la satisfacción del cliente.

Tabla 9. Niveles de utilidad

Grado de utilidad para la Gerencia de Proyectos	Descripción
5	Muy alto
4	Alto
3	Medio
2	Bajo
1	Muy bajo

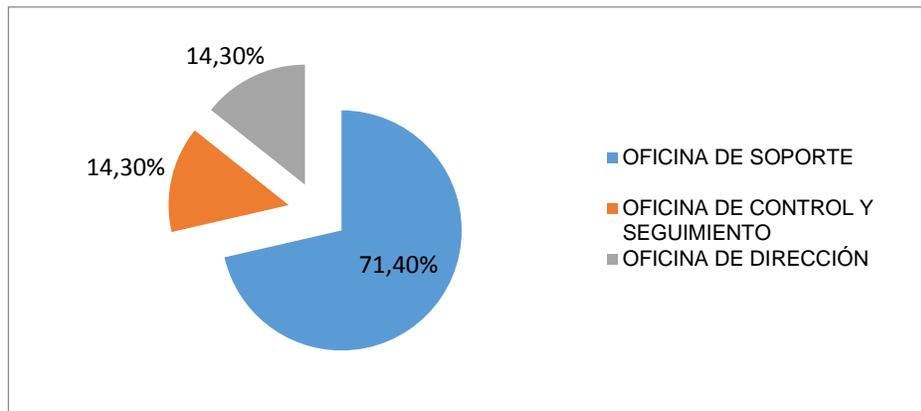
FUENTE: Los autores

A continuación se presentan las preguntas, con su número correspondiente en la encuesta, en las se analizan los principales hallazgos para cada pregunta:

8. ¿Existe un departamento, sección, área u oficina de gerencia de proyectos definida dentro de la organización?

Como se aprecia en la ilustración 41, se identificó que el 100% de la población objetivo cuentan con una oficina de proyectos, de las cuales, en el 71,4% de las organizaciones dichas oficinas cumplen una función de soporte al ciclo de vida del proyecto. En contraste, el 14,3% realizan las funciones de soporte y control y adicionalmente el 14,3% restante tiene una función de dirección.

Ilustración 40. Tipos de oficina de gerencia de proyectos



FUENTE: Los autores

En general, se identificó que las oficinas de soporte suministran su servicio bajo demanda, es decir cuando el proyecto lo solicite. Por ejemplo, el entrevistado número 5 indicó: “La oficina de proyectos no define cuáles son los lineamientos que se deben tener en cuenta para la planeación del mismo, y durante la ejecución presta sus servicios únicamente si el proyecto lo requiere”.

En cuanto a las oficinas de soporte, se aplica cuando los proyectos no requieren mucho control o se están ejecutando con los resultados esperados. Por su parte, las oficinas de control además de proporcionar soporte, cumplen las función de verificación de metodologías, herramientas y procedimientos uniformes en gerencia de proyectos adoptadas por la organización, la cual opera bajo la dirección de la alta gerencia, quien establece los controles que se le establecen a la oficina. Finalmente, la oficina de dirección además de realizar las funciones de soporte y control, se evidencia que también está encargada de realizar la asignación de los recursos y asume la dirección de sus propios proyectos, siendo esta la encargada de solicitar los reportes, realizar seguimiento a indicadores y tomar acciones para su correcto desarrollo. Una de las ventajas de esta oficina, es que las prácticas adoptadas en el desarrollo de los proyectos, son uniformes.

9. ¿Los miembros del equipo del proyecto cuentan con formación, educación específica en gerencia de proyectos?

Se identificó que las organizaciones establecen como prioridad que las personas encargadas de la gerencia de los proyectos, tengan experiencia en la gerencia de proyectos, más que formación específica. Aunque no es una exigencia que se cuente con formación específica en el área de proyectos, las organizaciones valoran que exista, debido a que da un valor agregado a los candidatos a seleccionar. Adicionalmente se identifica que las organizaciones realizan cursos internos o diplomados, con el objetivo de fortalecer el conocimiento y la aplicación de las prácticas utilizadas dentro de la organización.

10. ¿La organización utiliza algún tipo de metodología para la gerencia de proyectos?

La totalidad de las personas entrevistadas (21 gerentes de proyectos) consideraron que contar con una metodología alineada a la organización para la gerencia de proyectos es muy útil. De acuerdo a las respuestas analizadas, el Marco Lógico es ampliamente utilizado por las ONG al ser una metodología promovida por el BID y las Naciones Unidas, además porque da mayor facilidad para simplificar los procesos en la gerencia de proyectos, con un menor rigor a la formulación de proyectos sociales. Adicionalmente, esta metodología proporciona en una única estructura la información más importante del proyecto que facilita su seguimiento y control.

11. ¿Utiliza un acta de constitución del proyecto?

La práctica de realizar un acta de constitución del proyecto es totalmente adoptada a lo largo de todos los proyectos en cada una de las organizaciones, identificando también que es considerada una práctica muy útil. Esto indica que 21 personas calificaron su nivel de adopción en 3, y su nivel de utilidad en 5. Los resultados obtenidos indican que esta práctica es exigida por parte de los donantes o ha sido

adoptada por lecciones aprendidas de la organización a lo largo de los años de trabajo.

Entre las principales problemáticas encontradas durante el inicio formal del proyecto, se evidenció que existen razones internas y administrativas por las cuales no se logra el compromiso de las áreas transversales con los proyectos de la organización y los distintos trámites administrativos, lo cual se traduce en retrasos para la ejecución del proyecto.

12. ¿Se identifican las partes interesadas?

En cuanto a la identificación de partes interesadas se evidencia que de las 19 personas que lo realizan, catorce personas indicaron que es una práctica con un nivel de adopción 3, seguido a esto cuatro personas indicaron que es una práctica con nivel de adopción 2 y 1 persona indicó que es una práctica con un nivel de adopción 1

Por su parte, el grado de utilidad fue considerado por totalidad de la población que realiza la identificación de partes interesadas (19 personas) como una práctica totalmente útil en el proceso de iniciación de los proyectos.

Las principales problemáticas identificadas en la práctica de identificación de partes interesadas, fueron las siguientes:

- La identificación de partes interesadas se realiza de forma perceptiva e intuitiva basados en la experiencia de las personas que ejecutan esta práctica, además de que no se documentan los resultados.
- Para hacer la identificación adecuada en zonas donde la organización no tiene presencia, es necesario establecer una relación de confianza con la población, lo cual requiere un tiempo previo a la identificación.

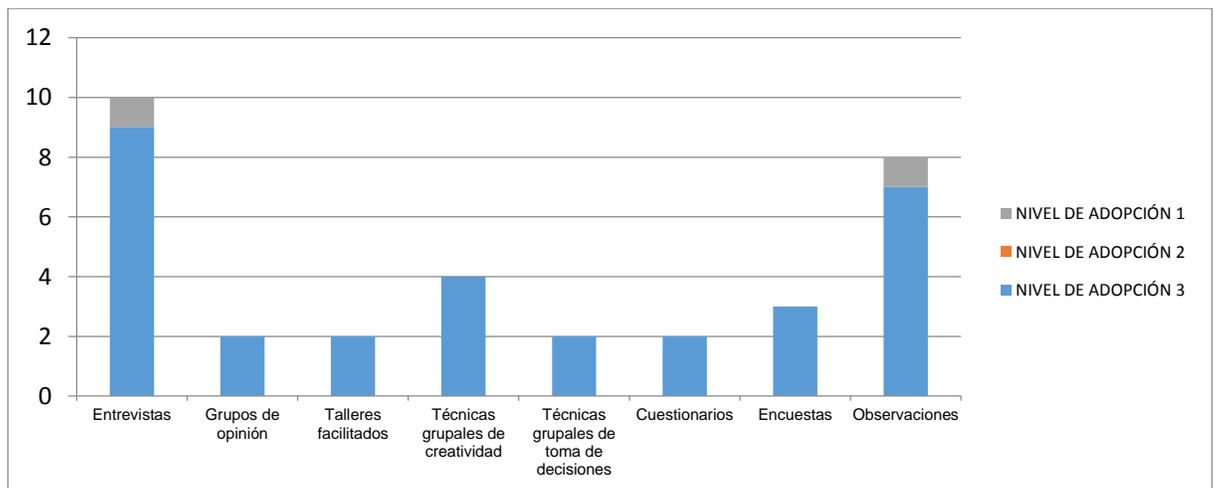
6.2. Discusión de preguntas con nivel de adopción y nivel de utilidad:

A continuación se presentan las preguntas donde se consultó por el nivel de adopción y nivel de utilidad de las prácticas. Estos dos aspectos fueron plasmados en gráficas de barras donde se evidencia la cantidad de personas que califican cada una de las prácticas en cuanto a su nivel de adopción, y de igual manera su nivel de utilidad.

13. Recopilación de los requerimientos

Como se evidencia en la ilustración 42, para la práctica de recopilación de requerimientos, el nivel de adopción que lidera las selecciones es el 3, de las prácticas planteadas todas se calificaron bajo este nivel de adopción, a excepción de las entrevistas y observaciones donde una persona, respectivamente a cada una de estas prácticas calificó las entrevistas y observaciones con un nivel de adopción 1.

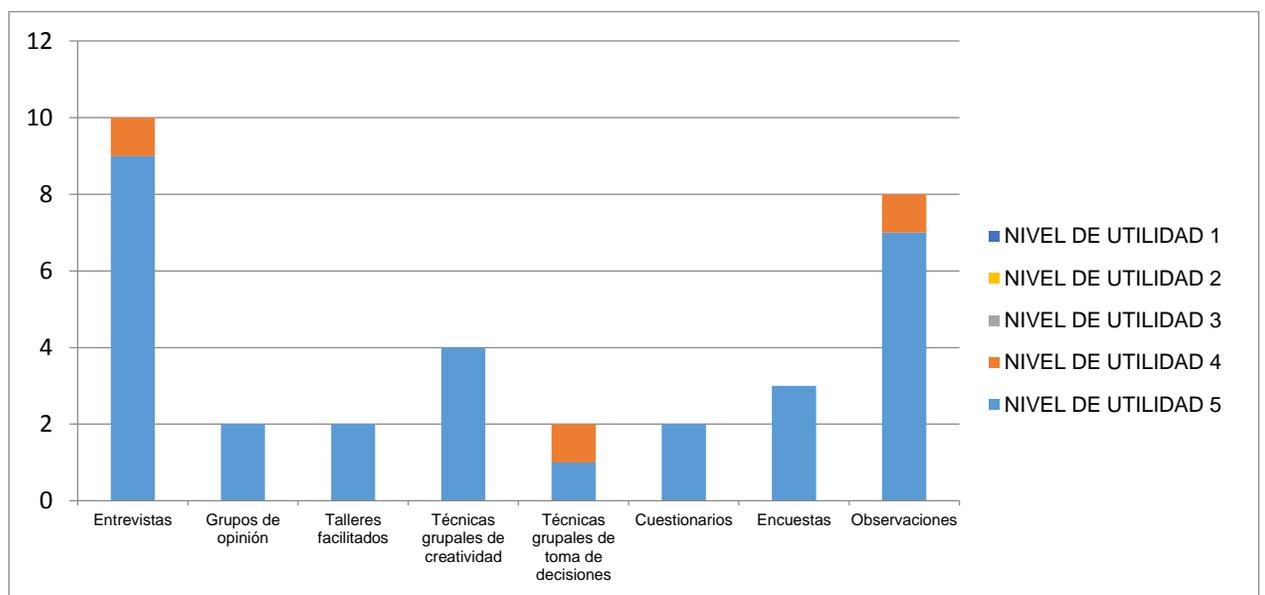
Ilustración 41. Nivel de adopción de herramientas para recopilar requerimientos



FUENTE: Los autores

En la ilustración 43, se evidencia que las herramientas para realizar la recopilación de requerimientos mencionados son calificadas con un nivel muy alto, a excepción de los casos de las entrevistas, las técnicas grupales de toma de decisiones y las observaciones, donde una persona calificó cada una de estas herramientas con un nivel de utilidad Alto.

