



## IMPACTO DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS, EN LA GERENCIA DE PROYECTOS: CASO DE UNA ENTIDAD PÚBLICA



Libertad y Orden

**Autor: Nazly Carolina Rojas Peña**

**Asesor: Ángela Bacca**

Noviembre 2014

ESPECIALIZACION EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

TRABAJO DE GRADO

AUTOR:

NAZLY CAROLINA ROJAS PEÑA

ASESOR

ÁNGELA BACCA

Noviembre 27 de 2014

# **IMPACTO DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS, EN LA GERENCIA DE PROYECTOS: CASO DE UNA ENTIDAD PÚBLICA**

Nazly Carolina Rojas Peña  
Administradora Pública  
Líder de Calidad  
Catastro Distrital  
Bogotá, Colombia  
rojas123caro@gmail.com

**RESUMEN:** La presente investigación es el resultado del análisis realizado a una entidad del sector público de la ciudad de Bogotá, con el fin de identificar el impacto generado por la gestión de procesos en la gerencia de proyectos, teniendo en cuenta que actualmente existen diferentes metodologías reconocidas a nivel mundial, se tomó como referencia una entidad que implementó el estándar reconocido por el Project Management Institute (PMI®). El objetivo principal fue identificar qué ventajas y desventajas le trae a la organización manejar sus proyectos, desde la óptica de un sistema integrado de gestión. Como resultado de ello, se evidenció que documentar dentro del mapa de procesos de la organización, un procedimiento que describe las actividades de gestión que deben desarrollar los equipos de gerencia de proyectos para alcanzar los objetivos y metas definidas a partir del Plan Estratégico, no asegura el logro eficaz de los proyectos; ya que es preciso contar con el talento humano y los recursos necesarios que hagan sostenibles los resultados de los proyectos en las organizaciones.

**Palabras Claves:** Gerencia de Proyectos, Gestión de Procesos, Planeación Estratégica.

**ABSTRACT:** This research is the result of analysis to a public sector entity of the city of Bogotá, in order to identify the impact generated by the management of processes in project management, considering that there are currently different recognized methodologies globally, draws on an entity that implemented the standard recognized by the Project Management Institute (PMI®). The main objective was to identify what advantages and disadvantages brings to the organization manage your projects, from the perspective of an integrated management system. As a result, it was shown that document, within the process map of the organization, which describes a procedure whose management activities to be developed by project management teams to achieve the defined goals and objectives from the Strategic Plan, does not ensure the effective achievement of the projects; since it is necessary to have human talent and resources needed to make sustainable the results of projects in organizations.

**Keywords:** Project Management, Process Management, Strategic Planning.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia la expedición de la Ley 872 del 2003 [1], obligó a las entidades públicas a desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar un Sistema de Gestión de la Calidad, como la herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en los servicios prestados por parte de dichas entidades y los demás agentes obligados; es fundamental que la implantación de esta herramienta este marcada en los planes estratégicos y de desarrollo de las entidades.

El sistema de gestión de la calidad adoptó en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de cada una de las entidades y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente, lo que pretende que la administración pública sea cada vez más cercana al ciudadano y cumpla con los fines propuestos con eficiencia, eficacia y calidad.

A partir de este momento, las entidades públicas fueron obligadas a cambiar su estilo de trabajo, es decir, las entidades ya no trabajarían por áreas funcionales, sino por procesos. No obstante, actualmente (2014) más de diez años después, se evidencia el hecho de que documentar los procesos, procedimientos, formatos, instructivos, entre otros documentos que conforman la pirámide documental del sistema, no es garante de que efectivamente las organizaciones trabajen bajo un enfoque basado en procesos, dado que cambiar la cultura organizacional de una entidad pública no es tarea fácil.

Dentro del enfoque por procesos y el direccionamiento estratégico de las entidades públicas, es importante resaltar la importancia que tiene hoy en día la gerencia de proyectos en las entidades, los proyectos se han convertido en una pieza fundamental en las organizaciones, ya que estos buscan asegurar el alcance de los objetivos y las metas establecidas a partir del Plan Estratégico de las entidades.

Teniendo en cuenta la importancia de la implementación de un sistema de gestión de calidad que garantice el enfoque basado en procesos, y el papel fundamental de la gerencia de proyectos en las entidades, el presente proyecto de investigación busca dar respuesta a los siguientes cuestionamientos: ¿Qué impacto tiene para una entidad (entiéndase positivo o negativo) la implementación de un enfoque basado en procesos para la gerencia de proyectos?, ¿Qué cambios a nivel estructural y cultural implica este enfoque?.

Los resultados de esta investigación evidencian las ventajas y/o desventajas que tiene para una entidad pública, documentar la gerencia de proyectos en el mapa de procesos de la organización, es decir, incluirla en el enfoque basado en procesos de la misma.

## **OBJETIVOS**

Determinar el impacto que tiene para una entidad pública la gerencia de proyectos, desde un enfoque basado en procesos.

1. Revisar la literatura acerca del enfoque basado en procesos y de la gerencia de proyectos aplicada a las entidades públicas.
2. Analizar el manejo de la gerencia de proyectos al interior de una entidad pública.
3. Identificar y analizar la importancia que tiene para una entidad pública manejar sus proyectos, desde un enfoque basado en procesos.

