

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DETERMINANTES EN EL DESEMPEÑO DE LOS
PROYECTOS EN ALIANZA DE SERVICIOS SOCIALES DE CALDAS

PRESENTADO POR:
SANDRA LILIANA SALINAS AVILA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
2011

ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DETERMINANTES EN EL DESEMPEÑO DE LOS
PROYECTOS EN ALIANZA DE SERVICIOS SOCIALES DE CALDAS

PRESENTADO POR:
SANDRA LILIANA SALINAS AVILA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ASESOR TEMÁTICO
LUZ STELLA CARDONA MEZA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

2011

DEDICATORIA

Este trabajo de grado está dedicado a mi familia y especialmente a mi Madre por su apoyo incondicional y a mi hijo Miguel, por regalarme sus momentos de juego y diversión. A mis amigos y compañeros por sus grandes aportes.

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN	9
2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	14
4 OBJETIVOS	15
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
6 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN	18
6.1 OBSTÁCULOS (DIFICULTADES).....	18
6.2 ALCANCE	18
7 MARCO DE REFERENCIA	19
7.1 ESTADO DEL ARTE - ANTECEDENTES	19
7.1.1 Los Proyectos en el Tiempo.....	19
7.1.2 Estadísticas sobre fracaso de proyectos	22
7.2 MARCO TEÓRICO	30
7.2.1 CONCEPTOS GENERALES SOBRE PROYECTOS.....	30
7.2.2 Gestión de Proyectos – Gerencia de Proyectos – Administración de Proyectos: 43	
7.2.3 Contribución de los proyectos a las organizaciones.	45
7.2.4 Los Proyectos y Planificación Estratégica	50
7.2.5 Gestión Estratégica.....	56
7.2.6 Influencias de la Estructura y Cultura de la organización en la gestión de proyectos.	79
7.2.7 Gerente de proyecto – Director de Proyecto – Gestor de Proyecto.	99
8 EL PLANEAMIENTO METODOLÓGICO.....	107
8.1 TIPO DE ESTUDIO O DE INVESTIGACIÓN	107
8.2 MÉTODO Y PASOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	107
8.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	108

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN	9
2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	14
4 OBJETIVOS	15
4.1 OBJETIVO GENERAL	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
6 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN	18
6.1 OBSTÁCULOS (DIFICULTADES)	18
6.2 ALCANCE	18
7 MARCO DE REFERENCIA	19
7.1 ESTADO DEL ARTE - ANTECEDENTES	19
7.1.1 Los Proyectos en el Tiempo	19
7.1.2 Estadísticas sobre fracaso de proyectos	22
7.2 MARCO TEÓRICO	30
7.2.1 CONCEPTOS GENERALES SOBRE PROYECTOS	30
7.2.2 Gestión de Proyectos – Gerencia de Proyectos – Administración de Proyectos:	43
7.2.3 Contribución de los proyectos a las organizaciones.	45
7.2.4 Los Proyectos y Planificación Estratégica	50
7.2.5 Gestión Estratégica	56

7.2.6 Influencias de la Estructura y Cultura de la organización en la gestión de proyectos.	79
7.2.7 Gerente de proyecto – Director de Proyecto – Gestor de Proyecto.	99
8 EL PLANEAMIENTO METODOLÓGICO	107
8.1 TIPO DE ESTUDIO O DE INVESTIGACIÓN	107
8.2 MÉTODO Y PASOS DE LA INVESTIGACIÓN	107
8.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	108
9 LAS EXPECTATIVAS	109
10 LAS ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN	110
11 LOS USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS	111
12 LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS APOYO HUMANO Y RECURSOS	112
12.1 El apoyo humano y los recursos institucionales y materiales.	112
12.2 Presupuesto:	113
12.3 Tiempo y cronograma:	113
13 LAS FUENTES DE CONSULTA	114
Bibliografía	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo del Proyecto Alianza de Servicios Sociales de Caldas	40
Figura 2. Planeación y Proyectos Alianza de Servicios Sociales de Caldas	54
Figura 3. Etapas del proceso de planificación Alianza de Servicios Sociales de Caldas	55
Figura 4. Sistema de Gestión Estratégica	56
Figura 5. Modelo de Gestión Estratégica Alianza de Servicios Sociales de Caldas	70
Figura 6. Mapa Estratégico Alianza de Servicios Sociales de Caldas	76
Figura 7. Portafolio de Iniciativas Alianza de Servicios Sociales de Caldas	77
Figura 8. Modelo de Retroalimentación de la Cultura Alianza de Servicios Sociales de Caldas	94
Figura 9. Caracterización de la Cultura Alianza de Servicios Sociales de Caldas	95

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Configuración Estructural

83

RESUMEN

El resultado del presente trabajo de investigación, muestra las causas que determinan el desempeño de los proyectos en Alianza de Servicios Sociales de Caldas, se basa en el análisis de factores como gestión de proyectos, contribución de los proyectos a las organizaciones, los proyectos y la planificación estratégica, gestión estratégica, influencia de la estructura y cultura de la organización en la gestión de proyectos y gerente de proyectos.

La investigación incluye el análisis teórico a partir de la consulta de diferentes autores reconocidos en las temáticas mencionadas, entrevista con expertos y revisión de la aplicación práctica de dichas temáticas en la Organización.

PALABRAS CLAVE: PROYECTOS, GERENCIA DE PROYECTOS, DESEMPEÑO DE PROYECTOS.

ABSTRACT

The result of this research, it shows the causes that determine the performance of Alliance projects Caldas Social Services, is based on the analysis of factors such as project management, projects' contribution to the organizations, projects and strategic planning, strategic management, the influence of the structure and culture of the organization in project management and project manager.

The research includes theoretical analysis from various authors recognized consulting on the topics mentioned, interviews with experts and review of the practical application of these issues in the Organization.

KEY WORDS: PROJECT. MANAGEMENT PROJECT. PROJECT PERFORMANCE.

1 INTRODUCCIÓN

Antes de iniciar es importante aclarar que Alianza de Servicios Sociales de Caldas es un nombre ficticio, así como los nombres de documentos y anexos. Esta decisión se tomó con el fin de poder publicar los resultados de la investigación, sin ninguna reserva y para que los mismos puedan ser utilizados por otras empresas que deseen llevar proyectos similares.

Las organizaciones, en la búsqueda de la competitividad, adoptan herramientas administrativas que les ayude al logro de sus objetivos. La Gerencia de Proyectos, es una de ellas y se impone en el entorno actual cambiante.

El presente trabajo de investigación teórica, parte de la necesidad de profundizar en la problemática actual de la gerencia de proyectos en Alianza de Servicios Sociales de Caldas, la cual se muestra como factor esencial para la implementación del nuevo direccionamiento estratégico de la Organización.

La investigación se enfoca en el análisis de las causas que determinan el éxito o fracaso de los proyectos. Si bien se han logrado identificar algunas causas, aún no se puede afirmar con certeza que éstas sean las que estén afectando el desempeño de los proyecto, debido a que aunque se han tomado acciones sobre éstas causas, los proyectos continúan arrojando los resultados no esperados.

De esta manera se pretende identificar las causas reales, que hasta el momento no han sido tenidas en cuenta en la Organización, para poder dar así respuesta a las preguntas de investigación planteadas: ¿Cuáles son las causas para que los proyectos en Alianza de Servicios Sociales de Caldas fracasen?, ¿Qué

conocimiento y perfil deben tener los jefes de proyecto en Alianza de Servicios Sociales de Caldas para abordar los proyectos que hoy se desarrollan en la Organización?, ¿Qué tipo de estructura y cultura deben darse en Alianza de Servicios Sociales de Caldas que soporten la gestión de los proyectos?, ¿La gestión de proyectos hoy opera la Estrategia Organizacional?.

El proceso de investigación es apoyado por diferentes referentes teóricos y autores reconocidos en las temáticas abordadas, por medio de entrevistas a expertos que facilitarán el enfoque y los resultados de los análisis de las causas que hoy inciden en el desempeño de los proyectos en la Organización. Es así como se logra relacionar todo un marco conceptual, los conocimientos técnicos de las personas involucradas en los proyectos durante los últimos cinco años y la práctica real de la gestión de proyectos en Alianza de Servicios Sociales de Caldas

La investigación se divide en dos capítulos:

El primer capítulo inicia con una revisión del estado del arte, la historia de los proyectos en el tiempo y estadísticas sobre el fracaso de proyectos, donde se logra evidenciar un alto porcentaje de estadísticas relacionadas con proyectos informáticos y una ausencia de estadísticas relacionadas con el fracaso de proyectos en el sector de servicios. Lo anterior podría explicarse por una posible falta de formalización de proyectos durante todo su ciclo de desarrollo y especialmente en la etapa de evaluación ex-post.

En el segundo capítulo se abordan conceptos generales aplicables a proyectos y se realiza una revisión teórica de diferentes temáticas necesarias para desarrollar la investigación, como son: gestión de proyectos, contribución de los proyectos a las organizaciones, los proyectos y la planificación estratégica, gestión estratégica,

influencia de la estructura y cultura de la organización en la gestión de proyectos y gerente de proyectos. Con lo que se pretende lograr determinar su aplicación práctica para Alianza de Servicios Sociales de Caldas, establecer diferentes relaciones y condiciones, resaltar aspectos presentes en la Organización y hacer evidentes los que hoy deben lograr una especial atención por parte de los directivos.

En este trabajo de investigación se recurre a la información proporcionada por diferentes personas de la Organización, líderes de procesos, analistas, gerentes de proyectos y directivas, quienes realizaron grandes aportes con el suministro y análisis de información y sin quienes no hubiera sido posible éste trabajo. Se cuenta además con el apoyo, orientación y grandes aportes de los asesores temático y metodológico, a los cuales expreso mis profundos agradecimientos.

2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Alianza de Servicios Sociales de Caldas viene desarrollando iniciativas a través de proyectos en diferentes campos como el tecnológico, infraestructura y social, entre otros; algunos de éstos se desarrollan internamente y otros con diferentes entes a nivel local, regional e incluso nacional. Lo anterior le ha permitido a la empresa mostrar resultados positivos en el tiempo y le exige fortalecer su gestión que le lleven a potencializar dichas iniciativas.

Desde Agosto del 2009, el equipo directivo de Alianza de Servicios Sociales de Caldas inició el proceso de análisis situacional y formulación del Direccionamiento Estratégico, el cual fue aprobado por el Consejo en Agosto de 2010 y orientará la gestión de la empresa durante los próximos años.

Se tiene planeado que las etapas de despliegue y ejecución, se den a partir de la formulación de proyectos estratégicos.

En éste nuevo marco de trabajo, resulta clave que la gestión de proyectos se realice de manera eficaz, que ayude a focalizar y priorizar acciones y que sea la gestora de los cambios requeridos por la Organización, pero para esto deberá primero profundizar en la problemática que se plantea a continuación.

Actualmente se presentan diversas situaciones que no han permitido alcanzar la dinámica requerida en la gestión de proyectos, entre ellas la falta de claridad desde el concepto, alcance y límites de la gestión de proyectos en los diferentes niveles de la Organización, falta de claridad en la definición de responsabilidades, la falta de planeación por la inmediatez con la que se requieren abordar las diferentes iniciativas, la ausencia de un marco de referencia metodológico, la falta

de controles que permitan monitorear las variables de alcance, tiempo y costos; así como los impactos y la falta de medidas frente a temas como reconocimientos o balance de consecuencias.

Sumado a lo anterior podemos decir que no hay articulación entre los diferentes proyectos que actualmente se ejecutan, no se focalizan ni priorizan esfuerzos que le apunten al desarrollo de actividades clave de la Organización, lo cual genera desgaste de recursos, bajo rendimiento de los proyectos, tiempos prolongados de ejecución, desmotivación de las personas involucradas e insatisfacción de los clientes de los proyectos.

De acuerdo a información disponible en la Organización, se tiene un porcentaje significativo de proyectos para los cuales se han asignado gran cantidad de recursos y en muchos casos éstos no han llegado a términos satisfactorios.

El problema de investigación parte de una revisión inicial de los proyectos de Alianza de Servicios Sociales de Caldas que no han alcanzado los resultados esperados y sus posibles causas; se conoce que se han emprendido algunos correctivos, sin que hasta el momento estos hayan permitido modificar en su totalidad los resultados de los proyectos. Por lo anterior resulta de interés buscar otras causas que han permanecido aparentemente ocultas y que seguramente están incidiendo en los resultados de los mismos.

3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las causas para que los proyectos en Alianza de Servicios Sociales de Caldas fracasen?

¿Qué conocimiento y perfil deben tener los jefes de proyecto en Alianza de Servicios Sociales de Caldas para abordar los proyectos que hoy se desarrollan?

¿Qué tipo de estructura y cultura deben darse en Alianza de Servicios Sociales de Caldas que soporten la gestión de los proyectos?

¿La gestión de proyectos hoy opera la Estrategia Organizacional?

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar causas que inciden en el desempeño de los proyectos en Alianza de Servicios Sociales de Caldas a través de la revisión teórica y consulta a expertos, para determinar las causas reales que permitan definir nuevas propuestas para la operación de los mismos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Recopilar información sobre temáticas claves para la Organización, a través de diferentes fuentes teóricas, con el fin de establecer las relaciones con la gestión actual de proyectos.
2. Recopilar información sobre la gerencia de proyectos de la Organización a través de entrevistas a expertos para detectar otras causas que inciden en el desempeño de los proyectos.
3. Establecer las relaciones y condiciones necesarias que deben darse en Alianza de Servicios Sociales de Caldas para que los proyectos sean exitosos, a partir de la identificación las causas incidentes en su desempeño, para lograr identificar aspectos determinantes en la gestión de proyectos de la Organización.

5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Alianza de Servicios Sociales de Caldas en su actual redireccionamiento y los desafíos que trae consigo éste ejercicio, deberá buscar la articulación e integración de esfuerzos para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Para que se dé lo anterior, la Organización requiere empezar a orientar diferentes análisis en torno a sus proyectos y detenerse a preguntar por qué en muchos de ellos no se están alcanzando los resultados esperados. De aquí parte la necesidad de la investigación, la cual plantea proponer mejoras basadas en la identificación inicial de variables del no cumplimiento de los resultados de los proyectos, profundizar en otras causas presentes en la problemática, que hasta el momento no se tiene la certeza que sean las que estén afectando el resultado de los proyectos o que sean las únicas.

Finalmente, a través de la presente investigación se podrán tener respuestas concretas frente a los factores que no han permitido el desarrollo de los proyectos en la Organización.

Éste tema resulta de interés no solo para Alianza de Servicios Sociales de Caldas sino para otras empresas del país las cuales plantean similares problemáticas, expresadas en diferentes escenarios de encuentro; donde se podrían presentar los resultados arrojados en la investigación, que los motive a emprender la ruta metodológica trazada, les permita encontrar respuestas concretas a problemáticas particulares y emprender acciones más focalizadas. Así mismo se puede pensar en beneficiar diferentes sectores con los cuales la Organización tiene permanente contacto y donde se evidencie como prioritario su aporte.

Plantear la investigación en la Organización, permitirá el acceso a las diferentes fuentes y recursos e incluso facilitará el acceso a expertos. Lo anterior garantizará todo el proceso de la investigación, el cual se tiene previsto desarrollar en cuatro (4) meses, y se cuenta con los recursos en la Organización para cumplir los objetivos propuestos en la investigación.

6 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 OBSTÁCULOS (DIFICULTADES)

Se identifican como posibles limitantes la información disponible sobre los proyectos en Alianza de Servicios Sociales de Caldas; debido a que ésta no se encuentra concentrada en una unidad organizacional específica y no se realizan seguimientos ni análisis de los proyectos a nivel Organizacional.

Por lo anterior se deberá recurrir a diferentes fuentes de información como responsables y participantes en proyectos, informes de gestión de cada uno de los macroprocesos, personas claves en los negocios, entre otros.

6.2 ALCANCE

La presente investigación es teórica y surge de una necesidad Organizacional de identificar la problemática en el desempeño de los proyectos. Consiste en identificar variables de éxito o fracaso de los proyectos a partir de la profundización teórica en temáticas consideradas necesarias para el desarrollo de la investigación, y consulta de fuentes como expertos en la Organización, responsables de proyectos, directivas, etc., y así establecer propuestas de mejora en la gestión de proyectos para la Organización.

7 MARCO DE REFERENCIA

7.1 ESTADO DEL ARTE - ANTECEDENTES

7.1.1 Los Proyectos en el Tiempo

Es difícil encontrar una herramienta más universal que la “planeación” y su desagregado principal el “proyecto”, cuya aplicación se extiende, sin excepción, a todas las actividades humanas. Sin duda alguna, los logros de la civilización son el resultado del ejercicio permanente por parte del hombre de concebir, estructurar, ejecutar, poner en marcha y garantizar la sostenibilidad de nuevos proyectos¹.

La gestión de proyectos se ha dado durante milenios²: las pirámides, la gran muralla china, los acueductos romanos, son ejemplos en donde en la mayoría de los casos se consideraban mas arte que ciencia. La práctica de la gestión de proyectos como opera actualmente nació en la Segunda Guerra Mundial; la Guerra fría llevó al desarrollo de proyectos sin precedentes en cuanto a tamaño y variedad que requerían nuevas herramientas de gestión para ejecutarlos efectivamente, al igual que la economía global en expansión obligó a buscar herramientas similares. De ésta manera durante las siguientes cuatro décadas éstos acontecimientos orientaron la dirección de los Proyectos.

La dirección de proyectos fue considerada en su momento como una disciplina de

¹ MIRANDA, J.J. (2004). *El Desafío de la Gerencia de Proyectos: alcance – tiempo – presupuesto – calidad*. Bogotá: MM Editores.

² DAVIDSON, J Frame (2005). *La Nueva Dirección de Proyectos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

ingeniería, lo cual obedeció a que los investigadores del desarrollo de la dirección de proyectos hacían parte de las industrias de la construcción y la defensa, trabajaron en proyectos complejos con uso intensivo de capital y su conocimiento se centraba áreas de presupuesto, planificación y asignación de recursos. De ésta manera la dirección de proyectos es asociada hasta el momento a herramientas clave como cuadros de Gantt, redes de planificación y gráficos de utilización de recursos³.

Se plantean algunos acontecimientos en el tiempo que marcaron la gestión de proyectos (Presentación Universidad de Playa Ancha. Valparaíso de Chile – Prof. José Miguel Rubio L.):

- Los seres humanos transformamos la realidad que nos rodea con nuestras manos e ingenio: desde la antigüedad, vimos que para ser más productivos necesitábamos organizarnos ante los objetivos que pretendíamos alcanzar, en la actualidad las empresas tienen aprendida la lección.
- Las legiones romanas diferían de sus contrincantes en: la tecnología que utilizaban era mejor (bronce, hierro,..) y la planificación y seguimiento estaba más elaborada, es decir, tenían los objetivos más claros y mejor preparada la estrategia a seguir, estaban mejor organizados, informaban rápidamente a sus compañeros para que estos pudieran corregir cualquier desviación.
- Nacimiento de la Gestión Moderna: Proyecto Manhattan (bomba nuclear).
 - o 1970's: industria militar, defensa, construcción utilizaban software de Gestión de Proyectos.
 - o 1990's: largo salto a modelos basados en la Gerencia de Proyectos.