Ilustración 42. Nivel de utilidad de herramientas para recopilar requerimientos



FUENTE: Los autores

Las principales problemáticas asociadas a la recopilación de requerimientos son las siguientes:

- No se cuenta con la capacidad técnica y las herramientas adecuadas para realizar la recopilación de los requerimientos.
- Al trabajar en zonas de conflicto, existe politización de los intereses (algunas comunidades políticas tienen intereses particulares con las iniciativas que hay en estas zonas) y los requerimientos recopilados no siempre son los

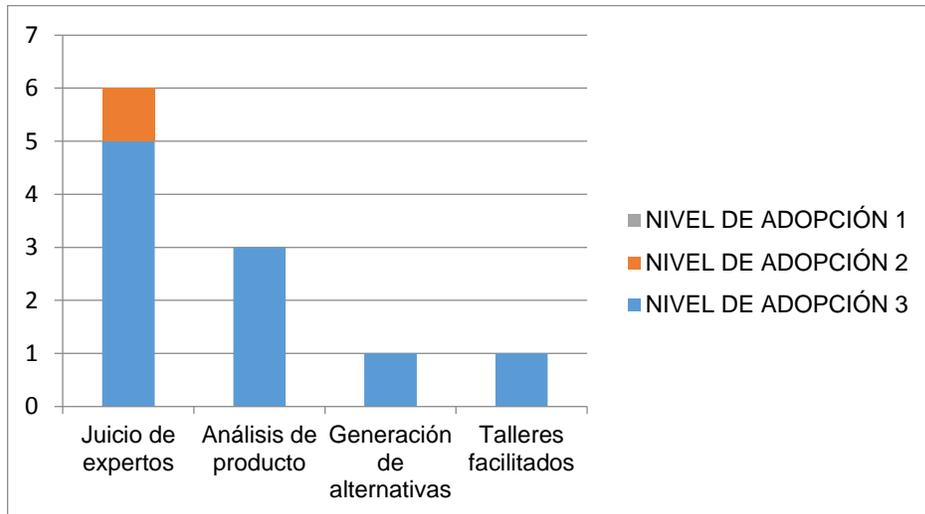
necesarios, además hay resistencia a brindar información por parte de la población por la historia que han tenido en el marco del conflicto.

- Esta práctica se realiza de forma perceptiva e intuitiva con base en la experiencia, teniendo argumentos poco precisos, que dejan de lado necesidades más prioritarias que solo se identifican con el trabajo de campo.

14. ¿Cómo se define el alcance del proyecto?

En cuanto a la práctica de definición de alcance, se identificó que de las 11 personas que la realizan utilizando las prácticas indagadas 10 personas las calificaron con un nivel de adopción 3, mientras que una persona calificó la práctica de Juicio de Expertos con un nivel 2 como se presenta en la ilustración 44.

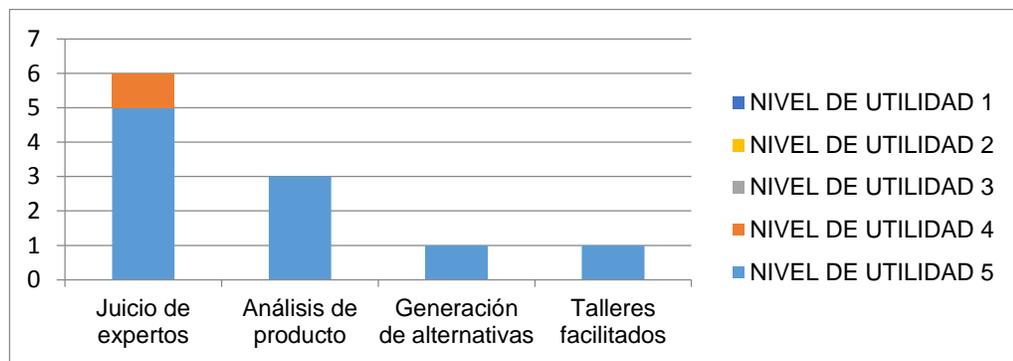
Ilustración 43. Nivel de adopción de herramientas para definición de alcance del proyecto



FUENTE: Los autores

En la ilustración 45, se evidencia el nivel de utilidad que calificaron los gerentes de proyectos, a aquellas herramientas que utilizan para la definición de alcance. Se identificó que 10 personas las calificaron con un nivel de utilidad 5 (muy alto), mientras que una persona calificó la práctica de Juicio de Expertos con un nivel 4 (Alto).

Ilustración 44. Nivel de utilidad de herramientas para definición de alcance del proyecto



FUENTE: Los autores

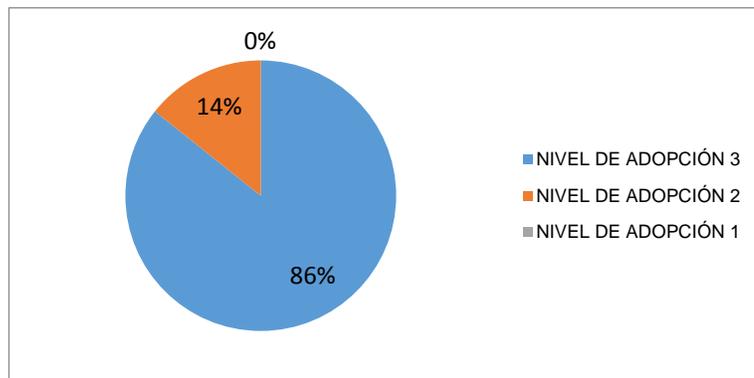
La problemática en la práctica de definición del alcance se lista a continuación:

- El alcance del proyecto es definido de manera conjunta con el donante o los beneficiarios. “Esto conlleva a que se establezcan objetivos amplios e inalcanzables” Entrevistado 7, que dificultan la definición del alcance, la estimación de los recursos y el tiempo.

15. Utiliza WBS

Como se presenta en la ilustración 46 del 100% de las personas que utilizan una WBS se evidencia que el 86% califican esta práctica con un nivel de adopción 3 y el 14% califican esta práctica con un nivel de adopción 2.

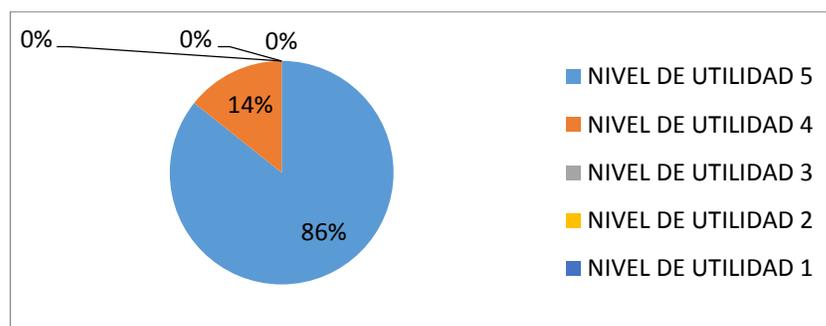
Ilustración 45. Nivel de adopción de WBS / EDT



FUENTE: Los autores

En la ilustración 47 se presentan los resultados frente al nivel de utilidad de la WBS, donde se evidencia que el 86% de los entrevistados la califican con un nivel de utilidad 5 (muy alto) y el 14% la califican con un nivel de utilidad 4 (Alto).

Ilustración 46. Nivel de utilidad de WBS / EDT



FUENTE: Los autores

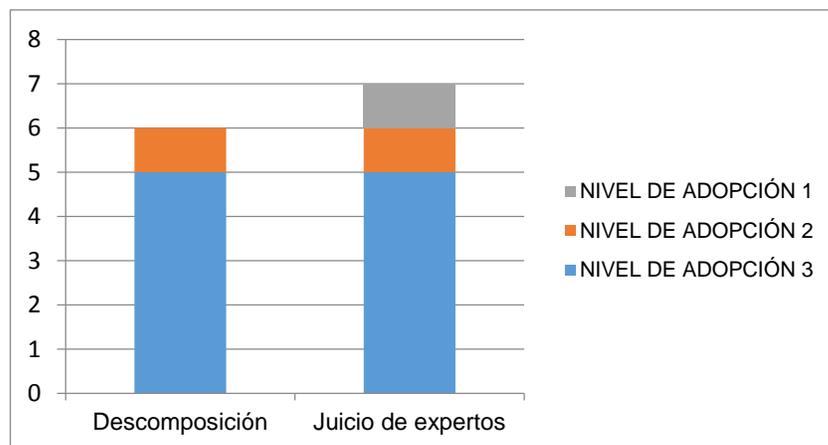
Las principales problemáticas asociadas al uso de la WBS se describen a continuación:

- Los entrevistados afirman que hay baja experiencia en el uso de esta herramienta, por lo cual se incluye trabajo que no hay que hacer y se excluye trabajo necesario para el cumplimiento del alcance.
- El entrevistado 10 afirma que “Las ONG nacionales, en las cuales ha trabajado no utilizan esta práctica y no tienen experiencia para su implementación”.

16. ¿Cómo se definen las actividades del proyecto?

En cuanto a la definición de actividades del proyecto, de las 13 personas que realizan esta práctica, cinco personas califican en método de descomposición con un nivel de adopción 3, y una persona lo califica con un nivel de adopción 2. Adicionalmente, cinco personas califican el Juicio de Expertos con un nivel de adopción 3, una persona lo califica con un nivel de adopción 2 y finalmente una persona lo califica con un nivel de adopción 1, como se presenta en la ilustración 48.

Ilustración 47. Nivel de adopción de herramientas para definir las actividades del proyecto

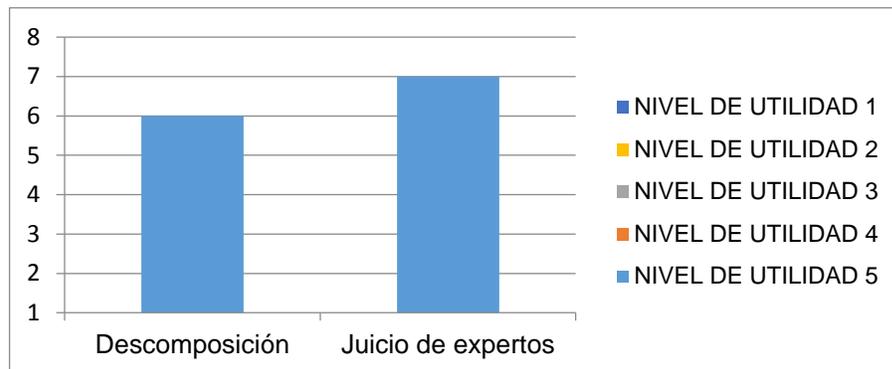


FUENTE: Los autores

En la ilustración 49 se presentan los resultados frente al nivel de utilidad de las prácticas utilizadas para realizar la definición de actividades, y se evidencia que la

totalidad de las personas califican las prácticas de Descomposición y Juicio de Expertos con un nivel de utilidad 5 (muy alto).

Ilustración 48. Nivel de utilidad de herramientas para definir las actividades del proyecto



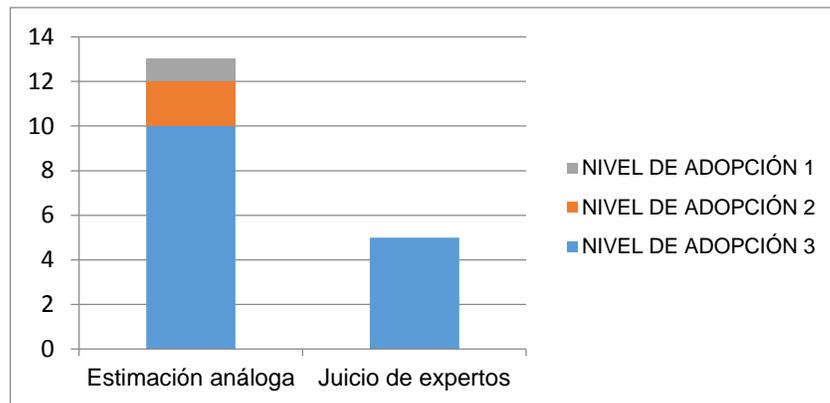
FUENTE: Los autores

La principal problemática en la definición de actividades, surge debido a que no existe una cultura de planeación logística, y se realizan a último momento actividades que no fueron definidas, adicionalmente factores externos tales como paros y zonas de conflicto, afectan la definición exacta de las actividades.

