

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN BANCO DE PROYECTOS EN EL
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA**

MANUEL STEVEN GUZMÁN MUÑOZ

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
POPAYAN
2015**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN BANCO DE PROYECTOS EN EL
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA**

MANUEL STEVEN GUZMÁN MUÑOZ
Estudiante

MG. FRANKLIN MOSQUERA
Tutor
Universidad del Cauca

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
POPAYAN
2015**

Hoja de aprobación:

Popayán (Cauca), _____

*Este trabajo de grado lo dedico a mis padres,
mi hermana, , mi abuelita (q.e.p.d), mi familia,
mi novia... por su amor ,comprensión y apoyo.*

Manuel

Agradezco a Dios por la vida...; a mí tutor empresarial: Jaime Hurtado y al profesor: Franklín Mosquera por su acompañamiento y sabiduría, igualmente a mis compañeros por las experiencias compartidas.

Manuel

TABLA DE CONTENIDO

ABREVIATURAS	11
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO 1: PROPUESTA GENERAL	15
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN	15
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.4 JUSTIFICACIÓN	16
1.5 OBJETIVOS	16
1.5.1 GENERAL	16
1.5.2 ESPECÍFICOS	16
1.6 MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL GENERAL	17
1.7 PLAN TEMÁTICO	17
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO	17
1.9 RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS	18
1.9.1 Resultados	18
1.9.2 Impactos	19
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	20
2.1 BANCO DE PROYECTOS.	20
2.1.1 Beneficios de un Banco de proyectos	22
2.1.2 implementación de un Banco de proyectos.	22
2.2 DEFINICIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.	23
2.2.1 Definición de proyecto	23
2.2.2 Proyectos y planificación estratégica	23
2.2.3 Proyectos vs. Trabajo operativo	24
2.3 ÁREAS DE CONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	24

2.3.1 Gestión de la Integración del Proyecto	24
2.3.2 Gestión del Alcance del Proyecto	25
2.3.3 Gestión del Tiempo del Proyecto	25
2.3.4 Gestión de los Costos del Proyecto	25
2.3.5 Gestión de la Calidad del Proyecto	26
2.3.6 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	26
2.3.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	26
2.3.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto	27
2.3.9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	27
2.4 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)	28
2.5 OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO)	28
2.5.1 TIPOS DE PMO	30
2.6 MODELOS DE PMO	31
2.6.1 Estación meteorológica.	31
2.6.2 Torre de control.....	32
2.6.3 Pool de Recursos.....	32
2.7 ELEMENTOS BÁSICOS PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE GERENCIA DE PROYECTOS.....	32
2.7.1 Metodología estandarizada de proyectos	33
2.7.2 Definiciones de puestos de trabajo y expectativas de desempeño.	33
2.7.3 Programas de desarrollo de habilidades y competencias individuales en proyectos.	34
2.7.4 Métricas para la ejecución del proyecto	34
2.7.5 Cultura en gerencia de proyectos.	35
CAPÍTULO 3: MARCO ORGANIZACIONAL.....	39
3.1 FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA.....	39
3.1.1 Cronología	40
3.1.5 Objetivos	42
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FNC	42
3.3 SOCIOS ESTRATÉGICOS DE LA FNC	43
3.4 COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA.....	49

3.4.1 Estructura organizacional del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.	49
3.4.2 Líneas de Acción.....	51
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE LA PROPUESTA	52
4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.	52
4.2 HALLAZGOS.	53
4.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROYECTOS QUE TIENE EN SU HABER EL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA. PERIODO 2014.....	54
4.4 ANÁLISIS BASADO EN LOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA DESARROLLAR LA GERENCIA DE PROYECTOS.....	58
4.4.1 Universo y ámbito.....	59
4.4.2 Tamaño de la población	60
4.4.3 Distribución del censo.....	60
4.4.4 Tipo de encuesta.....	60
4.5 EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS PARA FORTALECER UNA CULTURA EN GERENCIA DE PROYECTOS, DEFINIDOS POR HEERKENS, ACORDE A LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS.....	62
4.6 PROPUESTA PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL BANCO DE PROYECTOS.	79
4.6.1 Justificación y debilidades.....	79
4.7 TIPO DE PMO QUE MEJOR SE AJUSTA AL BANCO DE PROYECTOS DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA, SEGÚN EL RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO.	80
4.8 OBJETIVOS DEL BANCO DE PROYECTOS DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA.....	81
4.9 ALCANCE Y FUNCIONES DEL BANCO DE PROYECTOS DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA.....	81
4.9.1 Alcance.....	81
4.10 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO, ENCARGADO DE ADMINISTRAR EL BANCO DE PROYECTOS DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA.	83
4.11 ARCHIVO FÍSICO PLANTEADO PARA INCLUIR EN LA PROPUESTA.	84
4.12 SOFTWARE PROPUESTO PARA IMPLEMENTAR EN LA PROPUESTA.	85
4.13 FUNCIONES DEL BANCO DE PROYECTOS.	86

4.14.1	Componente de capacitación	87
4.14.2	Componente de proyectos	87
4.14.3	Componente informático	88
4.14.4	Componente de lecciones aprendidas.....	88
4.14.5	Componente de seguimiento.....	88
4.15	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN.....	88
4.15.1	Plan de acción para la implementación del Banco de Proyectos.....	89
4.15.2	Cronograma de acciones para desarrollar la propuesta	91
4.16	RESPONSABILIDADES DEL BANCO DE PROYECTOS DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA.....	93
4.17	FACTORES A TENER EN CUENTA PARA EL ÉXITO DE LA IMPLANTACIÓN.....	94
CAPÍTULO 5. VALORACIÓN DE LA PROPUESTA.....		95
CONCLUSIONES		96
RECOMENDACIONES		97
BIBLIOGRAFÍA.....		98
ANEXOS.....		100

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1 Beneficios y resultados de la FNC, logrados por medio de la ejecución de programas y proyectos, representados en cifras.	40
Cuadro 2 Socios estratégicos en el ámbito internacional	43
Cuadro 3 Socios estratégicos en el ámbito nacional	46
Cuadro 4 Proyectos de cooperación internacional	54
Cuadro 5 Proyectos ejecutados y cofinanciados en el ámbito nacional.	56
Cuadro 6 Proyectos ejecutados a través de convenios	58
Cuadro 7 Ficha técnica de la encuesta aplicada	60
Cuadro 8 Opciones de respuesta y significado	61
Cuadro 9 Descripción del puesto de trabajo	83
Figura 1 Banco de Proyectos	21
Figura 2 Componentes de la PMO	28
Figura 3 Tipos de PMO	30
Figura 4 Estructura organizacional de la FNC	42
Figura 5 Organigrama del Comité Departamental de cafeteros del Cauca	50
Figura 6 Elementos básicos para desarrollar una cultura de proyectos.	59
Figura 7 Archivo físico	84
Figura 8 Modelo de Banco de Proyectos	87
Figura 9 Cronograma	91
Figura 10 Estrategia de implantación	92
Figura 11 Responsabilidades del Banco de Proyectos	93

ABREVIATURAS

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

EDT: Estructura de desglose del trabajo

FNC: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

FoNC: Fondo Nacional del Café.

PMO: Project Management Office

PMI: Project Management Institute

PMBOK®: Conjunto de conocimientos en Dirección/Gestión/Administración de Proyectos

SPSS: Startical product and service solutions (programa estadístico)

RESUMEN

El trabajo de grado denominado: “PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNBANCO DE PROYECTOS EN EL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA”, asume como objeto evidenciar la importancia que supone para el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, tener mayor eficacia y control de sus proyectos, a través de un Banco de Proyectos, tomando algunos referentes de la oficina de gestión de proyectos PMO (Project Management Office) desarrollada por el PMI (Project Management Institute).

El área de proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca ha venido desempeñando un papel preponderante en la formulación y ejecución de proyectos de índole social, agrícola, de infraestructura cafetera y de mantenimiento y mejoramiento de vías de comunicación en las zonas cafeteras del departamento. Todo lo anterior se ha logrado por medio de la realización de proyectos, algunos de ellos de gran magnitud, a través de convenios con entidades internacionales, otros gracias a las iniciativas de pequeños caficultores organizados en asociaciones o agremiados al comité Departamental de Cafeteros del Cauca, de esta manera, se han visto beneficiadas numerosas familias cafeteras, que de otra forma nunca habrían suplido sus necesidades.

A pesar del éxito obtenido se evidencian ciertas debilidades en la gestión de proyectos, tales como: la no medición, por medio de métricas para medir el desempeño y la gestión de los miembros que conforman el equipo del proyecto y el proyecto en sí mismo.

El Banco de proyectos surge como una posibilidad de establecer una herramienta administrativa que soporte los procesos de gestión de proyectos. Este tipo de instrumentos proporciona al líder de área de proyectos, el respaldo necesario para administrar sus proyectos dentro del plazo, costo y calidad requeridos, por medio de la utilización de una metodología estandarizada.

Este banco de proyectos pretende además servir de enlace entre los líderes de proyecto y la alta gerencia por medio de un sistema de retroalimentación que permita la mejora continua de la disciplina en la organización. Esta propuesta pretende mostrar la necesidad de crear una herramienta para la ejecución de los proyectos que tiene en su haber el comité Departamental de Cafeteros del Cauca.

ABSTRACT

The degree work entitled: " PROPOSAL FOR THE CREATION OF A BANK PROJECT IN THE DEPARTMENTAL COMMITTEE OF COFFEE CAUCA " assumes the object highlight the importance posed to the Departmental Committee of Coffee Cauca, have greater efficiency and control of your projects , through a project bank , taking some references office project management PMO (Project management Office) developed by the PMI (Project management Institute) .

The project area of the Departmental Committee of Coffee del Cauca has been playing a leading role in the formulation and implementation of social projects, agriculture, infrastructure coffee and maintenance and improvement of roads in coffee areas of the department. All this has been achieved through the implementation of projects, some of them of great magnitude, through agreements with international organizations, other initiatives by small farmers organized in associations or union members to the Departmental Committee of Coffee Growers of Cauca, thus, have benefited numerous coffee families, who otherwise would never have supplied their needs.

Despite the success of certain weaknesses in project management, such as are evident: non-measurement using metrics to measure the performance and management of the members that make up the project team and the project itself.

The Bank project emerges as a possibility of establishing an administrative tool that supports the processes of project management. This type of instrument provides the leading project area, the necessary support to manage their projects on time, cost and required quality using a standardized methodology.

This project bank also intends to serve as liaison between project leaders and senior management through a feedback system that allows continuous improvement of discipline in the organization. This proposal aims to show the need to create a tool for the implementation of projects is credited with the Departmental Committee of Coffee Growers of Cauca.

INTRODUCCIÓN

La propuesta para la creación de un Banco de proyectos para el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, enmarcada en el enfoque de oficina de proyectos, propuesto por el Project Management Institute (PMI) se realiza con el fin de brindar un instrumento administrativo para gestionar los proyectos que tiene a su cargo esta organización, estableciendo mayor eficacia en los procesos llevados a cabo para dar buen término a las iniciativas y colaborando indirectamente en el logro de la misión de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, cuyo objeto principal es: asegurar el bienestar del cafetero colombiano.

Bajo este contexto se ha establecido una propuesta compuesta por cinco (5) capítulos, descritos de la siguiente manera: el primer capítulo se compone de la formulación general de la propuesta; el segundo hace referencia al componente teórico-conceptual necesario para desarrollar el trabajo, aquí se tomaron principalmente algunos elementos relacionados con: las definiciones de banco de proyectos, portafolio de proyectos, administración de proyectos y gerencia de proyectos además de la metodología desarrollada por el PMI, el tercer capítulo tiene como propósito conocer la organización donde se pretende ejecutar la propuesta, en este segmento se muestran elementos como: el componente estratégico de la organización, la estructura organizacional, los socios estratégicos de la organización y las líneas de acción, esto con el fin de contextualizar el trabajo realizado; en el cuarto capítulo se desarrolló la propuesta de creación del Banco de proyectos, fundamentado especialmente, en los cinco (5) elementos necesarios para desarrollar una cultura de gerencia de proyectos, planteados por Heerkens, en el año 2000. El capítulo quinto pretende respaldar y soportar la valoración de la propuesta, a través de algunas conclusiones y recomendaciones que se crean pertinentes, después de haber realizado el trabajo.

A partir de los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado durante el periodo de práctica empresarial y teniendo como referencia los cinco (5) elementos necesarios para desarrollar una cultura de gerencia de proyectos, planteados por Heerkens, en el año 2000, se pudo establecer que el banco de proyectos para el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, puede referenciarse en una PMO tipo básico.

CAPITULO 1: PROPUESTA GENERAL

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN

Debido al desempeño exitoso del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, formulando y ejecutando proyectos, de distinta índole en las zonas caficultoras del Departamento, durante el último quinquenio la cantidad de iniciativas ha crecido considerablemente.

Es por eso necesario generar herramientas que permitan a esta organización mejorar su servicio en cuanto a la gestión de proyectos, dada su importancia para obtener y canalizar recursos que finalmente generen bienestar a las familias caficultoras. Una de esas herramientas es el Banco de Proyectos, que permitiría ordenar y hacer aún más eficiente el área de proyectos del Comité Departamental de Caficultores del Cauca.

De este modo, la situación planteada anteriormente presenta un desafío que debe ser tratado de manera perentoria

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Ausencia de una herramienta administrativa que le permita al Comité de Cafeteros del Cauca, procesar de manera más ordenada los proyectos presentados por pequeños caficultores del Departamento y aquellos de mayor cuantía que se den a través de convenios inter empresariales.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Existe una herramienta administrativa en el Comité de Cafeteros del Cauca, que permita controlar y generar más eficiencia en los proyectos realizados por su área de proyectos, y con ello propiciar la mejora continua en sus acciones?

1.4 JUSTIFICACIÓN

El Comité de Cafeteros del Cauca, formula y efectúa numerosos proyectos, de diferente tipo en su cotidianidad, durante los últimos años, los recursos que se han obtenido y ejecutado a través del área de Proyectos de esta organización, ha crecido ostensiblemente, debido a las alianzas que el Comité realiza con entidades públicas y privadas a nivel local, nacional e internacional.

En tal sentido, urge la necesidad de fortalecer esta área, por medio de herramientas como el Banco de Proyectos, con el propósito de alcanzar una mayor eficiencia administrativa en sus actividades. De este modo el área de Proyectos del Comité de Cafeteros del Cauca, obtendrá mayor relevancia dentro de la estructura organizacional, convirtiéndose en una de las más importantes dependencias del Comité, dados los recursos que maneja y el impacto que genera en las comunidades cafecultoras del Departamento.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 GENERAL

Desarrollar una propuesta para la creación de un Banco de proyectos, para el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.

1.5.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Definir el alcance, los objetivos, las responsabilidades y las funciones del Banco de Proyectos.
- ✓ Apoyar las actividades realizadas por el Área de Proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.
- ✓ Desarrollar el plan de implantación del Banco de Proyectos.

1.6 MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL GENERAL

La propuesta para la creación de un Banco de proyectos para el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, está enmarcada en la metodología del PMO (Project Management Office) relacionada con: Oficinas de gestión de proyectos, desarrollada por el PMI (Project Management Institute), así mismo se tendrán en cuenta conceptos relacionados con bancos de proyectos, administración de proyectos e igualmente se tomaran algunos elementos de gerencia y administración de proyectos.

El concepto de la Gerencia de Proyectos Organizacionales está basado en la idea de que existe una correlación entre las capacidades de las organizaciones en Gerencia de Proyectos, Gerencia de Programas y Gerencia de Portafolios y la efectividad de la implementación de la estrategia.