³ Ibídem

- 1985: Total Quality Management.
- 1990-93: Re-ingeniería, equipos auto-dirigidos
- 1996-99: Gestión de Riesgos, Oficinas de proyectos
- 2000-06: Equipos multi-nacionales, Equipos virtuales, modelos de madurez.

Se emprenden transformaciones que incluyen acciones como reducciones, horizontalización, traspaso de responsabilidad a empleados y tercerización; y en éste sentido la dirección de proyectos responde a éste enfoque de negocio.

Al mismo tiempo la dirección de proyectos, en relación con las necesidades cambiantes del entorno obligará a realizar cambios importantes en el modo como vemos y realizamos nuestros proyectos⁴.

La ingeniería y de manera significativa las profesiones de tecnologías de la información han influido fuertemente en la evolución de los proyectos de administración de negocios.

La historia de los proyectos permite identificar el mito fundamental que la fundación de los proyectos tradicionales empresariales y los proyectos de ingeniería son los mismos tipos de proyectos. Afirmación que ha sido fuerte en lo que tiene que ver con la gerencia de los proyectos⁵:

La analogía entre los ingenieros que construyen un edificio un puente, un barco o un negocio; con profesionales de tecnologías de la información construyen un nuevo producto es frecuentemente usada por recomendación de ingenieros de

⁴ *Ibíd*em

⁵ KERZNER, H. (2009). *Project management: a systems approach planning, scheduling, and controlling*. Reino Unido. John Wiley & Sons.

software y de proyectos de administración tradicional, conocidos como modelos de cascadas de sistemas desarrollados, en los cuales los diseños no se comienzan hasta que las especificaciones formales son firmadas por los clientes.

Es importante para Alianza de Servicios Sociales de Caldas entender la evolución de los proyectos y la relevancia que cobra al imponerse como el medio de respuesta al nuevo enfoque de negocios sobre el cual deberá operar para alcanzar su competitividad.

En éste sentido se debe identificar el camino a recorrer en la gestión de proyectos, desde definir el modelo de operación, establecer la oficina de proyectos y alcanzar los niveles de madurez deseados en la gestión de proyectos.

7.1.2 Estadísticas sobre fracaso de proyectos

Los proyectos exitosos⁶, dan respuesta adecuada y oportuna a las expectativas tanto de sus propietarios como de sus clientes, que cumplen con los requisitos de calidad al dejar satisfechos a sus usuarios, que logran cumplir con las previsiones presupuestales y que obviamente responden a los compromisos de tiempo y oportunidad. Estos resultados se atribuyen a los procesos válidos y confiables de planeación, programación, organización, trabajo en equipo, adecuada comunicación e información, documentación anticipada de riesgos y limitaciones, de juiciosos y ponderados estudios jurídicos y financieros que dan salida a contratos inequívocos y transparentes; y principalmente, de un liderazgo a partir del entrenamiento, conocimiento y experiencia, compromiso y ética profesional, y

⁶ MIRANDA, J.J. (2004). *El Desafío de la Gerencia de Proyectos: alcance – tiempo – presupuesto – calidad*. Bogotá: MM Editores.

cabal comprensión del alcance por parte de quienes asumen la responsabilidad de la ejecución de los proyectos.

Los proyectos no exitosos⁷, es frecuente encontrar empresas tanto del sector público como privado que han demandado tiempos superiores a los pronosticados, que consumen recursos financieros significativamente mayores, que han determinado valores apreciables de lucro cesante, que han causado perjuicios notables a la población objetivo reflejados en incrementos significativos en tarifas o precios y en los efectos propios de no disponer y disfrutar de ellos oportunamente. Lo anterior se atribuye a vacíos gerenciales, deficiencias en los estudios de preinversión, incapacidad de gestión y liderazgo, improvisación y precipitación en la toma de decisiones, cierre financiero incompleto, falta de planificación en los procesos de contratación, desorganización y negligencia en la ejecución, presencia de corrupción, desconocimiento del entorno, externalidades no controladas, etc., que comprometen la formulación técnica, la prospectiva financiera y el control ejercido sobre alcance, tiempo, desempeño, costos y resultados acordes a la calidad prevista.

Piorun⁸: Varias encuestas muestran que sólo en el orden del 20% de los proyectos finalizan obteniendo el objetivo planteado, en el tiempo y con los recursos estimados. Esta problemática se da en todo tipo de proyectos, y está particularmente acentuada en proyectos tecnológicos. El 80% restante se da por diferentes motivos y generan aumentos en costos directos e indirectos. Esto lleva a dar mayor importancia al origen de los fracasos y para citar el caso de Argentina, muchos proyectos de TI siguen la estadística general, y en busca de reducción de costos, disminuyen el recurso humano para proyectos de alta criticidad y exigencia con lo que terminan con sobrecarga de trabajo o implementando medidas como búsqueda de profesionales con menos experiencia y en ambos casos poniendo en

⁷ *Ibíd*em

⁸ PIORUN, Daniel. (2002). *Liderando Proyectos*. Macchi.

riesgo el resultado del proyecto.

Piorun, llevó adelante un estudio sobre la alta tasa de fracasos entre 50 líderes de proyectos en Buenos Aires y Uruguay: en primer lugar atribuyó el 48% a problemas humanos, entre ellos, dificultades de conducción, comunicación y conflictos entre la gente, que señalan fallas en las capacidades de interrelación, negociación, manejo de la resistencia ante lo nuevo, y falta de control emocional de quienes tienen que manejar o ejecutar proyectos. En segundo lugar, el 31% se atribuyó a la no utilización, o mala utilización de metodologías de trabajo y en tercer lugar con un 21% a los cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico.

"Desde el punto de vista de los recursos humanos, la capacitación de los mismos ha generado un aumento en el índice de éxitos y satisfacción de nuestros clientes, pues siempre los mayores conflictos están en dicho rubro"⁹.

De otro lado el estudio titulado "The CHAOS Report" publicado por Standish Group, y citado por Neil, presenta una clasificación acerca de las causas de los fracasos de los proyectos¹⁰:

- 13,1% Requerimientos Incompletos
- 12,4% Falta de Involucramiento de Usuarios
- 10,6% Falta de Recursos
- 9,9% Expectativas no realistas
- 9,3% Falta de Soporte Ejecutivo
- 8,7% Requerimientos Cambiantes
- 8,1% Falta de Planificación
- 7,5% No se necesita mas

⁹ Ibídem

¹⁰ Neil, D. (2006). *Proyectos Informáticos: Fracasos y Lecciones Aprendidas*. Revista de Derecho y Tecnologías de la Información, Pág 4.

- 6,2% Falta de IT Management
- 4,3% Desconocimiento Tecnológico
- 9,9% Otros

Boston, Massachusetts, Abril 23, 2009. El nuevo reporte del Grupo Standish muestra más proyectos fallidos¹¹: El 32% de todos los proyectos exitosos los cuales fueron entregados a tiempo, dentro del presupuesto, con las características y funcionalidades requeridas dice Jim Johnson, presidente del Grupo Standish, el 44% fueron entregados tarde, con sobre costos y/o con menos de las características y funcionalidades que las requeridas y 24% fallaron, fueron cancelados antes de la terminación o entregados y nunca utilizados.

Lo anterior representa una disminución en el porcentaje de éxitos comparado con el estudio anterior, así como también un incremento significativo en el número de fallos, dice Jim Crear, CIO del grupo Standish, hay puntos débiles en los últimos 5 periodos de estudio. Los resultados de este año representan el mayor porcentaje de fallo en una década.

Lledó y Rivarola hablan de que los riesgos están vinculados con posibles causas de fracaso de los proyectos y diferentes tipos de fallas que pueden ocurrir y las agrupan en cuatro grandes categorías¹²:

- Planificación inadecuada.
- Problemas relacionados con recursos humanos.
- Controles inapropiados.
- Factores externos al director del proyecto (riesgos).

Eisner, plantea que existen factores adicionales que limitan el cumplimiento estos

¹¹ STANDISH GROUP, T.C. (2009). *http://www.standishgroup.com*

¹² RIVAROLA, G., & LLEDÓ, P. (2007). *Gestión de Proyectos. Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos y administrar los riesgos*. Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson Education.

tres factores, como son¹³:

- Inadecuada articulación de los requerimientos técnicos.
- Planeación insuficiente.
- Competencias técnicas menores a las requeridas.
- Perdida del trabajo en equipo.
- Deficiencias en la comunicación y la coordinación.
- Seguimiento insuficiente a los procesos críticos.
- Soporte corporativo insuficiente.

Neil, realiza análisis de los factores más comunes presentes en diversos estudios y basados en su experiencia en el manejo proyectos informáticos¹⁴:

Apoyo de la Gerencia:

En todo proyecto la Alta Gerencia juega un papel protagónico, necesario para la creación del espacio para que el proyecto se lleve a cabo de la mejor forma posible, asignando el personal para conformar el equipo de trabajo y tomando decisiones firmes y decididas, para lograr las metas trazadas. Es en esta fase donde se suele cometer el error más común, y que afecta con mayor fuerza: el no reconocer que, el desarrollo del proyecto, es una etapa especial en los procesos de la empresa, el cual requiere cambios en las labores cotidianas para poder acomodar el trabajo normal con las tareas a realizar, como consecuencia del proyecto.

Las personas afectadas por los resultados del proyecto, pueden influir negativamente en el mismo (Resistencia al Cambio):

Los resultados del proyecto normalmente afectaran los intereses de las personas, ya sea porque su forma de trabajo se modificara o porque sus actividades serán

¹³ EISNER, Howard. (2008), *Essentials of project and systems engineering management*, John Wiley & Sons

¹⁴ Neil, D. (2006). *Proyectos Informáticos: Fracasos y Lecciones Aprendidas*. Revista de Derecho y Tecnologías de la Información, Pág4.

automatizadas y por consiguiente no será necesaria su presencia para la compañía.

Es de esperarse que se presente oposición frente a la implementación del proyecto, que se traduzca en obstáculos para la finalización del mismo.

Los cambios de rumbo pueden perjudicar al proyecto:

A pesar de que un proyecto puede contar con una buena planificación, siempre es necesario tomar en cuenta los cambios en el mismo, los cuales pueden ser producidos por diversas circunstancias, ya que pueden afectar negativamente al proyecto, al no permitir la culminación de tareas o finalización de entregables esperados en una determinada fase. Esto lleva frustraciones a los involucrados, al no suplir sus necesidades de realización y no ver concretado su esfuerzo en productos concretos o entregables tangibles. Para minimizar esta problemática es necesario que exista una buena Administración del Cambio.

La determinación de los costos y los plazos:

Los costos y los plazos de los proyectos determinan una métrica significativa sobre la que se determina el éxito o el fracaso de un proyecto. Existen metodologías y herramientas que contribuyen a determinar los mismos, sin embargo, cada organización que desarrolle proyectos debería contar con un registro histórico acerca de los tiempos y costos de las actividades de sus proyectos con el fin de que sirvan como insumo en futuros proyectos.

Cambios de personal durante el proyecto:

Cambiar los miembros del equipo del proyecto puede influir notoriamente en el éxito del proyecto. Tanto los miembros técnicos como los proveedores de información deben de tratar de mantenerse, en la medida de lo posible, a lo largo del proyecto.

Falta de una adecuada identificación de riesgos:

En todo proyecto existe la probabilidad de que se presenten sucesos que amenacen la finalización del mismo, razón por la cual resulta imprescindible una adecuada identificación de riesgos potenciales junto con la debida definición de cómo afrontarlos en caso de ocurrir. Por más pequeño o controlable que parezca el proyecto, es un error no identificar dichos riesgos, lo cual nos puede costar muy caro.

Falta de seguimiento periódico del proyecto, control de la planificación y revisiones para corregir las desviaciones:

Es necesario realizar revisiones periódicas del estado del proyecto con relación al cumplimiento de los objetivos y de los planes definidos, tomándose las acciones correctivas necesarias, en caso de que se produzcan desviaciones.

La finalización del proyecto:

Para este apartado, aplica muy bien la célebre frase que dice “Si no sabe hacia dónde va, jamás podrá saber si llegó”. Dado que no hay una clara definición del destino, será imposible determinar cuándo termina el proyecto, por lo que no hay manera de alcanzar el final.

Una adecuada gestión de los proyectos no resolverá todas las dificultades existentes pero invertirá la proporción entre éxitos y fracasos:

Lo normal será que un proyecto bien gestionado sea un éxito. La excepción, que siempre existirá, será que un proyecto, a pesar de haber sido bien gestionado, acabe fracasando por su especial dificultad, por influencias del entorno o por imprevistos imposibles de dominar.¹⁵

¹⁵ PEREÑA, Jaime, (1996). *Dirección y Gestión de Proyectos*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Tipología de proyectos destinados al fracaso¹⁶:

- El proyecto “indefinido”. El objetivo puede ser alcanzable pero no es concreto o no se han identificado pasos para conseguirlo. Hay expectativas divergentes.
- El proyecto “coartada”. La razón por la que se inicia el proyecto no es clara o responde a intereses personales.
- El proyecto “desorganizado”. No hay jefe de proyecto o éste no actúa como tal.
- El proyecto “provisional”. Las decisiones difíciles se evitan.

En síntesis¹⁷, la gestión de los proyectos es una misión posible e incluso más fácil de lo que hubiera podido suponerse. Basta adaptar los principios de gestión clásica y de sentido común al ambiente especial de los proyectos y, tener la voluntad decidida de vencer las resistencias e inercias que impiden seguir gestionando los proyectos como actividades continuas.

En estas condiciones es perfectamente posible alcanzar la meta deseada: que los proyectos desemboquen habitualmente en el éxito que supone la consecución de los objetivos previamente definidos.

Alianza de Servicios Sociales de Caldas hoy no tiene definido formalmente el concepto de éxito o fracaso para sus proyectos. Se cuenta con mediciones diversas bajo el criterio de los responsables de los proyectos y no por un lineamiento establecido para los proyectos que se ejecuten en la Organización.

¹⁶ *Ibídem.*

¹⁷ *Ibídem*

Se conoce dentro de la problemática actual de los proyectos de Alianza de Servicios Sociales de Caldas, que muchos proyectos terminan por fuera de los plazos, tienen desvíos de presupuesto, costos mayores a los planificados, fueron cancelados, no entregados e incluso nunca utilizados, pero no se cuenta con una estadística cierta frente a éstas situaciones que permitan determinar el éxito o fracaso.

De otro lado, aunque las estadísticas mencionadas no son específicamente del sector de servicios, sirven de referencia para la Organización puesto que se puede afirmar que aproximadamente un 60% de los proyectos ejecutados corresponden a proyectos tecnológicos que es en los que se puede encontrar más información.

Adicionalmente, en las estadísticas presentadas, se logran encontrar aspectos recurrentes en el fracaso de proyectos como la falta de planeación o planeación inadecuada, problemas relacionados con los recursos humanos (competencias) y controles inadecuados de los proyectos, lo cual podría estar relacionado con la problemática de Alianza de Servicios Sociales de Caldas.

7.2 MARCO TEÓRICO

7.2.1 CONCEPTOS GENERALES SOBRE PROYECTOS

A continuación se establecen los conceptos básicos de los proyectos en general, lo cual permitirá una mejor comprensión de los planteamientos y de los resultados de la investigación.

Definición de Proyecto:

A continuación se citan definiciones dadas por diversos autores reconocidos:

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”¹⁸

“Un proyecto es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseñan para cumplir con las necesidades del cliente”¹⁹.

“Un proyecto es un esfuerzo por lograr un objetivo específico mediante una serie especial de actividades interrelacionadas y la utilización eficiente de los recursos”²⁰.

Adicionalmente Guido y Clements establecen unos atributos en los proyectos que los definen, veamos²¹:

- Objetivo que enmarca el resultado o producto que se espera y se define por lo regular en términos del alcance, del programa y los costos.
- Actividades interdependientes que se deben dar de determinada secuencia para alcanzar el objetivo del proyecto.
- Involucra recursos como personas, equipos, materiales e instalaciones, entre otros, para realizar las actividades.
- Tiene un marco temporal específico, es decir un tiempo y una fecha en la cual debe concluirse.
- Puede ser un esfuerzo único o de una sola vez.

¹⁸ Project Management Institute, (2008). *“A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. (Cuarta Ed.). Pensylvania: Project Management Institute, Inc.

¹⁹ GRAY, C.F., & LARSON, E.W. (2009). *Administración de Proyectos* (Cuarta Edición). México, D.F: McGrawHill.

²⁰ GUIDO, J y CLEMENTES, J. P (2003). *Administración Exitosa de Proyectos*. Mexico: International Thomson Editores.

²¹ Ibídem

- Tiene un cliente, es quien aporta recursos para su realización, sino a otros actores vinculados al proyecto y empresa.
- Supone incertidumbre de si el objetivo se cumplirá o no en su totalidad y deberán ser descritas ya que influirán en el desarrollo del presupuesto, en el programa y en la duración del trabajo.

Alianza de Servicios Sociales de Caldas dentro de la práctica actual de gestión de proyectos ha adoptado en el concepto del PMBOK, donde se plantea que un proyecto es un esfuerzo temporal único que se lleva a cabo para conseguir un resultado.

A partir de este concepto se logra identificar que sólo el 58% de las iniciativas organizacionales registradas durante los últimos cinco años, dan respuesta a éste concepto como tal y hacen referencia de alguna manera a las características presentes en los mismos. El porcentaje restante hace referencia a actividades de rutina, actividades de mejoramiento, entre otras.

Particularmente Alianza de Servicios Sociales de Caldas ha definido algunas características propias para los proyectos, las cuales se muestran a continuación:

- Pretenden obtener cambios estimados como positivos en situaciones actuales o generar nuevas situaciones (pasar de un estado A a un estado B, en una población, en un servicio, en un negocio o en un área administrativa y de soporte)
- Son llevados a cabo con la utilización de distintos recursos (personas, tiempo, dinero, físicos, etc.)
- Tienen unos resultados y objetivos claramente definidos.
- Tienen un para qué en el largo plazo relacionado con el direccionamiento estratégico de un servicio o negocio, o de la organización en su conjunto.

- Miden recursos, resultados, efectos e impactos (para poder evidenciar el cambio en la situación inicial).
- Existen en un periodo de tiempo limitado y previamente definido, es decir no son perpetuos, tienen un comienzo y tienen un fin.
- Implican conformar equipos de trabajo (sea con personal interno, externo a la Organización o grupos mixtos).