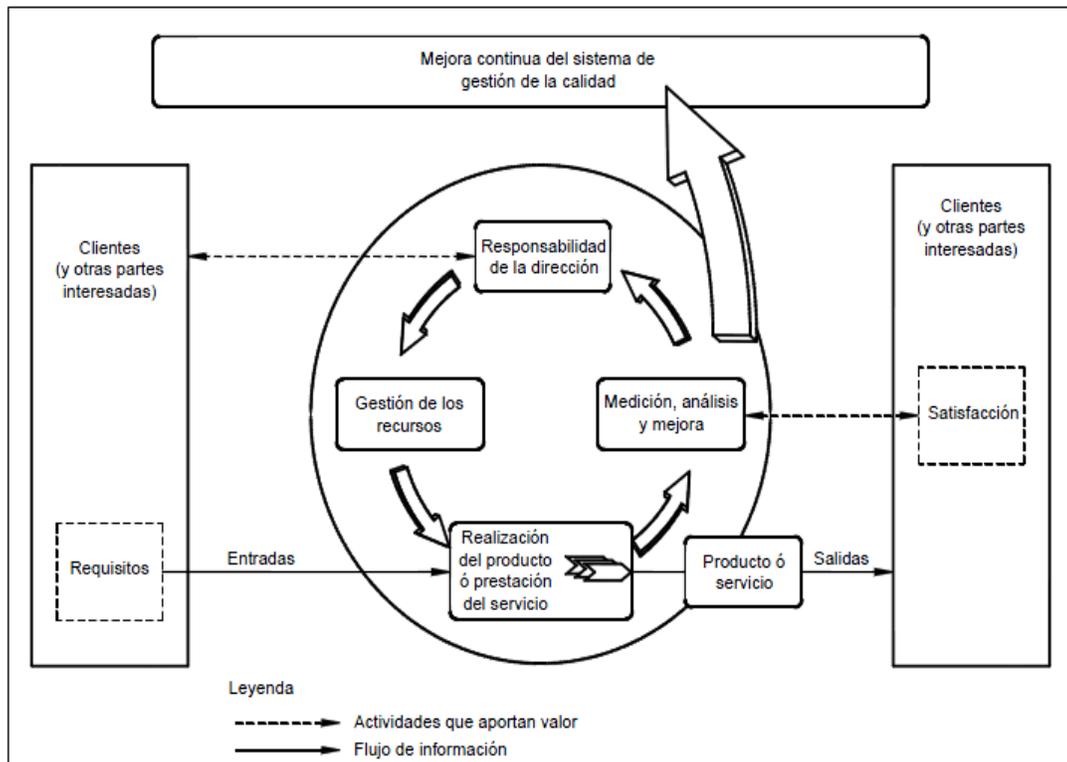
## **MARCO TEORICO**

Para dar cumplimiento a la Ley 872 del 2003, el estado colombiano creó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009 como una herramienta de sistematización y de transparencia que permite evaluar los procesos institucionales de las entidades públicas, teniendo como propósito el mejoramiento de su desempeño y su capacidad de proporcionar los servicios o productos que corresponden a las necesidades del consumidor, de esta manera cada entidad adoptará en los servicios prestados un enfoque más seguro, rápido, organizacional y con una gran eficacia al tener presente su estructura y cada uno de sus productos y servicios establecidos jurídicamente. Torres [2]

Esta norma fue elaborada tomando como base las normas internacionales ISO 9000:2005 y la ISO 9001:2008 sobre gestión de la calidad, de esta forma, la implementación de la NTCGP 1000:2009 permite el cumplimiento de estas normas ISO, dado que ajusta la terminología y los requisitos de estas normas para adecuarlos a la aplicabilidad de las entidades públicas; no obstante la NTCGP1000 contempla requisitos y conceptos adicionales, propios de la administración pública.

El objetivo fundamental de esta norma es que las entidades públicas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes, por tal razón “la orientación de la norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí”. El enfoque basado en procesos hace parte de los principios de la gestión de la calidad establecidos en la NTCGP, el cual se define como “la existencia de una red de procesos, la cual, al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” NTCGP 1000:2009 [3]

La finalidad de este enfoque permite mejorar la satisfacción de los clientes y el desempeño de las entidades, lo cual se convierte en la principal motivación para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en una entidad, como se observa en la figura 1. Por lo tanto, tiene sentido que un sistema de gestión de la calidad debe encajar con las metas estratégicas de la entidad.



**Figura 1.** Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.

**Fuente:** Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009.

## Enfoque basado en procesos

Para comprender el enfoque basado en procesos, es necesario partir de la definición de proceso, y de la organización y clasificación de estos al interior de la entidad, para llevar a cabo la planificación, control y mejora. Para Davenport y Short [4], un proceso se define como “conjunto estructurado y medido de actividades que mantienen un orden específico a lo largo del tiempo y el espacio, con un comienzo y un final y unas entradas y salidas claramente identificadas: una estructura para la acción”; posteriormente Harrington [5] mencionó que un proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que toma una entrada, le agrega valor y provee una salida a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de la organización para proveer un resultado final”; Zairi [6] define los procesos como “un acercamiento para convertir elementos de entrada en elementos de salida, este es el camino en donde todos los recursos de la organización son utilizados de manera confiable, repetible y consistente (estadísticamente) para asegurar las metas de la

empresa”; Hammer y Champy[7] definen los procesos como “un conjunto de actividades que reciben uno o más clases de inputs, crean un producto para dar valor para el cliente”; la Organización Internacional para la estandarización ISO 9000:2005 [8], define el proceso como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

De las anteriores posturas se pueden identificar factores comunes que prevalecen en la definición de un proceso, el cual lleva consigo unas entradas, las cuales mediante la ejecución de ciertas actividades claves que agregan valor y la ejecución de recursos, se convierten en una salida, es decir, un producto o servicio que satisface la necesidad de un cliente.