17. ¿Cómo se estima la duración de las actividades del proyecto?

En la ilustración 50 se evidencia que trece personas utilizan el método de estimación análoga y diez lo califican con un grado de adopción 3, dos personas lo califican con un grado de adopción 2 y una persona lo califica con un grado de adopción 1.

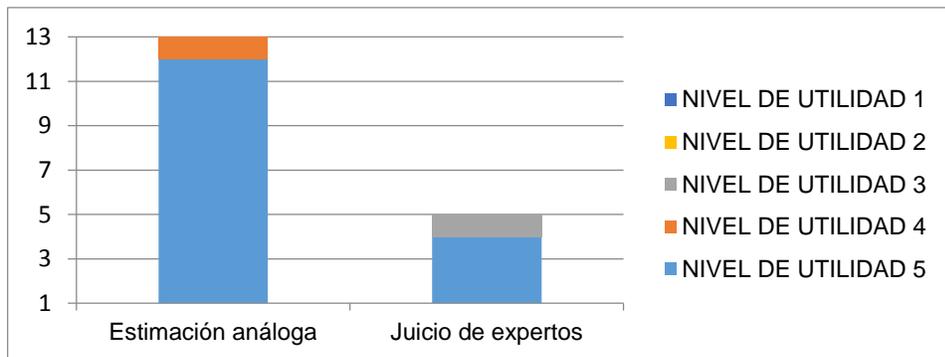
Ilustración 49. Nivel de adopción de herramientas para estimar la duración de las actividades del proyecto



FUENTE: Los autores

Adicionalmente en la ilustración 51, se presentan los resultados frente al nivel de utilidad de las prácticas utilizadas para la estimación de actividades, donde doce personas califican la Estimación Análoga con un nivel de utilidad 5 (Muy alto) y una persona la califica con un nivel 4 (Alto). Seguido a esto cuatro personas califican el Juicio de Expertos con un nivel de utilidad 5 y una persona lo califica con un nivel 3 (Medio).

Ilustración 50. Nivel de utilidad de herramientas para estimar la duración de las actividades del proyecto



FUENTE: Los autores

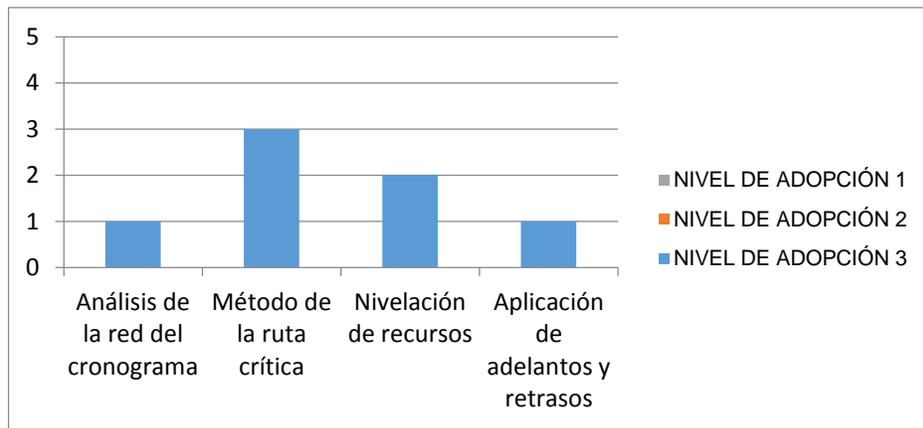
Las principales problemáticas en cuanto a la estimación de la duración de las actividades, se presentan a continuación:

- Se dificulta determinar la duración de las actividades con precisión, debido a que las zonas de influencia de los proyectos son zonas de conflicto que abarcan eventos impredecibles lo que afecta la duración final de las actividades.
- Los proyectos que se ejecutan con el Estado están condicionados por el tiempo que éste establece, de esta manera la duración de las actividades se debe acoger al periodo establecido por el Estado.

18. ¿Se desarrolla un cronograma para el proyecto?

En cuanto a la práctica de definición del cronograma, en la ilustración 52 se presentan los resultados frente a la calificación del nivel de adopción que se le dio a cada una de las herramientas para tal desarrollo. Se evidencia que la totalidad de las herramientas fueron calificadas con un nivel de adopción 3.

Ilustración 51. Nivel de adopción de herramientas para desarrollar el cronograma para el proyecto

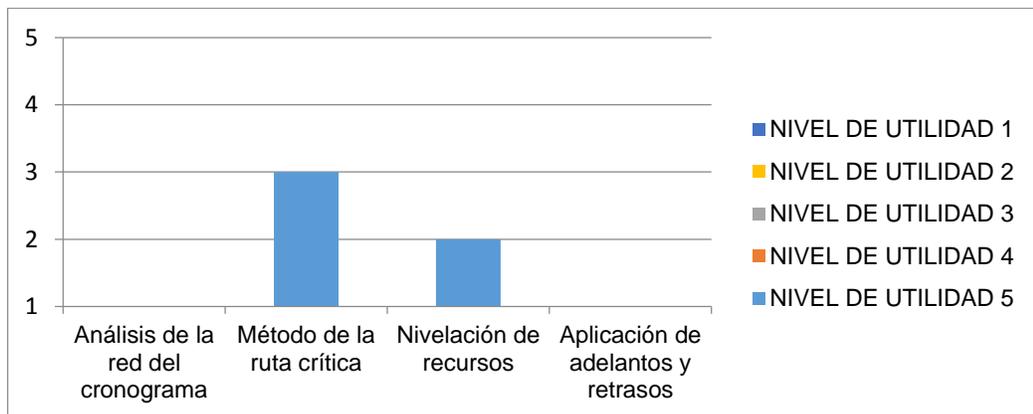


FUENTE: Los autores

En el nivel de utilidad se encontró que el 100% de la población considera que esta práctica es muy útil en el momento de planear sus proyectos.

En cuanto al nivel de utilidad se encontró que el 100% de las herramientas seleccionadas fueron calificadas con un nivel de utilidad 5 (muy útil), como se presenta en la ilustración 53.

Ilustración 52. Nivel de utilidad de herramientas para desarrollar el cronograma para el proyecto



FUENTE: Los autores

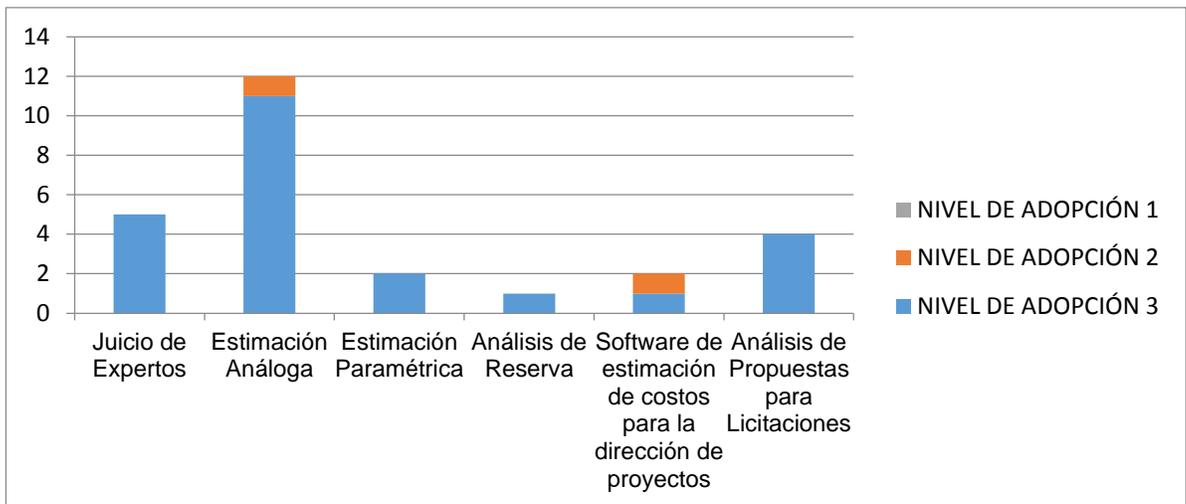
Las principales problemáticas relacionadas al desarrollo del cronograma se presentan a continuación:

- El desarrollo del cronograma usualmente se realiza en herramientas no apropiadas para este fin, que no permiten realizar la secuenciación adecuada de actividades.
- Adicionalmente se dificulta realizar una alineación entre el cronograma del donante y el cronograma del proyecto debido a que “No son planeados de manera conjunta”, Entrevistado 15.

19. ¿Cómo se estiman los costos?

En cuanto a la práctica de estimación de costos, en la ilustración 54 se evidencia que las herramientas su nivel de adopción fue calificado de la siguiente manera: cinco personas califican el Juicio de Expertos con un nivel de adopción 3. Once personas califican la Estimación Análoga con un nivel de adopción 3 y una persona lo califica con nivel de adopción 2. Dos personas califican la Estimación Paramétrica con un nivel de adopción 3, Una persona califica el Análisis de reserva con un nivel de adopción 3. Una persona califica los *Software* de estimación de costos con nivel 3 y una persona lo califica con nivel 2. Finalmente cuatro personas califican en Análisis de propuestas con un nivel 3.

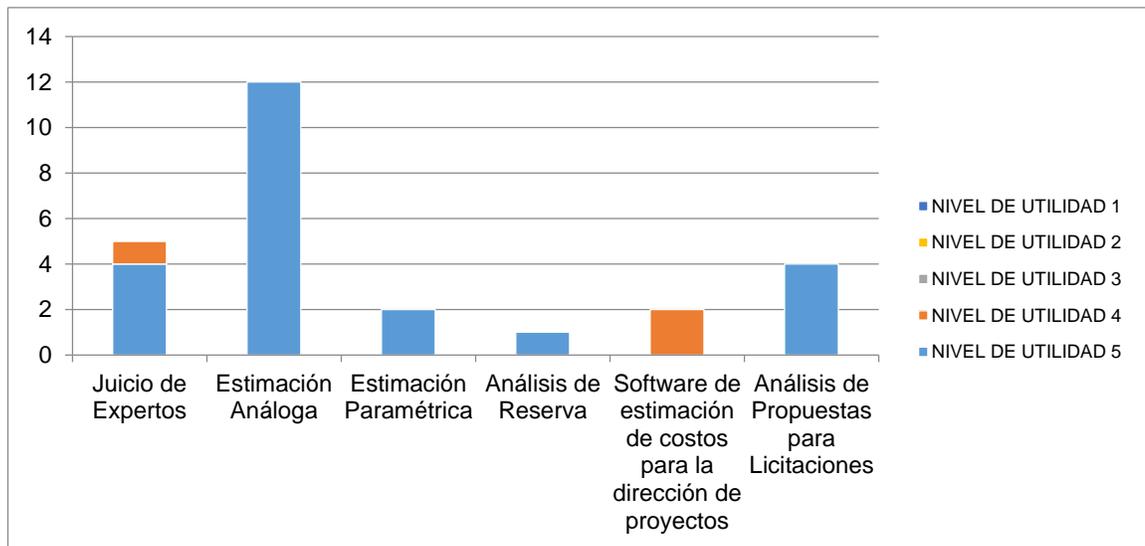
Ilustración 53. Nivel de adopción de herramientas para estimar los costos del proyecto



FUENTE: Los autores

En cuanto al nivel de utilidad, la ilustración 55 permite evidenciar la calificación que los gerentes de proyectos le dieron a las herramientas utilizadas. De esta manera se presenta que en el caso de la Estimación Análoga, Estimación Paramétrica, Análisis de Reserva y Análisis de Propuestas, fueron calificados en su totalidad con un nivel de utilidad 5 (Muy alto). Seguido a estos, el Juicio de expertos fue calificado por una persona en nivel de utilidad 4 (Alto) y por cuatro personas en nivel 5. Finalmente los *Software* de estimación fueron calificados con un nivel 4 por dos personas.