Clasificación de los Proyectos:

A continuación se referencian los tipos de proyectos que define Germán Arboleda Vélez en su libro *Proyectos: formulación, evaluación y control*²²:

Según el carácter del proyecto, se clasifican en:

a). **Financieros:** Cuando su factibilidad depende de una demanda real en el mercado del bien o servicio a producir, a los niveles de precio previsto. En otros términos, cuando el proyecto sólo obtiene una decisión favorable a su realización si se puede demostrar que la necesidad que genera el proyecto, está respaldada por un poder de compra de la comunidad interesada.

b). **Sociales:** Cuando la decisión de realizarlo no depende de que los consumidores, o usuarios potenciales del producto, puedan pagar integralmente o individualmente los precios de los bienes o servicios ofrecidos, costo que cubrirá total o parcialmente la comunidad en su conjunto, a través del presupuesto público, de sistemas diferenciales o de tarifas. El carácter social se relaciona con la naturaleza del bien o servicio que se va a producir y cambia según el nivel de distribución del ingreso de la comunidad a la cual se destina ese producto.

²² ARBOLEDA, Germán (2001). *Proyectos. Formulación, Evaluación y Control*. Cali, Colombia: AC Editores.

Según el sector de la economía al cual están dirigidos, se clasifican en:

a). Proyectos Agropecuarios: Dirigidos al campo de la producción animal y vegetal; las actividades pesqueras y forestales; y los proyectos de riego, colonización, reforma agraria, extensión y crédito agrícola y ganadero, mecanización de faenas y abono sistemático.

b). Proyectos de Infraestructura social: Dirigidos a atender necesidades básicas de la población, tales como: salud, educación, recreación, turismo, seguridad social, acueductos, alcantarillados, vivienda y ordenamiento espacial urbano y rural.

c). Proyectos industriales: comprenden los proyectos de la industria manufacturera, la industria extractiva y el procesamiento de los productos extractivos de la pesca, de la agricultura y de la actividad pecuaria.

d). Proyectos de infraestructura económica: se caracterizan por ser proyectos que proporcionan a la actividad económica ciertos insumos, bienes o servicios, de utilidad general, tales como: energía eléctrica, transporte y comunicaciones. Incluyen los proyectos de construcción, ampliación y mantenimiento de carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, puertos y navegación; centrales eléctricas y sus líneas y redes de transmisión y distribución; sistemas de telecomunicaciones y sistemas de información.

e). Proyectos de servicios: Se caracterizan porque no producen bienes materiales. Prestan servicios de carácter personal, material o técnico, ya sea mediante el ejercicio profesional individual o a través de instituciones. En ésta clasificación se incluyen los proyectos de investigación tecnológica o científica, de comercialización de los productos de otras actividades y de servicios sociales, no incluidos en los proyectos de infraestructura social.

Según el objetivo del proyecto, se clasifican en²³:

a). Proyecto de producción de bienes:

- Bienes primarios (extracción). Pueden ser agrícolas, pecuarios, mineros, pesqueros o forestales.

- Bienes secundarios (transformación). Pueden ser bienes de consumo final, intermedios o de capital.

b). Proyectos de prestación de servicios:

- Servicios de infraestructura física. En éstos se incluyen los transportes, las comunicaciones, el riego y la recuperación de tierras, la energía eléctrica, el saneamiento y las urbanizaciones.

- Servicios de infraestructura social. Comprende la salud, la educación y la vivienda y la organización social (administración pública y seguridad nacional).

- Otros servicios. Se incluyen la distribución, financiamiento, la información, el esparcimiento, profesionales (personales, materiales y técnicos).

c). Proyectos de investigación:

- Investigación en ciencias. Puede ser en ciencias exactas, naturales o sociales.

- Investigación aplicada. Puede estar relacionada con recursos naturales, con procesos de transformación (tecnología) o con procesos de decisión (organización).

Según su ejecutor, los proyectos se clasifican en²⁴:

²³ *Ibídem*

a). Proyectos públicos: Son proyectos ejecutados por entidades del gobierno y con presupuesto de inversión. Normalmente apuntan al mejoramiento de la salud, la educación, la vivienda, el transporte, etc., y son formulados con base en los planes y programas de desarrollo económico-social que preparan los diferentes niveles de la administración pública.

b). Proyectos privados: Son proyectos preparados y ejecutados por personas naturales o jurídicas con recursos privados y de crédito, buscando siempre las mejores oportunidades de inversión y la mejor rentabilidad.

c). Proyectos mixtos: son proyectos promovidos y ejecutados coordinadamente entre el sector público y el privado, a través de las denominadas empresas de economía mixta.

Según su área de influencia se clasifican en²⁵:

- a). Proyectos locales.
- b). Proyectos regionales.
- c). Proyectos nacionales.
- d). Proyectos multinacionales.

Según su tamaño se clasifican en:

- a). Proyectos pequeños.
- b). Proyectos medianos.
- c). Proyectos grandes o macroproyectos.

De acuerdo con lo anterior, se logra identificar en Alianza de Servicios Sociales de

²⁴ *Ibíd*em

²⁵ *Ibíd*em

Caldas la siguiente clasificación:

- Según el carácter se encuentran proyectos financieros y sociales. En ésta clasificación se encuentran aquellos que buscan obtener rentabilidad y puede ser de dos tipos: rentabilidad social en términos de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población afiliada y de la comunidad en general; y proyectos de rentabilidad financiera que pretenden obtener un retorno financiero sobre la inversión, es decir obtener remanentes, que luego serán invertidos en programas o proyectos sociales.
- Según su ejecutor proyectos privados y mixtos. Los privados son aquellos que se financian con recursos internos y en los cuales los beneficiarios directos son los servicios sociales, los negocios y/o las áreas administrativas y de soporte de Alianza de Servicios Sociales de Caldas, y el impacto directo o indirecto de dichos proyectos se da en la población afiliada y/o la comunidad Caldense. Y los mixtos son los realizados con diferentes entes con los cuales Alianza de Servicios Sociales de Caldas se relaciona, el impacto también se da en la población afiliada y/o la comunidad Caldense.
- Según el sector de la economía, proyectos de infraestructura social donde se busca satisfacer las necesidades de la población afiliada emprendidos por los diferentes servicios en la Organización como son recreación, educación, etc. los cuales generan impacto en la ciudad de y en los diferentes municipios; en éste mismo sector, los proyectos de servicios entre ellos los tecnológicos, de desarrollo de software, de modernización tecnológica, de innovación y aplicación tecnológica y de capacitación en nuevas tecnologías, y finalmente los proyectos de comercialización.

- Según el objetivo se pueden identificar en proyectos de prestación de servicios y de investigación.
- Los proyectos mencionados anteriormente pueden tener una clasificación adicional según su área de influencia en locales, regionales y nacionales, y según su tamaño se pueden clasificar en proyectos pequeños medianos y grandes.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que Alianza de Servicios Sociales de Caldas cuenta con proyectos de diversa índole y si bien se logra establecer ésta clasificación a través de la revisión de la información disponible en la Organización, hoy no está formalmente establecida una tipología que permita sugerir dónde están concentrados los recursos y dónde hacer énfasis de acuerdo a los objetivos trazados por la Organización.

Ciclo de Vida del Proyecto:

Se denomina ciclo de vida del proyecto al conjunto de fases por las cuales está compuesto el proyecto y las cuales en ocasiones se dan de manera secuencial o superpuestas. Éste ciclo de vida al que hace referencia el PMI, plantea que puede estar determinado por el tipo de la industria, por la tecnología empleada o por la misma Organización, y que independiente de su magnitud, se estructuran en el siguiente ciclo²⁶:

- Inicio
- Organización y Preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre

El ciclo de vida de los proyectos según Guido y Clements se divide en cuatro

²⁶ Project Management Institute, (2008). *“A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).* (Cuarta Ed.). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

fases²⁷:

- Identificar una necesidad consiste en descubrir una necesidad, un problema o una oportunidad.
- Desarrollar una propuesta de solución, consiste en encontrar una solución a la necesidad o al problema y presentar una propuesta al cliente quien finalmente toma la decisión de invertir o no en el proyecto.
- Realizar el proyecto consiste en implementar o poner en práctica la solución propuesta. Es denominada también como ejecución del proyecto. En ésta fase se cumple el objetivo del proyecto.
- Terminar el proyecto, para ello se efectúan actividades de cierre, con el fin de indagar mejoras en caso de llevarse a futuro otro proyecto similar.

Gray y Larson, plantean cuatro etapas²⁸:

- Etapa de Definición: se definen las especificaciones del proyecto; se establecen sus objetivos; se integran equipos; se asignan responsabilidades.
- Etapa de Planeación: se determinan planes para determinar que implicará el proyecto, su programación, beneficiarios, nivel de calidad a mantener y el presupuesto.
- Etapa de ejecución: Se elabora el producto. Se utilizan las mediciones

²⁷ GUIDO, J y CLEMENTES, J. P (2003). *Administración Exitosa de Proyectos*. Mexico: International Thomson Editores.

²⁸ GRAY, C.F., & LARSON, E.W. (2009). *Administración de Proyectos* (Cuarta Edición). México, D.F: McGrawHill.

de tiempo, costo, especificaciones como medios de control del proyecto.

- Etapa de entrega: se entrega el producto del proyecto al cliente y se vuelven a desplegar los recursos del proyecto.

Alianza de Servicios Sociales de Caldas definió formalmente desde el año 2000, el ciclo del proyecto, el cual se muestra a continuación²⁹:

Figura 1. Ciclo del Proyecto Alianza de Servicios Sociales de Caldas



Fuente: Alianza de Servicios Sociales de Caldas. 2000

Al examinar las etapas planteadas encontramos los siguientes aspectos en cada

²⁹ Alianza de Servicios Sociales de Caldas. (2000). *Herramientas para Identificar, Formular y Evaluar Proyectos*. Manizales.

una de ellas³⁰:

- Identificación: análisis de participación, análisis de problemas (árbol de problemas), análisis de objetivos (árbol de objetivos), análisis de alternativas (árbol de objetivos - criterios de evaluación de alternativas). Para llevar a cabo ésta etapa, se dispusieron diversos medios y herramientas para la generación de propuestas. Se definieron los requisitos mínimos para la presentación de proyectos, entre ellos: nombre, equipo del proyecto (incluidos los apoyos desde las áreas soporte), situación a transformar, aprovechar o superar, objetivos (general y específicos), población beneficiaria, resultados al finalizar la ejecución del proyecto, prioridad del proyecto (alta, media, baja), presupuesto y cronograma.
- Diseño y Formulación³¹: matriz de planificación, programación de actividades, programación de recursos, factores de viabilidad, documento del proyecto. En ésta se especifican los resultados, los supuestos, se determina el cronograma de inversiones y las actividades y se establecen criterios de selección de proyectos como: cobertura, política de la entidad versus solución escogida (prioridad), nivel de desarrollo tecnológico que se tiene, impacto sobre los usuarios, costo – beneficio, tiempo que dura la solución y grado de sostenibilidad.
- Ejecución y seguimiento³²: plan de ejecución, realización de operaciones, sistema de información, información de seguimiento, pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad. Se definen matrices de seguimiento y evaluación del proyecto

Es importante aclarar que aunque estos conceptos fueron definidos y aprobados

³⁰ *Ibíd.*

³¹ Alianza de Servicios Sociales de Caldas. (2000). *Herramientas para Identificar, Formular y Evaluar Proyectos*. Manizales.

³² *Ibíd.*

en el año 2000 y 2001 por el órgano directivo de la Organización, a la fecha no se aplican en su totalidad. Es decir no todos los proyectos se llevan a cabo bajo este modelo, ni se cuenta con otro que unifique la forma de desarrollar los mismos; la rigurosidad de aplicación de todas las fases depende de la formalidad que le otorgue la Organización, sustentada en aspectos como tipo, tamaño, inversión, impacto o entes involucrados.

A continuación se citan algunos casos en los cuales se desarrolla formalmente cada una de las etapas:

- Proyectos para los cuales se destinan recursos de la Organización de acuerdo a mandato legal. Éste tipo de proyectos establecen unos lineamientos generales, pero la Organización es autónoma en decidir cómo los cumple, por lo tanto, para estos proyectos o programas se deberán tener en cuenta los mismos lineamientos anteriormente expresados.
- Proyectos presentados a la Superintendencia. La cual instruye a las organizaciones del sector sobre lo que debe contener un proyecto para su envío a esta entidad.
- Proyectos ejecutados con entes externos. Se deberán seguir los lineamientos de la Organización; además, el proyecto deberá ser claro en precisar la contribución que se espera y el beneficio que se obtendría.
- Proyectos que buscan obtener recursos del Gobierno o de Cooperación Internacional. Cuando la Organización quiera presentarse a convocatorias establecidas por el gobierno, o cuando desee autónomamente hacer gestión ante organismos de Cooperación internacional, se seguirán los lineamientos establecidos por la

Organización. En cuanto a los requisitos mínimos para presentar el proyecto, estos serán los exigidos por el Organismo ante el cual se presenta el proyecto.

Para que un proyecto contribuya a obtener mejores niveles de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos de la Organización, es necesaria una adecuada identificación, formulación, evaluación, ejecución y un buen control del mismo.

7.2.2 Gestión de Proyectos – Gerencia de Proyectos – Administración de Proyectos:

“La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre”³³.

El PMBOK, dirigir un proyecto por lo general implica:

- Identificar requisitos.
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto.
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo.

³³ Project Management Institute, (2008). *“A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).* (Cuarta Ed.). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Para Miranda³⁴, el término “Gerencia de Proyectos” o “Administración de Proyectos”, hace referencia a todas las actividades que se adelantan en la etapa de ejecución del proyecto, que por la magnitud de las inversiones, por la participación del número de contratistas, por lo diversas y complejas de las acciones y la secuencia de las mismas, determinan la necesidad de implementar un modelo gerencial que dirija las diferentes actividades que a su vez garanticen la entrega oportuna del proyecto dentro de las especificaciones de alcance, costo y calidad.

La dirección o gerencia de proyectos en Alianza de Servicios Sociales de Caldas está relacionada con las actividades delegadas por la Organización a los responsable de proyectos con el fin de que se cumpla con los requisitos de los proyectos, entre ellos se pueden mencionar: alcance, costo y calidad.

La dirección o gerencia de proyectos según PMBOK, depende de los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que posea la organización y Alianza de Servicios Sociales de Caldas ha venido desarrollando esfuerzos que le permitan conocer acerca de las tendencias mundiales en gerencia de proyectos, las mejores prácticas en gerencia de proyectos, tener fuentes cercanas de consulta y referencia como el PMI. Adicionalmente ha venido promoviendo el desarrollo de competencias en gerencia de proyectos a través de capacitaciones dirigidas a líderes y responsables de proyectos, motivando la formación de colaboradores en el tema y al mismo tiempo disponiendo los recursos necesarios para su desarrollo.

³⁴ MIRANDA, J.J. (2005). *Gestión de Proyectos: Identificación – Formulación – Evaluación Financiera – Económica- Social y Ambiental* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: MM Editores

7.2.3 Contribución de los proyectos a las organizaciones.

Miranda afirma³⁵: “La administración de proyectos ya no constituye una administración para necesidades especiales; se ha convertido en la manera común de hacer negocios. Cada vez son más las instituciones y empresas públicas y privadas de todo el mundo que involucran el “proyecto” como unidad básica de análisis de la rutina de gestión y herramienta insustituible en la planeación estratégica”.

Para Miranda, la innovación, la calidad, el dominio del conocimiento y su aplicación tecnológica, garantizan la competitividad e incorporan la creación de valor agregado a través de todos los eslabones de la cadena productiva, considera que es la única forma de actuar en un escenario globalizado.

Para Neil³⁶ Hoy en día, en este mundo tan competitivo en que vivimos, en donde los productos y/o servicios que ofrecemos a nuestros clientes pueden marcar la diferencia entre permanecer en el mercado o desaparecer, surge la figura del proyecto, consolidándose como una herramienta efectiva para establecer esa ventaja competitiva que las empresas requieren dentro de su nicho de mercado.

Afirma el autor que los proyectos se originan y desarrollan principalmente por dos motivos; en primer lugar, con el objeto de aprovechar una oportunidad de negocio, y en segundo lugar, para resolver alguna situación particular que se esté presentando en la empresa.

Una mala planeación y/o ejecución de un proyecto causa pérdidas relacionadas principalmente con el factor tiempo y dinero, razón por la cual los proyectos deben

³⁵ *Ibíd*em

³⁶ Neil, Donoval. (2006). *Proyectos Informáticos: Fracasos y Lecciones Aprendidas*. Revista de Derecho y Tecnología de la Información, 1-11.

planearse y ejecutarse tomando en cuenta la premisa que se desarrollan para obtener una mejora significativa en la empresa, cumpliendo con las expectativas de calidad, costo y tiempo. La correcta definición y gestión de proyectos, tomando en cuenta dicha premisa determina el éxito o fracaso del mismo.

Gray y Larson, plantean diversas razones por las cuales las compañías hoy se están dedicando a los proyectos, en la medida que el futuro promete un aumento en la importancia y en la función de los proyectos para contribuir a la dirección estratégica de las organizaciones³⁷:

- Comprensión del ciclo de vida del producto: El tiempo para comercializar los nuevos productos con ciclos de vida cortos se ha vuelto cada más importante y es por esto que se requiere establecer proyectos para llevar rápidamente al mercado productos y servicios.
- Competencia Global: El mercado exige actualmente productos de calidad y a buen precio, donde la administración y mejoramiento de la calidad implican administración de proyectos. La administración de proyectos demuestra una forma eficaz para que se hagan las cosas.
- Explosión del Conocimiento: los proyectos hoy abarcan los más recientes avances, lo cual ha incrementado su complejidad y la necesidad de integrar tecnologías divergentes y donde la administración de proyectos se ha convertido en una disciplina esencial para cumplir con ésta tarea.
- Reducción del tamaño corporativo (downsizing): ha propiciado cambios en la manera que las organizaciones enfocan los proyectos.
- Mayor enfoque en el cliente: La importancia de la satisfacción del cliente exige una relación de trabajo cercana donde se entreguen soluciones a la medida de las necesidades. La administración de proyectos resulta fundamental para el desarrollo de productos y servicios a la medida.

³⁷ GRAY, C.F., & LARSON, E.W. (2009). *Administración de Proyectos* (Cuarta Edición). México, D.F: McGrawHill.

- Los pequeños proyectos representan grandes problemas: las empresas con muchos proyectos pequeños exigen la administración de proyectos múltiples alineados al cumplimiento de la misión de la empresa.