Es necesario comprender que tipos de procesos existen y cómo se organizan y al interior de una organización, para Harrington [9], los procesos al interior de la entidad pueden operar a nivel macro (los denominados macroprocesos). Cada macroproceso, a su vez, está lógicamente constituido por múltiples actividades que actúan a un nivel micro de la estructura jerárquica de la organización, (los microprocesos o subprocesos). Cada microproceso se encuentra conformado por un grupo de operaciones más específicas que se denominan actividades que, como su nombre indica, son entendidas como una unidad del proceso que puede realizar un trabajo o una tarea específica.

Por otra parte Tinnila [10], clasifica los procesos en tres grandes grupos. El primer grupo, son los procesos operativos, o aquellos relacionados con mejorar la eficiencia operativa de la relación transformadora, entrada (input) y salida (output); en este concepto, los procesos se comportan como elementos transformadores que consumen recursos en mínimos niveles para entregar resultados de acuerdo a las especificaciones. En el segundo grupo los procesos se enfocan en que el impacto que se debe alcanzar en el elemento transformador sea radical en la eficiencia operativa, de tal forma que se maximice el beneficio de los clientes. Y el tercer grupo, se encuentran los procesos visualizados a nivel macro de la organización.

Otra forma de ver los procesos es la denominada: cadena-proveedor-transformador-cliente que sigue la lógica de la teoría de sistemas, en este enfoque los procesos se visualizan desde el grupo de las entradas (inputs) suministradas por proveedores, en donde se encuentran bienes materiales, recursos financieros, información, personal, etc. Chan y Spedding [11]. Una vez que se cuenta con los recursos, se realizan una serie de actividades de transformación que culminan con una o varias salidas (outputs) en las que todos los elementos se interrelacionan y son interdependientes, pero a su vez todos siguen algunos patrones determinados.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) [8], propone organizar o agrupar los procesos por su función o por el papel que toman dentro de la organización, dividiéndolos en cuatro grandes grupos. En el primer grupo, aparecen los procesos para la gestión de una organización. Estos incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, el establecimiento de políticas, la fijación de objetivos, las comunicaciones, el garantizar la disponibilidad de recursos para la organización de

otros objetivos de calidad y los resultados deseados y para evaluaciones de la gestión. En el segundo grupo, relacionado con los procesos para la gestión de los recursos, se incluyen todos los procesos que son requeridos para proporcionar los recursos necesarios para la organización de los objetivos de calidad y los resultados deseados. El tercer grupo hace referencia a los procesos de realización; entre ellos se incluyen todos los procesos que proporcionan los resultados deseados de la organización. Por último, el grupo de procesos relacionados con la medición, análisis y procesos de mejora. Estos hacen referencia a los procesos para medir y recopilar datos para el análisis y la mejora de la eficacia y la eficiencia.

De esta manera, el enfoque basado en procesos es una forma de organizar y gestionar las actividades, creando valor para el cliente y para las partes interesadas. Lo que permite que las organizaciones que generalmente están estructuradas mediante una jerarquía de unidades o áreas funcionales, y que se manejan de forma vertical, mejoren su gestión, eliminando las barreras existentes entre las diferentes áreas funcionales, asegurando que el cliente final y las partes interesadas reciban realmente a satisfacción el resultado de los procesos de acuerdo a los requerimientos establecidos.

El ideal del enfoque basado en procesos, es eliminar los problemas que día a día enfrentan las organizaciones en cada una de sus unidades funcionales, en la medida de que cada área centre todo su esfuerzo en la consecución de los objetivos de la entidad y no únicamente en la entrega de los productos o servicios asignados a esta, es decir, que toda la entidad este alineada con la misión y visión, y se realice un trabajo en conjunto y no por áreas como islas independientes.

En lo que respecta a las entidades públicas, el Departamento Administrativo de la Función Pública Colombiana, hace precisión en que la primera actividad que se debe realizar dentro de la etapa de diseño de la implementación de un sistema de gestión de calidad, debe ser la identificación de los procesos que se realizan en la entidad, los cuales configurarán el sistema. Ver Figura 2.

Dichos procesos pueden estar enmarcados de acuerdo a la siguiente clasificación:

- **Procesos estratégicos (o también denominados gerenciales):** Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la Dirección.
- **Procesos misionales (o también denominados procesos clave, de prestación del servicio, procesos esenciales):** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.



**Figura 1.** Modelo de procesos de un Sistema de Gestión de Calidad.

**Fuente:** Departamento Administrativo de la Función Pública (2007).

- **Procesos de apoyo (o también denominados procesos de soporte):** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.
- **Procesos de evaluación, análisis y mejora:** Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales. Departamento Administrativo de la Función Pública 2007 [12].

Al identificar los procesos de cada entidad es necesario tener en cuenta un factor fundamental y es el mejoramiento continuo de los procesos, entendiendo el mejoramiento como el conjunto de acciones que tienen por finalidad aumentar la rentabilidad de una organización, mejorando aspectos tales como: la calidad, el servicio, los tiempos de respuesta, los costos, etc. Por esta razón, el mejoramiento de los procesos en las organizaciones va más allá de lograr una integración como parte de la estrategia general de la entidad. Gómez et al [13].

Si bien, como se mencionó anteriormente, el sistema de gestión de calidad tiene que estar enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de la entidad, es

necesario que la entidad identifique sus procesos estratégicos, ya que estos son los procesos claves que aseguran la implementación de políticas, estrategias y objetivos acorde a la planeación estratégica de la entidad.

## **Planeación Estratégica**

Toda organización independientemente de su tamaño, realiza un proceso de planeación estratégica, el cual responde “detalladamente las 7 preguntas básicas: Qué, Quién, Cuándo, Dónde, Cómo, Por qué o Para qué” Dussan [14], lo que proporciona información clara a los gerentes de la entidad de que es lo que se debe hacer para llevar a la entidad a donde se quiere llegar.