1.7 PLAN TEMÁTICO

- ✓ Capítulo 1: Propuesta General
- ✓ Capítulo 2: Marco Teórico – Conceptual
- ✓ Capítulo 3: Marco Organizacional
- ✓ Capítulo 4: Desarrollo De La Propuesta
- ✓ Capítulo 5: Valoración De La Propuesta

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

Para la construcción del modelo de Banco de proyectos, para el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca la metodología a implementar se clasifica como un trabajo dirigido, por tratarse de una actividad de consultoría que tiene como objetivo atender una problemática en el desarrollo de los proyectos planteados o remitidos al Área de Proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, por otros organismos o personas.

A través de la aplicación de instrumentos se evaluará el nivel de importancia que tienen los proyectos dentro del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, lo cual permitirá determinar y diagnosticar debilidades y fortalezas.

Se realizará entrevistas con los responsables de los proyectos, especialmente con los encargados del área y de otras afines, y que de una u otra manera tengan que ver con proyectos.

La observación directa en la supervisión de los procedimientos y prácticas actuales permitirá realizar una evaluación de la situación actual.

Se consultará y se desarrollará las fuentes bibliográficas relacionadas a las mejores prácticas de la gerencia de proyectos, como materia prima para ejecutar un pequeño benchmarking concerniente a la temática desarrollada.

1.9 RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

1.9.1 Resultados

- ✓ Entrega del Modelo de Banco de proyectos, acorde a las necesidades y el contexto en el cual se desenvuelve el Área de Proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.
- ✓ El plan de la implantación, del Banco de Proyectos
- ✓ Factores a tener en cuenta para el éxito de la implantación
- ✓ Generar conciencia en los altos directivos, para crear la Oficina de proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, por medio de la sensibilización en cuanto a la importancia de establecer una dependencia que se encargue únicamente de la gestión de los proyectos; determinándola en un futuro próximo como un área estratégica de la organización dado su alcance, en cuanto a beneficiarios y recursos ejecutados

1.9.2 Impactos

- ✓ Con la implementación de un Banco de proyectos, el área implicada obtendrá mayor eficiencia en la realización de sus actividades, optimizando de esta manera recursos trascendentes como: el tiempo y el manejo de archivos.

- ✓ El bienestar del cliente externo e interno de la organización, también se verá mejorado sustancialmente, gracias a un tiempo de espera más corto, en las actividades asociadas a los proyectos.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1 BANCO DE PROYECTOS.

Un Banco de proyectos es “un instrumento dinámico de gestión para la planeación, orientado a resultados, que registra la información de los proyectos viables, técnica, financiera, económica, social, institucional y ambientalmente, susceptibles de ser financiados o cofinanciados con recursos públicos, y en el que se reportan periódicamente datos para el seguimiento y evaluación de los mismos”¹.

Apoya los procesos de planeación, presupuestación, seguimiento, control y evaluación de resultados de la inversión, promoviendo la asignación de recursos a proyectos y programas viables, prioritarios y elegibles que busquen mejorar los niveles de calidad de vida, además apoya los procesos de crecimiento y desarrollo, fomentando el cumplimiento de objetivos y logro de resultados con eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, sostenibilidad y sustentabilidad.

Según el manual denominado: “Marco conceptual y operativo del banco de proyectos exitosos” desarrollado por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe); en general los bancos de proyectos tienen como función “mejorar dos aspectos fundamentales en las organizaciones: los *flujos de información y la calidad de los procesos* que se desarrollan durante el ciclo de vida de los proyectos”².

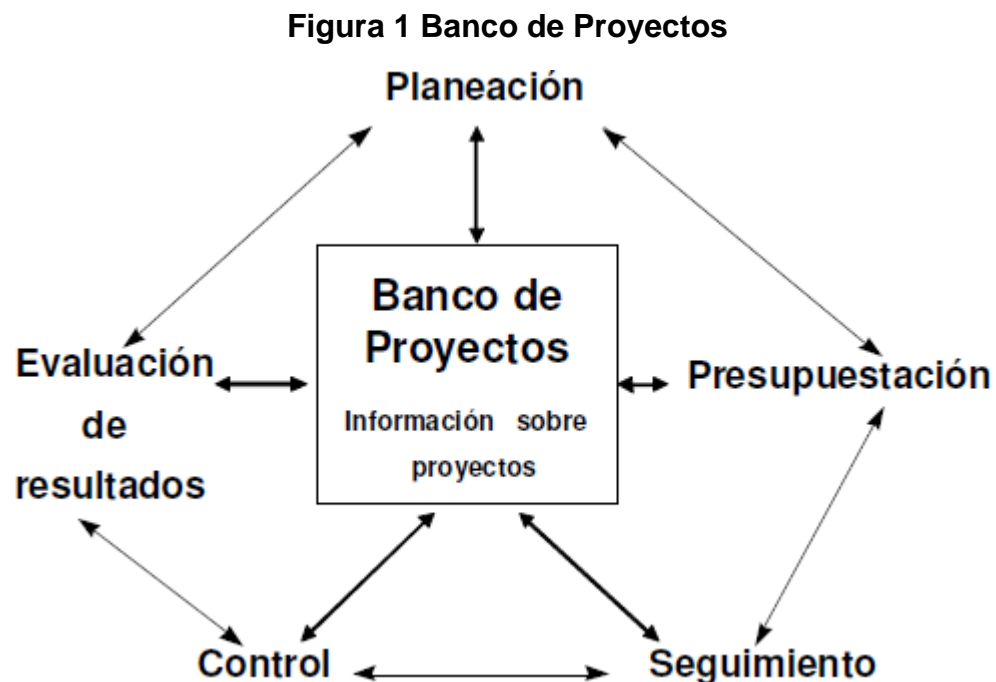
Con relación a los *flujos de información* se tiene que con la puesta en marcha de un Banco de Proyectos, es posible contar con un instrumento administrativo que contribuya en la toma de decisiones tanto para los formuladores, como para las posibles fuentes de financiación, con lo cual se busca un nivel más alto de confianza entre los actores. Asimismo la implantación de este tipo de herramientas se da respuesta a cuestionamientos como: ¿Qué necesidades existen?; ¿Con que tipo de soluciones se cuenta?; ¿Quién puede financiar las iniciativas?; ¿En dónde se pueden asignar los recursos? y en general cualquier otro cuestionamiento que impida el normal desarrollo de los proyectos.

¹ OFICINA SESORA DE PLANEACION Y CONTROL. Universidad Distrital. Bogotá. 2011

² CASTAÑO, Lina María. Marco conceptual y operativo del Banco de Proyectos exitoso. 2000.

Generar un amplio acceso a la información y las diversas posibilidades de consulta, puede realizarse a través de su difusión por medio de herramientas informáticas de consulta o boletines, donde los interesados pueden consultar que tipo de proyectos se proponen, a cuales se les asignan recursos y si se encuentran en ejecución. Además de las herramientas informáticas, ya que no todos tienen acceso a ellas, también son necesarios otros sistemas de información como boletines y publicaciones.

En lo referente a la *calidad de los procesos*, es determinante realizar actividades de enseñanza y entrenamiento en la formulación y ejecución de proyectos con el propósito de incentivar en la organización una cultura de planeación. Igualmente en este aspecto, es fundamental desarrollar metodologías unificadas al momento de abordar las iniciativas, esto con el fin de que los diferentes actores del proyecto conozcan las reglas de juego al momento de formular y presentar los proyectos. También es preciso vigilar la información que se tiene a cerca de los diferentes proyectos, esto con el fin de impedir la circulación de información innecesaria, incompleta o errada.



Fuente: Dirección de inversiones y Finanzas Públicas, Departamento Nacional de Planeación – Año 2006

2.1.1 Beneficios de un Banco de proyectos

- ✓ Instrumento necesario para gerenciar la inversión.
- ✓ Apoyar a la Dirección Ejecutiva y en general a las dependencias del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, en los niveles estratégico y táctico en la toma de decisiones sobre inversión.
- ✓ Integrar los proyectos con los procesos y las políticas de desarrollo.
- ✓ Facilitar el logro de objetivos de política mediante la definición de proyectos como conjuntos coherentes de acciones realizables, financiables, específicas y ubicadas espacial y temporalmente.
- ✓ Contribuir a la incorporación de criterios de eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de los recursos de inversión.
- ✓ Consolidar la información sobre proyectos viables durante todo el ciclo de vida desde el diagnóstico de necesidades, problemas oportunidades en situaciones actuales hasta la evaluación de impactos y resultados en la situación futura deseada, pasando por la identificación, preparación, formulación, evaluación ex ante ,ejecución, operación, control, seguimiento, monitoreo, cierre y liquidación.
- ✓ Generar información oportuna, veraz y confiable sobre los resultados de la inversión.

2.1.2 implementación de un Banco de proyectos.

La gran mayoría de organizaciones, en la actualidad, tiene una idea de cómo está su estado en la cultura de administración de proyectos, Las debilidades en esta cultura están acompañadas de avisos como:

- ✓ Preocupación de que los proyectos están siendo ejecutados erróneamente.
- ✓ Excelencia aislada en la Administración de Proyectos.
- ✓ Administradores de proyectos que fracasan a menudo.
- ✓ Niveles excesivos de conflictos interdepartamentales
- ✓ Éxito esporádico en los proyectos

- ✓ Equipos de proyecto que deben iniciar desde cero en cada proyecto.
- ✓ Falta de mejora continua en las metodologías de la administración de proyectos.
- ✓ Se entiende de que la administración de proyectos es más una carga que un facilitador.

El reto para algunas organizaciones, consiste en reconocer que la mayoría de estas advertencias pueden provenir de diferentes fuentes y; por lo tanto, un análisis de sus orígenes puede resultar complicado. Tratar de medir los síntomas y luego correlacionarlos para determinar la causa-efecto. Esta actividad puede ser costosa y consumir mucho tiempo para algunos.

2.2 DEFINICIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.

2.2.1 Definición de proyecto

Revisando la definición del PMBOK, “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza transitoria de los proyectos prevé un principio y un final determinados. El final se obtiene cuando se logran los objetivos del proyecto, o cuando simplemente los objetivos no pueden ser cumplidos, o cuando ya no se tiene la necesidad que dio origen al proyecto”³.

2.2.2 Proyectos y planificación estratégica

Los portafolios, programas y proyectos son el medio para lograr las metas y los objetivos de la organización, casi siempre en el contexto de un plan estratégico. Las organizaciones gestionan los portafolios basándose en su estrategia, lo que puede dictar una jerarquía al portafolio, programa o proyectos implicados. De esta manera, el plan estratégico de una organización se convierte en el principal factor que guía las inversiones en los proyectos.

³ GUIA PMBOK (4ta Edición)

2.2.3 Proyectos vs. Trabajo operativo

Las organizaciones realizan actividades con el fin de alcanzar un conjunto de objetivos. En numerosas firmas, el trabajo puede catalogarse como proyecto u operación. Estos dos tipos de trabajo comparten determinadas características:

- ✓ Son realizados por personas.
- ✓ Están limitados por restricciones, incluso restricciones de recursos.
- ✓ Son planificados, ejecutados, supervisados y controlados.
- ✓ Son realizados con el fin de alcanzar los objetivos de la organización o los planes estratégicos.

Del mismo modo, existen diferencias entre los proyectos y las operaciones especialmente en que las operaciones son continuas y producen servicios, resultados o productos repetitivos. Los proyectos (junto con el personal del equipo y a menudo las oportunidades) son temporales y tienen un final.

2.3 ÁREAS DE CONOCIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Según el PMBOK® (PMI, 2014®), existen nueve actividades de gestión, que contribuyen al logro de una administración más efectiva de los proyectos de cualquier organización.

2.3.1 Gestión de la Integración del Proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto pretende brindar más orden y eficacia en los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos, a saber:

- ✓ Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
- ✓ Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto

- ✓ Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto
- ✓ Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto
- ✓ Realizar el Control Integrado de Cambios
- ✓ Cerrar Proyecto o Fase

2.3.2 Gestión del Alcance del Proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto estipula los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya únicamente el trabajo preciso para completarlo con éxito. En este ámbito se distinguen los siguientes:

- ✓ Recopilar Requisitos
- ✓ Definir el Alcance
- ✓ Crear la EDT
- ✓ Verificar el Alcance
- ✓ Controlar el Alcance

2.3.3 Gestión del Tiempo del Proyecto

El tiempo es un recurso vital en el contexto global, las oportunidades aparecen y desaparecen con prontitud y esto repercute en las aspiraciones de los proyectos, la Gestión del Tiempo del Proyecto pretende que los procesos demandados para gestionar la finalización del proyecto se den en el tiempo estipulado. Los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto, son:

- ✓ Definir las Actividades
- ✓ Secuenciar las Actividades
- ✓ Estimar los Recursos de las Actividades
- ✓ Estimar la Duración de las Actividades
- ✓ Desarrollar el Cronograma
- ✓ Controlar el Cronograma

2.3.4 Gestión de los Costos del Proyecto

La Gestión de los Costos del Proyecto es determinante e incluye los procesos comprendidos en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se

complete el proyecto dentro del presupuesto examinado en un principio. Los procesos de la gestión de los costos del proyecto, pueden catalogarse en:

- ✓ Estimar los Costos.
- ✓ Determinar el Presupuesto
- ✓ Controlar los Costos

2.3.5 Gestión de la Calidad del Proyecto

La Gestión de la Calidad del Proyecto incorpora los procesos y actividades que la organización ejecutante fija, como: responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto cumpla con las necesidades por la cuales fue emprendido. Los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto, se listan en seguida:

- ✓ Planificar la Calidad.
- ✓ Realizar el Aseguramiento de Calidad
- ✓ Realizar el Control de Calidad

2.3.6 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto determina en gran medida el éxito o fracaso de los proyectos emprendidos, en esta medida existen procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo hacia el logro de los objetivos del proyecto. Los procesos de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, a saber:

- ✓ Desarrollar el Plan de Recursos Humanos
- ✓ Adquirir el Equipo del Proyecto
- ✓ Desarrollar el Equipo del Proyecto
- ✓ Dirigir el Equipo del Proyecto

2.3.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el

almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Una buena comunicación permitirá un mejor ambiente de trabajo entre los miembros del equipo del proyecto, así como también contribuirá a la retroalimentación, generando una cultura de empoderamiento de lecciones aprendidas. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, a saber:

- ✓ Identificar a los Interesados
- ✓ Planificar las Comunicaciones
- ✓ Distribuir la Información
- ✓ Gestionar las Expectativas de los Interesados
- ✓ Informar el Desempeño

2.3.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto

La Gestión de los Riesgos del Proyecto pretende prever las dificultades que pueden llegar a presentarse durante el proyecto, e incluye los procesos relacionados con llevar a cabo: la planificación, la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto, a saber:

- ✓ Planificar la Gestión de Riesgos
- ✓ Identificar los Riesgos
- ✓ Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
- ✓ Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos
- ✓ Planificar la Respuesta a los Riesgos
- ✓ Monitorear y Controlar los Riesgos

2.3.9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, incorpora los elementos necesarios para que el proyecto se desarrolle con normalidad, en este sentido abarca los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, a saber:

- ✓ Planificar las Adquisiciones
- ✓ Efectuar las Adquisiciones

- ✓ Administrar las Adquisiciones
- ✓ Cerrar las Adquisiciones

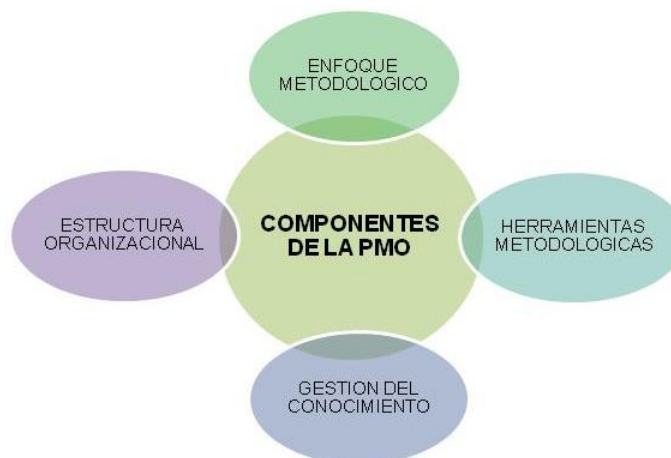
2.4 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

“El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo, cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, por medio de comunidades de colaboración, que cuentan con un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional”⁴.