“Actualmente en el mundo de los negocios existe una diversidad de fuerzas ambientales, que incrementan la demanda de una buena administración de proyectos en todas las industrias y sectores. La administración de proyectos parece adaptarse en forma ideal a un ambiente de negocios que exige rendición de cuentas, flexibilidad, innovación, velocidad y mejora continua”³⁸.

De igual manera Miranda afirma³⁹:

El pensamiento empresarial debe estar orientado a identificar las ventajas que refuercen la estrategia competitiva a través de una adecuada gestión empresarial, que le permita ser creativa, innovadora e incursionar en nuevos mercados, etc.

La técnica de gestión de proyectos permite indagar sobre un frente de inversión, observar posibilidades y capacidades futuras de las empresas que les permita generar alianzas estratégicas con consumidores, proveedores y competidores.

En esta medida resulta necesario que entes del estado utilicen adecuadamente herramientas de planeación estratégica y de gestión de proyectos que les permita consolidar metas de desarrollo y de bienestar social.

En cuanto a las instituciones públicas y privadas, de los diferentes niveles territoriales, las universidades en sus diversos programas de formación, especialización, actualización, educación continuada, a distancia o virtual; los gremios, las asociaciones de profesionales deben orientar esfuerzos para

³⁸ *Ibíd*em

³⁹ MIRANDA, J.J. (2005). *Gestión de Proyectos: Identificación – Formulación – Evaluación Financiera – Económica- Social y Ambiental* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: MM Editores

promover programas de fortalecimiento institucional, que consoliden la cultura de proyectos.

En cuanto al gestor de proyectos, Miranda menciona⁴⁰: “es quizás el profesional que más agrega valor a la economía. En efecto, cuando descubre una buena idea, la elabora, la dimensiona y la valora, tiene información y elementos de juicio que le permiten recomendar o tomar una decisión ponderada. Si esta lo conduce a no ejecutar el proyecto, se crea valor al evitar inversiones y costos en una acción que no brindaba garantías de éxito. Si la decisión es ejecutar el proyecto se crea valor al disponer mas adelante de una nueva capacidad instalada disponible para la operación. En la medida de su operación va asegurando valor para los propietarios y, obviamente para la comunidad al recibir un bien o un servicio que antes no tenían”.

Frente a las lecciones aprendidas y mejores prácticas derivadas de la evaluación expost, el autor considera que corresponden a un valor agregado que la sociedad recibirá a través de proyectos futuros; lo cual se puede observar en las diferentes etapas del ciclo del proyecto donde se genera y se asegura valor en forma permanente. Por eso afirma que el proyecto es el mecanismo más idóneo de generación y aseguramiento de valor.

Miranda insiste⁴¹: el proyecto se constituye en la unidad operativa del desarrollo nacional, regional, local, institucional o empresarial, y se expresa como medio para la solución de problemas o aprovechamiento de oportunidades; para atender necesidades sentidas de la población; como mecanismo para la concentración y gestión de recursos; para la coordinación de acciones interdisciplinarias en actividades de interés común y, desde luego, como instrumento de control de gestión que permita verificar la eficacia social de los planes y programas,

⁴⁰ *Ibídem.*

⁴¹ *Ibídem*

obviamente, como herramienta previa necesaria para respaldar los planes de negocio encaminados a la creación de empresas. Por las razones anteriores no duda en afirmar que los proyectos mueven el mundo.

“Los paradigmas propios de la nueva economía y la necesaria visión internacional de las decisiones que se toma en medio del ámbito de la globalización cada vez más competitivo y cargado de incertidumbre, determinan, sin duda, una nueva forma de pensar y gestionar proyectos”⁴².

En todas las organizaciones existen recursos limitados para todo lo que se quiere hacer, por ende, las inversiones deben orientarse a obtener los mayores beneficios posibles para todas aquellas personas por las que la organización existe y para las cuales diseña productos y servicios, y busca mejorar permanentemente. Lo anterior depende directamente de la adecuada inversión de los recursos en los campos de mayor relevancia para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos planteados en el Direccionamiento estratégico de la Organización.

Los proyectos se han convertido en una herramienta con la cual Alianza de Servicios Sociales de Caldas busca mejorar la eficiencia de las inversiones, hacer el mejor uso de todos los recursos disponibles, mejorar la eficacia y obtener los mejores resultados.

La importancia de los proyectos para Alianza de Servicios Sociales de Caldas, radica en:

- Se alinean todas las acciones de la organización al Direccionamiento Estratégico.
- Se prioriza, es decir, se establece qué acciones se adelantarán primero que otras, lo cual permite programar la ejecución ordenada de las acciones.

⁴² Ibídem

- Se sincroniza el actuar de la organización en su conjunto, en función del logro de la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
- Se maximiza el beneficio generado con la inversión de los recursos disponibles.

7.2.4 Los Proyectos y Planificación Estratégica

“La estrategia se pone en práctica a través de proyectos. Cada uno debe tener un enlace claro con la estrategia de la Organización”⁴³.

Existen, según Gray y Larson, muchas organizaciones donde no se puede identificar la prioridad de un proyecto y su relación con el plan estratégico. En éste sentido cada proyecto debe aportar valor al plan estratégico de la organización, el cual se ha diseñado para satisfacer las necesidades del cliente.

Afirman también que resulta clave la atención de la alta dirección para garantizar una relación fuerte entre el plan estratégico y los proyectos.

Las empresas que cuentan con un enlace coherente entre proyectos y estrategia encontrarán más apoyo a lo largo de la organización, menos proyectos y un mejor desempeño de éstos. Para garantizar éste enlace los autores sugieren la existencia de un plan estratégico, un proceso de priorización de proyectos en función a la contribución del plan estratégico y que se dé un proceso abierto donde todos los involucrados puedan asomarse.

⁴³ GRAY, C.F., & LARSON, E.W. (2009). *Administración de Proyectos* (Cuarta Edición). México, D.F: McGrawHill.

El resultado finalmente será según los autores un enfoque claro de la organización, un mejor uso de los recursos escasos y mejorar la comunicación entre los procesos.

En éste sentido, la administración de proyectos en la actualidad, debe tener un enfoque integrador. A medida que el mundo se vuelve más competitivo, la importancia de manejar el proceso de administración de proyectos y hacerlo bien desde la primera vez adquiere un significado nuevo⁴⁴:

- Integración de los proyectos con el plan estratégico: El desarrollo de la misión, de los objetivos y de las estrategias de la organización dependen de factores ambientales internos y externos; y el resultado del análisis de dichos factores es un conjunto de estrategias diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes. En general, las estrategias se llevan a la práctica mediante los proyectos, y la clave es escoger ante los recursos escasos, los proyectos que hagan la mayor y más equilibrada contribución a los objetivos y estrategias, y por ende a la satisfacción de los clientes. Una vez seleccionados los proyectos, la atención se centra en la administración de proyectos, es decir se prepara el medio para la implantación o ejecución del proyecto.
- Integración dentro del proceso de administración de los proyectos reales: existen dos dimensiones técnicas y socioculturales en el proceso de la administración de proyectos. La primera hace referencia a la parte formal y lógica del proyecto, es decir al alcance, desglose de trabajo, programación de calendario, asignación de recursos, presupuesto de base, reportes de avance; la segunda es el aspecto sociocultural del proceso de administración de proyectos, y se centra en crear un sistema social

⁴⁴ GRAY, C.F., & LARSON, E.W. (2009). *Administración de Proyectos* (Cuarta ed.) México, D.F.: McGrawHill.

temporal dentro de un ambiente organizacional más amplio, donde se combinan aspectos como liderazgo, solución de problemas, trabajo en equipo, negociación, política, expectativas del cliente.

De otro lado el PMI considera⁴⁵: “A menudo, los proyectos se utilizan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una Organización. Si bien, dentro de un programa, un grupo de proyectos puede tener beneficios específicos, estos proyectos también pueden contribuir a los beneficios del programa, a los objetivos del portafolio y al plan estratégico de la organización”.

Las organizaciones gestionan los portafolios basándose en su plan estratégico, lo que puede dictar una jerarquía al portafolio, programa o proyectos implicados. Uno de los objetivos de la gestión del portafolio consiste en maximizar el valor del portafolio mediante un examen cuidadoso de sus componentes: los programas, proyectos y otros trabajos relacionados que lo constituyen. Los componentes cuya contribución a los objetivos estratégicos del portafolio es mínima, pueden ser excluidos. De esta manera, el plan estratégico de una organización se convierte en el principal factor que guía las inversiones en los proyectos. Al mismo tiempo, los proyectos retroalimentan los programas y portafolios mediante informes de estado y solicitudes de cambio que pueden ejercer un impacto sobre otros proyectos, programas o portafolios. Se acumulan necesidades de proyectos, incluso de recursos, y se comunican nuevamente a nivel del portafolio, lo que marca a su vez la dirección para la planificación de la organización.

Miranda menciona que los planes de desarrollo realistas se han identificado, formulado y evaluado los proyectos, dentro de un marco de referencia de un plan, para ello identifica los siguientes pasos:⁴⁶

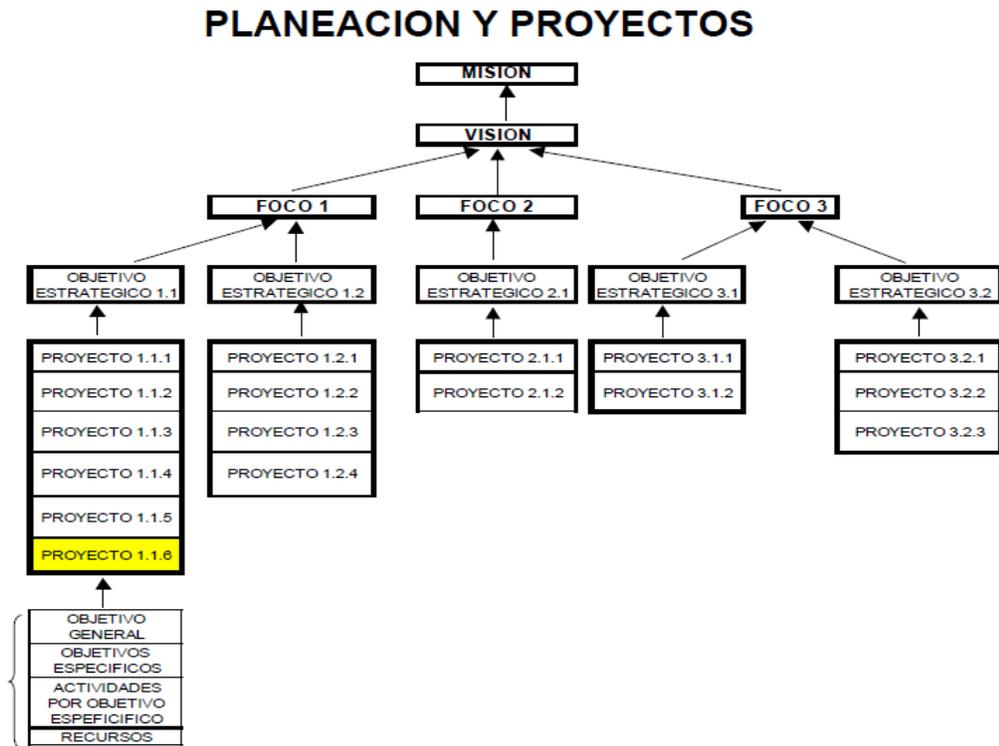
⁴⁵ Project Management Institute, (2008). “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. (Cuarta Ed.). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

⁴⁶ MIRANDA, Juan José. *Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación Financiera – Económica – Social – Ambiental*. MM Editores.

- Proceso de planeación: sistema en el cual todas sus partes están interrelacionadas y todos sus elementos contribuyen al logro de un objetivo común.
- Plan: cúpula orientadora. Se definen objetivos de desarrollo. Es un ejercicio de poder de cada proponente de proyecto para que sus proyectos sean elegidos (cómo mostrar – vender el proyecto) y recursos disponibles, dimensionar el presupuesto para alcanzar las metas establecidas en el plan.
- Programa: Según el PMI un programa es un grupo de proyectos interrelacionados entre sí, es decir que funcionan de una forma coordinada para brindar beneficios y desarrollar nuevas capacidades dentro de la organización.
- Proyecto: Unidad básica para la planeación del desarrollo. Base fundamental del sistema. Permite el cumplimiento de los objetivos del plan o del programa.
- Políticas: Determinan la capacidad de toma de decisiones, legitimadas en los mecanismos de acceso al poder
- Presupuesto: señala los recursos disponibles y potenciales necesarios para alcanzar los objetivos de desarrollo establecidos en el plan.

A continuación se muestra la forma en que los proyectos contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos en Alianza de Servicios Sociales de

Figura 2. Planeación y Proyectos Alianza de Servicios Sociales de Caldas



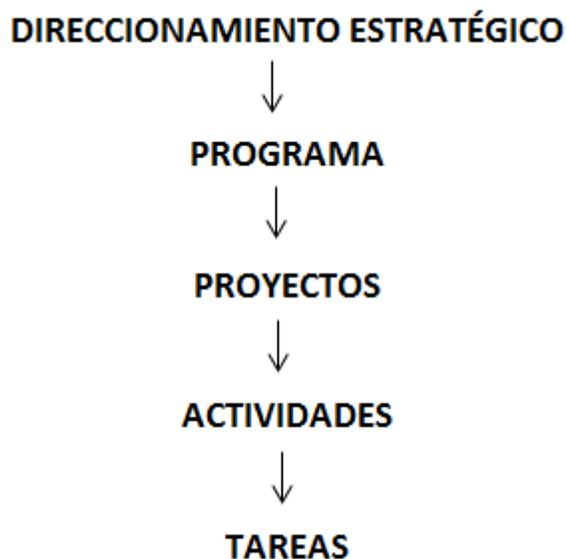
Fuente: Alianza de Servicios Sociales de Caldas. 2000

La planeación tiene por objeto central determinar la ruta a seguir por la Alianza de Servicios Sociales de Caldas en cumplimiento de la misión establecida. En este sentido, la planificación es un componente de la intervención social en cuanto permite reducir la incertidumbre y organizar en el tiempo y en el espacio las tareas para modificar la realidad. Renunciar a la planificación significa renunciar a diseñar el futuro, dejar los hechos sociales al azar, a la improvisación o aceptar que otros decidan por nosotros.

⁴⁷ Alianza de Servicios Sociales de Caldas. (2001). *Metodología para Identificar y Formular Proyectos Sociales*. Manizales.

La siguiente figura muestra la relación que presentan las diferentes etapas del proceso de planificación, indicando que el plan de la empresa está mutuamente interrelacionado con las propuestas integrales de los programas, así como con las actividades y tareas de los proyectos de la organización.

Figura 3. Etapas del proceso de planificación Alianza de Servicios Sociales de Caldas



Fuente: elaboración propia.

El direccionamiento estratégico establece, entre otros aspectos, objetivos y prioridades, y determina las estrategias que garanticen una mejor asignación de recursos, es obvio que la selección de los proyectos dependerá en alguna forma de su mayor o menor contribución al logro de dichos objetivos. El éxito en la ejecución de los planes depende en gran parte de la adecuada selección de proyectos y de los correspondientes programas.

Si se tiene en cuenta que la existencia de recursos es limitada y que la inversión

debe orientarse a la maximización del desarrollo económico y social, el cual depende directamente de la adecuada inversión de los recursos en los campos de mayor relevancia para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos (establecidos en el planteamiento estratégico de la Organización), se comprende la importancia de formular y evaluar adecuadamente los proyectos que se emprendan.

Se tiene definido que siempre que se pretenda solucionar un problema, atender una necesidad o aprovechar una oportunidad que esté en el ámbito del direccionamiento estratégico planteado por la Organización, o cuando sea un requerimiento legal o de un ente específico, deberá formularse un proyecto.

7.2.5 Gestión Estratégica

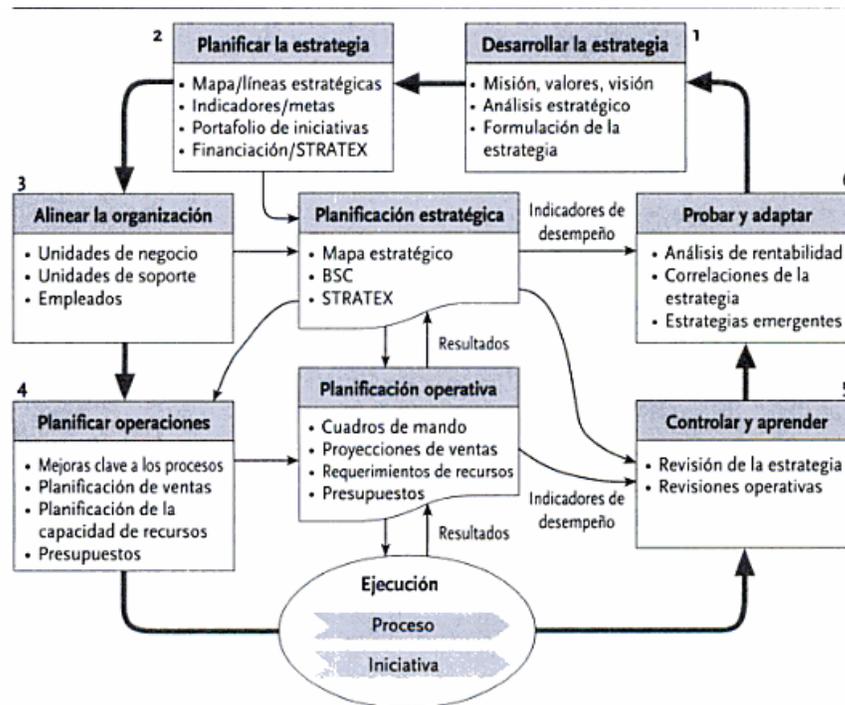
“Las empresas cuentan hoy con muchas herramientas operativas y estratégicas para elegir, pero les sigue faltando una teoría o marco capaz de guiar su integración exitosa. Las empresas siguen enfrentando el problema de cómo combinar las diversas herramientas de planificación estratégica y mejoras operativas en un sistema coherente”⁴⁸.

Kaplan y Norton desarrollan una arquitectura de un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operativa. El sistema tiene seis etapas principales y se muestran a continuación:⁴⁹

Figura 4. Sistema de Gestión Estratégica

⁴⁸ KAPLAN, R., & NORTON, D. (2008). *EXECUTION PREMIUM. Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr Ventajas Competitivas*. Barcelona: Deusto.

⁴⁹ Ibidem



Fuente: Norton y Kaplan. 2008

Etapa 1: los directivos *desarrollan* la estrategia utilizando diversas herramientas.

Etapa 2: la organización *planifica la estrategia* utilizando herramientas como los mapas estratégicos y los BSC.

Etapa 3: una vez enunciados el mapa estratégico del alto nivel y el BSC, los directivos *alinean* la organización con la estrategia, desplegando los mapas estratégicos y los BSC relacionados a todas las unidades operativas. Alinean los empleados mediante un proceso de comunicación formal y relacionan los objetivos personales y los incentivos de los empleados con los objetivos estratégicos.