“Este plan estratégico es el que da inicio entonces o dispara una serie de proyectos para dar cumplimiento al mandato de esta estrategia. Es con proyectos que se van logrando los objetivos estratégicos. Cuando requerimos más de un proyecto para una estrategia, que por lo general suele ser así, entramos entonces a manejar el concepto de programas. Los programas reúnen una serie de proyectos que apuntan a una misma estrategia.” Anonymous [15].

De esta manera, es claro que cuando se inicia un proceso de gestión de proyectos, los beneficios de la consecución del mismo, han sido justificados dentro del plan estratégico, de tal forma que es la estrategia la que le da validez a la ejecución de un proyecto, evitando que durante la ejecución del mismo existan dudas acerca de su pertinencia o validez.

La planificación estratégica proporciona beneficios a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o experiencia, pero es importante que exista una dirección apropiada que alinee la estrategia de la organización con la operación de la misma, de tal forma que se puedan aprovechar al máximo el tiempo y los recursos.

“El plan estratégico implica una adaptación de la organización a las oportunidades de un entorno en permanente cambio” y se trata, entonces, del “proceso de desarrollo de un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización y su entorno cambiante” Kotler et al [16].

Por otro lado, García et al [17] plantea que con una planificación estratégica adecuada, la organización podrá aprovechar de manera efectiva las oportunidades que identifique o se le presenten, y podrá utilizar los recursos internos que disponga. Otros autores por su parte consideran que la planeación estratégica de una entidad resulta de un proceso sistemático en el que participan todas las áreas de la empresa u organización y que compara las oportunidades del entorno con las capacidades propias para deducir los caminos a seguir y los objetivos a alcanzar Belío et al [18].

De lo anterior, se puede inferir que el objetivo de la planeación estratégica de una entidad es poder identificar las variables del entorno que realmente van afectar la organización y frente a ello determinar, que puede hacer la entidad con los recursos existentes para el logro de los objetivos propuestos. Entendiendo la estrategia como

el hecho de hacer pequeñas cosas en momentos decisivos que causan grandes efectos. Por tal razón las organizaciones que se centran en el mejoramiento continuo de sus procesos, cuentan con una estrategia enfocada a la innovación, la cual da respuesta a las nuevas condiciones del entorno.

La estrategia general de la organización acostumbra concretarse en el plan estratégico, que incluye varios componentes: la misión, los objetivos estratégicos, la auditoría estratégica, el análisis DAFO, el análisis de cartera y los objetivos que persigue la organización, y las estrategias que va a utilizar para conseguirlos. García et al [17]. Aunque sería ideal, que en la planeación estratégica participara toda la organización, aportando sus ideas y propósitos, por lo general sucede que el ejercicio de la definición de la planeación estratégica se realiza en pequeños grupos que hacen parte de la Alta Dirección.

### **Gerencia de proyectos**

Dentro de la planeación estratégica de las entidades, aparece un factor elemental que se utiliza como medio para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas, y son los proyectos.

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK (2013) [19], un proyecto se define como: un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del mismo, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

Actualmente, la mayoría de las organizaciones, desarrollan algún tipo de proyecto de acuerdo a una serie de ideas, necesidades, o problemas que solucionar (relacionados con la misión de la entidad), o simplemente desarrollan algún tipo de proyectos, que contribuye al mejoramiento continuo de los procesos, enmarcados en la innovación y la modernización de las entidades.

Los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. Un proyecto puede involucrar a una única persona o a varias personas, a una única unidad de la organización, o a múltiples unidades de múltiples organizaciones. “La planificación de la organización puede guiar la gestión de los recursos y el apoyo a los proyectos que componen el portafolio basándose en categorías de riesgo, líneas de negocio específicas o tipos de proyectos generales, como infraestructura y mejora de los procesos”. PMBOK (2013) [19].

### **Project Management Office - PMO**

Al hablar de proyectos, es necesario hacer énfasis en la funcionalidad de las oficinas de dirección de proyectos (en inglés project management office - PMO), las cuales según el PMBOK (2013) [19], son una estructura de gestión que estandariza los

procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

Para Aguilera et al [20], una PMO puede apoyar el desarrollo de la entidad en el manejo de información confiable y oportuna, dar seguimiento a su cartera de proyectos, asignar recursos entre ellos, establecer metodologías de determinación de alcance, costo, tiempo, aseguramiento de la calidad, control de riesgos y labores de abastecimiento, entre otras. Pero lo más importante es que permite adecuar cada proyecto a sus características particulares.

Uno de los objetivos de la implementación de una PMO es que esta “facilita que todos los empleados y funcionarios tengan la oportunidad de conocer y aplicar las mencionadas “Mejores prácticas” en todas las situaciones del negocio. Su misión esencial es mejorar los resultados de la gerencia de proyectos” Bernate [21], lo cual se evidencia en un mejor servicio al cliente.

“Otra función que se encargó a la PMO fue la de servir de puente al facilitar la unión entre la alta gerencia de la empresa y los gerentes de proyectos, por medio de un sistema de realimentación en ambas vías, que facilita el perfeccionamiento de la disciplina de gerencia de proyectos en las empresas” Idarraga [22]. Es decir, la PMO sirve de enlace entre los niveles operativos de gestión y la alta gerencia de una entidad, mediante la consolidación de toda la información correspondiente al desarrollo de los proyectos, y mediante el establecimiento de las normas y políticas de la gerencia de proyectos alineadas a los objetivos estratégicos de la entidad.