Ilustración 54. Nivel de utilidad de herramientas para estimar los costos del proyecto



FUENTE: Los autores

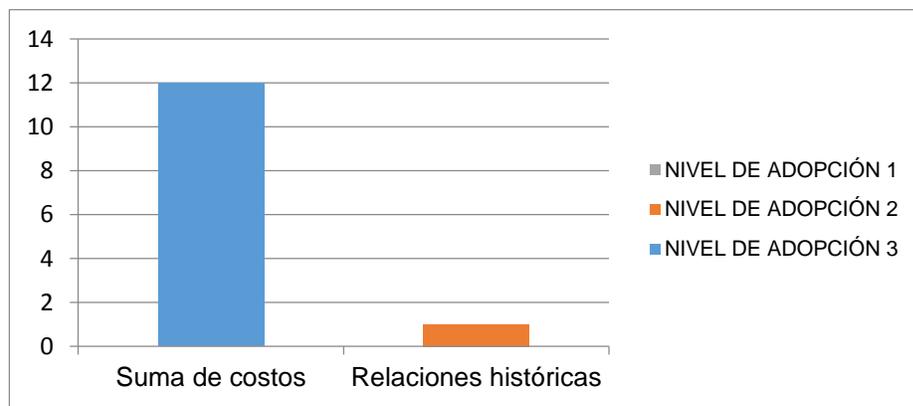
Las principales problemáticas asociadas a la estimación de los costos se presentan a continuación:

- Falta de conocimiento técnico para la estimación de costos a actividades que no han hecho previamente.
- Hay imprecisión en las estimaciones que se realizan con base a experiencia y suelen incluir factores de riesgo muy altos.
- La economía en la cual trabajan presenta informalidad, (no hay precios base y ni son regulados por algún ente de control), lo cual dificulta la precisión en las estimaciones.

20. ¿Cómo se determina el presupuesto?

En cuanto a la práctica de determinación del presupuesto, en la ilustración 56 se presenta que doce personas utilizan la herramienta de Suma de Costos y la califican con un nivel de adopción 3. Finalmente, una persona utiliza las Relaciones Históricas y la califica con un nivel de adopción 2.

Ilustración 55. Nivel de adopción de herramientas usadas para determinar el presupuesto del proyecto



FUENTE: Los autores

En cuanto al nivel de utilidad en la ilustración 57 se evidencia que las trece personas que utilizan las herramientas cuestionadas para determinar el presupuesto las califican en un nivel 5 (Muy útil).

Ilustración 56. Nivel de utilidad de herramientas usadas para determinar el presupuesto del proyecto



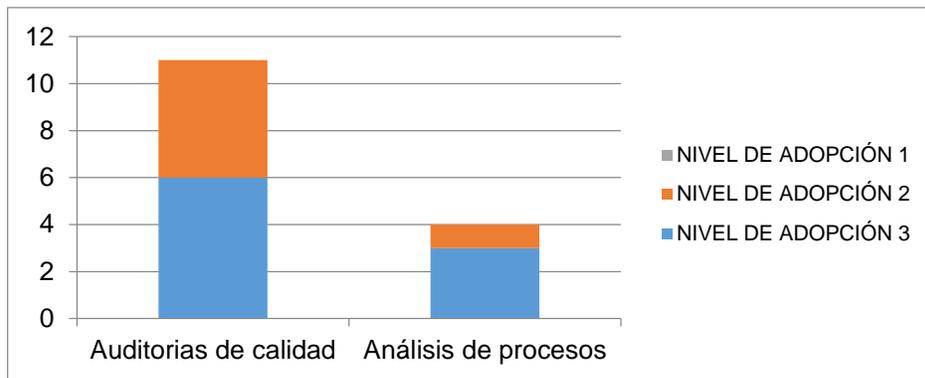
FUENTE: Los autores

La principal problemática asociada a la determinación del presupuesto se presenta debido a que las personas encargadas de determinar el presupuesto, son flexibles y no realizan el presupuesto detallando cada actividad sino de una manera global.

21. ¿Cómo se realiza el aseguramiento de la calidad?

En cuanto al aseguramiento de calidad, las herramientas seleccionadas para realizarse fueron: Auditorías de calidad, calificada por seis personas con un nivel de adopción 3 y por cinco personas con un nivel de adopción 2. Adicionalmente el Análisis de procesos, calificado por tres personas con un nivel de adopción 3 y por una persona con un nivel de adopción 2, como se presenta en la ilustración 58.

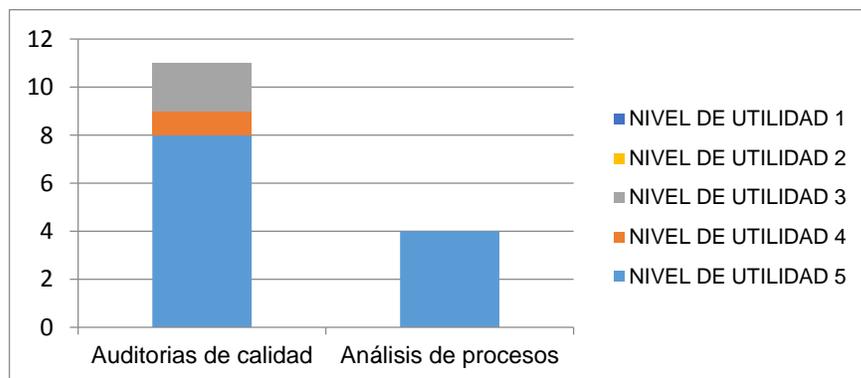
Ilustración 57. Nivel de adopción de herramientas para realizar el aseguramiento de la calidad



FUENTE: Los autores

En la ilustración 59 se presentan los resultados frente al nivel de utilidad de las herramientas utilizadas. De esta manera se evidencia que: en las Auditorías de calidad ocho personas la califican con un nivel de utilidad 5 (Muy alto), una persona las califica con un nivel de utilidad 4 (Alto), y una persona la califica con un nivel de utilidad 3 (Medio). En el caso de los Análisis de procesos 4 personas la califican con un nivel de utilidad 5.

Ilustración 58. Nivel de utilidad de herramientas para realizar el aseguramiento de la calidad



FUENTE: Los autores

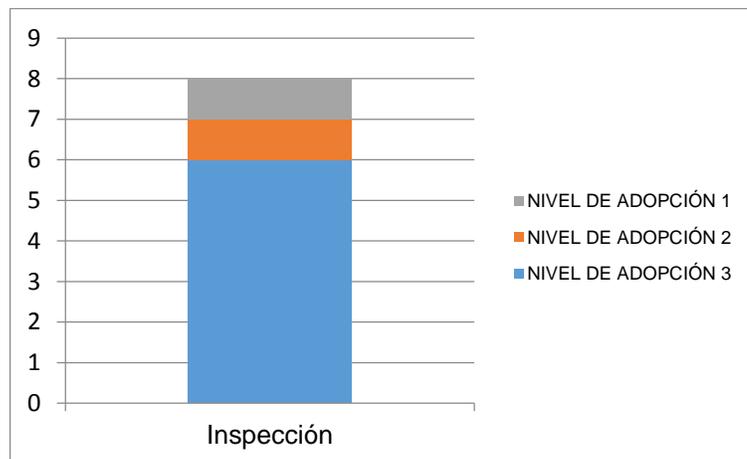
En general, las organizaciones deben mejorar su cultura de la calidad en los proyectos. En algunos de ellos se llega a sacrificar la calidad por falta de tiempo en la ejecución, o porque no se realizan seguimientos constantes al plan de calidad.

Otra problemática asociada se relaciona con la documentación para realizar el aseguramiento de la calidad, no se encuentra disponible para todos los miembros del equipo de proyectos.

22. ¿Cómo se realiza el control de la calidad?

Frente al control de calidad, la herramienta de Inspección seleccionada para realizarlo fue calificada por seis personas con un nivel de adopción 3, por una persona con un nivel de adopción 2 y por una persona con un nivel de adopción, como se presenta en la ilustración 60.

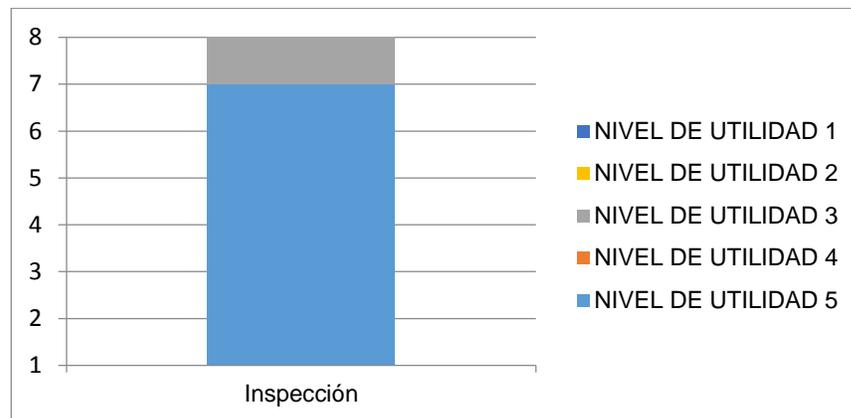
Ilustración 59. Nivel de adopción de herramientas para realizar control de la calidad



FUENTE: Los autores

En cuanto al nivel de utilidad, en la ilustración 61 se evidencia que la herramienta Inspección fue calificada por siete personas con un nivel de utilidad 5 y por una persona con un nivel de utilidad 3.

Ilustración 60. Nivel de utilidad de herramientas para realizar control de la calidad



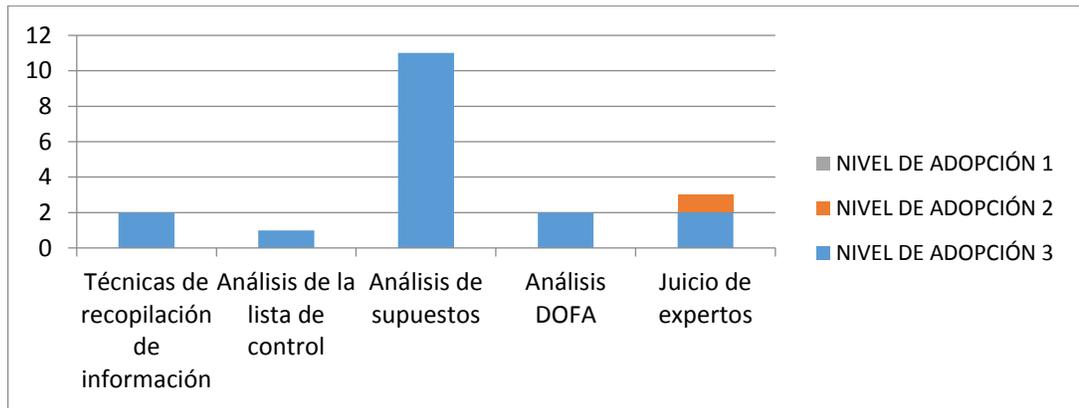
FUENTE: Los autores

Las principales problemáticas están asociadas a que el control de calidad se realiza en algunos proyectos y en otros no, esto está determinado por los requerimientos del donante. Adicionalmente el control de la calidad se revisa mediante el cumplimiento de los indicadores del proyecto que manejan el área de seguimiento y control.