Etapa 4: con todas las unidades organizativas y los empleados alineados con la estrategia, los directivos pueden ahora *planificar las operaciones* utilizando herramientas como la gestión de la calidad y de procesos, la reingeniería, los

cuadros de mando de procesos, los rolling forecasts, el sistema de costes basado en actividades, la planificación de la capacidad de recurso y el cálculo dinámico del presupuesto.

Etapa 5: el ejecutar los planes operativos y la estrategia, la empresa *controla y aprende* cuáles son los problemas, las barreras y desafíos. Este proceso integra información sobre las operaciones y la estrategia a una estructura de reuniones de revisión de la estrategia diseñada con sumo cuidado.

Etapa 6: los directivos utilizan los datos operativos internos y los nuevos datos externos del entorno y la competencia para *probar y adaptar la estrategia*, lazando otro circuito en torno del sistema integrado de planificación de la estrategia y la ejecución operativa.

Los pasos mencionados constituyen el punto de partida de la ejecución de la estrategia. Los directivos que siguen estos pasos reafirman la misión, los valores y la visión de la organización, evalúan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades actuales; además un curso de acción específico para alcanzar las metas de la visión. Éstos pasos dan como resultado definiciones que, por lo general, son demasiado vagas para implementarse con éxito. El proceso para *planificar la estrategia* convierte las declaraciones del rumbo estratégico en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva.

Mapa Estratégico

Describe la creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC:⁵⁰

- El objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas (sector privado) o para las partes interesadas (sector público).
- La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor para la organización.
- Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.
- Los activos intangibles (la gente, la tecnología y la cultura) impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y accionistas.

Es una manera de proporcionar una visión global de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir métricas para evaluar su desempeño.

El mapa estratégico se basa en varios principios⁵¹:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. Se refiere a equilibrar y articular el objetivo financiero a corto plazo de reducir costes y mejorar

⁵⁰ KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

⁵¹ *Ibídem*

la productividad con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.

- La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente. Satisfacer a los cliente es la fuente de la creación sostenible de valor y por lo tanto se constituye en la dimensión más importante de la estrategia (coste total bajo, liderazgo de producto, soluciones completas para los clientes y cierre del sistema).
- El valor se crea mediante procesos internos. La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos describen los resultados, es decir lo que la empresa espera lograr: aumento de valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejora de la productividad; aumentos en la cuota que la empresa obtiene del gasto de los cliente mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes. Estos procesos dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la empresa la pondrá en práctica. Los procesos internos eficaces y coordinados determinan como se crea y se sostiene valor. Entre ellos el autor menciona: Gestión de Operaciones, Gestión de Clientes e Innovación.
- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Las estrategias deben ser equilibradas e integrales, incorporando al menos un tema estratégico a uno de los cuatro grupos internos. De ésta manera la empresa obtiene beneficios en el tiempo, generando crecimiento sostenible del valor para los accionistas.
- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. La cuarta perspectiva del mapa estratégico del cuadro de mando

integral, la de apredizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías: Capital humano (habilidades, talentos y conocimientos de los empleados), capital de información (bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica) y capital organizativo (cultura, liderazgo, coordinación de empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento).

Ninguno de los activos intangibles tienen un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles sale de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica la estrategia.

Elementos que constituyen el mapa estratégico:

- **Estrategia:**

“Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y origina, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”⁵².

“Todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, a los cambios en su ambiente externo, sus consumidores, sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia”⁵³.

⁵² MINTZBERG, H., QUINN, J.B., & VOYER, J.(1997). *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

⁵³ *Ibíd*em

“Describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y jefes. Acción de largo y mediano plazo necesaria para asegurar la misión y alcanzar la visión y los propósitos estratégicos de la organización. Es la forma en que la organización traza el camino a seguir para garantizar su supervivencia en el largo plazo”⁵⁴.

- **Metas (u objetivos):**

“Establecen que es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados”⁵⁵.

- **Políticas:**

“Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Éstas reglas muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos”⁵⁶.

- **Programas:**

“Especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros”⁵⁷.

- **Decisiones estratégicas:**

“Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su

⁵⁴ KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

⁵⁵ MINTZBERG, H., QUINN, J.B., & VOYER, J.(1997). *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

⁵⁶ *Ibídem*

⁵⁷ *Ibídem*

viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Éstas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de desatinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberá asignarse”⁵⁸.

- **Misión:**

“Una declaración concisa de la razón de la existencia de la empresa, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. Describe también cómo espera competir la empresa y entregar valor a los clientes”⁵⁹.

- **Visión:**

Presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar la empresa. Ésta pone a la empresa en marcha, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia⁶⁰.

- **Objetivo:**

"Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito".⁶¹

- **Perspectiva:**

⁵⁸ *Ibíd*em

⁵⁹ KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

⁶⁰ KAPLAN, R., & NORTON, D. (2008). *EXECUTION PREMIUM. Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr Ventajas Competitivas*. Barcelona: Deusto.

⁶¹ KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan y Norton no definen explícitamente lo que significa una perspectiva, pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización debe tener: Perspectiva financiera o de resultado, perspectiva del cliente o mercado, perspectiva del proceso (de negocio) interno, perspectiva del aprendizaje.

- **Propuesta de valor:**

“Proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor”⁶².

- **Grupos de Sociales Objetivo:**

PMBOK menciona los deferentes Grupos Sociales Objetivo o Stakeholders⁶³

- Interesados. Son personas u organizaciones (por ejemplo, clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público), que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto. Los interesados también pueden ejercer influencia sobre el proyecto, los entregables y los miembros del equipo. El equipo de dirección del proyecto debe identificar tanto a los interesados internos como externos, con objeto de determinar los requisitos del proyecto y las expectativas de todas las partes involucradas. Más aún, el director del proyecto debe gestionar la influencia de los diversos interesados con relación a los requisitos del proyecto, para asegurar un resultado exitoso.
- Clientes/Usuarios. Son las personas u organizaciones que usarán el producto, servicio o resultado del proyecto. Los clientes/usuarios pueden ser internos o externos a la organización ejecutante.
- En algunas áreas de aplicación, clientes y usuarios son sinónimos,

⁶² Ibídem

⁶³ Project Management Institute, (2008). *“A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).* (Cuarta Ed.). Pensylvania: Project Management Institute, Inc.

mientras que en otras, clientes se refiere a la entidad que adquiere el producto del proyecto y usuarios hace referencia a aquéllos que usan el producto del proyecto directamente.

- Patrocinador. Es la persona o grupo que proporciona los recursos financieros, en efectivo o en especie, para el proyecto. Cuando se concibe inicialmente un proyecto, el patrocinador es quien lo defiende. Esto incluye servir de portavoz frente a los altos niveles de dirección, para reunir el apoyo de la organización y promover los beneficios que aportará el proyecto. El patrocinador guía el proyecto a través del proceso de contratación o selección hasta que está formalmente autorizado y cumple un rol significativo en el desarrollo inicial del alcance y del acta de constitución del proyecto. El patrocinador sirve como vía de escalamiento para los asuntos que están fuera del alcance del director del proyecto. También puede participar en otros asuntos importantes, como la autorización de cambios en el alcance, revisiones al final de una fase y, cuando los riesgos son particularmente altos, decidir si el proyecto debe continuar o no.
- Directores del portafolio/Comité de revisión del portafolio. Son responsables de la gobernabilidad de alto nivel de un conjunto de proyectos o programas, que pueden o no ser interdependientes. Los comités de revisión del portafolio están conformados normalmente por ejecutivos de la organización que actúan como un panel de selección de proyectos. Tienen a su cargo la revisión de cada proyecto desde el punto de vista del retorno de la inversión, el valor del proyecto, los riesgos asociados con su ejecución y otros atributos del proyecto.
- Directores del programa. Son responsables de la gestión coordinada de proyectos relacionados, para obtener beneficios y un control que no serían posibles si los proyectos se gestionaran individualmente.

- Los directores del programa interactúan con los directores de cada proyecto, proporcionándoles apoyo y guía en proyectos individuales.
- Oficina de dirección de proyectos (PMO). Una oficina de dirección de proyectos es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de dirección de proyectos pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la dirección directa de un proyecto. La PMO puede ser un interesado si tiene alguna responsabilidad directa o indirecta en el resultado del proyecto.
 - Directores del proyecto. Los directores del proyecto son designados por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto. Se trata de un rol prestigioso, lleno de desafíos, con una responsabilidad significativa y prioridades cambiantes. Requiere de flexibilidad, buen juicio, fuerte liderazgo y habilidades para la negociación; así como de un conocimiento sólido de las prácticas de dirección de proyectos. Un director de proyecto debe ser capaz de comprender los detalles del proyecto, pero debe dirigirlo desde una perspectiva global. Es la persona líder responsable de la comunicación con todos los interesados, en particular con el patrocinador del proyecto, el equipo del proyecto y otros interesados clave. El director del proyecto ocupa el centro de las interacciones entre los interesados y el proyecto mismo.
 - Equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por el director del proyecto, el equipo de dirección del proyecto y otros miembros del equipo que desarrollan el trabajo, pero que no necesariamente participan en la dirección del proyecto. Este equipo está compuesto por quienes llevan a cabo el trabajo del proyecto:

- individuos procedentes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas.
- Gerentes funcionales. Los gerentes funcionales son personas clave que desempeñan el rol de gestores dentro de un área administrativa o funcional de una empresa, tal como recursos humanos, finanzas, contabilidad o adquisiciones. Cuentan con personal permanente propio asignado para la realización del trabajo en curso y tienen la clara misión de gestionar todas las tareas dentro de su área funcional de responsabilidad. El gerente funcional puede aportar su experiencia en la materia, o bien su función puede proporcionar servicios al proyecto.
 - Gerentes de operaciones. Los gerentes de operaciones desempeñan una función de gestión en un área medular de la empresa, tal como la de investigación y desarrollo, diseño, fabricación, aprovisionamiento, pruebas o mantenimiento. A diferencia de los gerentes funcionales, estos gerentes tienen que ver directamente con la producción y el mantenimiento de los productos o servicios que vende la empresa. En función del tipo de proyecto, una vez que éste se termina, se realiza una entrega formal de la documentación técnica del proyecto y de otros registros permanentes al grupo de gerentes de operaciones correspondiente. La gestión de operaciones incorpora el proyecto entregado dentro de las operaciones normales y proporciona el apoyo a largo plazo.
 - Vendedores/Socios de negocios. Los vendedores, también llamados proveedores o contratistas, son compañías externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios para el proyecto. Los socios de negocios también son compañías externas, pero que tienen una relación especial con la empresa, lograda algunas veces mediante un proceso de certificación. Los socios de negocios proporcionan experiencia especializada o desempeñan una función

específica, como una instalación, adecuación, capacitación o apoyo.

Para Alianza de Servicios Sociales de Caldas, los grupos de interés son aquellas personas, grupos, empresas, comunidad que tienen interés en la existencia y desarrollo de la Organización, se interesan por las responsabilidades de la dirección en los niveles internos, así como por las relaciones con los participantes del “entorno inmediato”. Los grupos de interés no son sujetos pasivos de las decisiones de la Organización, sino que son parte activa de la gestión empresarial.

Por esto la Organización ha identificado sus grupos de interés:

- Beneficiarios.
- Empresas.
- Empleados.
- Gobierno y la Sociedad.
- Clientes.
- Medio ambiente.
- Proveedores.

Ha establecido los cauces de comunicación con ellos y de ésta manera obtiene información útil para conocer sus necesidades y expectativas con respecto a la Organización, que son tenidas en cuenta siguiendo un orden de prioridad a la hora de tomar decisiones.

El fin de este mecanismo de diálogo (la relación se establece de forma bilateral) es definir propuestas de valor acordes con las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés, y poner en marcha aquellas medidas que conduzcan a la creación de una organización más ética y sostenible.

Llevar a cabo todo esto le implica a Alianza de Servicios Sociales de Caldas salirse de los esquemas donde en el mejor de los casos, interpreta lo que está

bien para los diferentes grupos de interés y establecer procesos de interacción y construcción para definir lo que realmente necesitan y desean y que por lo tanto genera valor para los beneficiarios, el medio ambiente, las empresas, los proveedores y la comunidad.

Alianza de Servicios Sociales de Caldas define, que más allá de la mera satisfacción de las necesidades de los beneficiarios, debe procurar la satisfacción de necesidades de los diferentes grupos de interés, superando sus expectativas de manera sostenible.

Este pensamiento se ve reflejado en el mapa estratégico en la perspectiva de resultados finales o de impacto (tradicionalmente “financieros” y de “clientes”) a través de la definición de los siguientes objetivos: Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios, ser socios de valor para los diferentes grupos de interés, incrementar la capacidad financiera para potencializar el cumplimiento de los propósitos.

- **Iniciativas Estratégicas:**

"Los programas de acción claves requeridos para lograr los objetivos"⁶⁴.

“Son todos aquellos procesos, trabajos y actos que posibiliten el cumplimiento de los objetivos y comprende los siguientes pasos selección de los responsables de realizar iniciativas o planes de acción, seleccionar todas las fuentes de información previas y necesarias, preparar la relación de iniciativas, seleccionar y evaluación de las iniciativas más adecuadas”⁶⁵.

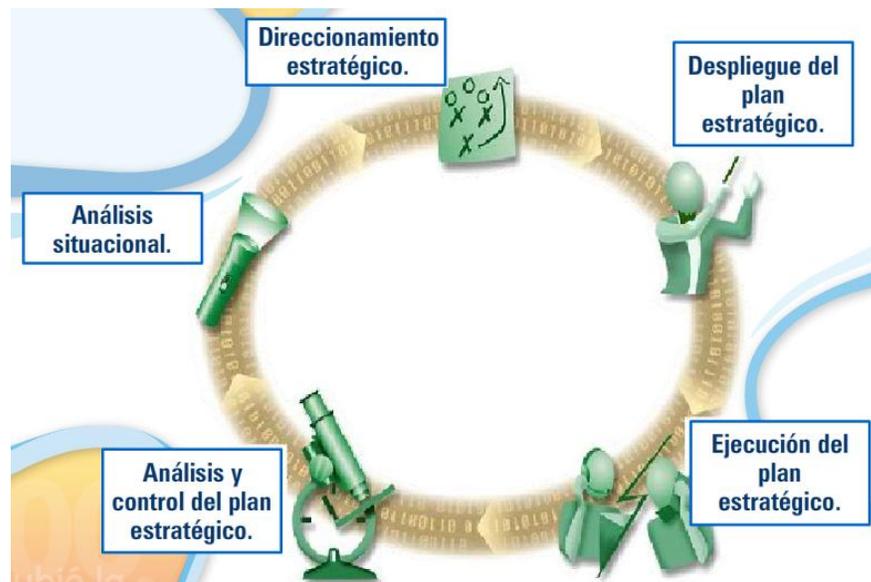
Modelo de Gestión Estratégica de Alianza de Servicios Sociales de Caldas:

⁶⁴ KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

⁶⁵ MUNIZ, L., & MONFORT, E. (2005). *Aplicación de Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Es el Conjunto de componentes estructurales (Procesos, roles y responsabilidades, conocimientos, habilidades y tecnología) que se deben articular de tal forma que le permita a la organización planear, dirigir, evaluar y controlar su direccionamiento estratégico. Considera las siguientes etapas.⁶⁶

Figura 5. Modelo de Gestión Estratégica Alianza de Servicios Sociales de Caldas



Fuente: Alianza de Servicios Sociales de Caldas. 2010

1. Análisis Situacional.

- Identificar Ámbitos y Variables Clave (macroentorno externo, océano azul, análisis interno).
- Recopilar Información.
- Análisis y Procesamiento de la Información.
- Generación de Conclusiones (Oportunidades/ Amenazas y Fortalezas y Debilidades).

⁶⁶ Alianza de Servicios Sociales de Caldas. (2010). Gestión Estratégica.

2. Direccionamiento Estratégico.

- Definir los Lineamientos Estratégicos (Visión, Misión, Vectores)
- Definir el Mapa Estratégico (Perspectivas, Objetivos, Criterios de Logro, Indicadores).
- Diseño del Portafolio Estratégicos (Proyectos Formulados en su etapa de iniciación, Matriz de Contribución del portafolio de proyectos, Proyectos estratégicos priorizados.

El direccionamiento estratégico para la Alianza de Servicios Sociales de Caldas es una dirección intencionada al cambio que busca determinar los caminos que le permitan a la Organización incrementar significativamente sus capacidades para afrontar los complejos retos que plantea el entorno.

Para una institución como ésta debe ayudar a tomar decisiones estratégicas en cuanto a definir los caminos para generar mayor valor público en el desarrollo de procesos sociales.

Las decisiones frente a lineamientos y focos estratégicos debe dar respuesta a:

- ¿Cuál debe ser el propósito misional de Alianza de Servicios Sociales de Caldas?
- ¿Cuáles son las grandes líneas de acción estratégicas en las que Alianza de Servicios Sociales de Caldas deberá enfocar sus recursos?
- ¿Cuáles son los ámbitos de desarrollo para la calidad de vida en los que se va a enfocar la estrategia para generar mayor valor público?
- ¿Cuáles son los resultados de impacto final (valor público y privado) en donde se reflejaran los logros del direccionamiento?
- ¿Cuál va a ser la propuesta de valor para los actores clave en los que se va a enfocar la Organización?

Las decisiones frente a capacidades institucionales clave para lograr lineamientos y focos estratégicos deben responder a:

- ¿Cuál va a ser la Configuración Organizacional que se va a tener?
- ¿Cuáles son las capacidades claves misionales que se requieren construir o fortalecer para cumplir con la propuesta de valor?
- ¿Cuáles son las capacidades claves de apoyo que se deben construir o fortalecer para cumplir con la propuesta de valor?
- ¿Cuáles son los recursos clave que se requieren fortalecer para cumplir con la propuesta de valor?

3. Despliegue del Plan Estratégico.

- Diseñar la Lógica de Despliegue
- Diseñar el Procedimiento de Despliegue
- Diseñar el Plan de Trabajo para el Despliegue

4. Ejecución del Plan Estratégico.

5. Análisis.

6. Control del Plan Estratégico.

Elementos que componen el Mapa Estratégico de Alianza de Servicios Sociales de Caldas 2010 – 2015⁶⁷:

Mapa Estratégico:

Es la expresión gráfica de la visión macro de la estrategia de la Organización y de la agrupación de sus objetivos estratégicos según las perspectivas.

⁶⁷ Alianza de Servicios Sociales de Caldas. (2010). Gestión Estratégica.

Misión:

Define el por qué de nuestra existencia.

“En Alianza de Servicios Sociales de Caldas estamos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios y la generación de procesos de desarrollo social en el Departamento de Caldas”⁶⁸.