2.5 OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO)

Una oficina de proyectos o PMO, por sus siglas en inglés, es una entidad organizacional que construye valor en las organizaciones, por medio de la gestión del tiempo, la calidad, el costo y el alcance de los proyectos que se formulan y ejecutan, además mantiene un estricto control de los portafolios de proyectos. La función principal que tiene una PMO, es ser el enlace entre el director de proyectos y la alta dirección de la organización.

Figura 2 Componentes de la PMO



Fuente: Project Management Institute (PMI) – Año 2006

⁴ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC © 2015

La oficina de gestión de proyectos enfatiza sus actividades en la coordinación, priorización y ejecución de proyectos que se encuentren vinculados con los objetivos estratégicos de la organización.

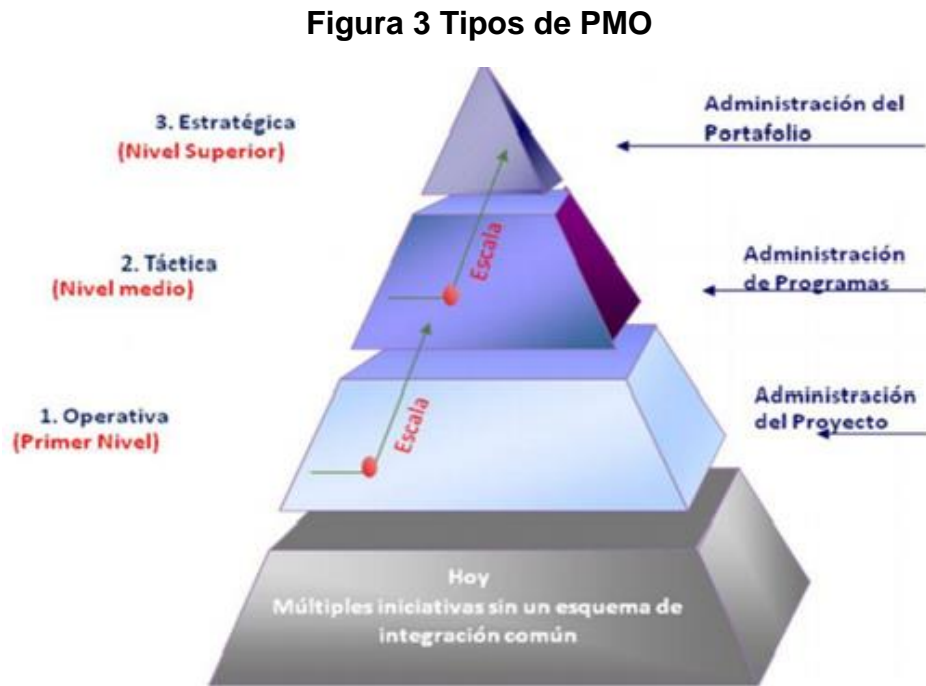
Desarrollar una PMO, involucra la aplicación de metodologías y herramientas para gerencia eficaz y eficientemente distintos proyectos, controlando adecuadamente los riesgos y cumpliendo con los resultados esperados en términos de tiempo, costos, calidad y beneficios.

Una oficina de proyectos será lo que la organización requiera que sea. Puede ser tan sencilla que solo cuente con pocas personas que posean información de los proyectos, o estar conformada por personas que lleven a cabo planeación, ejecución, preparación de informes, aseguramiento de la calidad y recopilación de información sobre el desempeño de los proyectos. Así lo establece (Cleland y Ireland, 2001) quienes afirman que: las necesidades empresariales de la organización definen la oficina de proyectos y ésta crece con tales necesidades.

De esta manera, una PMO puede tener la responsabilidad de proporcionar políticas estandarizadas y procedimientos, incluyendo también la selección, dirección, reubicación formación y capacitación del personal perteneciente a esa oficina, además de la administración del software y herramientas que brinden ayuda a los proyectos emprendidos. La Oficina de Administración de proyectos también puede proveer servicios de consultoría interna en todas las áreas de la organización en las que se requieran aptitudes en la administración de proyectos.

2.5.1 TIPOS DE PMO

Partiendo de las necesidades de cada organización, pueden establecerse 3 tipos de PMO.



Fuente. Javier Valbuena (Docente Universidad del Rosario) – Año 2010

2.5.1.1 PMO Estratégica.

Gobierna y dirige los proyectos de la organización, tiene el poder para aprobar presupuestos, proyectos futuros, y personal del proyecto, incluido el gerente de proyecto. Tiene la responsabilidad por los resultados del proyecto y el logro de sus objetivos, se prevé que los coordinadores de proyectos se rijan a las directrices dadas por la oficina de proyectos.

2.5.1.2 POM Táctica.

Provee estándares, herramientas y formatos para el manejo de los proyectos. Además sirve como elemento de coordinación entre las diferentes iniciativas, aunque no tiene ningún tipo de autoridad sobre ellas. Actúa como intermediario, trabajando con los líderes de equipo para coordinar el proyecto y asegurar que la sincronización, riesgos, imprevistos, requerimientos de recursos, etc., sean fluidamente manejados a lo largo de todos los proyectos.

2.5.1.3 PMO Operativa

Proporciona alineación, planeación, ejecución, monitoreo y control de todos los proyectos de la organización de manera individual. A su vez, reporta actividades del proyecto que no influyen en gran medida su ejecución

2.6 MODELOS DE PMO

Según Casey & Perck (Casey, 2001), los diferentes tipos de oficinas de administración de proyectos pueden clasificarse tomando como referencia las necesidades particulares de cada organización, respecto a sus proyectos. Éstas se clasifican en:

2.6.1 Estación meteorológica.

- ✓ Su misión básica es informar.
- ✓ Puede ser la solución cuando hay vocabularios diferentes y variados tipos de informes.
- ✓ Únicamente informa la evolución de los proyectos pero no la influencia en ellos.
- ✓ No tiene autoridad.
- ✓ Puede entregar reportes generales del estado de cada proyecto.

- ✓ Puede tener registros de histórico de proyectos.

2.6.2 Torre de control.

- ✓ Su misión básica es impartir instrucciones a los directores de proyecto quienes a su vez deben obedecerlas.
- ✓ Es la solución si hay capacitación, lecciones aprendidas y herramientas sin que se usen.
- ✓ Debe garantizar que la metodología creada será usada y busca permanentemente mejorar los procesos.
- ✓ Establece metodologías de gestión de proyectos, incluyendo gestión del riesgo, definición de roles y responsabilidades, comunicación, lecciones aprendidas y herramientas.
- ✓ Responsable de la consultoría interna.

2.6.3 Pool de Recursos.

- ✓ Su misión básica es disponer y mantener preparado a un equipo de directores de proyectos.
- ✓ Participa en la selección y capacitación continua de directores de proyectos.
- ✓ Es la solución si se trata de una empresa cuya misión general sea hacer proyectos (organización proyectizada)

2.7 ELEMENTOS BÁSICOS PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE GERENCIA DE PROYECTOS.

Estos elementos son aportados por Herkens, (PMI, 2001), quien determina cinco elementos fundamentales para el desarrollo y mantenimiento de una cultura en proyectos.

2.7.1 Metodología estandarizada de proyectos

La carencia de una metodología contextualizada, puede causar ineficiencia en la ejecución del proyecto y en las actividades del mismo. Esto conlleva a un retraimiento del mejoramiento continuo. En ocasiones, al plantear la estandarización, surgen cuestionamientos, que tratan de desacreditarla por motivos como: la naturaleza variable de los proyectos, la pérdida de creatividad en el equipo director del proyecto y que los costos para implementarla suelen ser demasiado altos.

Los anteriores argumentos parecen válidos, pero a su vez son útiles, para validar el desarrollo de métodos de estandarización. Es claro que los proyectos son únicos y variables, de esta forma, lo que brinda seguridad, son los procesos y métodos usados para ejecutarlos, debido a que, con la ausencia de consistencia, se corre el riesgo de multiplicar la variabilidad. La gente necesita ser creativa. Desafortunadamente, manejar un proyecto de esta manera, va en contra, muchas veces, de la consecución del propósito del mismo, además se puede obtener la pérdida de claridad y predictibilidad como facilitadores de éxito. Aunque puede ser costoso desarrollar y establecer estándares, los costos pueden ser mayores sin llevar a cabo una estandarización para los proyectos, porque que el costo de la ineficiencia es demasiado dispendioso de determinar.

2.7.2 Definiciones de puestos de trabajo y expectativas de desempeño.

En muchas ocasiones, hay gente administrando proyectos sin saber en realidad cuáles son sus funciones, aprendiendo solamente de su ingenio, o a través de un proceso de error-aprendizaje y observando algunos métodos de otras organizaciones o áreas.

En este sentido, no sorprende que haya gente trabajando en equipos de proyecto sin tener noción de sus responsabilidades y deberes, además de no estar seguros de la forma correcta de interactuar con el Gerente de Proyecto, estas situaciones puede generar conflictos entre los miembros del equipo de proyecto. La solución, es que la organización, a través de su PMO, informe a sus funcionarios que se espera de ellos y que funciones deben desempeñar en sus puestos de trabajo, a través de la documentación del mismo.

2.7.3 Programas de desarrollo de habilidades y competencias individuales en proyectos.

Este punto es significativo para el surgimiento y desarrollo de cada persona involucrada en el proyecto. Solamente una vez que la organización haya definido que hacer y cómo hacerlo puede empezar los programas de desarrollo de habilidades individuales. El término individual se refiere al programa que es sensible a los diferentes puestos, responsabilidades, deberes y aspiración de carrera que existía internamente en la organización.

2.7.4 Métricas para la ejecución del proyecto

La medición del desempeño del proyecto es clave para el mejoramiento. Es preciso reconocer que este aspecto comprende un amplio campo de interpretaciones. Puede ser visto como un informe del desempeño individual o del personal, por lo que el desarrollo de habilidades personales debe incluir un componente de valoración y análisis.

Por otra parte, tiene una perspectiva organizacional; dado que, toda la organización se beneficiaría del análisis continuo y sistemático del proyecto, de esta manera, la medición del desempeño del proyecto se puede dividir en subcategorías como:

✓ Eficiencia del proyecto:

Mide las salidas del proyecto contra los objetivos que tan eficientemente se lograron y pueden llevar a varias mejoras organizacionales como:

- Mejoramiento de todo el proceso del proyecto
- Identificación de los métodos de ejecución óptimos
- Mejoramiento de los procesos de diseño internos
- Revela la inutilidad de supuestos u objetivos irreales

✓ Impacto sobre el cliente o usuario

Mide la efectividad en cumplir con los requisitos establecidos por el cliente. Puede ayudar a mejorar los requerimientos de procesos y revela áreas donde ciertas

prácticas pueden lesionar el proceso. Este tipo de control, abole el mito de que si se cumplen los objetivos del proyecto, el cliente está completamente satisfecho.

✓ Éxito del Negocio

Mide el impacto actual del proyecto y puede confirmar que la organización está logrando los resultados programados, en aspectos como la generación de ganancias, la reducción de costos, el incrementar de las ventas, etc.

2.7.5 Cultura en gerencia de proyectos.

La cultura en gerencia de proyectos puede darse, construyendo bloques de apoyo a cada una de los elementos básicos mencionados anteriormente, ésa es la mejor forma de fortalecer la cultura en este tema si ya existe, o de generarla si la organización aún no ha emprendido el camino hacia el gerenciamiento de proyectos. En este sentido se deben establecer los siguientes bloques de apoyo:

2.7.5.1 Bloques de metodología estandarizada

En este bloque debe plantearse e implementarse un manual de procesos del proyecto, donde se describe de manera clara y precisa las actividades de ejecución del proyecto; debe asegurarse su completa comprensión y distribución entre los integrantes del equipo de proyecto:

Se debe definir con exactitud el desempeño del proyecto, es decir el aprovisionamiento de lineamientos para ayudar al personal a comprender que constituye el éxito del proyecto. El éxito deber estar enfocado a usar los procesos y métodos apropiados.

También es importante definir el desarrollo y la utilización de herramientas estandarizadas y de apoyo a los procedimientos, como, plantillas de calendarios y algoritmos de estimación para tener siempre presente los tiempos y costos de los proyectos.

2.7.5.2 Bloques de definiciones de trabajo de desempeño

En este aspecto lo que se pretende es describir todas las funciones relacionadas con los puestos generados por los proyectos, en este sentido se debe incluir una

descripción detallada de los deberes y competencias del cargo, para así evitar duplicidad de actividades y posibles conflictos.

Es considerable establecer las expectativas de desempeño para cada puesto de trabajo dentro del proyecto, ya que, a menudo, éstas se limitan a reglamentos sobre los desempeños técnicos. En este sentido es indispensable incluir criterios a cerca de la conducta y la experiencia de las personas vinculadas al equipo del proyecto.

Como cualquier actividad organizacional, los proyectos pueden determinar medios de crecimiento profesional para su personal (equipo del proyecto), siendo este un referente para la creación de diferentes niveles de habilidades, dentro de la comunidad del proyecto. Así mismo es viable contemplar medios de carrera, mediante la creación de oportunidades de ascenso a quienes hayan demostrado habilidades superiores en los proyectos vinculados a la organización.

2.7.5.3 Bloques de programas de desarrollo de habilidades individuales

En este campo es imprescindible realizar mediciones continuas de las competencias individuales, con el fin de establecer el aporte que cada integrante del equipo le hace al proyecto. Dichas mediciones deben ser el resultado de un análisis completo al puesto de trabajo de cada individuo.

Asimismo es imprescindible desarrollar planes de capacitación, que deben incluir elementos clave para el buen gestiona miento de las diferentes iniciativas. Además es preciso tener en la organización programas internos de tutorías, para de este modo aprovechar la experiencia de un miembro del equipo, en sus conocimientos acerca de proyectos, y que sirva como fuente de sabiduría para sus compañeros.

A su vez se pueden crear programas internos de pasantías, con el propósito de generar e intercambiar habilidades en proyectos con los futuros profesionales del área. Realizar intercambios entre departamentos también puede resultar ventajoso para explotar las oportunidades de desarrollo.

2.7.5.4 Bloques de métricas para el desempeño del proyecto

Como medio de control de los proyectos es oportuno realizar una documentación correcta de desempeño, esto incluye ámbitos tan relevantes como: los estatutos

de que es lo deseable y lo que no, las conductas aceptables tanto del equipo como del Gerente de Proyecto.

La evaluación y el análisis continuo de los resultados actuales, igualmente sirven como herramienta de vigilancia de los proyectos, es imperativo que los resultados del proyecto sean debidamente almacenados con exactitud, así mismo, los miembros del equipo no deben ser castigados por lograr menos de lo deseable.

Incluso la puesta en marcha de un programa efectivo de auditoría, genera mayor seriedad en la ejecución de cualquier proceso gerencial y/o administrativo y los proyectos no son la excepción, en este sentido la auditoría hace referencia a la revisión interna del proyecto cuando este está en progreso. Tal auditoría no debe ser vista como una interrupción, si no como un medio positivo de medir el desempeño del proyecto.