Para el PMBOK (2013) [19], la PMO “potencia la capacidad de la organización para la consecución de los objetivos estratégicos mediante la vinculación de los principios y prácticas de la dirección de proyectos, la dirección de programas y la gestión de portafolios con los facilitadores de la organización (p.ej., prácticas estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos). Una organización mide sus capacidades para posteriormente planificar e implementar mejoras encaminadas a la adopción sistemática de las mejores prácticas.”

Pese a las grandes ventajas que presenta la implementación de una PMO, “en Colombia resulta de gran dificultad encontrar empresas que trabajen bajo este enfoque de gerencia de proyectos debido a las implicaciones que tiene crear oficinas con esta orientación. Es necesario que las compañías manejen un portafolio amplio de proyectos a corto, mediano o largo plazo con el único fin de justificar la creación de este nuevo ente, en cualquier corporación y de esta manera facilitar el trabajo eficaz y eficiente para cumplir los objetivos estratégicos” Aguilera et al [20].

No obstante, “la aplicación de las prácticas modernas de administración de proyectos debería ser un objeto común a toda organización, en la medida en que le permite obtener mejor desempeño de los escasos recursos que cada uno tiene a su disposición, muchos de ellos dedicados a los proyectos”. Rojas [23].

## 1. MATERIALES Y MÉTODOS

Una vez establecido el marco teórico para la investigación, se definió la metodología cualitativa de carácter deductivo, y se utilizó el caso de estudio, pues como afirman Cebreiro et al [24] un estudio de caso es conveniente “cuando el objeto que se quiere indagar está difuso, es complejo, escurridizo o controvertido. Es decir, para analizar aquellos problemas o situaciones que presentan múltiples variables y que están estrechamente vinculados al contexto en el que se desarrollan”. Para Yacuzzi [25] “Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo “cómo” o “por qué”, cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo”.

El método de investigación utilizado para la recolección de datos respecto al caso de estudio fueron las entrevistas y la observación. Para lo cual se eligió el método de muestreo no probabilístico, muestreo a juicio.

La selección de la muestra se realizó teniendo en cuenta la importancia de cada una de las personas en el tema del caso de estudio, para ello se eligió a los gerentes de las diferentes áreas de la entidad, en las cuales actualmente se manejan proyectos; a los gestores de proyectos, a integrantes de la Oficina Asesora de Planeación y Aseguramiento de Procesos, y finalmente al líder de la PMO. Esta muestra es representativa en cuanto se espera obtener información clara y oportuna de las personas que cotidianamente están involucrados en la planeación, ejecución, seguimiento y control de proyectos en la entidad.

“Toda entrevista es una conversación entre dos o más personas, según la modalidad aplicada, que tiene propósitos investigativos y profesionales de: obtención de informaciones individuales o grupales, facilitar la información e influir en cierto aspectos conductuales, sociales, educativos” Martínez [26].

El diseño de la entrevista se realizó como una entrevista de preguntas abiertas, “en esta se hacen preguntas precisas redactadas previamente, y se sigue un orden previsto. El encuestado, por su parte, es libre de responder como desee, pero dentro del marco de la pregunta hecha” López et al [27].

Las preguntas utilizadas en cada una de las entrevistas realizadas fueron las siguientes:

1. Teniendo en cuenta que la entidad tiene establecido un Sistema de Gestión de Calidad, cree usted que la entidad funciona bajo un enfoque basado en procesos, o aún se mantiene la cultura de trabajo por áreas funcionales. Justifique su respuesta.
2. ¿Considera usted que los integrantes de la entidad conocen el mapa de procesos y saben desde las funciones que realizan a qué proceso contribuyen?

3. ¿Cuál es su papel dentro de la gerencia de proyectos de la entidad y que funciones cumple?
4. ¿Considera usted que la gerencia de proyectos de la entidad debe estar incluida en el mapa de procesos? Si, No y ¿Por qué?
5. Conoce usted de donde surgió la necesidad de incluir en el mapa de procesos de la entidad un procedimiento dedicado a la gerencia de proyectos. Justifique su respuesta.
6. ¿Qué ventajas o desventajas considera usted que tiene para la entidad el manejo de la gerencia de proyectos, desde el enfoque basado en procesos?
7. ¿La gerencia de proyectos de la entidad se enmarca dentro de la planeación estratégica de la misma?
8. El desarrollo de la gerencia de proyectos de la entidad, sigue algún marco metodológico. Por ejemplo el establecido por el Project Management Institute PMI®. Si, No, ¿Cuál?
9. ¿Cómo se establecen y aprueban los proyectos que integran el portafolio de proyectos de la entidad?
10. ¿Cómo le realizan seguimiento y control a la ejecución de los proyectos?, Existe alguna herramienta tecnológica. Si, No, ¿Cuál?

Las preguntas 1 y 2 tienen relación directa con el enfoque basado en procesos.

La pregunta 3, relacionada con la gerencia de proyectos de la entidad.

La preguntas 4, 5, 6, en relación con la vinculación de la gerencia de proyectos en el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad.

La pregunta 7 en relación a la planeación estratégica de la entidad.

Las preguntas 8, 9 y 10 en relación a la ejecución de proyectos de la entidad.

## **2. RESULTADO Y ANÁLISIS**

Es evidente que dada la obligatoriedad establecida por la legislación colombiana, las entidades públicas han implementado en su interior sistemas de gestión de calidad como garantías del mejoramiento continuo de su desempeño y que maximicen la capacidad de proporcionar servicios de acuerdo a las necesidades establecidas por los clientes, adaptándose a las oportunidades del entorno cambiante.