23. ¿Cómo se realiza la identificación de los riesgos del proyecto?

En la práctica de identificación de riesgos fueron seleccionadas herramientas y calificadas en cuanto a su nivel de utilidad de la siguiente manera: inicialmente Técnicas de recopilación de información, dos personas la califican con un nivel 3. Seguido por Análisis de la lista de control, una persona la califica con nivel 3. A continuación se encuentra el Análisis de supuestos, once personas la califican con nivel 3. Seguido por el Análisis DOFA, dos persona la califican con nivel 3 y finalmente el juicio de expertos, dos personas lo califican con nivel de adopción 3 y una persona con nivel 2, como se presenta en la ilustración 62.

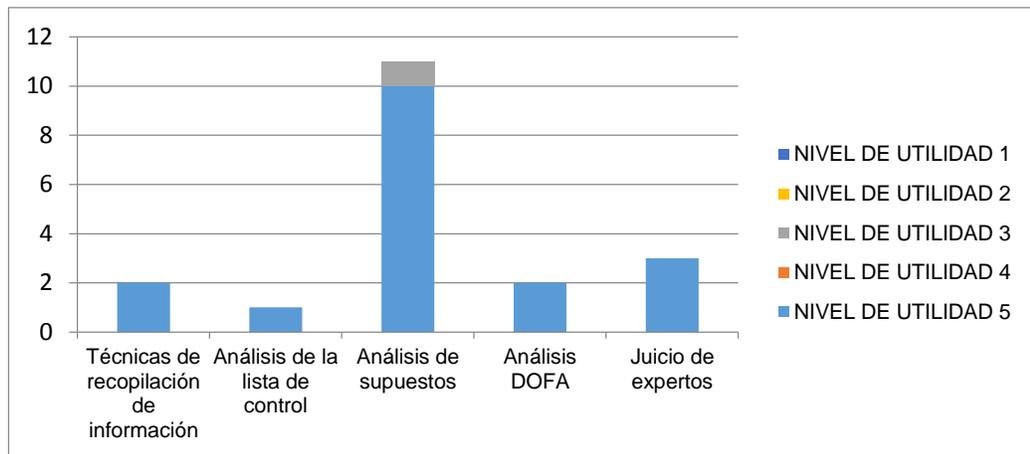
Ilustración 61. Nivel de adopción de herramientas para realizar la identificación de los riesgos del proyecto



FUENTE: Los autores

En cuanto al nivel de utilidad, como se evidencia en la ilustración 63, las herramientas de Técnicas de recopilación de información, Análisis de la lista de control, Análisis DOFA y juicio de expertos fueron calificadas en su totalidad con un nivel de utilidad 5 (Muy alto). En el caso del Análisis de supuestos diez personas lo califican con un nivel de utilidad 5 y una persona lo califica con un nivel 3 (Medio).

Ilustración 62. Nivel de utilidad de herramientas para realizar la identificación de los riesgos del proyecto



FUENTE: Los autores

Las principales problemáticas encontradas en la identificación de riesgos se presentan a continuación:

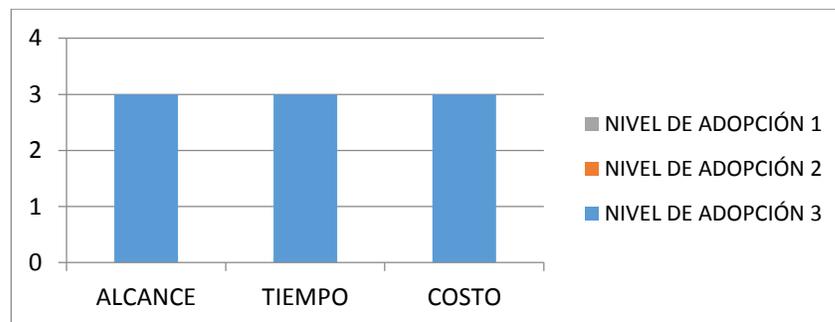
- Las personas encargadas de realizar la identificación de los riesgos no le dan relevancia suficiente a la herramienta, por lo cual el análisis de riesgos no tiene el nivel de profundidad necesario.
- La identificación de los riesgos no se realiza a nivel de cada proyecto sino a nivel de programas.
- Las organizaciones no cuentan con metodologías estandarizadas para realizar análisis de riesgos, por lo que este ejercicio recae en cada gerente de proyecto de acuerdo a su criterio.

El 52% de las organizaciones realiza el análisis cualitativo, con base en la evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos y categorización de los mismos. Finalmente, se evidencia que no se cuantifica la materialización de los riesgos para definir la reserva de contingencia, aunque en el presupuesto se incluye un porcentaje para cubrir los riesgos, el cual es definido de forma intuitiva.

26. ¿Cómo se realiza el seguimiento y control de los proyectos?

La ilustración 64, presenta los resultados frente al nivel de adopción del seguimiento y control, y evidencia que la totalidad de las personas que realizan dicha práctica la califican con un nivel de adopción 3.

Ilustración 63. Nivel de adopción de seguimiento y control de los proyectos



FUENTE: Los autores

En general, este proceso lo realiza el área encargada del seguimiento y control a todos los proyectos. La revisión se realiza mediante una batería de indicadores que miden el tiempo y la ejecución de actividades del proyecto y seguimiento al presupuesto desde el área financiera. Con base en esto elaboran reportes y reuniones periódicas para revisar el estado del proyecto y tomar las decisiones.

Las principales problemáticas se presentan a continuación:

- El retraso de la entrega de reportes que permitan realizar un adecuado seguimiento a los indicadores por parte del equipo del proyecto, conlleva a que se tomen de decisiones erradas dado que la información no está actualizada.
- Los trámites entre las áreas de soporte y control con el área de proyectos dificultan obtener la información de seguimiento y control que le indique al gerente del proyecto cómo está ejecutando el presupuesto.

27. ¿Se realiza el cierre de los proyectos?

El 100% de las organizaciones realizan un proceso de cierre y lo califican con un nivel de utilidad 5 (Muy alto), debido a que permite realizar la entrega de los productos del proyecto al donante y a la población objetivo. En la totalidad de los proyectos se utilizan un documento para realizar el cierre, donde se especifican los resultados del proyecto y se justifica por qué no se entregó algún producto. Se realizan reuniones de cierre con las comunidades donde se entregan los resultados del proyecto.

Las principales problemáticas relacionadas con el cierre de los proyectos se presentan a continuación:

- Los trámites administrativos que se deben realizar para cerrar formalmente el proyecto ante los donantes son extensos.
- Se presentan dificultades al momento de realizar la liquidación de los activos y cierres internos de personal subcontratado o proyectos tercerizados.
- Existe una falencia al momento de escribir los informes finales de cierre del proyecto, pues no son concretos y carecen de información relevante para el cierre.
- Se evidencia una diferencia entre el reporte financiero y el reporte técnico, existiendo una discrepancia en la forma de gasto de los recursos entre los dos informes.
- Es usual que los informes de cierre sean entregados sobre el tiempo debido a que el tiempo destinado para su elaboración, generalmente es utilizado para culminar actividades faltantes en los proyectos.
- Se evidencia que en los informes finales, no se establecen las lecciones aprendidas, las cuales son de vital importancia para el mejoramiento de la gerencia de los proyectos.
- Las organizaciones tienen dificultad en recopilar las firmas en las actas de cierre con entidades públicas, debido a que se presenta alta rotación del

personal, y los procesos de cierre se deben retomar con la llegada de funcionarios.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones del diagnóstico realizado, organizadas de acuerdo con la estructura de la entrevista aplicada a partir de las 28 respuestas obtenidas.

Cultura de Proyectos:

En general, las organizaciones cuentan con una oficina de proyectos, la mayoría cumple las funciones de soporte a los proyectos que se desarrollan, y muy pocas cumplen las funciones de dirección, donde se enfocan a dar soporte, control y dirección a los proyectos de la organización. Se concluye que dentro de las organizaciones participante las oficinas de soporte suministran su servicio bajo demanda, es decir cuando el proyecto lo solicite. Las oficinas de control además de proporcionar soporte, cumplen la función de verificación de metodologías, herramientas y procedimientos uniformes en gerencia de proyectos adoptada por la organización. La oficina de dirección además de realizar las funciones de soporte y control, también está encargada de realizar la asignación de los recursos y asume la dirección de sus propios proyectos, siendo esta la encargada de solicitar los reportes, realizar seguimiento a indicadores y tomar acciones para su correcto desarrollo

En las organizaciones se da prevalencia a la experiencia o el conocimiento, que tengan los gerentes de proyecto, en el campo específico (social, educación, desplazamiento, ayuda a comunidades, entre otras) donde se desarrollan los proyectos de la organización, sobre la experiencia o conocimiento en gerencia de proyectos. Sin embargo, se realizan cursos que buscan capacitar a los gerentes de proyecto en las metodologías que la organización utiliza para la gerencia de los proyectos.

Procesos de Inicio:

La metodología que predomina en las organizaciones consultadas para la gerencia de proyectos es el Marco Lógico con un 76%, el 14% de las organizaciones han

desarrollado una metodología propia, el 5% utilizan la metodología PM4NGOS (*Project Management for NGO's*), y el 5% utiliza cuadro de mando integral. Aunque el Marco Lógico no es una metodología para la gerencia proyectos, es mayormente aplicado en las ONG para este fin. En Colombia, la metodología del Marco Lógico es promovida por el BID, específicamente para proyectos de desarrollo económico y social, ya que es una metodología que permite ejecutar los proyectos a través de una matriz donde se plasma de manera sistemática los objetivos del proyecto, así como la manera como se interrelacionan los métodos para alcanzarlos y los medios de verificación.

En cuanto al uso del acta de constitución, se concluye que es una práctica totalmente adoptada en las organizaciones participantes y por lo general, se elabora en conjunto con el donante o socio quien proporciona el recurso económico para realizar los proyectos. Esta formalización se establece mediante una carta, contrato o acuerdo en el cual se especifica el objetivo, el responsable y los resultados esperados del proyecto. De igual manera se concluye que el uso del acta de constitución es una práctica que contribuye al éxito de la gerencia de proyectos, ya que en esta se establece de manera clara el compromiso del donante y de la ONG con el proyecto. Los trámites administrativos dentro de las organizaciones suelen dificultar que se logre el compromiso formal con el proyecto, lo cual evidencia una problemática potencial al momento de dar inicio.

En cuanto a la identificación de partes interesadas aunque es una práctica adoptada por el 95% de la población participante, los gerentes no la usan a lo largo de todos sus proyectos, debido a que su uso depende del presupuesto asignado al proyecto y al tamaño del mismo. Los resultados de la identificación de partes interesadas son documentados en fichas de proyectos, matrices de interés, formatos de trabajo de campo y evaluaciones de contexto.

Se concluye que la mayor parte de las problemáticas generadas al momento de realizar la identificación de partes interesadas se dan debido a que se realiza de forma perceptiva e intuitiva basado en la experiencia. Adicionalmente las zonas

geográficas donde se llevará a cabo el proyecto adquieren una gran importancia, debido a que el conocimiento de la cultura de dichas zonas puede tomar más tiempo de lo habitual

Procesos de Planeación y Ejecución:

Para realizar una debida definición del alcance, es necesario recopilar los requerimientos de cada uno de los *stakeholders*. Esta práctica es utilizada solo por el 81% de la población participante, y la técnica más utilizada para realizarlo son las entrevistas.

No obstante que es una práctica fundamental al momento de definir el alcance del proyecto, los entrevistados indicaron que no cuentan con la capacidad técnica, y las herramientas adecuadas para realizar una recopilación 100% adecuada en todos los proyectos. Se concluye que esta es una contundente razón por la cual el 19% restante no utiliza la recopilación de requerimientos. Adicionalmente al trabajar en zonas geográficas donde está presente el conflicto armado, las comunidades políticas suelen manejar los intereses de la comunidad de acuerdo con sus intereses particulares, lo cual sesga los resultados que se desean obtener, según fue afirmado por la población participante.