Los procedimientos y sistemas para almacenar deben funcionar de manera eficiente y efectiva de tal modo que la información generada del proyecto esté siempre resguardada y oportuna ante cualquier vicisitud. De la misma manera es perentorio generar una herramienta para llevar a cabo el análisis de las lecciones aprendidas, como fuente de guía, y para no cometer los mismos errores del pasado.

El Benchmarking continuo y periódico es necesario y se refiere a comprender que tan bien otros ejecutan los proyectos, y aprender de aquellos que lo hagan de la mejor manera.

2.7.5.5 Bloques de apoyo a la cultura organizacional

La estructura organizacional conducida a la ejecución de proyectos, consiste en acomodar formalmente la empresa, para dar respuesta a la pregunta ¿cómo hacer las cosas para migrar hacia una cultura de Banco de Proyectos?

El Banco de Proyectos de la organización deber ser entendido y a la vez valorado como algo muy importante. De esta forma debe asignarse con prontitud un Gerente de Proyectos y que además participe activamente en funciones de negociación, trato con los clientes, análisis financiero, entre otros. Así mismo es responsable y poseedor de una autoridad a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Demostrar respeto por el Gerente de Proyectos y sus metodologías, igualmente ayuda a generar un apoyo a la cultura organizacional y al reforzamiento del trabajo en equipo, que es en sí misma una virtud en la ejecución de los proyectos.

CAPÍTULO 3: MARCO ORGANIZACIONAL

3.1 FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) es una institución de carácter gremial, privada y sin ánimo de lucro que trabaja por el mejoramiento de las condiciones de vida de los cafeteros, sus familias y el desarrollo de las zonas rurales cafeteras de Colombia. Representa más de 500 mil productores de café en 20 departamentos de Colombia. Está presente entre otros campos en la investigación, para optimizar costos de producción y maximizar la calidad del café; en el acompañamiento técnico a los productores mediante un servicio de extensión; en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor; y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor, su comunidad y su medio ambiente. Inició sus actividades en 1927. Firmó el Pacto Global de las Naciones Unidas en 2005.

La FNC, con ayuda de diversos aportantes de orden nacional e internacional, realiza programas que afectan positivamente las fincas y comunidades cafeteras, el medio ambiente y la capacidad de los productores de acceder a la conectividad. Entre los diversos proyectos implementados por los comités de cafeteros se destacan obras de infraestructura comunitaria y domiciliaria, al igual que programas en educación, salud y seguridad alimentaria en beneficio de las familias cafeteras. Así, en 2011 se ejecutaron programas en los pilares de Sostenibilidad (innovación y transferencia, renovación de los cafetales y productividad, garantía de compra y comercialización del café, calidad y valor agregado, promoción y publicidad) por \$937 mil millones, incluyendo los programas de competitividad de la caficultura.

Cuadro 1 Beneficios y resultados de la FNC, logrados por medio de la ejecución de programas y proyectos, representados en cifras.

Construcción de vías:	2.454 km desde el año 2002
Acueductos construídos:	4.996 desde el años 2002
Afiliación a la Seguridad Social en Salud:	109 mil personas
Mejoramamiento de vivienda:	Más de 31.000 viviendas desde 2003
Hospitales y puestos de salud:	328 desde 2003
Infraestructura educativa:	3.137 aulas construidas desde 2002
Vías terciarias mejoradas:	84.809 km desde 2002 hasta 2010

Fuente: Pagina web oficial FNC – Año 2012

3.1.1 Cronología

Durante su historia, la FNC ha tenido momentos importantes, los siguientes son los más representativos:

1927- Creación de la FNC Fortalece la industria cafetera, asegurando bienestar a los productores a través de una organización gremial, democrática y representativa.

1928- Asistencia Técnica Se empieza a ofrecer el servicio de asistencia técnica y se fomentan mejores prácticas entre los productores. Esta es la génesis del Servicio de Extensión que instauramos en 1960.

1929-Manejo Logístico Representa los inicios de la compañía de logística más grande del país (Almacafé)

1938-Cenicafé Un instituto de investigación científica para desarrollar variedades de café mejoradas y prácticas agrícolas sostenibles y amigables con el medio ambiente.

1940-Fondo Nacional del Café-FoNC Creado como una cuenta parafiscal que se nutre de las contribuciones cafeteras con el objetivo de fortalecer el sector y estabilizar el ingreso de los cafeteros.

1958- *Garantía de Compra* Mecanismo que asegura a los cafeteros la compra de su café a un precio transparente, con pago de contado y en lugares cercanos a su centro de producción.

1960- *Juan Valdez* Este personaje fomenta la conciencia del consumidor sobre la calidad del café colombiano y promueve su consumo alrededor del mundo.

1960- *Fundación Manuel Mejía* Brinda oportunidades de capacitación a los productores de café, a sus familias y a las comunidades rurales.

1960- *Cooperativas de Caficultores* Por iniciativa privada y con el apoyo de la Federación se crean las primeras Cooperativas de Caficultores, cuya red de compras facilita que los pequeños productores vendan su café a la Federación y a otros exportadores.

1974-*Buencafé Liofilizado* Una de las más grandes y sofisticadas procesadoras de café liofilizado en el mundo. Su exportación conquista nuevos mercados para el café colombiano.

2002-*Procafecol* Creada por la FNC junto con los cafeteros colombianos. La empresa busca escalar en la cadena de valor del café, generando mayores ingresos para el sector.

3.1.2 Misión

Asegurar el bienestar del cafetero colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa.

3.1.3 Visión

Consolidar el desarrollo productivo y social de la familia cafetera, garantizando la sostenibilidad de la caficultura y el posicionamiento del café de Colombia como el mejor del mundo.

3.1.4 Valores

Tenemos claro que el compromiso, la responsabilidad, el liderazgo y la honestidad son los pilares fundamentales que nos inspiran para ser parte activa de nuestra organización.

3.1.5 Objetivos

Orientar, organizar, fomentar y regular la caficultura colombiana procurando el bienestar del caficultor a través de mecanismos de colaboración, participación y fomento de carácter económico, científico, tecnológico, industrial y comercial, buscando mantener el carácter de capital social estratégico de la caficultura colombiana.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FNC

La FNC está fundamentada en una estructura administrativa distribuida en cinco gerencias lideradas por el Gerente General, quien reporta permanentemente al Comité Directivo y es escogido por votación por el Congreso Nacional de Cafeteros. Estas gerencias se enfocan en el desarrollo de las zonas cafeteras a través de la competitividad y productividad de los cultivos, la implementación de estrategias de comercialización y posicionamiento en el mercado interno y externo de café, la optimización de los recursos financieros del Fondo Nacional del Café y de la Federación, así como del adecuado manejo del capital humano y la propiedad intelectual de los cafeteros colombianos.

Figura 4 Estructura organizacional de la FNC



Fuente: Informe de sostenibilidad FNC – Año 2010

La presencia de la Federación a escala regional está garantizada a través de un Director Ejecutivo en cada uno de los 15 Comités Departamentales de Cafeteros, que encabeza la estructura administrativa en cada una de las regiones. A su vez, el Director Ejecutivo interactúa con su respectivo Comité Departamental de Cafeteros.

3.3 SOCIOS ESTRATÉGICOS DE LA FNC

Fruto de la alianza existente entre la Federación y el Gobierno colombiano para la administración de los recursos del Fondo Nacional del Café y de aquellos provenientes del presupuesto general de la nación, la FNC se ha convertido en una alternativa confiable y transparente para la ejecución de programas de inversión en las áreas rurales del país. La Federación y sus Comités Departamentales son también un aliado con enorme credibilidad en el ámbito local, de los gobernadores y alcaldes interesados en ejecutar programas de inversión social.

Cuadro 2 Socios estratégicos en el ámbito internacional

Socio estratégico	Ubicación/ Sitio de Origen
-Comisión europea. -BID: Banco Interamericano de desarrollo. -OIM: organización Internacional para las Migraciones. -NUD: Programa Naciones Unidas para el desarrollo. -GEF: Global Environment Facility. -CIAT: Centro Internacional de Agricultura Tropical.	Organismos internacionales.
-RGC Coffee Inc.Reunión Island Coffee	Canada
-Nespresso AAA -Nestle	Suiza

<ul style="list-style-type: none"> -Sawal Coffee -Mitsubishi Corporation 	<p style="text-align: center;">Japón</p>
<ul style="list-style-type: none"> -USAid -ACDI/VOCA -Community coffee company -Rainforest Alliance -Cormell University -The nature conservancy -US Forest Service 	<p style="text-align: center;">USA</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Costa Foundation -DEFRA Dep. for environment food and rural affairs 	<p style="text-align: center;">Inglaterra</p>
<ul style="list-style-type: none"> -GTZ Agencia Alemana de Cooperación técnica. -KFW Banco Alemán para la reconstrucción. -BMZ Ministerio alemán de cooperación para el desarrollo. LAZ- Lateinamerika Zentrume. FLO- Fairtrade Labelling Organizations International 4C Association Tchibo/Eduscho 	<p style="text-align: center;">Alemania</p>
<ul style="list-style-type: none"> -FICA- Agencia Flamenca de Cooperación para el Desarrollo -Efico- Fondo Éfico 	<p style="text-align: center;">Bélgica</p>

Cuadro 3 Socios estratégicos en el ámbito nacional

Entidades educativas	Sector Privado	Cooperación Nacional	Gobierno Nacional Central	Gobierno Regional
-Universidad Nacional de Colombia- -Universidad Javeriana -Universidad de Caldas -Universidad Surcolombiana -UNIMINUTO- Universidad Minuto de Dios	-Banco de Bogotá -Fundación Restrepo Barco -CHEC- Central Hidroeléctrica de Caldas -Smurfit Kappa Cartón de Colombia	-PNUD- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -FUPAD- Fundación Panamericana para el Desarrollo -FENALCE- Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas -SAC- Sociedad de Agricultores de Colombia -CERLALC- Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe	-Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -Ministerio de Protección Social -Ministerio de Educación Nacional -Ministerio de Cultura -DNP- Departamento Nacional de Planeación -ACCIÓN SOCIAL- Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional -Alto Comisionado para la Paz -Consejería	-11 Gobernaciones Departamentales -389 Alcaldías Municipales -9 Corporaciones Autónomas Regionales

		<p>-CDM- Corporación para el Desarrollo de las Microempresas</p> <p>-VIVA- Empresas de Vivienda de Antioquia</p> <p>-Fundación Natura</p>	<p>Presidencial para la Equidad de la Mujer</p> <p>-Colciencias- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación</p> <p>-FNR- Fondo Nacional de Regalías</p> <p>-SENA- Servicio Nacional de Aprendizaje</p> <p>-ICBF- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar</p> <p>-INVIAS- Instituto Nacional de Vías</p> <p>-INCODER- Instituto Colombiano para el Desarrollo Rural</p> <p>-IGAC- Instituto</p>	
--	--	---	--	--

			<p>Geográfico Agustín Codazzi</p> <p>-ICA- Instituto Colombiano Agropecuario</p> <p>-IDEAM- Instituto de Hidrología, Metereología y Estudios</p> <p>Ambientales de Colombia</p> <p>-Banco Agrario- Fiduciaria</p> <p>-FINAGRO- Fondo para Financiamient o del</p> <p>Sector Agropecuario</p> <p>-Corporación NASA KIWE</p>	
--	--	--	--	--

Fuente: La presente investigación – Año 2014

3.4 COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA

El Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, es una Organización de la Sociedad Civil, parte constitutiva de la Federación Nacional de cafeteros de Colombia. Es el comité departamental de la región del Cauca, y tiene una larga trayectoria de más de 80 años. Su misión es asegurar el bienestar del caficultor a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa. La población con la que trabajan es con las familias campesinas productoras de café y su entorno. El comité de cafeteros desarrolla acciones de formación y asesoramiento técnico para jóvenes campesinos y tiene acciones de apoyo integral a la familia de caficultores y su comunidad.

3.4.1 Estructura organizacional del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.

El Comité Departamental de Cafeteros del Cauca posee una estructura funcional, lo cual determina la existencia de diversos líderes de área, cada uno de ellos especializado en determinados planos estratégicos. De esta manera se presentan algunas características, tales como:

- ✓ Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento.
- ✓ Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- ✓ Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- ✓ Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados.
- ✓ Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo.

Figura 5 Organigrama del Comité Departamental de cafeteros del Cauca



Fuente: La presente investigación – Año 2014

3.4.2 Líneas de Acción

- ✓ La comunicación como un bien público, para la fortalecer la armonía comunitaria.
- ✓ Educación con pertenencia, para promover el relevo generacional.
- ✓ Producción sostenible de la caficultura, para promover el desarrollo económico.
- ✓ Desarrollo de la comunidad cafetera y su entorno, Competitividad e innovación, Comercialización sostenible y con valor agregado y Caficultura integrada al mundo de la tecnología, información y comunicación.
- ✓ La obra pública como incentivo comunitario.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.

Hoy en día, los proyectos juegan un papel preponderante en la consecución de recursos para las organizaciones, dado que existen muchas entidades a nivel mundial que poseen dineros que deben ser canalizados por medio de proyectos, con el propósito de favorecer principalmente a las comunidades vulnerables de los países en vía de desarrollo.

Adicionalmente la coyuntura política del país ha incentivado la formulación y ejecución de proyectos, actualmente son banderas de este gobierno, iniciativas como: Alianzas productivas y Oportunidades rurales, que propician la generación, desarrollo, innovación y transferencia de conocimientos referentes al tema de proyectos, que de una u otra forma se alinean a las necesidades y oportunidades de los entornos locales, regionales y nacionales

El Comité Departamental de cafeteros del Cauca ha venido desempeñado una labor importante en la administración de proyectos que provienen de diferentes instancias, esto se constata en el número de iniciativas que se han ejecutado con buen término, además de la importante cantidad de recursos que dichas iniciativas han impactado positivamente en las comunidades cafeteras del departamento.

Los resultados del área de proyectos del comité han sido sumamente positivos evidentemente, aunque durante el diagnostico llevado a cabo durante el periodo de estudio, se pudieron evidenciar algunas falencias, relacionadas con la carencia de apoyo al director del área, al momento de formular y ejecutar varios proyectos al mismo tiempo, también se evidencia sobre carga laboral depositada en el asistente administrativo que apoya esta área; porque además de las funciones correspondientes a la misma, debe desarrollar otras actividades que no son propias de su puesto de trabajo. Adicionalmente se presentan los siguientes hallazgos:

4.2 HALLAZGOS.

Por medio de la observación directa y las entrevistas sostenidas con los responsables de gerenciar proyectos se encontraron los siguientes hallazgos:

- ✓ El comité Departamental de cafeteros del Cauca tiene un formato único para el registro de pequeños proyectos.
- ✓ Se tiene un proceso establecido para presentar los proyectos por parte de los caficultores.
- ✓ Los pequeños proyectos que ejecuta el comité tienen dos líneas de acción definidas: proyectos de ingeniería y aquellos que tienen que ver con el proceso/ beneficio del café y sus caficultores.
- ✓ El Comité de Cafeteros del Cauca actúa como entidad ejecutora de proyectos que se dan a través de convenios interinstitucionales a nivel local, nacional o internacional.
- ✓ Los proyectos formulados y ejecutados por el Comité de Cafeteros del Cauca actúa se rigen por la línea estratégica de la organización, es decir el mejoramiento de la calidad de vida de los caficultores del departamento.
- ✓ Existe un coordinador de área de proyectos, que interactúa con los coordinadores de otras áreas del comité, en la formulación y ejecución de proyectos referentes a cada una de estas áreas.
- ✓ En algunas ocasiones se presenta subordinación múltiple, dada la estructura funcional que posee el Comité de Cafeteros del Cauca.
- ✓ El coordinador de proyectos del Comité de Cafeteros del Cauca se desplaza constantemente hacia las zonas donde se llevan a cabo los proyectos o donde se pretende hacerlo.
- ✓ La comunicación entre los involucrados en proyectos del Comité de Cafeteros del Cauca es principalmente formal, por medio de correos

electrónicos, ocasionalmente se usa la comunicación oral como método para transmitir información relevante.