No obstante, como resultado de las entrevistas realizadas y del estudio de caso, se obtuvo que la mayoría de las personas consideran que aunque la organización tenga establecido, implementado y documentado un Sistema de Gestión de Calidad, no significa que la entidad opere bajo un enfoque basado en procesos; los factores fundamentales para que esto ocurra son:

Por una parte, un alto porcentaje de los funcionarios de la entidad son personas que llevan varios años trabajando allí, es decir, cumpliendo con ciertas funciones establecidas en un manual de funciones o en un contrato; y pese a que existen diferentes metodologías de sensibilización respecto a la implementación y la importancia del sistema de gestión de calidad, generalmente este numeroso grupo de funcionarios no le presta la importancia necesaria al tema, no se sienten identificados con los procesos definidos por la organización, y no muestran interés por apropiarse del tema puesto que durante varios años han estado acostumbrados a realizar su trabajo de una misma manera. Cambiar la cultura organizacional y hacer que todos los integrantes de la entidad sean partícipes de ella, es una de las arduas tareas de las entidades públicas ya que las entidades siguen funcionando jerárquicamente.

Por otra parte, las auditorías internas, son una fuente vital para dar cuenta del grado de apropiación que tienen los funcionarios frente al Sistema de Gestión de Calidad, el resultado de ellas indican que aún siguen existiendo funcionarios dentro de la organización que no saben a qué proceso pertenecen, personas que les cuesta adaptarse al cambio y contribuir con el mejoramiento continuo de la organización, pues ante los cambios se muestran reacios creyendo que era mejor la anterior manera de hacer las cosas, o creyendo que se realizan reprocesos, lo cual en cierta manera afecta la eficiencia, eficacia, efectividad y la calidad de los servicios prestados. Un claro ejemplo de esto, es la poca importancia que los funcionarios le dan a la utilización adecuada de los formatos documentados en el Sistema. Otro ejemplo y aunque suena raro y un poco irracional, es encontrar en la organización funcionarios que no conocen la misión ni la visión de la entidad, y por ende no están alineadas con los planes estratégicos establecidos.

Lo anterior explica, por qué al interior de la organización, se puede observar que aún siguen existiendo barreras para trabajar mediante el enfoque basado en procesos, puesto que la mentalidad de las personas sigue siendo trabajar funcionalmente y por áreas, lo cual no permite que exista una interacción plena de los procesos.

La entidad pública objeto de estudio, tiene establecido un Sistema de Gestión de Calidad, en el cual los procesos identificados siguen la clasificación sugerida por el Departamento Administrativo de la Función Pública, es decir, los procesos que realiza la entidad se clasifican en procesos estratégicos, misionales, de apoyo, y de evaluación, análisis y mejora.

Dentro de los procesos estratégicos se encuentra el proceso de Direccionamiento Estratégico, el cual se subdivide en el subproceso de Planeación Estratégica y este último a su vez contempla el procedimiento de Gestión de la Estrategia, la finalidad

de este proceso es formular las políticas, objetivos, planes, programas y proyectos que requiera la entidad y a su vez efectuar el seguimiento y evaluación que garantice el cumplimiento de la misión y la visión institucional. La estrategia de la entidad es entendida como el conjunto de acciones previamente planificadas y alineadas al cumplimiento de la visión de la entidad, (la cual está enmarcada en los lineamientos establecidos por el gobierno en los planes de desarrollo) mediante la consolidación y sostenibilidad de los recursos que faciliten y adicione valor al cumplimiento de la misión.

De acuerdo a lo definido por García et al [17] acerca del plan estratégico, se observa que el plan estratégico de la entidad es definido como la guía de acción que busca orientar a los funcionarios sobre los propósitos de la misma, dando el marco de referencia para que toda la entidad trabaje de forma coordinada y con una visión compartida, por lo tanto, dicho plan se convierte en la carta de navegación que llevará a la entidad a dónde quiere llegar.

En la etapa de la planeación estratégica el equipo directivo planea la estrategia, desarrollando objetivos estratégicos, líneas de acción, hitos y metas. Los objetivos estratégicos corresponden a los propósitos macro que la entidad pretende lograr, y bajo los cuales se alinean los proyectos estratégicos (son los que provienen de la planeación estratégica) y los proyectos de gestión (son los que provienen de las dependencias).

Lo anterior permite inferir que todos los procesos del sistema de gestión de la calidad, ejecutan paralelamente actividades cotidianas y proyectos; lo cual alinea la operación diaria con la ejecución de los proyectos. Para ello, y en pro de asegurar el alcance de los objetivos estratégicos, la entidad cuenta dentro del proceso de Direccionamiento Estratégico, con el subproceso de Gestión de Proyectos el cual a su vez contempla dos procedimientos fundamentales que son: Formulación, Ejecución y seguimiento a proyectos de inversión y Gerencia de Proyectos; el objetivo de este último es describir las actividades que deben desarrollar los equipos de gerencia de los proyectos que son previamente aprobados por el comité directivo de la entidad.

La gerencia de proyectos de la entidad, se desarrolla bajo las etapas establecidas en el marco metodológico propuesto por el Project Management Institute (PMI®), las cuales son: etapa de iniciación, planeación, ejecución, control y seguimiento, y cierre.

En teoría la entidad tiene establecido un buen sistema de gestión de la calidad el cual gracias al enfoque basado en procesos, articula el plan estratégico con el desarrollo de los proyectos; lo que se configura como una gran ventaja para la consecución de los objetivos. No obstante, con el resultado de las entrevistas realizadas se pudo identificar algunas ventajas y desventajas acerca de la operación de la entidad bajo este enfoque.