Visión:

Define el qué queremos ser.

“En el año 2015 seremos para los Beneficiarios aliados en el mejoramiento de su calidad de vida; para la Sociedad, las Empresas y el Gobierno, un socio de valor en la gestión del desarrollo social”⁶⁹.

Lineamientos Estratégicos:

Se configuran como la declaración de la estrategia misma. Son las declaraciones que comunican en forma resumida los grandes énfasis en los que la Organización focalizará sus esfuerzos para enfrentar el futuro.

- Garantizar la sostenibilidad de la organización.
- Optimizar la relación entre la generación de valor público y privado.
- Crear valor para los diferentes grupos de interés.
- Generar una visión integral del afiliados y su familia.
- Gestionar la calidad de vida de los afiliados y beneficiarios, focalizando nuestras acciones.
- Participar en negocios generadores de valor.
- Establecer redes para el logro de la propuesta de valor
- Lograr la excelencia en la gestión.

⁶⁸ Ibidem

⁶⁹ Ibídem

Propuesta de Valor:

La propuesta de valor representa el compromiso más profundo con cada uno de los grupos de interés y explícita la apuesta para crear valor para ellos.

- Beneficiarios: Ser aliados en el mejoramiento de su calidad de vida.
- Para nuestros empleados: claridad en las contribuciones al propósito de la Organización, compensación acorde con la contribución, oportunidades de desarrollo y mejor calidad de vida.
- Para el Gobierno y la Sociedad: Ser actor en la gestión de la política social.
- Para la comunidad circunvecina: Generar relaciones basadas en el respeto y la solidaridad.
- Para los Clientes: Ofrecer productos y prestar servicios para su bienestar.
- Para el medio ambiente: tener prácticas ambientalmente responsables.
- Proveedores: Generar relaciones gana gana basadas en la transparencia.

Vectores Estratégicos:

Representan y comunican las grandes líneas de acción estratégicas en las que la organización deberá enfocar sus esfuerzos y recursos. Ayudan a direccionar esfuerzos y a dar intención y propósito a los objetivos estratégicos. Este conjunto de objetivos están creación de valor, mejoramiento de la calidad de vida y la excelencia en la gestión.

- Creación de Valor:

La Alianza de Servicios Sociales de Caldas en cumplimiento de su misión es una organización centrada en la creación de valor público o satisfacción de

necesidades colectivas y debe actuar proactivamente para atraer y disponer los recursos necesarios para generar ese valor. La mejor expresión de la actuación socialmente responsable es, optimizar la relación entre la generación de valor público y privado.

- **Mejoramiento de la Calidad de Vida:**

Centrarnos en el mejoramiento de la calidad de vida del afiliado y sus beneficiarios implica que reorientemos nuestro modelo operativo para ir más allá de la prestación de servicios, logrando así posicionarnos como gestores de procesos sociales y actores clave capaces de construir consenso, de imaginar escenarios posibles y articular recursos privados, estatales y de la población beneficiaria; para que como un todo, se diseñen e implementen propuestas generadoras de valor público en ingresos, educación, salud y cultura del bienestar.

- **Excelencia en la Gestión:**

Alianza de Servicios Sociales de Caldas comprende que un factor determinante para ser competitivos en el presente y sostenibles hacia el futuro es la excelencia en la gestión cuya clave está en la innovación, el pensamiento sistémico, el aprendizaje permanente, la asociatividad, la inteligencia estratégica, la gestión del cambio y del conocimiento; generando resultados que apunten a la creación de valor para los grupos de interés.

Perspectivas:

Define los ámbitos en los cuales la organización debe generar resultados, en el mapa de Alianza de Servicios Sociales de Caldas.

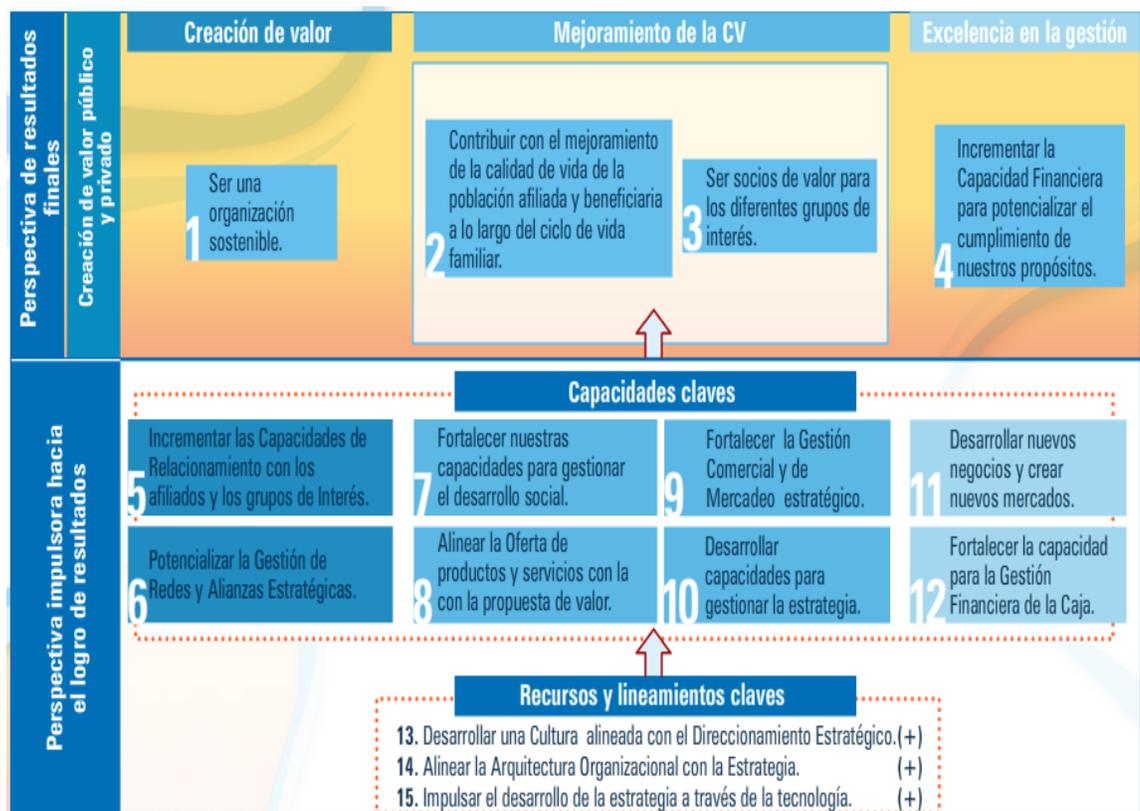
Se tienen dos perspectivas, de resultado final orientadas a la creación de valor público y privado y de desarrollo de capacidades organizacionales e impulsoras para el logro de los resultados.

Objetivos estratégicos:

Define aspectos claves que deben lograrse para asegurar el cumplimiento de la estrategia, definen lo que la organización desea/espera lograr.

Mapa Estratégico Alianza de Servicios Sociales de Caldas⁷⁰:

Figura 6. Mapa Estratégico Alianza de Servicios Sociales de Caldas

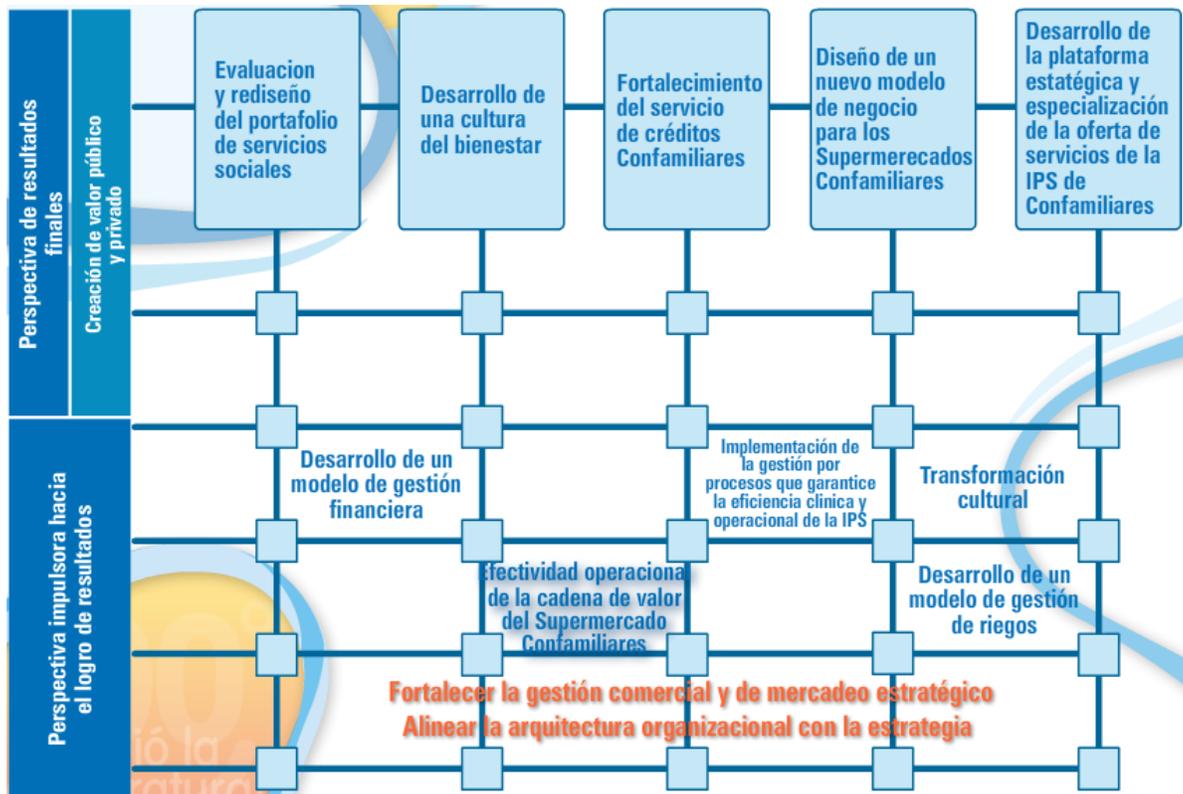


Fuente: Alianza de Servicios Sociales de Caldas. 2010

⁷⁰ Ibídem.

A partir de lo anterior, se define el portafolio de iniciativas, agrupadas en iniciativas que desarrollan la estrategia e iniciativas que desarrollan las capacidades organizacionales, las cuales permitirán implementar la estrategia y así cumplir los objetivos estratégicos⁷¹:

Figura 7. Portafolio de Iniciativas Alianza de Servicios Sociales de Caldas



Alianza de Servicios Sociales de Caldas. 2010

Una vez establecidas estas iniciativas, se deben dar los siguientes pasos para el proceso:

1. Depuración de las iniciativas según:
 - Contribución al Direccionamiento Estratégico
 - Requerimiento legal o ente de control

⁷¹ *Ibídem.*

- Riesgo para la normal operación

2. Definir cuáles de las alternativas propuestas para las iniciativas requieren análisis de factibilidad o viabilidad.
3. Asignación de responsables para elaboración de cronograma de trabajo, presupuesto de los recursos requeridos (humanos, financieros y de infraestructura) para llevar la iniciativa al portafolio de proyectos para su priorización.
4. Consolidación de portafolio de iniciativas con alternativas viables.
5. Priorización a partir de criterios (ficha de criterios de priorización).
6. Alinear los proyectos que surgirán del despliegue del direccionamiento estratégico con el portafolio.

Adicional a lo anterior con el establecimiento de las iniciativas se viene un gran reto para Alianza de Servicios Sociales de Caldas y es que éstas iniciativas se implementen de manera efectiva, para lo cual se hace necesario desarrollar el proceso de despliegue estratégico. Este proceso busca mediante un proceso participativo determinar las acciones que son necesarias realizar para la consecución de los objetivos estratégicos, del mismo modo que garantizar los medios correspondientes y los recursos necesarios para asegurar y controlar que dichos objetivos serán alcanzados en todos los niveles de la Organización.

En este orden el proceso de despliegue deberá estar enfocado a soportar el modelo de Gestión Estratégica para que sea capaz de:

- Alinear efectivamente los compromisos contenidos en los planes de contribución con los Objetivos Estratégicos.
- Generar una interacción progresiva entre los distintos niveles alrededor de cómo se alcanzarán los objetivos y qué se deberá medir para asegurar el cumplimiento
- Hacer evidente la contribución real de los empleados al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y de la Organización.

- Asegurar el progreso a través de mecanismos de seguimiento y control.
- Asignar claramente las responsabilidades en relación con las acciones y metas asociadas al plan estratégico.

Finalmente, la implementación de la estrategia, el desarrollo de la propuesta de valor para los diferentes grupos de interés y el logro de los resultados finales, conducirán a alcanzar la sostenibilidad de la Organización; ser una Organización sostenible, solo se logrará en la medida en la que se dé cumplimiento a la propuesta de valor y de manera equilibrada se logre generar valor público y valor privado, haciendo que los diferentes públicos de interés sean aliados para lograr la permanencia, se incremente el valor de la marca Alianza de Servicios Sociales de Caldas, el valor de la empresa en el largo plazo y que Alianza de Servicios Sociales de Caldas continúe siendo reconocida como una Organización transparente, confiable y eficiente y por lo tanto una organización socialmente responsable, económicamente exitosa y ambientalmente sana.

7.2.6 Influencias de la Estructura y Cultura de la organización en la gestión de proyectos.

“La cultura, estilo y estructura de la organización influyen en la forma en la que los proyectos son ejecutados”⁷².

“Tanto la estructura de administración de proyectos como la cultura de la organización constituyen elementos importantes del ambiente donde se realizan los proyectos. Es importante que los gerentes de proyectos y participantes conozcan “el territorio” para que puedan evitar obstáculos y aprovechar el camino para terminar sus proyectos”⁷³.

⁷² Project Management Institute, (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. (Cuarta Ed.). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

⁷³ GRAY, C.F., & LARSON, E.W. (2009). *Administración de Proyectos* (Cuarta ed.) México, D.F.:

Definición de Estructura:

“Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”⁷⁴.

Existen cinco mecanismos de control que explican las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo:⁷⁵

- Adaptación mutua: consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal. El control del trabajo corre a cargo de los que lo realizan.
- Supervisión directa: consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.
- Normalización de procesos de trabajo: cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado.
- Normalización de resultados del trabajo: al especificarse los mismos, como puede darse con las dimensiones del producto o del rendimiento.
- Normalización de las habilidades del trabajador (y conocimientos): se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.

Estos son considerados como los elementos fundamentales de la estructura, como el aglutinante que mantiene unida la organización. De estos mecanismos parte todo lo demás de la estructuración de las organizaciones.

McGrawHill.

⁷⁴ MINTZBERG, H. (2005). *La estructuración de las Organizaciones* (Octava ed.). Barcelona: Editorial Aries, S.A.

⁷⁵ MINTZBERG, H. (2005). *La estructuración de las Organizaciones* (Octava ed.). Barcelona: Editorial Aries, S.A.

La Organización como un Sistema de Flujos. Las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos⁷⁶:

- La Organización como Sistema de Autoridad Formal. Tradicionalmente conocido como organigrama, no muestra relaciones informales, representa la división del trabajo, representa las posiciones existentes en la organización, la agrupación de las unidades y como fluye en ellas la autoridad formal.
- La Organización como Sistema de Flujos Regulados. Puede identificarse el trabajo de operaciones, el de información y decisiones de control y el de información de staff.
- La Organización como Sistema de Comunicación Informal. Existen centros de poder carentes de reconocimiento oficial
- La Organización como Sistema de Constelaciones de Trabajo. La organización adopta la forma de un conjunto de constelaciones de trabajo de exclusivos círculos prácticamente independientes de individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su particular nivel jerárquico.
- La Organización como Sistema de Procesos de Decisión Ad Hoc. Entender cómo están vinculadas entre sí las decisiones de operaciones administrativas y estratégicas y que papeles juegan los distintos participantes.

Cada uno de los cinco sistemas anteriores representa una imagen incompleta del funcionamiento de la organización. Si se observan en conjunto sugieren la auténtica complejidad del funcionamiento de la organización, sirviendo de marco fundamental para realizar una descripción de la estructura organizacional.

⁷⁶ *Ibídem*

Parámetros de diseño de la Estructura⁷⁷:

El diseño supone libertad, la capacidad del alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa, corresponde moldear aspectos que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando la forma en que funciona la organización (cómo la atraviesan los flujos de materiales, de autoridad, de información y de procesos de decisión).

- Diseños de Puestos de Trabajo. Se incluyen parámetros de naturaleza semi-informal como formales que utilizan las organizaciones para dividir y coordinar el trabajo a fin de establecer pautas estables de comportamiento.
- Diseño de la Superestructura. Mediante el proceso de agrupación de unidades se establece el sistema de autoridad formal y se constituye la jerarquía de la organización. El organigrama es una representación grafica de dicha jerarquía, es decir de los resultados de un proceso de formación de sucesivos conjuntos.
- Diseño de Vínculos Laterales. Se necesita dar volumen a la superestructura con vínculos laterales en vez de estrictamente verticales. Los dos grupos principales de enlaces son los Sistemas de Planificación y Control y los Dispositivos de Enlace que faciliten la adaptación mutua.
- Diseño del Sistema Decisor. Cuando el poder de decisión se centra en un único punto de la organización, se califica de centralizada a la estructura; cuando, por el contrario, el poder queda dividido entre numerosos individuos, la calificamos descentralizada.

Configuración Estructural:

Según Mintzberg, existen cinco tipos de estructuras⁷⁸:

⁷⁷ *Ibídem*

⁷⁸ *Ibídem*.

- La estructura simple.
- La burocracia maquinal.
- La burocracia profesional.
- La forma divisional.
- La adhocracia.

Existe una correspondencia directa entre cada grupo. En cada configuración estructural domina una de las cinco partes de la organización y se utiliza un determinado tipo de descentralización, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Configuración Estructural

CONFIGURACIÓN	MECANISMO DE COORDINACIÓN	PARTE FUNDAMENTAL DE LA ORGANIZACION	TIPO DE DESCENTRALIZACIÓN
ESTRUCTURA SIMPLE	SUPERVISION DIRECTA	ÁPICE ESTRATEGICO	CENTRALIZACIÓN
BUROCRACIA MAQUINAL	NORMALIZACIÓN DEL TRABAJO	TECNOESTRUCTURA	DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL LIMITADA
BUROCRACIA PROFESIONAL	NORMALIZACION DE HABILIDADES	NUCLEO DE OPERACIONES	DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL
FORMA DIVISIONAL	NORMALIZACIÓN DE OUTPUTS	LINEA MEDIA	DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL LIMITADA
ADHOCRACIA	ADAPTACIÓN MUTUA	STAFF DE APOYO	DESCENTRALIZACIÓN SELECTIVA

Fuente: Libro la Estructura de las Organizaciones. 2005

Gray y Larson presentan tres estructuras de administración de proyectos⁷⁹:

1. Organización de proyectos, dentro de la organización funcional: Consiste en administrar los proyectos dentro de una jerarquía funcional existente en la organización. Una vez que la administración decide llevar a cabo un proyecto, los distintos segmentos de éste se delegan a las unidades funcionales respectivas y

⁷⁹ GRAY, C.F., & LARSON, E.W. (2009). *Administración de Proyectos* (Cuarta ed.) México, D.F.: McGrawHill.

cada una de ellas es responsable de terminar su parte del proyecto.