En cuanto a la definición del alcance es una práctica utilizada por el 86% de la población participante y la técnica más utilizada para realizarlo es el juicio de expertos. Se identificó que aquellos gerentes de proyectos que no realizan la definición del alcance, lo hacen debido a que ya viene pre establecido por la organización donante. En estos casos, los entrevistados afirmaron que el alcance de los proyectos suele estar condicionado por los recursos asignados para la ejecución y por las fechas de entrega que estipule el donante. Estas exigencias pueden llevar a que se reduzca o sacrifique el alcance de los proyectos, lo cual se traduce en una potencial problemática al momento de usar esta práctica.

El uso de la *WBS* o una estructura de desglose del trabajo es una práctica únicamente por el 65% de la población participante. El 35% restante desconoce esta

práctica y por tal motivo no es utilizada. Adicionalmente los entrevistados afirman que hay baja experiencia en el uso de esta herramienta, por lo cual se incluye trabajo que no hay que hacer y se excluye trabajo necesario para el cumplimiento del alcance, lo cual se traduce en una problemática para el proyecto.

En cuanto a la definición de las actividades que se realizarán a lo largo del proyecto, es una práctica que utiliza el 86% de la población, y la técnica más utilizada para realizarla es el juicio de expertos. Se concluyó que las problemáticas que surgen en torno a esta práctica se presenta dado que no existe una cultura de planeación y se realizan a último momento actividades que no fueron definidas, adicionalmente factores externos tales como paros nacionales y actividades al margen de la ley en las zonas de conflicto, afectan la definición exacta de las actividades

La estimación de la duración de las actividades es una práctica utilizada por el 76% de la población objetivo, y la técnica más utilizada es la estimación análoga. Los entrevistados afirmaron que el tiempo es un factor fundamental y en ocasiones se dificulta determinar la duración de las actividades con precisión, debido a que las zonas de influencia de los proyectos son zonas de conflicto que abarcan eventos impredecibles lo que afecta la duración final de las actividades. Adicionalmente los proyectos que se ejecutan con el Estado están condicionados por el tiempo que éste establece, de esta manera la duración de las actividades se debe acoger al periodo establecido por el Estado.

En caso del desarrollo del cronograma, el 76% utilizan esta práctica, y la técnica más utilizada es el método de la ruta crítica. Se concluye que un factor influyente en la no aplicación de esta práctica se debe a que se dificulta realizar una alineación entre el cronograma del donante y el cronograma del proyecto debido a que no se planean de manera conjunta.

En el caso de la estimación de los costos, práctica que es utilizada por el 76% de la población, la experiencia es la herramienta principal. Cuando existen actividades

que no se había realizado con anterioridad, se hace una estimación subjetiva apoyada en el concepto de expertos.

En cuanto a la determinación del presupuesto, práctica utilizada por el 76% de la población, la herramienta más utilizada es la suma de costos. Al igual que el cronograma en aquellos casos que no se realiza la determinación del presupuesto por parte de los gerentes de proyecto, es debido a que las organizaciones donantes entregan a las ONG un presupuesto determinado.

La calidad es considerada un elemento de gran valor, sin embargo, no existe la cultura de realizar aseguramiento y control de la calidad de los proyectos, en las organizaciones participantes.

En el caso de la identificación de riesgos, esta práctica es utilizada por el 71% de la población, y la herramienta más utilizada es el análisis de supuestos. Se concluye que las principales problemáticas en el uso de esta práctica se presentan porque la identificación de los riesgos no se realiza a nivel de cada proyecto sino a nivel de programas, lo que genera que las personas encargadas de realizar la identificación de los riesgos no le dan relevancia suficiente a la herramienta, por lo cual el análisis de riesgos no tiene el nivel de profundidad necesario

Este proceso es considerado muy importante pero a veces es descuidado, lo que conlleva a que no se realice el seguimiento adecuado de los riesgos.

Procesos de Seguimiento y Control:

Las organizaciones cuentan con coordinadores o gerentes de proyecto quienes son los encargados de planear y liderar los proyectos desde su inicio, ejecución y cierre. Sin embargo, los procesos de seguimiento y control son realizados por un área independiente, encargada de estos procesos para todos los proyectos de la organización. Esta área es responsable de generar alertas o informes a los gerentes de proyecto, para que estos, en conjunto con su equipo, tomen las decisiones necesarias que les permitan cumplir con el plan en cuanto a tiempo y costo.

Procesos de Cierre:

En todas las organizaciones se realiza el cierre de proyectos utilizando un acta formal de cierre donde se especifican los resultados del proyecto. Además, se realiza entrega de los productos a las comunidades, y se documentan las lecciones aprendidas para mejorar los proyectos futuros.

RECOMENDACIONES Y TRABAJO FUTURO

A continuación se presenta las recomendaciones que se basan en el diagnóstico realizado, esperando que sean de gran utilidad para mejorar las prácticas de gerencia de proyectos en las organizaciones participantes en la investigación, y el trabajo futuro para próximas investigaciones que se realicen en el Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela.

Recomendaciones:

- Se recomienda que las ONG que se dedican a la planeación y ejecución de proyectos sociales, cuenten con oficinas de proyectos, que cumplan funciones tanto de soporte, control y dirección. Esto unifica los criterios con lo que se realiza la gerencia del proyecto. adicionalmente permite mantener un continuo aprendizaje sobre las lecciones aprendidas en proyectos anteriores.
- Dado que el factor prevaleciente en la ONG es la experiencia, se recomienda que el nivel de estudios adquiera un mayor importancia dentro de la organización, ya que esto lograría fomentar e incentiva a los gerentes de proyectos complementar la experiencia con la academia, mediante cursos, diplomados, especializaciones y maestrías, entre otros.
- Actualmente en las ONG, se considera el Marco Lógico como una metodología para la gerencia de proyectos. Siendo esta diseñada para la planificación y ejecución de proyectos de carácter social. Por este motivo se recomienda adoptar las buenas prácticas el PMI que complementan las prácticas actualmente utilizadas y contribuyan a mejorar la gerencia de los proyectos.
- En los proyectos donde el alcance es definido previamente por el donante, se recomienda realizar un ejercicio conjunto, donde se revisen los requerimientos de la comunidad afectada positiva o negativamente por el proyecto, y se revise el todo el trabajo que la ONG debe realizar para lograr dicho alcance.

- Se recomienda que el uso de la *WBS* sea una práctica aplicada a lo largo de todos los proyectos, ya que esta permite profundizar y encontrar los mínimos paquetes de trabajo que facilitan la estimación de tiempo y costo de las actividades. La suma de estos paquetes de trabajo constituye la cantidad de trabajo que hay que desarrollar en el proyecto.
- Actualmente, el seguimiento a los proyectos se realiza con indicadores que miden el avance del cronograma, el porcentaje de actividades completadas y el monto del presupuesto ejecutado, se realiza por periodos prolongados que no permiten la toma de acciones preventivas en el momento preciso que eviten la materialización de sobrecostos, retrasos en el cronograma e incumplimiento del alcance. Se recomienda que se realice medición al alcance, tiempo y costo con indicadores integrados como el SPI y CPI recomendados por el PMI utilizando la metodología de gerencia de proyectos por valor ganado, facilitando el seguimiento y la toma de acciones oportunas. Con base en esto, la organización debe establecer los mecanismos necesarios para medir, por medio de los gerentes de proyectos, el costo de las actividades ejecutadas semana a semana y el valor del trabajo ejecutado para lograr mantener el control de sus proyectos.
- La identificación de los riesgos en las organizaciones estudiadas se realiza en la mayoría de los casos en forma subjetiva e intuitiva, con base en la experiencia de la persona a cargo de cada actividad. Sin embargo, se identifica que existe incertidumbre en algunas organizaciones, acerca del impacto que causaría la materialización del riesgo en términos de costo, alcance y tiempo del proyecto. Consecuentemente, se recomienda que las organizaciones establezcan una metodología de análisis de gestión de los riesgos que en lo posible incluya un análisis cualitativo que contemple la probabilidad de ocurrencia y el impacto. Posterior a esto, se debe realizar el análisis cuantitativo que permita establecer el valor monetario de la materialización del riesgo.

- El proceso de identificación de las partes interesadas o *Stakeholders* dentro de las ONG carece de un análisis profundo sobre los comportamientos futuros que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de los proyectos. Actualmente, la identificación es realizada de forma subjetiva e intuitiva, basados en la experiencia. Si se utilizara una metodología para la evaluación de *Stakeholders*, evaluando variables importantes para el desarrollo de los proyectos sociales, se podría hacer un análisis objetivo y con estrategias de manejo que apunten hacia la gestión de los *Stakeholders* de forma eficaz.
- Para el seguimiento y control es importante que se establezca una línea base de alcance, tiempo y costo. Por lo cual, se recomienda que las organizaciones implementen buenas prácticas como el establecimiento de una EDT, uso de software especializado para el desarrollo de cronogramas e integración de recursos y el manejo de indicadores de gerencia de proyectos por valor ganado para el seguimiento de los proyectos. Es conveniente realizar seguimiento y control a los rendimientos del trabajo que hay que hacer, las dependencias entre actividades, la influencia de las actividades administrativas sobre las actividades principales del proyecto, las holguras y la ruta crítica que tiene el proyecto. De esta manera, el gerente del proyecto puede tener mayor control sobre este, y como consecuencia generará reportes que demuestren el estado de avance real del proyecto, los cuales serán información de mayor veracidad para sus donantes.

Trabajo Futuro

- Extender el alcance de la investigación ampliando el número de ONG participantes, involucrando un mayor número de gerentes de proyecto y mayor número de integrantes de equipo que permitan recopilar la mayor información posible para la investigación.

- Profundizar en cada área del conocimiento con el objetivo de generar recomendaciones que permitan mejorar cada una de las prácticas en gerencia de proyectos realizadas por las ONG.
- Incluir más áreas del conocimiento a la investigación para abarcar la totalidad de la gerencia de proyectos en las ONG.
- Crear una metodología para la gestión de los riesgos que se adapte a los proyectos de trabajo social desarrollado en el sector de las ONG de la ciudad de Bogotá.
- Realizar una investigación que profundice en el seguimiento y control de los proyectos realizado por las ONG y que permita generar una metodología que se adapte a los proyectos de trabajo social.
- Crear una metodología para la gestión de los *Stakeholders* que se adapte a los proyectos de trabajo social desarrollados en el sector de las ONG de la ciudad de Bogotá.
- Construir el perfil del gerente de proyectos de trabajo social en Colombia para las ONG en la ciudad de Bogotá.
- Formulación de un programa de diplomado, especialización y/o maestría especializado para gerentes de proyectos que se desempeñen en los proyectos del sector social.

BIBLIOGRAFÍA

- GIRALDO GARCIA F., BUSTOS PFEIFFER C. Estudio de Antecedentes – Organizaciones No Gubernamentales, control y vigilancia. {En Línea}. {27 de Septiembre de 2015} Disponible en: (<http://www.faong.org/wp-content/uploads/2013/04/ONG-regulacion-control-y-vigilancia.pdf>).
- FERNANDES, Juan Carlos. ¿Quién regula los recursos que reciben las ONG?. El Heraldo. {En Línea}. {Septiembre 27 de 2015} Disponible en: (<http://www.elheraldo.co/galeria-fotos/15671/local/quien-regula-los-recursos-que-reciben-las-ONG-15671>).
- DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN DIP - ONG. Sección de las organizaciones no gubernamentales. Naciones Unidas. {En Línea}. {Septiembre 27 de 2015} Disponible en: (<http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/index.shtml>).
- CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE ONG. Quiénes Somos. {En Línea}. {Septiembre 27 de 2015}. Disponible en: (http://ccong.org.co/ccong/quienes-somos/quienes-somos_22).
- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA). {En Línea}. {Septiembre 29 de 2015}. Disponible en: (<http://ipma.ch/>).
- Pérez, S. (2007). Investigación Cualitativa. In *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes* (la Murrall., pp. 213–226). Madrid.
- RUGGERO GOLINI, MATTEO KALCHSCHMIDT, PAOLO LANDONI. Adoption of Project Management Practices: The Impact on International Development Projects of Non-Governmental Organizations. *International Journal of Project Management*. 2014.
- Hernández y Baptista, F. (2009). Metodología de la Investigación. In *Metodología de la Investigación* (Mc Graw hi., p. 23).
- PROJECT MANAGEMENT FOR NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (PM4NGOS). {En Línea}. {Consultado el 30 de Septiembre de 2015}. Imagen

disponible en: (<http://www.pm4ngo.com/we-are-10000-pmd-pros-and-we-want-to-connect/>).