- ✓ Además de las funciones del área de proyectos, el auxiliar administrativo perteneciente a esta área, debe cumplir otras funciones, evidenciándose en ocasiones sobrecarga laboral.
- ✓ Constantemente arriban al área de proyectos caficultores que solicitan ayudas en relación al mejoramiento de su cultivo y las vías de acceso a sus regiones.
- ✓ No existe un manual de procedimientos para el cargo de coordinador de proyectos, ni para su auxiliar administrativo.
- ✓ Se evidencia la importancia del área de proyectos, dado que continuamente se dan reuniones entre el coordinador de dicha área y la dirección ejecutiva del comité.

4.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROYECTOS QUE TIENE EN SU HABER EL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA. PERIODO 2014

Cuadro 4 Proyectos de cooperación internacional

Número de beneficiados: 1287 caficultores				
Cobertura geográfica: 17 municipios				
Recursos comprometidos: \$ 4.230.000.000				
Aportes del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca: \$ 145.000.000				
Proyecto	Ente Cooperante	Municipio	Beneficiados	Valor del proyecto (\$)
Restablecimiento socioeconómico de personas en proceso de reintegración				

ubicadas en el corregimiento de Ortega, municipio de Cajibío, Departamento del Cauca	OIM	Cajibío (Ortega)	103 Caficultores.	600.000.000
Apoyo a la optimización de la cadena de valor de café	USAID – ARD – Colombia Responde.	Santander, Caloto, Corinto y Toribio.	273 Caficultores	1.000.000.000
Convenio “HUELLAS DE PAZ”	AECID HUMANISMO Y DEMOCRACIA	Buenos Aires	60 Caficultores.	200.000.000
Programa “FORTALEZAS”	Fundación Jacobs-Fundacion SES	La Vega, Cajibío, El Tambo, Popayán, La Sierra, Rosas, Timbio, Morales, Piendamó.	324 Jóvenes Caficultores	600.000.000
Fortalecimiento de procesos productivos, acompañamiento psicosocial				

y afianzamiento de dinámicas de participación de población victima en Popayán	OIM – Unidad para la atención de victimas	Popayán La Rejoja –	27 Caficultores.	330.000.000
Territorios productivos y con seguridad alimentaria en ecosistemas estratégicos del Cauca	PNUD – Programa Conjunto	Totoró, La Vega, San Sebastián, Almaguer.	500 Caficultores	1.500.000.000

Fuente: Reunión Comité Departamental de Cafeteros del Cauca - Año 2014

Cuadro 5 Proyectos ejecutados y cofinanciados en el ámbito nacional.

Proyecto	Ente cooperante	Municipio	Beneficiados	Valor del proyecto \$
Centro Regional, capacitación y negocios como estrategia de reconstrucción del tejido social a través de la cadena de cafés especiales.	Consolidación territorial	Municipios del norte del Cauca.	Indeterminado	150.000.000
Caficultura: una	Gobernación del Cauca y	30 municipios del	22000 familias caficultoras	33.000.000.000

oportunidad en el pacto social por el Cauca.	30 Alcaldías del Departamento . recursos del SGR	Departamento		
Centro de investigación, producción e innovación social para el desarrollo de la caficultura Caucana	Universidad del Cauca- Recursos del SGR	32 municipios del Departamento	Indeterminado	10.000.000.000
Apoyo a los proyectos de: “Alianzas productivas”	Ministerio de Agricultura.	Argelia, El Tambo, Piendamó, Corinto	450 caficultores	4.000.000.000
Apoyo a los proyectos de “Oportunidades Rurales”	Ministerio de Agricultura.	Paez, El Tambo, Popayán.	Seis organizaciones de productores	Indeterminado

Fuente: Reunión Comité Departamental de Cafeteros del Cauca - Año 2014

Cuadro 6 Proyectos ejecutados a través de convenios

PROYECTOS EJECUTADOS A TRAVÉS DE CONVENIOS				
Proyecto	Ente cooperante	Municipio	Beneficiados	Valor del proyecto \$
Fortalecimiento de la caficultura-cafés especial.	Alcaldía Sotará	Sotará	160 familias cafeteras	80.000.000
Fortalecimiento de la caficultura	Alcaldía de Totoró	Totoró	250 caficultores	42.000.000
Fortalecimiento de la caficultura-renovación de cafetales	Fundacion EPSA-Universidad del Cauca	Morales (7 veredas)	Indeterminado	114.500.000
Fortalecimiento de la caficultura	Alcaldía de Caloto	Caloto (resguardo de Huellas)	Indeterminado	159.000.000

Fuente: Reunión Comité Departamental de Cafeteros del Cauca - Año 2014

4.4 ANÁLISIS BASADO EN LOS ELEMENTOS BÁSICOS PARA DESARROLLAR LA GERENCIA DE PROYECTOS.

Como parte del diagnóstico para determinar el estado actual del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, respecto a la gestión de proyectos, se diseñó y realizó una encuesta conformada por veinte (20) preguntas, basadas en los cinco elementos básicos para desarrollar la cultura de administración de proyectos establecida por Heerkens. (Heerkens, 2000)

Figura 6 Elementos básicos para desarrollar una cultura de proyectos.



Fuente: Project Management Institute (PMI) – Año 2006

La encuesta está dirigida a las siguientes personas dentro del Comité: el director ejecutivo del comité, el líder de extensión rural, el líder de desarrollo social, el líder administrativo y financiero y el coordinador del área de proyectos, dado que son ellos los que tienen mayor conocimiento de los proyectos que posee el Comité y además son los que finalmente aprueban o no la puesta en marcha de las iniciativas. La encuesta tiene como objetivo establecer el conocimiento de los cinco elementos básicos para desarrollar una cultura de gerencia proyectos, conocer la valoración que los directamente responsables hacen sobre la gestión de proyectos que tienen a su cargo.

4.4.1 Universo y ámbito.

Responsables directos y/o que tengan alguna relación con la formulación y ejecución de los proyectos que tiene el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.

4.4.2 Tamaño de la población

La población total encuestada consta de 5 funcionarios, quienes hacen parte de la alta directiva del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, e intervienen en los proyectos.

4.4.3 Distribución del censo

El censo se establece a conveniencia, en función del criterio de que las personas encuestadas son aquellas que tienen un mayor conocimiento y relación con el tema de proyectos y es preciso contar con su opinión para el desarrollo del trabajo.

4.4.4 Tipo de encuesta

La encuesta es personal, mediante un cuestionario estructurado, debido a su utilidad en el momento de recolectar información en un tiempo relativamente corto. Con este medio de recolección de información, se pretende establecer un contacto directo con la fuente, evitando de este modo, suposiciones personales, por parte de quien realiza el diagnóstico y que pueden alterar el resultado del mismo. Con el propósito de efectuar un análisis más concienzudo del resultado de las encuestas, se usó el programa estadístico SPSS.

Cuadro 7 Ficha técnica de la encuesta aplicada

FICHA TÉCNICA	
Persona jurídica a quien se realizó	Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.
Temas abordados	Cinco elementos para desarrollar una cultura de gestión de proyectos (Heerkens,2000)
Número de preguntas	20 (ver anexo)
Personajes encuestados	Director ejecutivo, líderes de extensión rural, desarrollo social, administrativo y financiero y coordinador del área de proyectos.

Tipo de muestreo	Intencional o de conveniencia
Grupo objetivo	Responsables e involucrados en la gerencia de proyectos.
Técnica de recolección de datos	Encuesta personal
Tamaño de la muestra	5 encuestas
Área de cubrimiento	Comité Departamental de Cafeteros del Cauca
Fecha de realización.	Noviembre 2014

Fuente. La presente investigación, año 2014.

Cuadro 8 Opciones de respuesta y significado

No	Respuesta	Significado
1	Nunca	No se conoce-no se usa
2	Rara vez	Solo aplica para algunos casos
3	A veces	Se aplica ocasionalmente, por iniciativa personal
4	Casi siempre	Se aplica periódicamente
5	Siempre	Se aplica para todos los casos

Fuente. La presente investigación, año 2014.

La encuesta tiene por objeto determinar el criterio que tienen los cinco líderes de área que tiene el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, más el coordinador de proyectos en los temas referentes a este tema particular.

El cuestionario consta de 20 preguntas discriminadas por 5 secciones, de acuerdo a los elementos señalados anteriormente, cada encuestado debe marcar con una "X" la opción que a su juicio represente la situación actual del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca respecto a los proyectos y su área

específica, esto teniendo en cuenta la escala de uno a cinco, que a su vez representa la calificación o significado, que se observa en el lado derecho del cuadro 8.

4.5 EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS PARA FORTALECER UNA CULTURA EN GERENCIA DE PROYECTOS, DEFINIDOS POR HEERKENS, ACORDE A LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

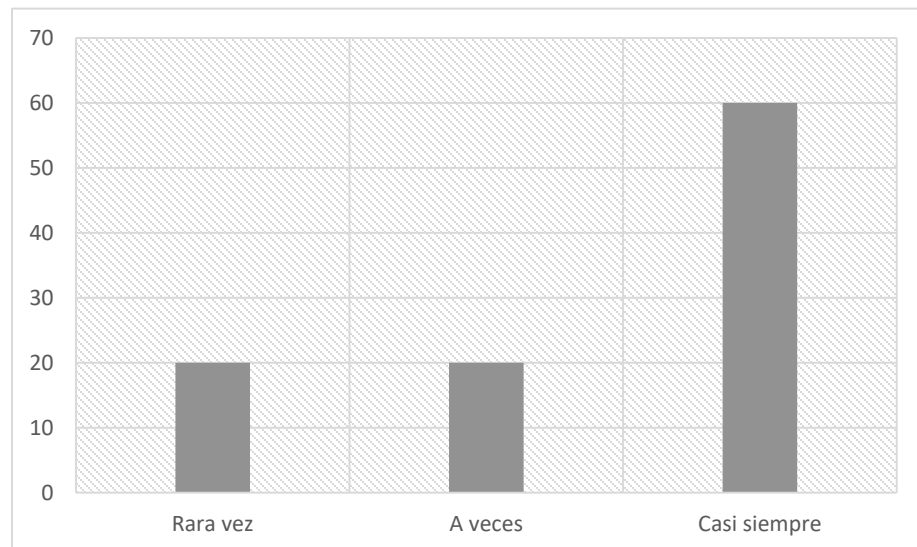
Criterio 1. Metodología estandarizada en proyectos.

Primera pregunta. ¿En el Comité se usa un procedimiento estandarizado para planear y ejecutar los proyectos?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	20,0	20,0	20,0
A veces	1	20,0	20,0	40,0
Casi siempre	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: El 60 % de los encuestados, sabe de la existencia de un documento establecido para formular e impulsar proyectos, lo cual evidencia que los líderes de cada área del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, están enterados del proceso reglamentario que se debe seguir al momento de ejecutar las iniciativas, principalmente aquellas que tienen que ver con el desarrollo y mejoramiento de las condiciones de productividad y beneficio del café originado por pequeños caficultores.

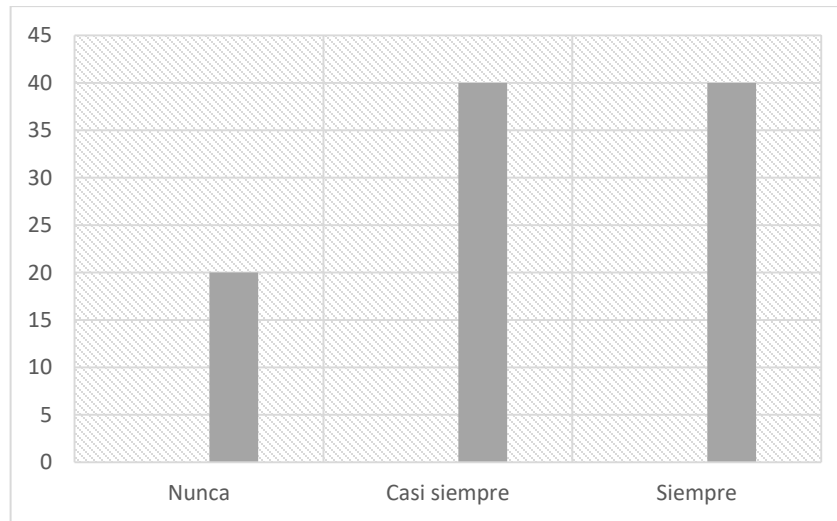
Por otra parte el 20% de los indagados, manifestaron que se usa un procedimiento estandarizado para administrar los proyectos, solamente: “rara vez” o “a veces”, con lo que se percata que estos porcentajes pueden representar la realización de proyectos de gran escala, mediante convenios, en los cuales no se necesita una ficha o documento estandarizado, sino el cumplimiento de algunos requerimientos como: estudios previos, propuesta socio económica, carta de contrapartida y cedula del representante legal con quien se haga el convenio.

Segunda pregunta. ¿Hay un proceso formal para aprobar los proyectos?

Tabla de frecuencias.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	2	40,0	40,0	60,0
Siempre	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Grafica.



Análisis: Según los resultados de la encuesta, el 40% de los individuos indagados está al tanto de que siempre existe un proceso formal para aprobar o no la ejecución de algún proyecto, al igual que el otro 40% que afirma que casi siempre se da dicho proceso, que inicia con la formulación en el área de proyectos y que finaliza con el visto bueno en el ápice estratégico de la organización.

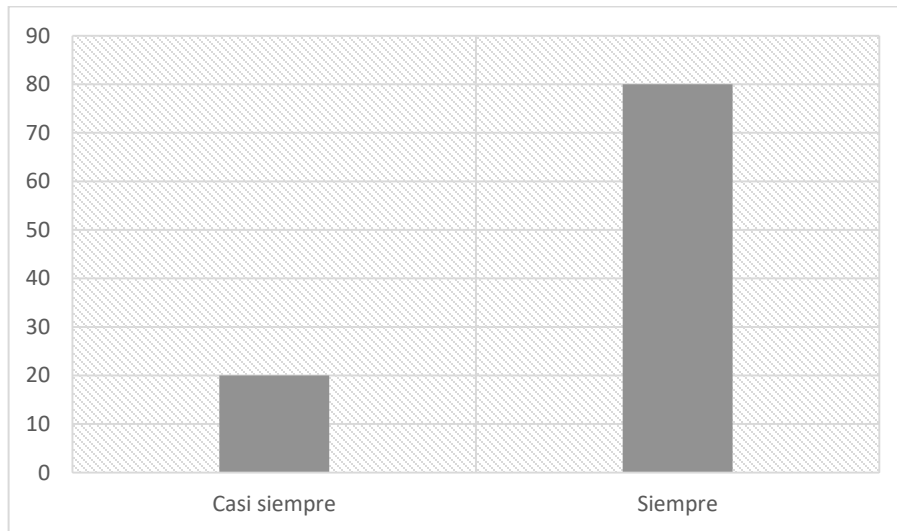
Contrario a lo anterior, existe un 20% que manifiesta la inexistencia de cualquier proceso para aprobar los proyectos, evidenciándose un desconocimiento del conducto regular.

Tercera pregunta. ¿Se elabora un documento para definir los objetivos y el alcance de los proyectos?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	1	20,0	20,0	20,0
Siempre	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: Respecto al tema abordado en este punto, se tiene que el 80% de los encuestados, tiene claro que hay un documento que permite determinar con anterioridad los objetivos y el alcance de los proyectos y que en la mayoría de las veces hace referencia a un anteproyecto o estudio de pre factibilidad. El otro 20% opina que esta actividad se da “casi siempre”, evidenciándose de esta manera, un buen desempeño en esta cuestión.