Un punto en común en las respuestas de los entrevistados, tiene que ver con el desacuerdo que existe en la manera en cómo se definen y aprueban los proyectos en

la entidad, teniendo en cuenta que la definición y aprobación de la estructura del portafolio de proyectos según lo establecido en el procedimiento de gestión de la estrategia, es responsabilidad del comité directivo, esto radica en una desventaja para la entidad, pues, aunque la teoría establece que se deben tener en cuenta a todos los integrantes de la organización, en la definición de la planeación y por ende de los proyectos; en las entidades públicas es muy común que existan intereses políticos, que primen sobre el interés general de la entidad.

Otro factor fundamental que se identificó, es que el procedimiento de gerencia de proyectos, no establece criterios claros para la aprobación de los proyectos que conforman el portafolio, ni mucho menos establece mecanismos de medición que determinen si la entidad cuenta con los recursos y el talento humano para ejecutarlos; esto permite que la dirección apruebe un sin número de proyectos, con un alto número de hitos por cumplir, de los cuales no todos van a estar enfocados en una necesidad o problema real de la entidad, al tiempo que se hace complicado realizar el seguimiento y control adecuado.

Estas últimas tareas la entidad las encargo a los llamados gestores de proyectos, los cuales son la máxima autoridad al interior del proyecto y básicamente son los responsables del éxito o fracaso de los mismos. Actualmente y del total de los gestores de proyectos entrevistados, todos coinciden en que al integrar la operación diaria con el desarrollo de los proyectos, no se contempló delegar las actividades de seguimiento y control a funcionarios que pudieran dedicar gran parte del tiempo a esto, pues lo que en realidad se evidencia es una sobre carga laboral, en donde la asignación de estos roles fue dada a funcionarios claves de acuerdo a las competencias y el nivel de conocimiento que tienen del tema, sin redistribuir la carga de sus funciones diarias. Aunque existe una planeación adecuada y los roles claramente definidos en los procesos, esto se puede convertir en un problema a largo plazo si no se realiza la delegación adecuada, y como resultado se obtendrá un inadecuado seguimiento y control que podría verse reflejado en proyectos fracasados.

Los gestores de proyectos deben realizar el seguimiento mensual de los proyectos a través de la herramienta del Project Professional, con el objetivo de identificar el porcentaje de avance de cada una de las actividades y de los hitos, además deben incluir las observaciones que sustentan el avance obtenido, posterior a ello deben publicar los documentos soportes y entregables en la herramienta Project Server, este registro se debe realizar antes del quinto día hábil del mes siguiente al mes evaluado, sin embargo se puede realizar seguimiento a los proyectos en cualquier momento como parte de las actividades de control y monitoreo. A simple vista, esta herramienta tecnológica brinda una ventaja para los procesos de la entidad, sin embargo, aunque a los gestores de proyecto se les dio una capacitación frente al manejo de la misma, se observa que la herramienta está siendo subutilizada, dado que los gestores no conocen a fondo todas las funcionalidades de esta.

El registro que se realiza al seguimiento de los proyectos es funcional para posteriormente documentar las lecciones aprendidas de los proyectos, que como bien plantea Bernate [21] facilita que sean conocidas por todos los funcionarios de la

entidad, lo cual se constituye en una ventaja dentro del enfoque basado en procesos, no obstante, aunque anualmente se realiza el cierre del cumplimiento de la planeación estratégica, en el cual se consolidan las lecciones aprendidas en todos los proyectos, se presentan y analizan en comité directivo con el objetivo de que sirvan de retroalimentación para la formulación de la planeación estratégica de la vigencia siguiente, en realidad no se les da el manejo adecuado para aprovecharlas al máximo como debería ser.

### **3. CONCLUSIONES**

Un Sistema de Gestión de la Calidad que defina claramente los procesos realizados por la entidad y que contemple el principio del enfoque basado en procesos, es una herramienta de gestión que permite evaluar el desempeño institucional en términos de la calidad de los servicios prestados, documentar un proceso dedicado a la gerencia de proyectos contribuye con la estructuración de las actividades que deben llevarse a cabo; más no asegura el logro eficaz de los proyectos.

El enfoque basado en procesos busca eliminar las barreras existentes entre las áreas funcionales de la entidad, lo cual permite aprovechar al máximo las oportunidades del entorno, para ello, no basta con implementar, mantener y perfeccionar el Sistema de Gestión de Calidad mediante su mejora continua, sin antes preocuparse por los cambios estructurales y aún más culturales que esto conlleva; a fin de lograr que todas las áreas centren su esfuerzo en la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad.

Para la consecución efectiva de los objetivos estratégicos, es ideal que la entidad apruebe menos proyectos, con hitos claros y bien definidos, de tal forma que la operación bajo el enfoque basado en procesos, donde se alinea la operación diaria y la ejecución de los mismos, no se convierta en una carga para ciertos funcionarios, sino por el contrario toda la entidad pueda estar encaminada a responder y finalizar exitosamente los proyectos.

Es indispensable que el plan estratégico sea conocido por todos los funcionarios de la entidad teniendo en cuenta que son quienes ejecutan los proyectos requeridos por la estrategia, por lo tanto es vital para la entidad que los funcionarios entiendan dicha estrategia para que puedan articularla a su operación diaria, de esta manera se logrará el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El papel de la dirección es fundamental para la entidad desde el punto de vista de la definición de la planeación estratégica, y en la aprobación de los proyectos que reflejen las necesidades reales de la entidad, sin embargo, es aún más importante el seguimiento y control que se realice permanente y oportunamente al desarrollo de la misma. No obstante, es necesario que todos los funcionarios de la entidad participen en el establecimiento de la planeación estratégica ya que de esta manera existirá un alto grado de apropiación, lo que conlleva a una respuesta positiva frente a la consecución de los objetivos.