- OHARA, Shigenobu. (2001) PMAJ. Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M) Volumen 1. (Preface).
- ACUÑA, Mónica. BERNAL, Luisa (2014) Universidad de la Salle. Factores de Éxito Administrativo y Empresarial caso Fundación Internacional Maria Luisa Moreno {Consultado: Noviembre 29 de 2015}. Disponible en el link: {<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3736/T11.14%20A185f.pdf?sequence=1>}.
- GIRALDO, Fernando. (2003). Congreso de la República de Colombia. Programa de Fortalecimiento Legislativo. Páginas 1-7.
- FUNDACIÓN BIEN HUMANO. (2015). Razó de ser de las ONG. {En Línea}. {Consultado: Agosto 10 de 2015}. {Disponible en: <http://www.bienhumano.org/la-fundacion-fbh-2/razon-de-ser-de-las-ONG>}.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. (2015). Recursos para las empresas/Financiamiento para las ONG. {Consultado el 27 de Septiembre de 2015. {En línea}}.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. ARTÍCULO 355.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). (2015). What is PMI?. {En Línea}. {Consultado el 29 de Noviembre de 2015}. {Disponible en: <http://www.pmi.org/en/About-Us/About-Us-What-is-PMI.aspx>}.
- ADIPRO. (2015). Historia. {En Línea}. {Consultado: 29 de Noviembre de 2015}. {Disponible en: <http://www.adipro.cr/adipro-2/ipma>}.
- CONEVAL. (2015). Metodología de Marco Lógico y Matriz de Indicadores. {En Línea}. {Consultado: Noviembre 29 de 2015}. {Disponible en: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/3/35773/presentacion_resumida_mir.pdf}.
- COMISIÓN EUROPEA. (2001). Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto. Pag. 9. {En Línea}. {Consultado: Noviembre 20 de 2015}. {Disponible en:

http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/893/Manual_de_Gesti_n_del_Ciclo_de_Proyecto.pdf}.
de_Proyecto.pdf}.

- PM4NGOS. (2015). Nuestra Historia. {Consultado: Noviembre 20 de 2015}. {En Línea}. {Disponible en: <http://www.pm4ngos.com>}.
- PM4NGOS. (2012). Una Guía para el PMD Pro Gestión de Proyectos para profesionales del desarrollo. Pag. 2.
- ISO. ISO 21500. (2015).{En Línea}. {Consultado: Noviembre 29 de 2015}. {Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:es>}.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio. (2014) Metodología de la Investigación 5ta edición.
- UNAD. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2015). Lección 6: Investigación exploratoria, descriptiva, correccional y explicativa. {En Línea}. {Consultado: Noviembre 29 de 2015}. {Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin__exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html}.

ANEXO A. FORMATO DE INFORMACIÓN GENERAL DE ENTREVISTA

Categoría	ID	Pregunta	Seleccione una opción
Información General	1	Tipo de organización	<ul style="list-style-type: none"> • Organización no gubernamental • Agencia de cooperación internacional • Organización intergubernamental • Otro. ¿Cuál? _____
	2	Años de experiencia de la organización en Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • 1 a 5 años • 6 a 10 años • 11 a 15 años • 16 a 20 años • Más de 20 años
	3	Ámbitos en donde se desarrollan las intervenciones de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa técnica • Micro acciones • Sensibilización • Programas • Proyectos • Programas con jóvenes • Ayuda humanitaria • Educación para el desarrollo • Población desplazada • Otro. ¿Cuál? _____
	4	Población en la cual se enfocan	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad alimentaria • Educación

Categoría	ID	Pregunta	Seleccione una opción
		los proyectos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización • Empleo • Vivienda • Abastecimiento y depuración de agua • Comunicaciones • Generación y suministro de energía • Desarrollo económico • Salud • Mujer y desarrollo • Otro. ¿Cuál? _____ _____
	5	Tipos de proyectos en los que la organización ha participado	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres • Niños • Jóvenes • Familias • Población desplazada • Población marginada • Población indígena • Otro. ¿Cuál? _____ _____
	6	Promedio de proyectos realizados por	

Categoría	ID	Pregunta	Seleccione una opción
		año por la organización	
	7	Número de proyectos que la organización se encuentra actualmente desarrollando (en curso)	

Fuente: Autores

ANEXO B. FORMATO DE ENTREVISTA

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

ENTREVISTA, DIAGNÓSTICO DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS EN GERENCIA DE PROYECTOS EN UN GRUPO DE ORGANIZACIONES ONG y ESAL EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

La Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito a través del Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, se encuentra realizando la investigación titulada “DIAGNÓSTICO DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS EN GERENCIA DE PROYECTOS EN UN GRUPO DE ONG Y ESAL EN LA CIUDAD DE BOGOTA D.C.”, para lo cual está realizando una serie de entrevistas a profesionales que ejerzan o hayan ejercido el rol de gerentes de proyectos en este importante sector.

El objetivo de esta investigación, es indagar respecto a las prácticas utilizadas por los gerentes de proyectos para la gerencia de los proyectos en las ONG y ESAL, y así brindar, desde la academia, nuevos elementos de análisis que enriquezcan la gerencia de proyectos en nuestro país.

Por favor siéntase libre de responder las preguntas que se presentan a continuación. Es importante aclarar que las respuestas serán tratadas de forma completamente anónima, no se mencionarán los nombres de las personas, ni de las empresas u organizaciones en las cuales trabaja, y las respuestas serán utilizadas con propósitos académicos.

La entrevista se dividirá en 7 partes: información general, inicio, alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos, seguimiento y control, y cierre.

Muchas gracias por su interés, colaboración y tiempo que dedicará a esta entrevista.

TIPs generales:

Nivel de adopción	Descripción
3	Prácticas completamente implementadas y constantemente usadas.
2	Prácticas completamente implementadas, pero no constantemente usadas
1	Prácticas parcialmente implementadas
0	Prácticas no implementadas o inexistentes

Es útil cuando: aporta al éxito de la gerencia de proyectos. Cumplimiento de alcance, tiempo, costo y calidad. Permite entregar el producto, logrando la satisfacción del cliente.

Grado de utilidad para la Gerencia de Proyectos	Descripción
5	Muy alto (Muy útil, esencial)
4	Alto
3	Medio
2	Bajo
1	Muy bajo (Muy poco útil, descartable)

PREGUNTAS

Información general

1. ¿Existe un departamento, sección, área u oficina de gerencia de proyectos definida dentro de la organización?
2. ¿Los miembros del equipo de proyectos, cuentan con formación / educación específica en gerencia de proyectos?

TIP: Formación: cursos, diplomados, certificaciones

Educación: especialización, maestría, doctorado, posdoctorado

3. ¿Qué metodología utiliza la organización para la gerencia de proyectos?

TIP: Metodología propia? Alineada con las buenas prácticas del PMI o de algún otro estándar? Marco lógico? Prince2?

¿Cuenta la organización con un documento que establezca esta metodología empleada en los proyectos?

¿El documento se encuentra a disposición para su consulta por parte de los gerentes de los proyectos? ¿Ellos lo conocen?

¿Es útil esta metodología a la hora de dirigir los proyectos?

Inicio

4. ¿Cómo se inicia formalmente un proyecto?

TIP: ¿Utiliza un acta de constitución del proyecto (*Project Charter*) para formalizar el mismo?

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

5. ¿Se identifican las partes interesadas en los proyectos? ¿Cómo se hace y para qué sirve?

TIP: Juicio de Expertos, reuniones, análisis de los interesados

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

Planeación

Alcance

6. ¿Cómo se recopilan los requerimientos?

TIP: Entrevistas, Grupos de opinión, Talleres facilitados, Técnicas grupales de creatividad, Técnicas grupales de toma de decisiones, Cuestionarios, Encuestas, Observaciones, Prototipos...

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

7. ¿Cómo se define el alcance de un proyecto?

TIP: Juicio de expertos, Análisis de producto, Generación de alternativas, Talleres facilitados

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

8. ¿Utiliza una WBS / EDT para identificar los entregables del proyecto y el trabajo involucrado en el proyecto?

TIP: o algún otro tipo de estructura de descomposición o matriz...

¿Cómo realiza la descomposición del trabajo / entregables?

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

Tiempo

9. ¿Cómo se definen las actividades del proyecto?

TIP: Descomposición, Planificación gradual, Plantillas, Juicio de expertos

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

10. ¿Cómo se estima la duración de las actividades del proyecto?

TIP: Estimación análoga, Estimación paramétrica, "Estimación por tres valores

(Más probable, optimista, pesimista)", Juicio de expertos, Análisis de reserva

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

11. ¿Se desarrolla un cronograma para el proyecto? ¿Cómo se desarrolla este cronograma? TIP: Análisis de la red del cronograma, Método de la

ruta crítica, Método de la cadena crítica, Nivelación de recursos, Aplicación de adelantos y retrasos, Compresión del cronograma

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

Costo

12. ¿Cómo se estiman los costos?

TIP: Juicio de Expertos, Estimación Análoga, Estimación Paramétrica, Estimación Ascendente

Estimación por Tres Valores, Análisis de Reserva, Costo de la Calidad, Software de estimación de costos para la dirección de proyectos, Análisis de Propuestas para Licitaciones

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

13. ¿Cómo se determina el presupuesto?

TIP: Suma de costos, Análisis de reserva, Juicio de expertos, Relaciones históricas

Conciliación del límite del financiamiento

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

Calidad

14. ¿se realiza aseguramiento de calidad en los proyectos? ¿Cómo se realiza el aseguramiento de la calidad?

TIP: Diagramas de afinidad, "Gráficas de programación de decisiones de proceso (PDGP)", Dígrafos de Interrelaciones, Diagramas de árbol, Matrices de Priorización, Diagramas de red de la actividad, Diagramas matriciales, Auditorias de calidad, Análisis de procesos

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

15. ¿Cómo se realiza el control de la calidad?

TIP: Diagramas de causa y efecto, Diagramas de control, Diagramas de flujo, Histograma

Diagrama de Pareto, Diagrama de comportamiento, Diagrama de dispersión, Muestra estadística, Inspección, Revisión de solicitudes de cambio aprobadas

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

Riesgos

16. ¿Cómo se realiza la identificación de los riesgos del proyecto?

TIP: Revisiones de la documentación, Técnicas de recopilación de información, Análisis de la lista de control, Análisis de supuestos, Análisis DOFA, Juicio de expertos

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

17. ¿Se realiza análisis cualitativo de los riesgos?

TIP: Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos, Matriz de probabilidad e impacto, Evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos, Categorización de riesgos, Evaluación de la urgencia de los riesgos, Juicio de expertos

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

18. ¿Se realiza análisis cuantitativo de los riesgos?

TIP: Técnicas de recopilación y representación de datos, Técnicas de análisis cuantitativo de riesgos y de modelado, Juicio de expertos

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

19. ¿Se planean respuestas a los riesgos? ¿Se determinan reservas de contingencia para atender los riesgos?