Análisis general - Criterio 1: En general se tiene que el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, usa procedimientos definidos y estandarizados para la administración y ejecución de proyectos, partiendo del hecho que existen diferentes tipos de ellos y no son tratados de la misma manera.

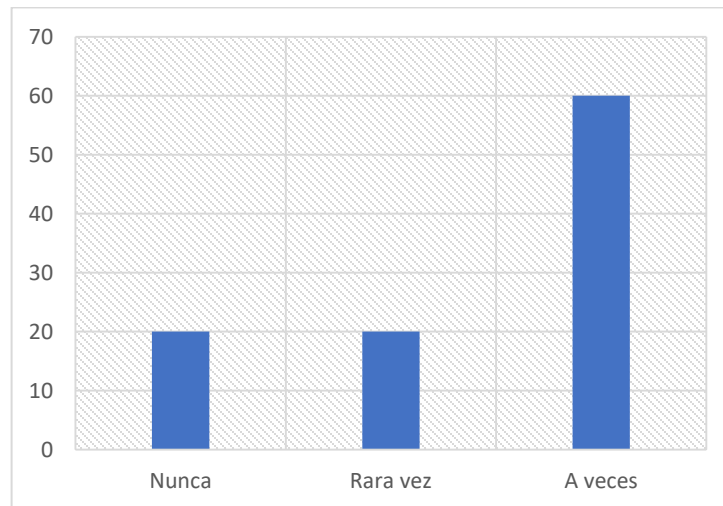
Criterio 2. Definiciones de puesto de trabajo y expectativas de desempeño.

Primera pregunta. ¿Hay conflictos acerca de los roles y responsabilidades en los proyectos?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	20,0	20,0	20,0
Rara vez	1	20,0	20,0	40,0
A veces	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: El resultado de este cuestionamiento evidencia la existencia de algunos roces por parte del personal que gerencia los proyectos, respecto a los roles y responsabilidades que deben desempeñar, muestra de ello es que el 60% de las personas encuestadas así lo creen, igualmente un 20% acepta que dichos roces se presentan rara vez.

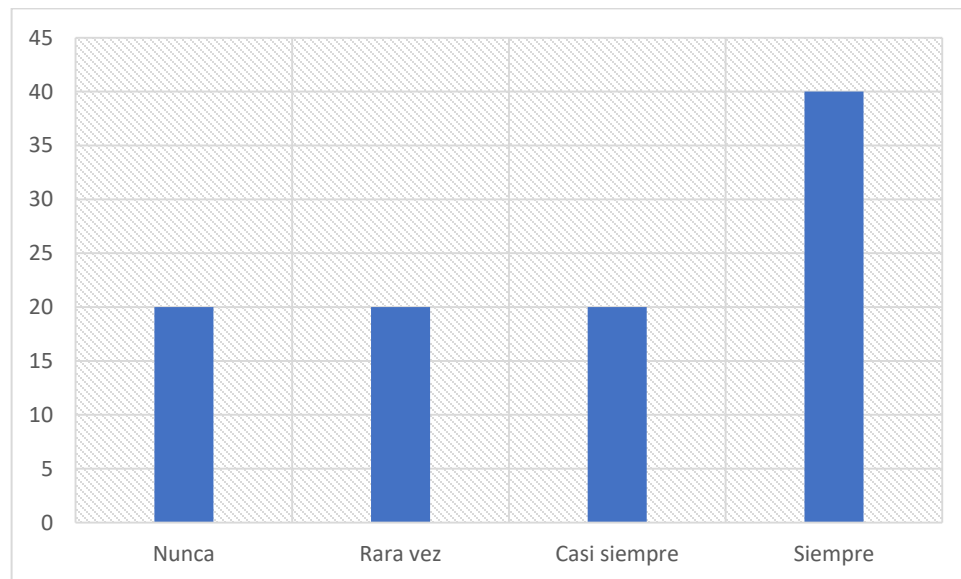
Indistintamente hay otro 20% que afirma que “nunca” se dan roces en el gerenciamiento de proyectos, dado que previamente se llevan a cabo encuentros entre los miembros del equipo del proyecto, donde se definen los compromisos de cada uno.

Segunda pregunta. ¿Hay evaluación de desempeño de los que realizan los proyectos?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	20,0	20,0	20,0
Rara vez	1	20,0	20,0	40,0
Casi siempre	1	20,0	20,0	60,0
Siempre	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: Un 40% de los individuos encuestados manifestó que “siempre” hay evaluación del desempeño del talento humano que conduce los proyectos, en factores clave como: el tiempo, el costo y la calidad de las iniciativas ejecutadas.

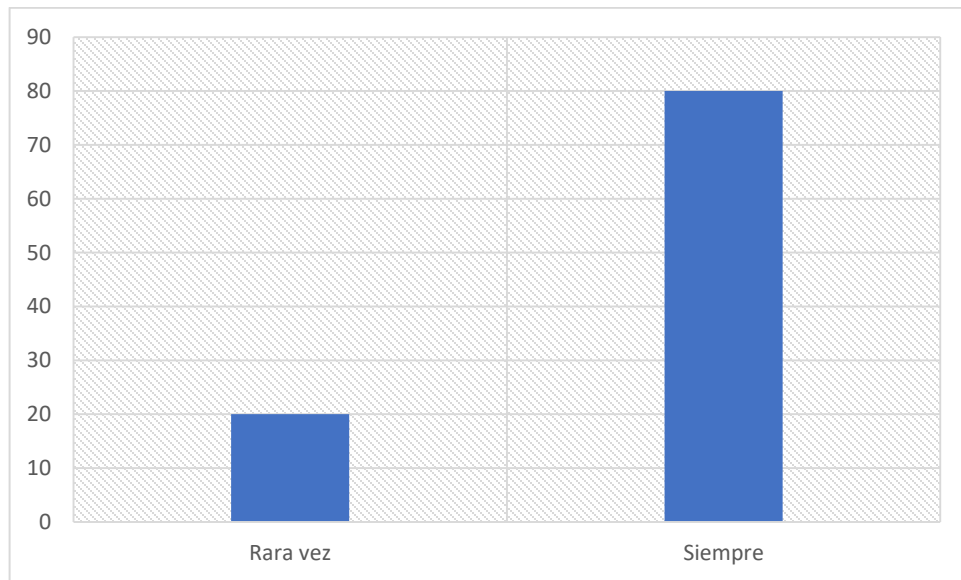
Por otra parte, el resto de los preguntados se dividió en que “nunca”, “rara vez” o “casi siempre” se da una evaluación del desempeño del personal que atiende los proyectos, lo cual demuestra que no existe claridad al respecto entre los líderes de cada área del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.

Tercera pregunta. ¿Existe un perfil para el gerente de proyecto?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	20,0	20,0	20,0
Siempre	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: Es evidente la unificación de criterios que se tiene en este cuestionamiento, debido a que el 80% de los inquiridos declaró que “siempre” se determina un perfil para escoger al coordinador de un determinado proyecto.

Solamente un 20% declaró que “rara vez” se realiza esta actividad, por lo cual es meritorio el desempeño en cuanto a la selección de los managers de proyectos que tiene a su cargo el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.

Análisis general - Criterio 2: A fin de cuentas, El Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, tiene determinado el perfil para escoger el tipo de coordinador de proyecto que amerite cada iniciativa, aunque se perciben falencias

al momento de determinar claramente los roles y responsabilidades del talento humano que desarrolla los proyectos.

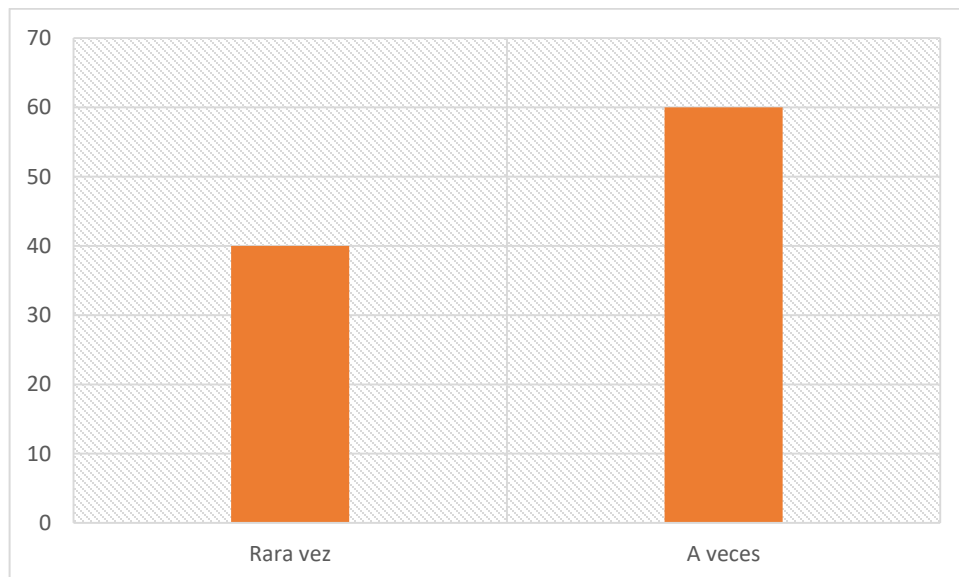
Criterio 3. Programas de desarrollo de habilidades y competencias individuales en proyectos.

Primera pregunta. ¿Existen programas para desarrollar competencias y habilidades en la administración de proyectos?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	2	40,0	40,0	40,0
A veces	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: En este aspecto se observan falencias ya que el 60% de los encuestados reconoció que solamente “a veces” se realizan programas para desarrollar competencias y habilidades en temas relacionados con proyectos. De

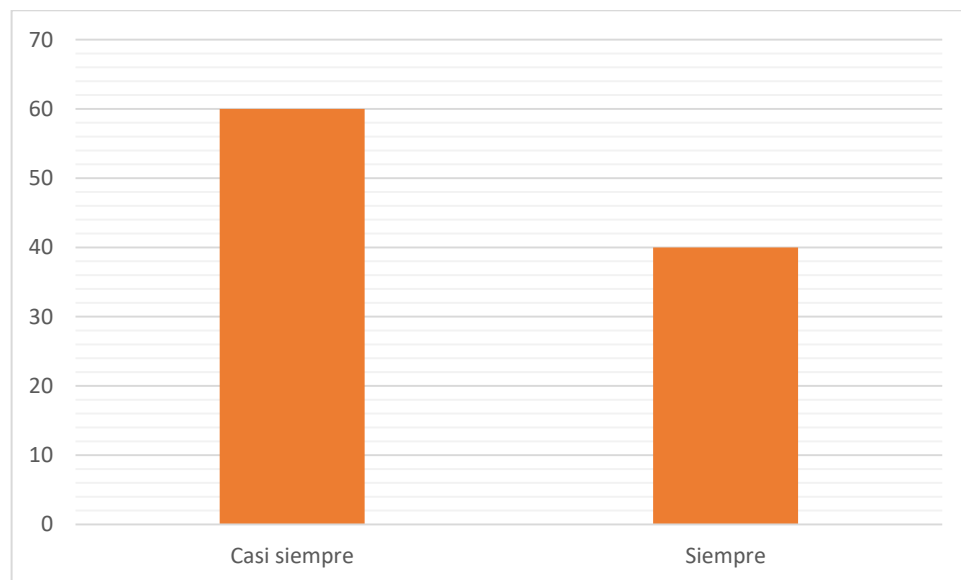
igual forma el 40% restante afirmó que las iniciativas de capacitación se ejecutan “rara vez”, es decir de manera esporádica.

Segunda pregunta. ¿El éxito del proyecto depende del conocimiento y las habilidades del personal asignado para dirigirlo?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	3	60,0	60,0	60,0
Siempre	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



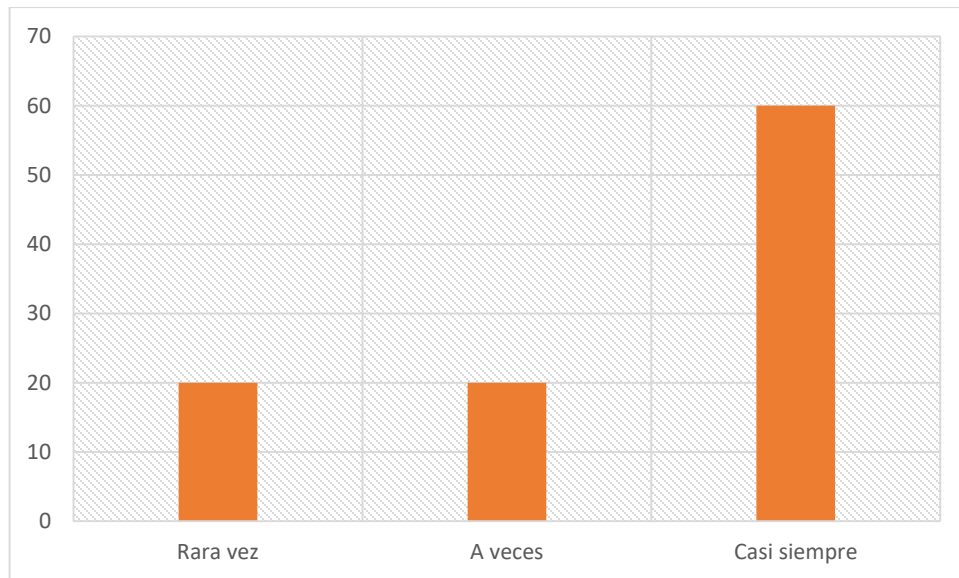
Análisis: La respuesta a esta cuestión muestra que el éxito del proyecto está definido por el conocimiento y las habilidades del personal designado para dirigirlo, con un “casi siempre” representado en un 60% y un 40% que opina que esta situación se da “siempre”, en este sentido puede presentarse concentración del conocimiento en solamente algunas pocas personas.

Tercera pregunta. ¿Se emplean herramientas informáticas especializadas para gestionar los proyectos?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	20,0	20,0	20,0
A veces	1	20,0	20,0	40,0
Casi siempre	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: El uso de herramientas informáticas especializadas para el manejo de proyectos, muestra vacilación en las respuestas acotadas, destacándose el 60% que considera que su utilización se da “casi siempre”

Mientras tanto existe una repartición de quienes opinan que su manejo se da solamente “rara vez” o “a veces” cada respuesta soportada en una 40%.

Análisis general - Criterio 3: Considerando los cuestionamientos hechos en este criterio puede determinarse que existen debilidades en el desarrollo de

competencias y habilidades para administrar proyectos, igualmente en el uso de herramientas informáticas especializadas para su gerenciamiento, lo cual puede representar disminución en la eficiencia de las actividades relacionadas con proyectos.