La organización funcional también se utiliza de manera corriente cuando, dada la naturaleza del proyecto, un área funcional desempeña una función dominante en la terminación del proyecto o tiene un interés dominante en su éxito.

Entre las ventajas de utilizar la organización funcional existente para administrar los proyectos se encuentra que no hay alteraciones importantes en el diseño ni en la operación de la estructura funcional, existe flexibilidad máxima en el uso del personal, será posible encontrar mayor habilidad en los aspectos más relevantes del proyecto y fácil transición posterior al proyecto.

De igual manera se encuentran desventajas como la falta de enfoque ya que cada área funcional tiene un trabajo rutinario y en algunas ocasiones se hacen a un lado las responsabilidades del proyecto para cumplir con las obligaciones primarias; integración deficiente entre las unidades funcionales, lentitud pues se requiere más tiempo para terminar proyectos por la condición funcional, y falta de propiedad y motivación de las personas asignadas al proyecto que consideran el proyecto como carga adicional puesto que no se relaciona en forma directa con su desarrollo profesional.

2. Organización de proyectos como equipos dedicados⁸⁰: Se refiere a la creación de equipos independientes de proyectos, los cuales funcionan como unidades independientes del resto de la organización. Se asigna generalmente un gerente de proyectos de tiempo completo para conformar un grupo de especialistas clave que trabajen de tiempo completo en el proyecto.

La interface entre la organización y los equipos de proyecto cambia. En algunos casos, la organización mantiene control financiero y en otros, le otorga al gerente de proyectos la máxima libertad para que lleve a cabo el proyecto como lo

⁸⁰ *Ibíd*em

considere adecuado.

Este enfoque presenta ventajas como: el equipo opera de forma independiente, los proyectos se realizan con mayor velocidad, puesto que los participantes centran toda su atención en el proyecto, a menudo se da una gran motivación y cohesión en el equipo del proyecto, los participantes tienen una meta común y comparten la responsabilidad respecto al proyecto y al equipo y se logra una integración interfuncional donde los especialistas laboran de cerca, con la orientación adecuada y se comprometen con la optimización del proyecto.

Igualmente presenta desventajas como creación de un nuevo cargo administrativo, la asignación de recursos de tiempo completo, lo cual puede generar duplicidad y una falla en las economías de escala; luchas internas, habilidad tecnológica limitada, difícil transición posterior al proyecto.

3. Organización de proyectos con un arreglo matricial⁸¹: es una forma organizacional híbrida en la que una estructura horizontal de administración de proyectos “se sobrepone” a la jerarquía funcional normal. Por lo general en un sistema matricial existen dos cadenas de mando; una sobre las líneas funcionales y otra sobre las del proyecto. En lugar de delegar segmentos de un proyecto a distintas unidades, o crear un equipo autónomo, los participantes en el proyecto se reportan al mismo tiempo con los gerentes funcionales y con los gerentes del proyecto.

La estructura matricial se ha desarrollado para utilizar recursos en forma óptima al hacer que los individuos trabajen en proyectos múltiples y que también sean capaces de desempeñar sus deberes funcionales ordinarios. Asimismo, el enfoque matricial intenta lograr mayor integración al crear y legitimar la autoridad de un gerente de proyecto. En teoría, el enfoque matricial permite perspectiva doble que

⁸¹ *Ibíd*em

abarca tanto la habilidad técnico-funcional como los requerimientos del proyecto.

Entre las ventajas de las organizaciones matriciales se encuentran la eficiencia al compartir recursos entre múltiples proyectos, el enfoque fuerte en el proyecto, mayor facilidad en la transición posterior al proyecto, flexibilidad en la utilización de recursos y de las habilidades disponibles en la empresa.

Como desventajas los autores señalan: el conflicto disfuncional por la tensión que hay entre los gerentes funcionales y los de proyectos; las luchas internas por recursos y personas; las tensiones ya que contraviene el principio administrativo de unidad de mando; lentitud aunque en teoría se plantea que la presencia de un gerente de proyecto acelere su terminación, en la práctica puede retrasarse debido a que se deben llegar a acuerdos entre muchos grupos funcionales.

Los autores Gray y Larson concluyen que el mejor sistema encuentra un equilibrio entre las necesidades del proyecto y las de la organización y por lo tanto es complejo sugerir que estructura de proyectos utilizar. Por lo anterior presentan siete factores que la organización deberá tener en cuenta al momento de elegir una estructura de administración de proyectos⁸²:

- Tamaño del proyecto.
- Importancia estratégica.
- Novedad y necesidad de innovación.
- Necesidad de integración (número de departamentos involucrados).
- Complejidad ambiental (número de interfases externas).
- Limitaciones presupuestales y de tiempo.
- Estabilidad de los requerimientos de recursos.

Mientras más altos sean los niveles de estos factores, mayores serán la

⁸² *Ibídem.*

autonomía y la autoridad que el gerente de proyecto y el equipo requieren para tener éxito.

El PMI, establece unas características clave de los principales tipos de estructuras de la organización relacionadas con los proyectos⁸³:

- La organización funcional clásica, es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. En el nivel superior, los miembros del personal están agrupados por especialidades, tales como: producción, comercialización, ingeniería y contabilidad. A su vez, las especialidades pueden subdividirse en organizaciones funcionales, como la ingeniería mecánica y la ingeniería eléctrica. Cada departamento de una organización funcional realizará el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás departamentos.
- Las organizaciones matriciales, presentan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Las matriciales débiles mantienen muchas de las características de una organización funcional, y el rol del director del proyecto es más bien el de un coordinador o expedidor, que el de un verdadero director del proyecto. Las matriciales fuertes tienen muchas de las características de la organización orientada a proyectos: pueden tener directores del proyecto dedicados de tiempo completo y una autoridad considerable, y personal administrativo dedicado de tiempo completo. Si bien la organización matricial equilibrada reconoce la necesidad de contar con un director del proyecto, no le confiere autoridad plena sobre el proyecto ni su financiamiento.

⁸³ Project Management Institute, (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. (Cuarta Ed.). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

- En el extremo opuesto de la organización funcional, se encuentra la organización orientada a proyectos, En una organización orientada a proyectos, los miembros del equipo están a menudo colocados en un mismo lugar, la mayor parte de los recursos de la organización participa en el trabajo de los proyectos y los directores del proyecto tienen mucha más independencia y autoridad. Las organizaciones orientadas a proyectos suelen contar con unidades organizacionales denominadas departamentos, pero estos grupos dependen directamente del director del proyecto, o bien prestan sus servicios a varios proyectos.

Muchas organizaciones presentan todas estas estructuras a diferentes niveles, por ejemplo, incluso una organización fundamentalmente funcional puede crear un equipo del proyecto especial para gestionar un proyecto crítico. Dicho equipo puede tener muchas de las características de un equipo del proyecto de una organización orientada a proyectos. El equipo puede incluir personal dedicado de tiempo completo procedente de diferentes departamentos funcionales, desarrollar su propio conjunto de procedimientos operativos y funcionar fuera de la estructura estándar formalizada de reporte.

“La teoría moderna de la administración está basada en el principio de que no hay una estructura que sea la mejor, sino que más bien ésta varía de acuerdo con la situación; por eso el reto para la gerencia lo encontramos en el diseño de estructuras adecuadas”⁸⁴.

Cuando se habla de estructura Alianza de Servicios Sociales de Caldas primero que se relaciona es un organigrama, y en muchas ocasiones no se dimensionan entre otros elementos, los mecanismos de coordinación que plantea Mintzberg:

⁸⁴ S.L.,EV.(2008). *Estructuras Organizativas*. España: Vértice.

- Adaptación mutua, es natural en las organizaciones y para el caso de Alianza de Servicios Sociales de Caldas, el éxito en los proyectos dependerá de la habilidad de los gerentes de proyectos, equipo de proyecto e interesados para adaptarse durante el desarrollo del proyecto y más cuando ésta práctica no está plenamente formalizada en la Organización.
- Supervisión directa. Éste mecanismo de coordinación aplica sobre todo en los niveles operativos. A nivel de gerencia de proyectos el mecanismo de coordinación se da por resultados.
- Normalización de procesos. Se ha logrado a través del Sistema de Gestión de Calidad. Aunque para el caso de la gestión de proyectos aún no se encuentran procesos diseñados e implementados, ni se cuentan con metodologías definidas para su operación.
- Normalización de resultados. Se da a través de Informes de gestión, metas, coberturas, ingresos y gastos de. Y para el tema de proyectos éste mecanismo aún es incipiente.
- Normalización de habilidades. Principalmente se presenta en el proceso de selección para asegurar competencias antes del ingreso de personas a la Organización. Éste da respuesta al diseño de puestos de trabajo.

Con la presencia de éstos cinco elementos en Alianza de Servicios Sociales de Caldas, según el autor Mintzberg—, se logra coordinar el trabajo, lo cual hace referencia al concepto establecido sobre estructura: “Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

La estructura requerida para la gerencia de proyectos se puede comparar con el sistema de constelaciones de trabajo de Mintzberg y la estructura matricial de Gray y Larson y del PMI. Sin embargo, como lo plantean éstos autores no se dará una única estructura pura dentro de una organización ni se podrá sugerir una específica que pueda aplicar a la gerencia de proyectos.

Frente a los parámetros básicos del diseño de la estructura por Mintzberg, se puede mencionar en Alianza de Servicios Sociales de Caldas lo siguiente:

- Diseño de puestos de trabajo. Hoy se cuenta diseño de puestos, bajo el Modelo de Gestión de Competencias.
- Diseño de superestructura. Alianza de Servicios Sociales de Caldas está organizada según el proceso de trabajo y la función. Dentro de la superestructura no hay personas dedicadas a brindar asesoría en la gestión de proyectos y no hay una agrupación dedicada a la gestión de proyectos.
- Diseño de vínculos laterales (personas integradoras). Hacer referencia a los grupos de trabajo y comités permanentes. Puede ser el caso de los equipos para la gestión de proyectos.
- Diseño de toma de decisiones. En Alianza de Servicios Sociales de Caldas, el diseño de toma de decisiones es centralizado, en el caso de los gerentes de proyectos, no cuentan con la autonomía para la toma de decisiones, las decisiones están enmarcadas por un actuar Organizacional, el rango de maniobra es muy pequeño. En los proyectos, la aprobación de la estructura de proyectos debe ser aprobada a otro nivel, teniendo recursos aprobados el proyecto no puede decidir sobre ellos y la contratación de personal está a cargo exclusivamente de la Dirección.

Definición de Cultura:

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de normas, creencias, valores y suposiciones colectivas que une a las personas y que con ello da lugar a significados compartidos. Éste sistema se manifiesta por las costumbres y por hábitos que ejemplifican los valores y las creencias de la Organización.

La cultura refleja la personalidad de la empresa y, de manera semejante al ser individual, puede permitirnos predecir las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización. La cultura también constituye uno de los aspectos más definitorios de una organización que la distingue de otras organizaciones, incluso dentro de la misma industria”⁸⁵.

A continuación se presentan características que determinan la esencia de la cultura de una organización⁸⁶

- **Identidad de los integrantes:** Es el punto donde los empleados se identifican con la organización en su totalidad.
- **Énfasis en el equipo:** Es el grado hasta el que las actividades de trabajo se organizan en torno a grupos y no a individuos.
- **Enfoque en la administración:** El punto hasta donde las decisiones administrativas consideran el efecto de los resultados en las personas dentro de la organización.
- **Integración unitaria:** El grado hasta donde se alienta a las unidades dentro de la organización a operar en forma coordinada o interdependiente.

⁸⁵ GRAY, C.F., & LARSON, E. W. (2009). *Administración de Proyectos*. (Cuarta Edición). Mexico, D.F: McGrawhill.

⁸⁶ *Ibíd*em

- Tolerancia al riesgo: El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser decididos, innovadores y buscadores del riesgo.
- Criterios de recompensa: El grado hasta donde las recompensas se asignan según el desempeño de los empleados y no de acuerdo a su antigüedad.
- Tolerancia al conflicto: El punto hasta donde se alienta a los empleados a ventilar de manera abierta los conflictos y críticas.
- Medios frente a orientación a los fines: El grado hasta que la administración se centra en los resultados y no en las técnicas y los procesos que se utilizan para alcanzar esos resultados.
- Enfoque en los sistemas abiertos: El punto hasta donde la organización supervisa y responde a los cambios en el ambiente externo.

Implicaciones de la cultura organizacional en los proyectos:

“Las culturas y estilos se conocen habitualmente como normas culturales. Las normas incluyen un conocimiento común sobre qué enfoque abordar para la realización del trabajo, qué medios se consideran aceptables para este fin y quién tiene influencia para facilitarlos”⁸⁷.

El PMI muestra como las organizaciones muestran culturas únicas y que pueden

⁸⁷ Project Management Institute, (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. (Cuarta Ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

estar descritas a partir de⁸⁸:

- Visiones, valores, normas, creencias y expectativas compartidas.
- Políticas, métodos y procedimientos.
- Percepción de las relaciones de autoridad.
- Ética laboral y horario de trabajo.

Según Gray y Larson⁸⁹, la cultura desempeña varias funciones importantes en las organizaciones, entre ellas, proporciona un sentido de identidad a sus miembros, la cual les genera compromiso con la empresa y es una razón para le dediquen su energía y lealtad; ayuda a legitimar el sistema de administración de la organización, aclarando relaciones de autoridad; refuerza modos de comportamientos, ayudando a definir que es un comportamiento admisible y qué no lo es; finalmente ayuda a crear un orden social dentro de la empresa.

Todo lo anterior trae una implicación en la administración de proyectos y los gerentes de proyectos deben ser capaces de operar en varias culturas organizacionales, como son la cultura de la organización matriz, tiene que interactuar con el cliente del proyecto o con las organizaciones de clientes y en diversos grados con las organizaciones que se relacionan con el proyecto como distribuidores, contratistas, gobierno, etc. De ésta manera los gerentes de proyecto deben ser sensibles a la cultura, a fin de que puedan desarrollar estrategias y respuestas adecuadas, y así encontrar la aceptación⁹⁰.

Alianza de Servicios Sociales de Caldas ha adoptado el siguiente concepto Cultura:

Cultura:

⁸⁸ *Ibíd*em

⁸⁹ GRAY, C.F., & LARSON, E. W. (2009). *Administración de Proyectos*. (Cuarta Edición). Mexico, D.F: McGrawhill.

⁹⁰ *Ibíd*em

Prácticas y patrones de comportamiento sustentados en las creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Figura 8. Modelo de Retroalimentación de la Cultura Alianza de Servicios Sociales de Caldas



Fuente: Alianza de Servicios Sociales de Caldas. 2008

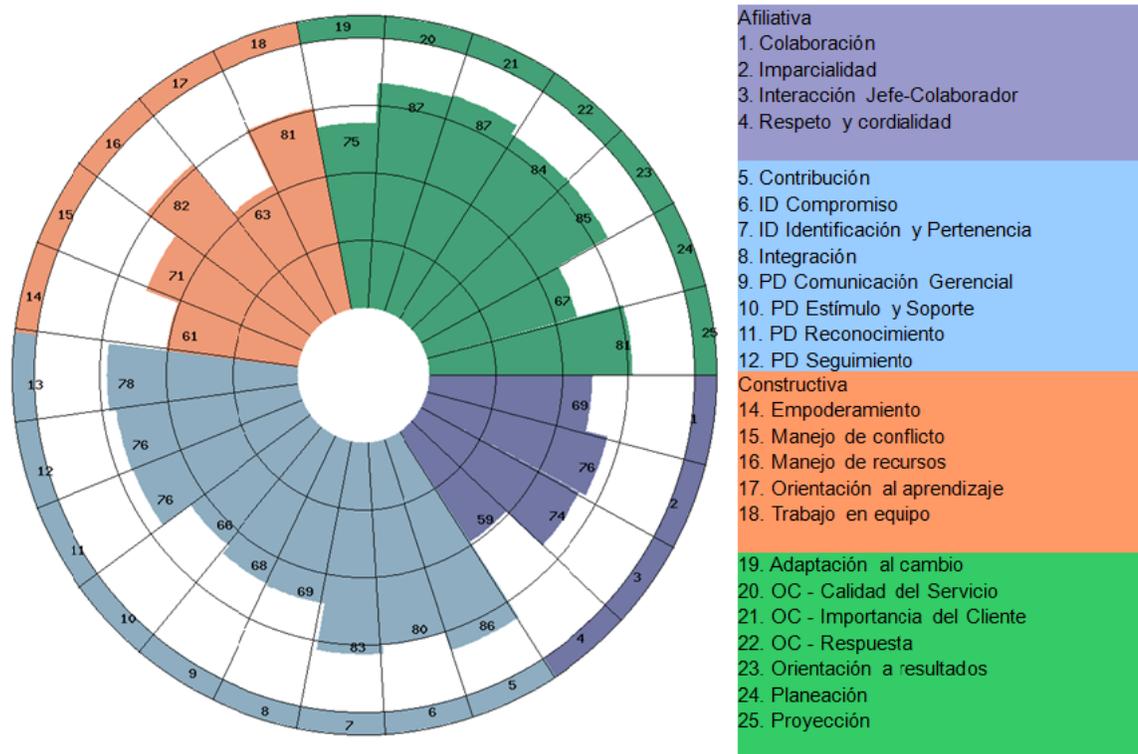
Características de la Cultura:

La cultura de Alianza de Servicios Sociales de Caldas se caracteriza por la capacidad de anticiparse y responder a las demandas del entorno a través de la orientación al cliente, a los resultados y al cambio, y por la identificación de sus colaboradores con la misión, políticas y metas definidas. En la cual es necesario fortalecer los estilos de comunicación y liderazgo que permitan integrar las acciones de los trabajadores a la misión corporativa; estilos de trabajo que promuevan la autonomía y el empoderamiento; la orientación a la innovación y el aprendizaje y las prácticas relacionales orientadas por el respeto, la cordialidad y

la colaboración.