Las lecciones aprendidas se constituyen en una ventaja para los procesos de la organización ya que consolidan la información de las experiencias exitosas y no exitosas en el desarrollo de los proyectos, con el fin de evitar que ocurran los mismos errores en futuros proyectos, y por el contrario enfocarlos al éxito; por esta razón es indispensable que se documenten y analicen adecuadamente.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios por su fidelidad, por mostrarme su inmenso amor, y una vez más cumplir otro deseo de mi corazón, “poder realizar esta especialización”.

Y a ti Oscar Camino, mi precioso amor, por ser mi ayuda idónea y mi compañero incondicional, sin ti esto hubiera sido más difícil.

A mi madre, mi padre y a mi hermanita, porque con su ayuda hoy hago realidad este sueño.

A todos ustedes de corazón mil gracias.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

[1] Congreso de Colombia. *Ley 872 del 2003*. (Diciembre 30).

[2] Torres Gómez A., (2012). Norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2004. En: <http://www.andrestorres.co/2012/09/17/norma-tecnica-de-calidad-en-la-gestion-publica-ntcgp-10002004/>. (Octubre de 2014).

[3] Norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2009. En: [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71437](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71437). (Octubre de 2014).

[4] Davenport, T., & Short, J. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 6 p.

[5] Harrington, H.J.(1991). *Business process improvement. The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. New York. McGraw-Hill, 9 p.

[6] Zairi, M. (1997). *Business Process Management: A boundaryless approach to modern competitiveness*. *Business Process Management Journal*, 203 p.

[7] Hammer, M., & Champy, J. (2003). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business. 3 p.

[8] Organización Internacional para la Estandarización (2008). ISO/TC 176/SC 2/N544R3 *Guidance on the concept and use of the process approach for management systems*. En: [http://www.iso.org/iso/04\\_concept\\_and\\_use\\_of\\_the\\_process\\_approach\\_for\\_management\\_systems.pdf](http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf) 3 p.

[9] Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw Hill. 34 p.

[10] Tinnila, M. (1995). Strategic perspective to business process redesign. *Business Process Reengineering & Management Journal*, 44-59 p.

[11] Chan, K. K., & Spedding T. A. (2003). An integrated multidimensional process improvement methodology for manufacturing systems. *Computers & Industrial Engineering*, 44.

[12] Departamento Administrativo de la Función Pública (2007) *Guía de Diseño Implementación del Sistema de Gestión de La Calidad Bajo La Norma Técnica De Calidad Para La Gestión Pública NTCGP 1000:2004*. 16-17 p.

[13] Gómez, L. S., & Pimiento, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. En: *Estudios Gerenciales*, Vol. 28 (125), pp 13-22.

[14] Bahamón Dussán A., (2014) *Planeación Estratégica, Control Interno y Gestión de Calidad para Entidades Públicas*. Universidad Militar Nueva Granada. 18p

[15] Anonymous., (2010) *Gerencia de proyectos, gestion y liderazgo de proyectos cobran relevancia. Noticias Financieras* En: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/347843548?accountid=30799>. (Octubre de 2014).

[16] Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J., Wong, V.; Miquel, S.; Bigné, J.E. y Cámara, D. (2002). *Introducción al marketing*. 2a edición europea, Madrid. Pearson, 35 p.

[17] García, J.S., Osella, P., & Ugarte M., (2009) *Planificación estratégica de las instituciones públicas en la cuestión de género*. En: *Anagramas*, Vol. 8 (15), pp 127-139.

[18] Belío, J.L. & Sainz, A. (2007). *Conozca el nuevo marketing*, Madrid: Especial Directivos, grupo WoltersKluwer.

[19] Project Management Institute; (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*. (5 ed.)

[20] Aguilera A. S., Joya A. J., Torrado R. A., Vega R. S. & Vélez J. J., (2013) *Estado del Arte de la creación de una PMO bajo un Enfoque PMI en las empresas constructoras de Bucaramanga y su área metropolitana*. En: *Revista Digital Apuntes de Investigación*. Vol. 6.

[21] Bernate G., *OFICINA DE PROYECTOS (PMO) del Siglo XXI. Sugerencias para su implementación*. En: <http://www.ucigspm.com/es/wp-content/uploads/2013/08/PMO-Sugerencias-para-su-implementaci%C3%B3n.pdf>. (Octubre de 2014).

[22] Idarraga, D. G.&Lopez, R.D., (2011). Modelo para Implementar Oficina de Gerencia de Proyectos en áreas de TI. En: [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/68024/1/modelo\\_implementation\\_ti.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68024/1/modelo_implementation_ti.pdf). (Octubre de 2014).

[23] Rojas Chacón F., (2008) Propuesta para la aplicación del modelo de madurez opm3 del PMI en el Banco Centra de Costa Rica. En: <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP498.pdf>. (Octubre de 2014).

[24] Cebreiro López, B. & Fernández Morante, M. C., (2004). Estudio de casos", en F. Salvador Mata, J. L. Rodríguez Diéguez y A. Bolívar Botia, *Diccionario enciclopédico de didáctica*. Málaga, Aljibe.667 p.

[25] Yacuzzi, E., (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. En: <https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/84390/1/496805126.pdf>.(Octubre de 2014).

[26] Martinez, J. D., (2008). La entrevista como instrumento de investigación. En: <http://www.elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=106667>. (Octubre de 2014).

[27] López Estrada, R. E. &Deslauriers J. P., (2011) La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. En: Margen, Vol. 61, 5p.