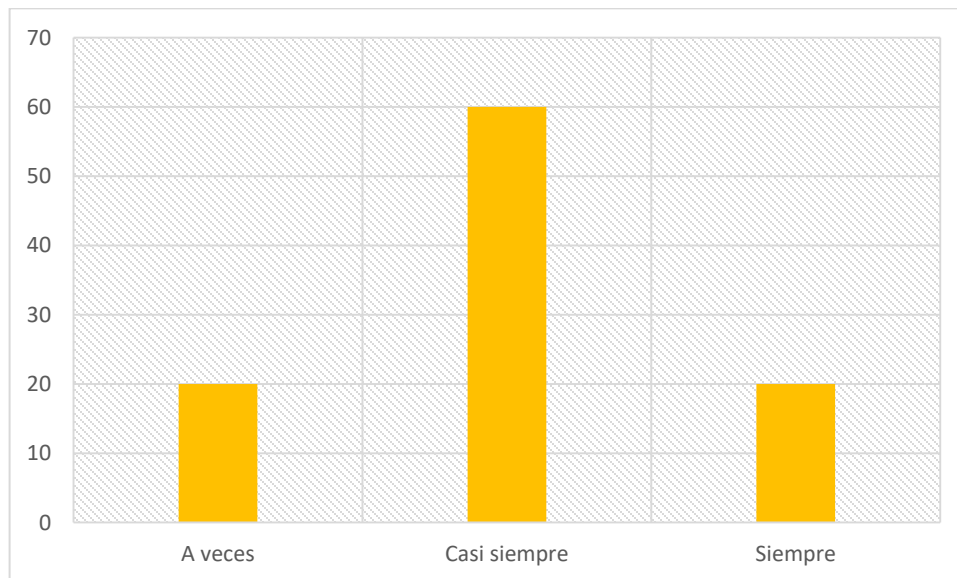
Criterio 4. Métricas para la ejecución del proyecto.

Primera pregunta. ¿Se aplican las actividades en los tiempos estimados?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	3	60,0	60,0	80,0
Siempre	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: La importancia de culminar las actividades en los tiempos esperados radica en el control de los costos del proyecto y la credibilidad de los entes

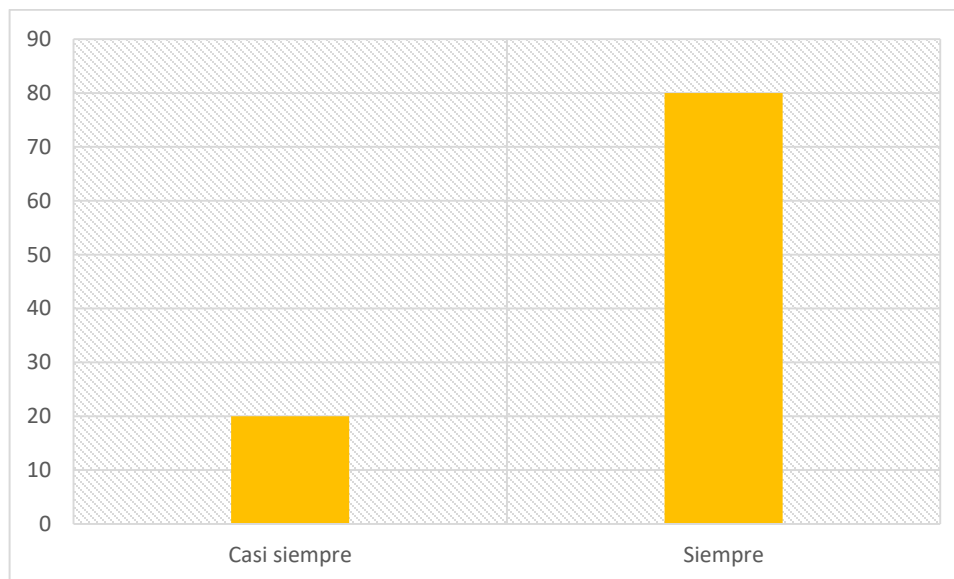
cofinanciadores, tomando este análisis como referencia puede interpretarse que no es suficiente el 60% que afirma que esta diligencia se ejecuta “casi siempre”.

Segunda pregunta. ¿Se estima el costo del proyecto?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	1	20,0	20,0	20,0
Siempre	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: Como se observa, la relevancia que se le da al factor costo, en el desarrollo de los proyectos que tiene el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca es sumamente alta, representada en un 80% que asevera que “siempre” se estima el costo de las iniciativas.

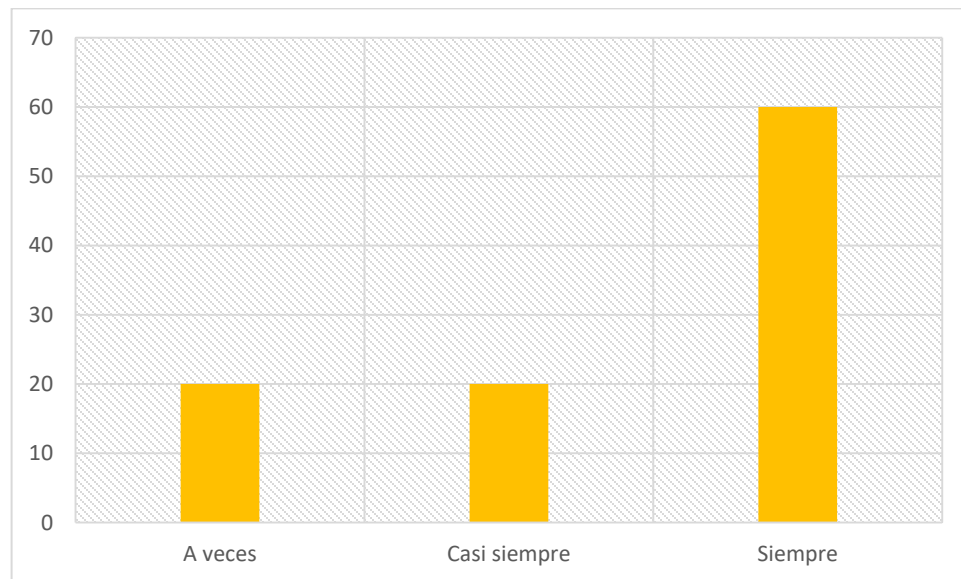
De la misma manera el 20% restante atestigua que dicho control sobre los costos se lleva a cabo “casi siempre”, con lo cual se percata la gran responsabilidad y transparencia que tiene la organización en el manejo de recursos estatales, privados y mixtos.

Tercera pregunta. ¿En el Comité se hace auditoria a los proyectos?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	1	20,0	20,0	40,0
Siempre	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: El objeto de realizar auditorías es determinar el grado de éxito que tienen los proyectos administrados desde el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca y el comportamiento del equipo de proyecto durante su formulación y ejecución, es meritorio que el 60% de los indagados considere que este proceso de evaluación y/o autoevaluación se dé “siempre”.

Igualmente es importante reconocer que la auditoria se da casi “siempre” o “a veces”, ambas opciones plasmadas en un 20%, porque de este modo se puede demostrar que de una u otra manera y regularmente se realizan valoraciones de desempeño en las acciones que enmarcan los proyectos.

Análisis general - Criterio 4. En términos generales se puede inferir que el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, posee algunas falencias al momento de culminar las actividades en los tiempos estimados, diferente a ello se presta mucha atención al componente económico de las iniciativas abordadas y al proceso de auditoria llevado a cabo antes, durante y en el desarrollo del proyecto, lo cual puede colaborar en la consecución de una retroalimentación, que permita aprender de los errores y utilizar en el futuro las lecciones aprendidas.

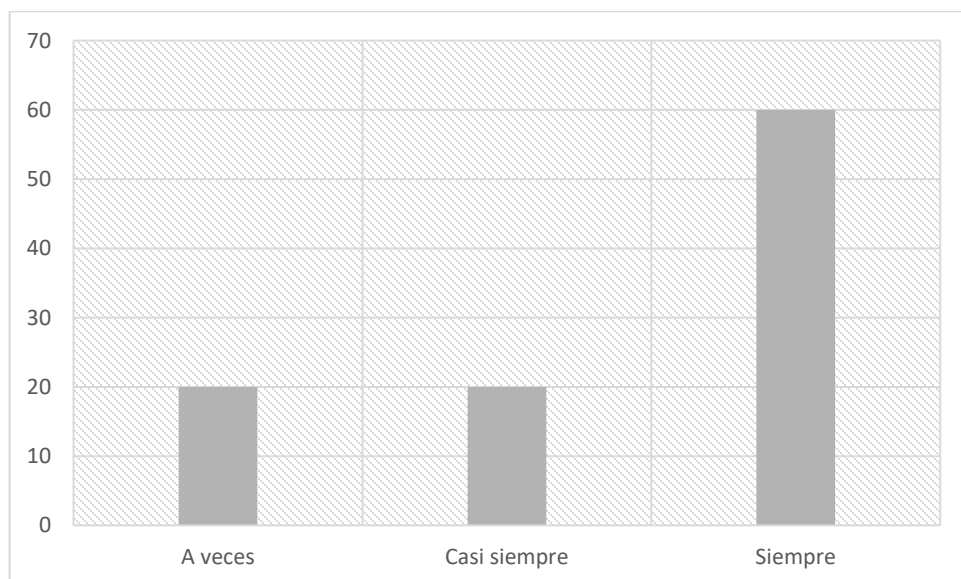
Criterio 5. Cultura en gerencia de proyectos.

Primera pregunta. ¿En el Comité se considera el Área de Proyectos como algo importante y funcional?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	1	20,0	20,0	40,0
Siempre	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: El 60% de las personas encuestadas considera que el área de proyectos representa una dependencia importante y funcional para el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca y que esta condición se da “siempre”.

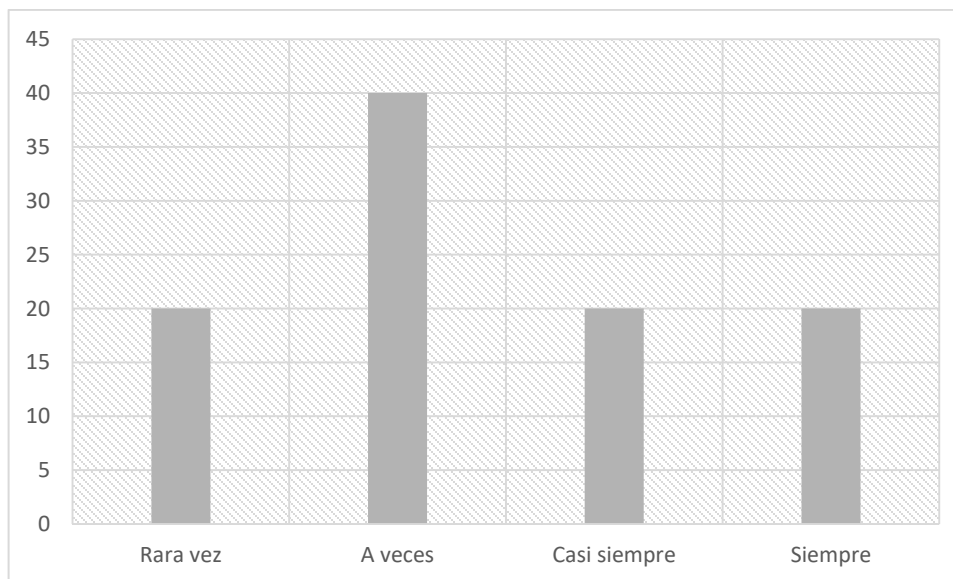
Por otro lado existe un 40% que plantea que la importancia del área de proyectos se da de forma paulatina, planteamiento sustentado en el 20% que afirma que su importancia se da solamente “a veces” y otro 20% que cree que se da “casi siempre”

Segunda pregunta. ¿Se mantiene un inventario de los proyectos y su estado?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	20,0	20,0	20,0
A veces	2	40,0	40,0	60,0
Casi siempre	1	20,0	20,0	80,0
Siempre	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: En este punto se percata que la mayoría de indagados, es decir el 40% opina que “a veces” se mantiene un inventario de los proyectos y su estado. A la par se tiene que el mismo porcentaje opina que esta relación de proyectos se ejecuta “rara vez” o “casi siempre”.

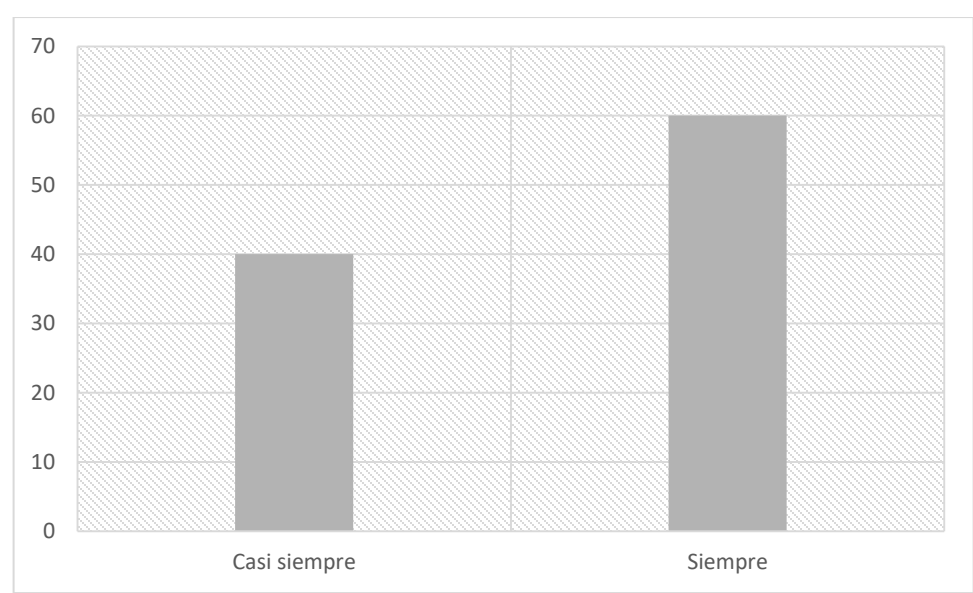
Solamente el 20% de los preguntados afirmó que “siempre” se defiende el inventario y el estado de los proyectos que tiene en su haber el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.

Tercera pregunta. ¿Los proyectos se seleccionan de acuerdo a una política institucional?

Tabla de frecuencias

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	2	40,0	40,0	40,0
Siempre	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Gráfica:



Análisis: Es evidente que el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca ostenta una línea bien definida para la formulación, aprobación y ejecución de proyectos, aseveración apoyada en el 60% que manifiesta que “siempre” existe una política institucional para la selección de proyectos, y el 40% faltante que exterioriza su pensamiento en que dicha decisión se da “casi siempre”

Análisis general - Criterio 5. A manera de conclusión de este criterio, puede aseverarse que la cultura en el tema de proyectos en el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca se encuentra en un proceso de crecimiento, además es oportuno atender la necesidad de llevar a cabo el inventario de proyectos de la organización, con el fin de brindarle más operatividad al área, por otro lado es indiscutible la labor que viene adelantando la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, por medio de la ejecución de diferentes programas y proyectos para continuar con su misión institucional, aquella que tiene como propósito fundamental el asegurar el bienestar del caficultor colombiano.

El trabajo de campo realizado en el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, permitió efectuar una investigación más confiable, debido a que se obtuvo información de la fuente directa que administra los proyectos, con lo cual se pudo definir las debilidades que podrían fortalecerse mediante la puesta en marcha del Banco de Proyectos. En este sentido y partiendo de los resultados obtenidos en los análisis generales de cada criterio, puede considerarse que el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, ha venido adelantando las acciones pertinentes para fortalecer el área de proyectos, especialmente en la constitución de formatos para la ejecución de las iniciativas, de la misma manera en la continuidad de aquellos proyectos que fortalecen la política institucional de la organización. Por otra parte, es preciso mejorar los aspectos relacionados a la fortificación de la cultura en el gerenciamiento de proyectos, especialmente en los puestos de trabajo ubicados en la gerencia media de la institución.

4.6 PROPUESTA PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL BANCO DE PROYECTOS.

4.6.1 Justificación y debilidades.

En este numeral es preciso ratificar que a través del análisis realizado durante el periodo de práctica empresarial, se ha podido establecer que el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, es una organización que opera recursos de carácter público y privado, mediante la formulación y ejecución de proyectos, en las zonas cafecultoras del departamento, a su vez es socio estratégico de entes territoriales como municipios y gobernaciones, igualmente de organizaciones internacionales de carácter humanitario; siendo la entidad ejecutora de las iniciativas, dada su experiencia y responsabilidad en el manejo de recursos. Dichas actividades se han podido desarrollar en gran medida, gracias a su área de proyectos.