A partir de un estudio realizado en el año 2008, bajo el Modelo de Retroalimentación Ambiente y Cultura, se obtienen los siguientes resultados⁹¹:

Figura 9. Caracterización de la Cultura Alianza de Servicios Sociales de Caldas



Fuente: Alianza de Servicios Sociales de Caldas.2008

CULTURA AFILIATIVA

Fortalezas:

- Mejora en el estilo de interacción de los líderes desde el desarrollo de competencias conversacionales, donde los colaboradores sienten mayor

⁹¹ Alianza de Servicios Sociales de Caldas. (2008). Retroalimentación Ambiente y Cultura. Manizales.

disposición para escuchar sus necesidades e inquietudes en un ambiente más cálido y humano.

- Entre los colaboradores existe un trato cordial y amable. En general existe la percepción de buenas dinámicas de grupo donde hay interés por mantener buenas relaciones.
- Disposición de los colaboradores para dar apoyo en el momento que se solicita.

Aspectos por Fortalecer:

- Mayor disponibilidad de espacios de interacción, de conversación, de escucha entre líder y colaborador para dar respuesta a sus necesidades.
- Expresión abierta de sentimientos y pensamientos hacia los líderes.
- El estilo de confrontación de las dificultades entre colaboradores y con el líder mismo, donde hace falta tener un mejor manejo de la emocionalidad reflejada en el tono de voz y en la retroalimentación oportuna (delante de quién).
- Es necesario que se refleje la disposición de colaborar en acciones concretas y oportunas, que se dé la ayuda cuando el otro la necesita.
- Sentimiento de los colaboradores se da respuesta a requerimientos (laborales o personales) dependiendo de quién los solicita, se prioriza la respuesta más rápida y efectiva para ciertos niveles de la Organización.

CULTURA CONSISTENTE.

Fortalezas

- Los colaboradores perciben la Organización como honesta y confiable.
- Los colaboradores reconocen en Alianza de Servicios Sociales de Caldas una gran Institución en la que se sienten orgullosos de trabajar.
- Los planes operativos les permite a los colaboradores tener claridad de como sus contribuciones individuales aportan a la metas organizacionales.
- Mayor nivel de reconocimiento y retroalimentación de los líderes de las competencias y del desempeño de sus colaboradores.

- Líderes que realizan seguimiento y control del trabajo.
- Satisfacción y orgullo con el trabajo, los colaboradores expresan gusto por lo que hacen.

Aspectos por Fortalecer

- Mayor transparencia y equidad en la asignación de salarios, cargas laborales y oportunidades de crecimiento y desarrollo. (procesos de formación para todos los niveles y oportunidades de promoción internas).
- Generar interrelaciones entre las diferentes áreas de la Organización más articuladas e integradas, de modo que los colaboradores puedan dar una contribución más efectiva y focalizada.
- Estilo de liderazgo operativo con debilidad en lo estratégico y en la mirada proactiva de la gestión.
- Mayor retroalimentación, acompañamiento y seguimiento de los colaboradores tanto a nivel personal como laboral.
- Retroalimentación periódica y oportuna del desempeño en un enfoque más proactivo.
- Líderes que necesitan potencializar y reconocer más las competencias de los colaboradores y sus habilidades individuales.
- Mejores oportunidades en la promoción interna.
- Hace falta equilibrar el seguimiento con la confianza, la autonomía y el empoderamiento.

CULTURA CONSTRUCTIVA:

Fortalezas:

- Disposición de los colaboradores para el diálogo.
- Generación permanente de programas que llevan a desarrollar conciencia del uso eficiente de los recursos, sentimiento de que todos cuidamos.
- Promoción y disposición para el trabajo en equipo.

Aspectos por Fortalecer:

- Aprendizaje sistemático y colectivo del error, desde el análisis de causas y el planteamiento de soluciones, escuchando y posibilitando la participación de todos con sus ideas.
- Mayor reconocimiento de las diferencias de opinión como oportunidades de aprendizaje y mejoramiento del estilo de confrontación.
- Mayor nivel de autonomía de los colaboradores en todos los niveles de la organización.
- Flujo de decisiones rápido y oportuno.

CULTURA PROACTIVA

Fortalezas:

- Clara orientación al logro de objetivos desde los Planes Operativos y los acuerdos de desempeño.
- Preocupación constante de los directivos y líderes para generar cambios preparándose y/o dando respuesta a las condiciones del entorno.
- En los últimos años mayor énfasis en la calidad del servicio y en la importancia del cliente. Mejora de los procesos para dar respuesta a sus necesidades. Retroalimentación de su satisfacción en búsqueda continua de oportunidades de mejora para el cliente.

Aspectos por fortalecer:

- Mejor planeación de los cambios.

A partir de los aspectos por fortalecer, se podrían plantear algunas causas que a su vez podrían estar impactando la gestión de proyectos:

Cultura Afiliativa:

- Líderes con poca disponibilidad de tiempo, con multiplicidad de ocupaciones en diferentes frentes de trabajo: reuniones, procesos de formación, asignación

a nuevos proyectos y requerimientos organizacionales.

Cultura Consistente:

- Falta coordinación del trabajo entre las diferentes áreas y priorización de proyectos Organizacionales.
- Falta de autonomía y empoderamiento de los líderes, lo cual impide el despliegue de creatividad, seguridad, autonomía para ser estratégicos, y fortalecer las ideas y posibilidades de desarrollo.
- Falta de tiempo de los líderes para acompañar.

Cultura constructiva:

- Faltan habilidades comunicacionales
- Altos mecanismos de control.
- Falta empoderar a los líderes en la toma de decisiones desde el equipo directivo de la organización.

Cultura Proactiva:

- Falta de focalización y priorización de proyectos y cambios de la Organización.
- Las metas definidas por planes operativos se ven afectados por nuevos proyectos lo que afecta la planeación realizada previamente.

7.2.7 Gerente de proyecto – Director de Proyecto – Gestor de Proyecto.

“El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto. El rol del director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de un área técnica o administrativa, mientras que los gerentes de operaciones son

responsables de una faceta del negocio básico”⁹².

Además de las habilidades específicas a un área y de las competencias generales en materia de gestión requeridas para el proyecto, la dirección de proyectos efectiva requiere que el director del proyecto cuente con las siguientes características⁹³:

- Conocimiento: Se refiere a lo que director del proyecto sabe sobre la dirección de proyectos.
- Desempeño: Se refiere a lo que el director del proyecto puede hacer o lograr si aplica los conocimientos en dirección de proyectos.
- Personal: Se refiere a la manera en que el director del proyecto se comporta cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas. La capacidad personal abarca actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo (la capacidad de guiar al equipo de un proyecto mientras se cumplen los objetivos del proyecto y se equilibran las restricciones del mismo).

El gestor de proyectos es un profesional que genera ideas o tiene la capacidad de descubrirlas, clarificarlas, ponderarlas e impulsar y comprometer a otros para recorrer el ciclo del proyecto y lograr que los sueños se conviertan en realidades al servicio de sus propietarios y de la comunidad.

“La dirección tradicional de proyectos tiene visión restringida sobre el dominio acerca de los jefes de proyecto debieran poder hacer” ya que son ejecutores por

⁹² Project Management Institute, (2008). *“A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. (Cuarta Ed.). Pensylvania: Project Management Institute, Inc.

⁹³ *Ibíd*em

esencia y no participan en selección de proyectos a gerenciar⁹⁴.

Este autor en un estudio mostró que de 113 jefes de proyecto, solamente el 29% de ellos participaba directamente en la selección de los proyectos en los que trabajaban, menos de un tercio tenían la responsabilidad de ganancias o pérdidas, la mayoría no tenían datos de presupuesto adecuados que les permitan asumir responsabilidades relacionadas con los costos y participan en una parte del ciclo de vida de proyecto.

En la nueva dirección de los proyectos, Davidson menciona que deberán darse tres condiciones en los proyectos⁹⁵:

- Deben centrarse más en los clientes
- Se debe explorar el uso de nuevas herramientas de gestión y
- Se debe redefinir la función de los jefes de proyecto, dándoles más poder para operar efectivamente.

En éste último se deberá trascender el papel de ejecutores y transferirles capacidad de decisión, lo cual se da cuando pueden tomar la mayoría de decisiones en forma independiente, tienen responsabilidades en temas como ganancias y pérdidas, verlos como hombres y mujeres de negocios independientes que conducen sus propias empresas, poseen las capacidades y conocimientos de negocios necesarios para operar efectivamente el proyecto.

Autonomía del jefe de proyecto⁹⁶:

El jefe de proyecto ha de tener verdadera autoridad para mandar y dirigir el

⁹⁴ DAVIDSON, J.F. (2005). *La Nueva Dirección de Proyectos. Herramienta para una era de cambios rápidos*. Buenos Aires: Granica S.A.

⁹⁵ *Ibíd*em

⁹⁶ PEREÑA, Jaime, (1996). *Dirección y Gestión de Proyectos*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

proyecto, no es menos cierto que el grado de autonomía o poder del mismo podrá variar notablemente de unos casos a otros en función de aspectos tan diversos como:

- La duración del proyecto.
- La envergadura, trascendencia e importancia del mismo.
- Lugar de realización y su distancia a la sede principal.
- La singularidad del proyecto en relación con otros proyectos o con las actividades ordinarias de la empresa.
- El grado de experiencia de la empresa en la gestión de proyectos.
- La mayor o menor rigidez de la empresa y de su organización y cultura.
- Las características técnicas del propio proyecto y sus condiciones de gestión.

Grados de autoridad que caracterizan los jefes de proyectos⁹⁷:

- Autoridad jerárquica plena: el jefe de proyecto se comporta de forma análoga a los jefes jerárquicos tradicionales.
- Proyecto con predominancia de la autoridad jerárquica: el jefe de proyectos dispone de recursos propios y emplea recursos ajenos, de ésta manera tiene autoridad jerárquica y de influencia respectivamente.
- Proyecto con autoridad predominantemente de influencia: similar al anterior pero invirtiendo la proporción de recursos propios y ajenos. La mayor parte de los recursos son ajenos y el jefe de proyecto sólo tiene autoridad jerárquica sobre una pequeña parte de los recursos dedicados frecuentemente a tareas de planificación y control.

⁹⁷ Ibídem

- Proyecto de mera influencia: el jefe de proyecto no dispone de recursos propios y ha de lograr los objetivos mediante el empleo de recursos exclusivamente ajenos a los que debe dirigir mediante la autoridad personal, el prestigio profesional y, por supuesto, la administración de los recursos financieros del proyecto.
- Situación de mera coordinación: en éste el supuesto jefe de proyecto no es tal y se convierte en un mero coordinador sin poder. Ésta carencia de la suficiente autoridad para dirigir el proyecto no permite garantizar la calidad y la eficacia en la gestión y debe ser evitada, no pudiendo ser considerada como una solución adecuada para la gestión del proyecto.

La formación del Jefe de Proyecto⁹⁸:

Existen muchos casos de jefes de proyectos que nunca han recibido una formación sistemática para ésta labor, la cual debería estar integrada por materias como formación técnica específica correspondiente a cada proyectos, formación sectorial, formación básica (técnicas cuantitativas y estadísticas, bases informáticas, principios de gestión), formación general en gestión de proyectos, formación en relaciones humanas, y formación en temas concretos importación, exportación, contratos, jurídica, etc.

Hoy en día, las empresas están reconociendo gradualmente esta necesidad de especialización y están valorando cada vez más el colocar Gerentes de Proyecto profesionales al frente de sus proyectos. Este proceso de “profesionalización” en el manejo de los proyectos no es ni rápido ni fácil. No basta con la capacitación sino que requiere también de un cambio cultural en las organizaciones.

⁹⁸ Ibídem

Los gerentes de proyecto necesitan entender la estrategia:

Según Gray y Larson existen dos razones por las cuales los gerentes de proyecto deben entender la misión y la estrategia de su empresa:

- Para que puedan tomar decisiones adecuadas y hacer los ajustes requeridos y
- Para que puedan ser defensores eficientes del proyecto, mostrando a los directivos su contribución a la estrategia y a los miembros del equipo y otros interesados, los objetivos y prioridades.

Afirman, si los gerentes de proyecto no entienden el papel que juega el proyecto en el logro de la estrategia tienden a cometer errores como los que se mencionan a continuación⁹⁹:

- Se centran en problemas o soluciones que tienen poca importancia estratégica
- Se enfocarán en el cliente inmediato y no en todo el mercado y cadena de valor
- Darán excesiva importancia a la tecnología como fin en sí misma.
- Intentarán resolver todos los problemas que plantee el cliente con un producto o servicio.
- Buscará la perfección por algo que nadie se preocupa.

Rasgos del nuevo jefe de proyectos¹⁰⁰:

A lo largo de los años el autor ha realizado estudios de jefes de proyectos,

⁹⁹ GRAY, C.F., & LARSON, E. W. (2009). *Administración de Proyectos*. (Cuarta Edición). Mexico, D.F: McGrawhill.

¹⁰⁰ DAVIDSON, J.F. (2005). *La Nueva Dirección de Proyectos. Herramienta para una era de cambios rápidos*. Buenos Aires: Granica S.A.

pidiéndoles que identificaran lo que percibían como los rasgos ideales del jefe de proyectos. A continuación se enumeran las características que surgieron de este estudio:

- Tener una comprensión completa de los de los objetivos del proyecto.
- Ser capaz de comprender las necesidades del equipo.
- Tener buena cabeza para los detalles.
- Estar fuertemente comprometido con el proyecto, es decir estar dispuesto a dedicarle tiempo.
- Ser capaz de enfrentarse a traspies y desilusiones.
- Poseer capacidad de negociación.
- Ser una persona práctica orientada a lograr resultados.
- Ser consciente de los costes y tener capacidades básicas empresariales.
- Ser político. Saber lo que no hay que hacer y lo que hay que hacer.
- Tener tolerancia a la ambigüedad: hay pocas cosas claras en la mayoría de los proyectos.

El creciente valor de los jefes de proyecto¹⁰¹:

En los años ochenta, el mundo llegó a comprender que las cualidades necesarias para conducir esfuerzos laborales de las empresas modernas son las que los jefes de proyecto han poseído durante décadas o milenios. Los jefes de proyecto están empezando a ocupar el centro de la escena en las organizaciones y están agregando un enorme valor.

En Alianza de Servicios Sociales de Caldas, el rol del gerente de proyecto o responsable de proyecto, es acorde con el concepto del PMI, donde plantea que es la persona asignada para alcanzar el objetivo del proyecto; aunque actualmente

¹⁰¹ Ibídem.

no ha sido formalizado.

Frente a las habilidades que plantea el PMI, como conocimiento, desempeño y capacidades, se logra identificar que los responsables de proyectos en la mayoría de los casos no cuentan el conocimiento sobre gerencia de proyectos, y por ende su aplicación puede verse afectada. De igual manera el no conocer sobre la temática en particular, hacen que su comportamiento no esté enmarcado dentro de las características requeridas para un líder que guía el equipo del proyecto.

Frente a lo anterior la Organización identifica la necesidad actual de desarrollar competencias y potencializar a líderes y responsables de los proyectos en el tema de gerencia de proyectos, ya que son ellos quien están a cargo de los proyectos que dan vida al direccionamiento estratégico. Ésta intención deberá ser algo sistemático y abarcar otras temáticas que permitan el desarrollo integral de los gerentes de proyectos. Dentro de estas temáticas se puede mencionar el conocer y entender la estrategia, lo cual resulta clave para su operacionalización.

A partir de lo que definen los autores en relación con la dirección tradicional y moderna de proyectos se puede encontrar que en Alianza de Servicios Sociales de Caldas los gerentes de proyectos son en su mayoría “ejecutores”, los cuales no tienen autonomía suficiente para operar los proyectos, ni cuentan con capacidad de decisión.

Frente al grado de autoridad mencionado, se puede afirmar que se da una “autoridad jerárquica plena”, para el caso donde los responsables de los proyectos son los mismos líderes de proceso; en la mayoría de los casos se da una “situación de mera coordinación”, es decir los gerentes de proyectos carecen de poder.

Bibliografía

AMENDOLA, L. J. (2006). *Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia.

Alianza de Servicios Sociales de Caldas. (2010). *Gestión Estratégica*.

Alianza de Servicios Sociales de Caldas. (2000). *Herramientas para Identificar, formular y evaluar proyectos*. Manizales.

Alianza de Servicios Sociales de Caldas. (2001). *Lineamientos Proyectos Equipo de Direccionamiento Estratégico*. Manizales.

Alianza de Servicios Sociales de Caldas. (2001). *Metodología para Identificar y Formular Proyectos Sociales*. Manizales.

Alianza de Servicios Sociales de Caldas. (2008). *Retroalimentación Ambiente y Cultura*. Manizales.

DAVIDSON J, F. (2005). *La Nueva Dirección de Proyectos. Herramienta para una era de cambios rápidos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

EISNER, H. (2008). *Essentials of project and systems engineering management* (Tercera ed.). John Wyley & Sons .

GRAY, C. F., & LARSON, E. W. (2009). *Administración de Proyectos* (Cuarta ed.). México, D.F.: McGrawHill.

GUIDO, J., & CLEMENTS, J. P. (2003). *Administración Exitosa de Proyectos*.

México: International Thomson Editores.

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. (2004). *Gestión de Proyectos*. España: Ediciones Deusto.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (2008). *EXECUTION PREMIUM. Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr Ventajas Competitivas*. Barcelona: Deusto.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

KERZNER, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Reino Unido (Inglaterra): John Wiley & Sons.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B., & VOYER, J. (1997). *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

MINTZBERG, H. (2005). *La Estructuración de las Organizaciones* (Octava Edición ed.). Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

MIRANDA, J. J. (2004). *El Desafío de la Gerencia de Proyectos: alcance - tiempo - presupuesto - calidad*. Bogotá, Colombia: MM Editores.

MIRANDA, J. J. (2005). *Gestión de Proyectos: Identificación - Formulación - Evaluación Financiera - Económica - Social - Ambiental* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: MM Editores.

MUÑIZ, L., & MONFORT, E. (2005). *Aplicación Práctica de Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

NEIL, D. (2006). Proyectos Informáticos: Fracasos y Lecciones Aprendidas. *Revista de Derecho y Tecnologías de la Información* , 1-11.

PEREÑA, J. (1996). *Dirección y Gestión de Proyectos*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

PIORUN, D. (2002). *Liderando Proyectos*. Macchi.

Project Management Institute, I. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (Cuarta ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

RIVAROLA, G., & LLEDÓ, P. (2007). *Gestión de Proyectos. Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos* (1a ed. ed.). Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.

S.L., E. V. (2008). *Estructuras Organizativas*. España: Vértice.

STANDISH GROUP, T. C. (2009). <http://www.standishgroup.com>.

VÉLEZ, G. A. (2001). *Proyectos. Formulación, Evaluación y Control* (Cuarta ed.). Cali, Colombia: AC Editores.

OTRAS FUENTES DE CONSULTA

<http://www.pmi.org>

<http://www.pmi.org/publictn/download/pmboktoc1.htm>

<http://standishgroup.com/visitor/chaos.htm>