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

Seguimiento y control

20. ¿Cómo se realiza el seguimiento (medición) y el control (acciones) a los proyectos?

Preguntar por: Alcance, Tiempo y Costo

TIP: Aplican EVM?

¿Cuenta la organización con un documento?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

Cierre

21. ¿Cómo se realiza el cierre de los proyectos?

TIP: ¿qué mecanismo se utiliza para realizar el cierre?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

22. ¿Se cuenta con un acta de cierre formal de los mismos?

¿Cuál es el nivel de adopción en cuanto a esta práctica?

¿Cuál es el grado de utilidad en cuanto a esta práctica?

¿Qué tipo de problemáticas encuentra asociadas a este tema?

¿Comentarios adicionales que el entrevistado quiera hacer?

¿Podría por favor referenciar algunos gerentes de proyectos que trabajen o hayan trabajado en ONG o ESAL? (nombre, email y teléfono).

ANEXO C. ENCUESTA

"ENCUESTA, DIAGNÓSTICO DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS EN GERENCIA DE PROYECTOS EN UN GRUPO DE ONG´S EN LA CIUDAD DE BOGOTA

La Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito a través del Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, se encuentra realizando la investigación titulada "DIAGNÓSTICO DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS EN GERENCIA DE PROYECTOS EN UN GRUPO DE ONG EN LA CIUDAD DE BOGOTA", para lo cual está realizando una serie de encuestas a profesionales que ejerzan o hayan ejercido el rol de gerentes de proyectos en este importante sector.

El objetivo de esta investigación, es indagar respecto a las prácticas utilizadas por los gerentes de proyectos para la gerencia de los proyectos en las ONG y así brindar, desde la academia, nuevos elementos de análisis que enriquezcan la gerencia de proyectos en nuestro país.

Por favor siéntase libre de responder las preguntas que se presentan a continuación. Es importante aclarar que las respuestas serán tratadas de forma completamente anónima, no se mencionarán los nombres de las personas, ni de las empresas u organizaciones en las cuales trabaja, y la las respuestas serán utilizadas con propósitos académicos.

La encuesta se dividirá en 3 partes: introducción, información general, información sobre la gerencia de proyectos.

Muchas gracias por su interés, colaboración y tiempo que dedicará a esta encuesta.

INTRODUCCIÓN

ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS EN GERENCIA DE PROYECTOS EN UN GRUPO DE ONG EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

Para las preguntas **8 a 28**, el encuestado debe evaluar dos factores fundamentales para la elaboración del presente diagnóstico que son:

1. El nivel de adopción
2. El grado de utilidad

Para esto, se relaciona a continuación los cuadros 1 y 2 en donde se explica la escala de calificación que debe tener en cuenta para calificar los dos factores mencionados anteriormente. Adicionalmente, en la imagen de la derecha se ilustra la forma en como se debe seleccionar dichas opciones en cada una de las preguntas.

CUADRO 1

Nivel de adopción	Descripción
3	Prácticas completamente implementadas y constantemente usadas.
2	Prácticas completamente implementadas, pero no constantemente usadas
1	Prácticas parcialmente implementadas
0	Prácticas no implementadas o inexistentes

CUADRO 2

Grado de utilidad para la Gerencia de Proyectos	Descripción
5	Muy alto
4	Alto
3	Medio
2	Bajo
1	Muy bajo

Las preguntas **8 a 28** tienen como propósito identificar las prácticas más utilizadas por su organización de acuerdo a su percepción. Para ello, se dispone para cada pregunta una serie de opciones las cuales deben ser seleccionadas acorde con la realidad de la organización. En ese orden de ideas, si identifica que hay una práctica que se utiliza en su organización, debe proceder a calificar el **nivel de adopción (Columna E)** y **grado de utilidad (Columna F)** de acuerdo a la explicación dada para los cuadros 1 y 2. Si por el contrario identifica que ninguna de las prácticas mencionadas es utilizada en su organización, se debe diligenciar la casilla **otros** dispuesta en cada una de las opciones de respuesta. Para este caso en particular, se debe especificar la práctica utilizada en la organización ó el proceso llevado a cabo. Adicionalmente, se debe diligenciar una casilla adicional para cada pregunta ubicada en la columna G, en donde se debe especificar los documentos guía, formatos o metodologías existentes en su organización para la práctica mencionada en la pregunta correspondiente.

Por último, las preguntas 8 y 9 tienen una opción de respuesta diferente a las demás los cuales deben tenerse en cuenta. La pregunta 8 es de respuesta desplegable (Si/No) y grado de utilidad. En la respuesta 9 se deben contestar una o varias opciones alternativas y el grado de utilidad.

Categoría	ID	Pregunta	SELECCIONE UNA OPCIÓN EN CADA CASILLA	OTRO (ESPECIFIQUE)
Información General	1	Tipo de organización		
	2	Años de experiencia de la organización en Colombia		
	3	Ámbitos en donde se desarrollan las intervenciones de la organización		
	4	Población en la cual se enfocan los proyectos de la organización		
	5	Tipos de proyectos en los que la organización ha participado		
	6	Promedio de proyectos realizados por año por la organización (Describa)		
	7	Número de proyectos que la organización se encuentra actualmente desarrollando (Describa)		

Categoría	ID	Pregunta	Seleccione una opción	Grado de utilidad para la Gerencia de Proyectos (Escoja un opción teniendo en cuenta el CUADRO 1)
Cultura	8	¿Existe un departamento, sección, área u oficina de gerencia de proyectos definida dentro de la organización? <i>Seleccione una opción y califique el grado de utilidad.</i>	Si	
	9	¿Cuentan con formación / educación específica en gerencia de proyectos? <i>Seleccione las opciones que considere necesarias y califique el grado de utilidad.</i>	Formación <input type="checkbox"/> Cursos <input checked="" type="checkbox"/> Diplomados <input type="checkbox"/> Certificaciones Educación <input checked="" type="checkbox"/> Especialización <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado	

Área de Conocimiento	ID	Pregunta	Nivel de adopción (Escoja un opción teniendo en cuenta el CUADRO 2)	Grado de utilidad para la Gerencia de Proyectos (Escoja un opción teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
GRUPO DE PROCESOS DE INICIACIÓN					
Metodología	10	¿La organización utiliza algún tipo de metodología para la gerencia de proyectos? <i>En caso de que sí, califique el nivel de adopción, el grado de utilidad y describa brevemente la metodología.</i>			
Gestión de la Integración	11	¿Utiliza un acta de constitución del proyecto (Project Charter) para formalizar el mismo? <i>En caso de que sí, califique el nivel de adopción, el grado de utilidad y describa brevemente la práctica.</i>			
Gestión de las partes interesadas	12	¿Se identifican las partes interesadas en el proyectos? <i>En caso de que sí, califique el nivel de adopción, el grado de utilidad y describa brevemente la práctica.</i>			

GRUPO DE PROCESOS DE PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN					
Gestión del Alcance	13	¿Cómo se definen los requerimientos? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Entrevistas			
		Grupos de opinión			
		Talleres facilitados			
		Técnicas grupales de creatividad			
		Técnicas grupales de toma de decisiones			
		Cuestionarios			
		Encuestas			
		Observaciones			
		Prototipos			
		Otro			
	14	¿Cómo se define el alcance de un proyecto? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Juicio de expertos			
		Análisis de producto			
		Generación de alternativas			
		Talleres facilitados			
		Otro			
	15	¿Utiliza una WBS / EDT para identificar los entregables del proyecto y el trabajo involucrado en el proyecto? <i>En caso de que sí, califique el nivel de adopción, el grado de utilidad y describa brevemente la práctica.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información

Gestión del Tiempo	16	¿Cómo se definen las actividades del proyecto? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Descomposición			
		Planificación gradual			
		Plantillas			
		Juicio de expertos			
		Otro			
	17	¿Cómo se estima la duración de las actividades del proyecto? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Estimación análoga			
		Estimación paramétrica			
		Estimación por tres valores (más probable, optimista, pesimista)			
		Juicio de expertos			
		Análisis de reserva			
	18	¿Cuáles son las herramientas que utiliza para desarrollar el cronograma del proyecto? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Análisis de la red del cronograma			
		Método de la ruta crítica			
		Método de la cadena crítica			
		Nivelación de recursos			
		Aplicación de adelantos y retrasos			
Compresión del cronograma					
Otro					

Gestión de los Costos	19	¿De las siguientes herramientas para estimar los costos, cuál es utilizada en su organización? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Juicio de Expertos			
		Estimación Análoga			
		Estimación Paramétrica			
		Estimación Ascendente			
		Estimación por Tres Valores			
		Análisis de Reserva			
		Costo de la Calidad			
		Software de estimación de costos para la dirección de proyectos			
		Análisis de Propuestas para Licitaciones			
		Otro			
	20	¿Cómo se determina el presupuesto? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Suma de costos			
		Análisis de reserva			
		Juicio de expertos			
		Relaciones históricas			
		Conciliación del límite del financiamiento			
		Otro			

Gestión de la Calidad	21	¿Cómo se realiza el aseguramiento de la calidad? Y que herramientas se utilizan? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Diagramas de afinidad			
		Gráficas de programación de decisiones de proceso (PDCP)			
		Dígrafos de Interrelaciones			
		Diagramas de árbol			
		Matrices de Priorización			
		Diagramas de red de la actividad			
		Diagramas matriciales			
		Auditorias de calidad			
		Análisis de procesos			
		Otro			
	22	¿Cómo se realiza el control de la calidad? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Diagramas de causa y efecto			
		Diagramas de control			
		Diagramas de flujo			
		Histograma			
		Diagrama de Pareto			
		Diagrama de comportamiento			
		Diagrama de dispersión			
		Muestra estadístico			
Inspección					
Revisión de solicitudes de cambio aprobadas					
Otro					

Gestión de los Riesgos	23	¿Cómo se realiza la identificación de los riesgos del proyecto? ¿Y que herramientas se utilizan? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Revisiones de la documentación			
		Técnicas de recopilación de información			
		Análisis de la lista de control			
		Análisis de supuestos			
		Análisis DOFA			
		Juicio de expertos			
		Otro			
	24	¿Se realiza análisis cualitativo de los riesgos? ¿Qué herramientas utiliza para este análisis? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos			
		Matriz de probabilidad e impacto			
		Evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos			
		Categorización de riesgos			
		Evaluación de la urgencia de los riesgos			
		Juicio de expertos			
		Otro			
	25	¿Se realiza análisis cuantitativo de los riesgos? ¿Qué herramientas utiliza para este análisis? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Técnicas de recopilación y representación de datos			
Técnicas de análisis cuantitativo de riesgos y de modelado					
Juicio de expertos					
Otro					

GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL					
Seguimiento y Control	26	¿Cómo se realiza el seguimiento (medición) y el control (acciones) a los proyectos? <i>En caso de que identifique el uso de una práctica en su organización, califique el nivel de adopción y el grado de utilidad. En caso contrario, describa brevemente la práctica utilizada en su organización.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
		Alcance			
		Tiempo			
		Costo			

GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE					
Cierre	27	¿Se realiza el cierre de los proyectos? <i>En caso de que sí, califique el nivel de adopción, el grado de utilidad y describa brevemente la práctica.</i>	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 2)	SELECCIONE UNA OPCIÓN (Teniendo en cuenta el CUADRO 1)	Documento en el cual se recoge está información (Describa)
			3	1	
	28	¿Se cuenta con un acta de cierre formal de los mismos? <i>En caso de que sí, califique el nivel de adopción, el grado de utilidad y describa brevemente la práctica.</i>	3	1	

Al dar click en finalizar aparecera una ventana, por favor seleccionar la opción "Si", automáticamente el archivo se guardará con su nombre en su escritorio y se cerrará. Una vez finalizado por favor enviar el archivo al siguiente correo electrónico: oscar.cocunubo-p@mail.escuelaing.edu.co

Finalizar