Aun así, se evidencian ciertas debilidades al momento de promover el óptimo gerenciamiento de los proyectos llevados a cabo por el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, dichas falencias se presentan primordialmente en la sobrecarga de trabajo que tienen las personas que conforman el área, ya que además de cumplir las tareas asignadas a los proyectos, deben asistir en otras actividades. Igualmente en ciertas ocasiones se pudo observar algún tipo de desorden en el manejo de los documentos que constituyen los proyectos, especialmente por la falta de un sitio físico para depositar dichos expedientes. Por otra parte, es notoria la deficiencia en implementar programas de habilidades y competencias en temas relacionados con proyectos, lo cual permitiría a futuro mejorar la cultura en proyectos de la organización, de esta forma, cabe mencionar la concentración de conocimiento en una sola persona, en este caso, el coordinador del área de proyectos. Para evitar estas situaciones es preciso realizar la gestión de retención de los buenos profesionales que participan en los proyectos, mediante la creación de mecanismos e incentivos, además de procesos de documentación que permitan la rápida transferencia del conocimiento de la gestión de proyectos. De la misma manera y aunque en la actualidad los resultados de los proyectos son satisfactorios, es necesario fortalecer las métricas de desempeño que permitan medir criterios como el tiempo, costo, alcance y calidad.

Es por eso importante coadyuvar en la construcción de herramientas que permitan gestionar de mejor forma la información, la comunicación, el conocimiento, los elementos y demás componentes que surjan durante el desarrollo de los proyectos, con el propósito de dar mayor operatividad al área y de mejorar sus flujos de información.

4.7 TIPO DE PMO QUE MEJOR SE AJUSTA AL BANCO DE PROYECTOS DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA, SEGÚN EL RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO.

Tomando como referencia los modelos propuestos por el PMI para desarrollar e implementar oficinas de gestión de proyectos PMO, por sus siglas en inglés, y acotando la información relacionada con los elementos básicos para desarrollar una cultura de proyectos, recolectada mediante las encuestas aplicadas, así como las entrevistas formales e informales sostenidas con el personal relacionado de distintas maneras con los proyectos que ejecuta el Comité Departamental de Cafeteros y con el área de proyectos en sí misma, se ha podido concretar que el tipo de PMO del cual se pueden tomar algunos elementos, como insumo para el Banco de Proyectos de esta organización, es la básica, debido a que ésta proporciona alineación, planeación, ejecución, monitoreo y control de todos los proyectos de la organización de manera individual.

Todo lo anterior representa una utilidad evidente al momento de administrar proyectos, e igualmente una coordinación de esfuerzos al momento de cumplir con las expectativas y necesidades de los caficultores y/o de los entes cofinanciadores. De la misma manera puede aportar a la organización una mejora en los procesos de comunicación entre los clientes internos y externos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca en temas tendientes al gerenciamiento de proyectos.

4.8 OBJETIVOS DEL BANCO DE PROYECTOS DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA.

- ✓ Apoyar la gestión documental de los proyectos que administra el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.
- ✓ Formular y gestionar planes de entrenamiento y formación continua en administración de proyectos para el personal encargado de proyectos, con base en las necesidades del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.
- ✓ Promover la cultura institucional en administración de proyectos en la organización, mediante la educación y la mejora continua en el desarrollo de administración de proyectos.
- ✓ Monitorear, controlar y apoyar el desarrollo de proyectos internos.

4.9 ALCANCE Y FUNCIONES DEL BANCO DE PROYECTOS DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA.

Acorde a los resultados y hallazgos en la gestión de proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, es oportuno fortalecer el área de proyectos de esta organización, mediante la implementación de un Banco de Proyectos, que actúe como ente de retroalimentación y generador de eficiencia en todo el Comité.

4.9.1 Alcance.

El Banco de Proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca estará asociado de manera directa al área de proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, esto no implicará que sea una herramienta cerrada e ineficiente, por el contrario servirá como referente en el desarrollo de nuevos proyectos de diferente índole y que tengan que ver con las diferentes

dependencias que tiene el Comité, convirtiéndose de esta manera en un instrumento de constante consulta y guía.

Así mismo se procurará optimizar el orden de los diferentes proyectos que tiene el Comité, discerniéndolos en aspectos como: origen de los recursos, cuantía, beneficiarios y tipo, haciendo énfasis en su caracterización: social, de infraestructura cafetera, de mantenimiento y/o mejoramiento de vías de comunicación en las zonas cafeteras del departamento.

Para todo esto es necesario contar con un archivo físico, donde únicamente se introduzcan los proyectos formulados y en ejecución, además del talento humano necesario y capacitado para que lo administre. A la par de las herramientas tecnológicas pertinentes para generar una verdadera utilidad.

El Banco de Proyectos del Comité Departamental de Cafeteros, debe generar las directrices necesarias para la administración de los proyectos que lleguen a la organización, en este sentido tomara elementos de la PMO Básica, tales como: el desarrollo de metodologías para el desarrollo de proyectos, la implementación de herramientas de gestión de los proyectos (Clarity, PPM, Attask, EPM, etc) igualmente estándares de documentación de los proyectos, y asegurar la asesoría a los jefes de proyectos, reporting, etc.

4.10 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO, ENCARGADO DE ADMINISTRAR EL BANCO DE PROYECTOS DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA.

Cuadro 9 Descripción del puesto de trabajo

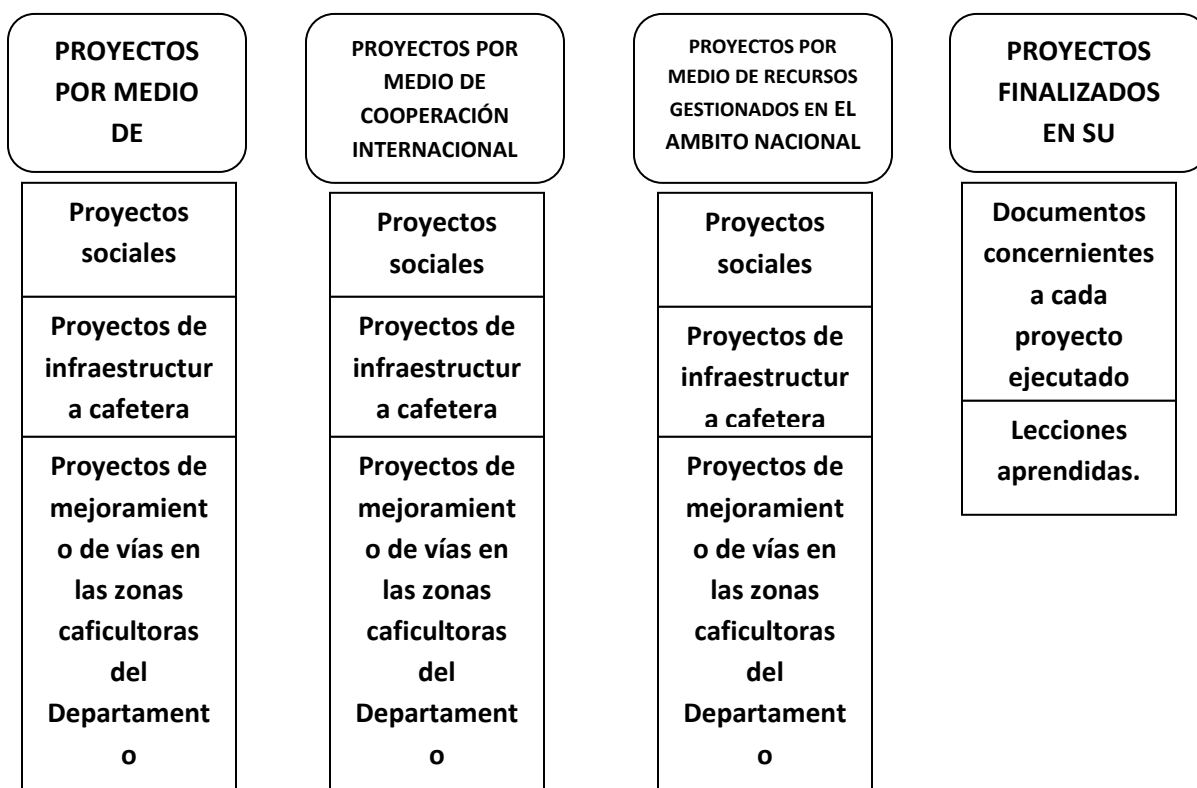
COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO
<p>Denominación: Auxiliar administrativo y de archivo en actividades de proyectos.</p> <p>Departamento/ Área: Área de proyectos.</p> <p>En dependencia de: Coordinador de proyectos, Comité Departamental de cafeteros del Cauca.</p>
PRINCIPALES FUNCIONES A DESARROLLAR.
✓ Recepción de documentos referentes a los proyectos
✓ Organización de los documentos tendientes a las diferentes iniciativas.
✓ Revisión de la documentación de cada proyecto.
✓ Clasificación de los proyectos, de acuerdo a la categorización antes mencionada
✓ Control de la evolución de cada proyecto.
✓ Realización de informes periódicos del estado de cada proyecto.

REQUISITOS.
<p>Titulación académica: GRADUADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.</p> <p>Formación específica: GRADUADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, CON ESPECIALIZACION O MAESTRIA EN PROYECTOS.</p> <p>Experiencia: TRES AÑOS COMO ADMINISTRADOR, CON ÉNFASIS EN PROYECTOS, EN UNA ORGANIZACIÓN RECONOCIDA.</p>

Fuente: La presente investigación, año 2014

4.11 ARCHIVO FÍSICO PLANTEADO PARA INCLUIR EN LA PROPUESTA.

Figura 7 Archivo físico



Fuente: La presente investigación, año 2014

4.12 SOFTWARE PROPUESTO PARA IMPLEMENTAR EN LA PROPUESTA.

Existen muchos software para administrar los proyectos de distintas organizaciones, cada uno de ellos presenta funciones similares y lo realmente importante es establecer cuál es el más apropiado para fortalecer el área de proyectos del Comité de Cafeteros del Cauca y por ende su banco de proyectos.

Así pues, se propone ACTIVE COLLAB, como una herramienta fácil e intuitiva. De forma muy ágil, este gestor de proyectos crea hitos y tareas y las asigna a los miembros del equipo. A partir de ahí se pueden mantener comunicaciones y avisos, e intercambiar ficheros cómodamente. Además, permite escribir y responder desde un correo sin haber entrado en el sistema.

Este software permite la administración de grandes proyectos que requieren de trabajo colaborativo, entre sus principales características se encuentran:

- ✓ Administración de múltiples proyectos.
- ✓ Creación de cuentas para cada miembro que participe en algún proyecto e inclusive para el propio cliente.
- ✓ Planificación de tiempos para el desarrollo y entrega de proyectos.
- ✓ Asignación de roles y permisos para cada integrante del proyecto.
- ✓ Subir y compartir archivos.
- ✓ Notificaciones vía correo electrónico.
- ✓ Asignación de tareas específicas a los miembros de un proyecto.
- ✓ Integración con teléfonos móviles.

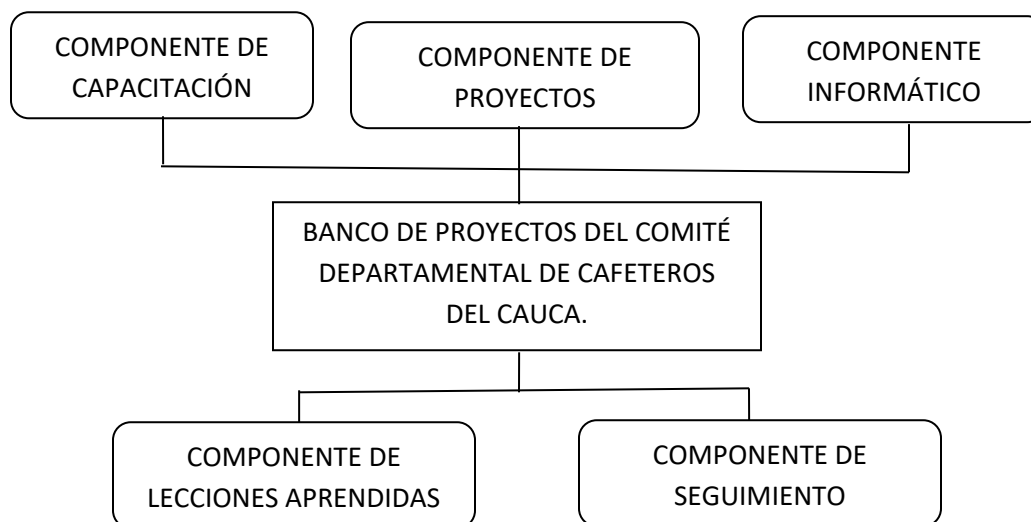
4.13 FUNCIONES DEL BANCO DE PROYECTOS.

- ✓ Realizar un plan de capacitación continua para el personal que tiene bajo su responsabilidad proyectos, a través de generación de material de formación e inducción al personal nuevo.
- ✓ Proveer a la organización de resultados confiables, de acuerdo a la revisión de métricas y el análisis de los diferentes proyectos.
- ✓ Suministrar los recursos tecnológicos y la capacitación en su manejo: equipos y software.
- ✓ Informar a los responsables de los proyectos acerca de los estados del proyecto y su progreso, incluyendo las alertas.

4.14 MODELO DE BANCO DE PROYECTOS PARA EL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA.

El Banco de proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca pretende ser una herramienta que gestione los proyectos de la institución, de tal manera que se pueda evidenciar el alcance, los propósitos, los recursos y los resultados de cada iniciativa. En este sentido se plantean cinco componentes articulados entre sí, como se aprecia en el siguiente esquema:

Figura 8 Modelo de Banco de Proyectos



Fuente: La presente investigación, año 2014

4.14.1 Componente de capacitación

Contiene la inclusión periódica de capacitaciones en temas relacionados con proyectos, a través de conferencias e instrucciones programadas. Actividades necesarias para lograr un talento humano que verdaderamente influya positivamente en el desarrollo de los proyectos que tiene el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.

4.14.2 Componente de proyectos

Incluye los diferentes tipos de proyectos que administra el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, discriminándolos en aquellos que se dan por medio de convenios, a través de cooperación internacional, los que se gestionan en el ámbito nacional y a su vez seleccionándolos en proyectos de carácter social, proyectos de infraestructura cafetera y proyectos de mejoramiento de vías en las zonas caficultoras del país; igualmente las iniciativas que han culminado exitosamente su ejecución. Todo esto con el fin de ser una referencia en la formulación y gestión de futuros proyectos.

4.14.3 Componente informático

En este campo se especifica el software más adecuado para lograr eficiencia en la administración de los proyectos, determinando aspectos como su proveedor, sus condiciones de uso y las renovaciones que se estimen convenientes.

4.14.4 Componente de lecciones aprendidas

Es un componente muy importante, debido a que en su interior se alojaran apuntes esenciales de cada proyecto, que posteriormente servirán como información relevante a otros proyectos y/o actividades que realice el Comité.

4.14.5 Componente de seguimiento

El propósito de este bloque es mantener el control de cada proyecto, a través de revisiones constantes a los aspectos esenciales de cada iniciativa, como el costo, el tiempo y el alcance (triple restricción en gerencia de proyectos).

4.15 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Para lograr una implementación exitosa del Banco de Proyectos para el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca es preciso contar con la autorización y el apoyo de la dirección ejecutiva, debido a que esta dependencia representa el ápice estratégico de la organización, la cual tiene la autoridad para aprobar o no la creación, implementación y mantenimiento de nuevas herramientas administrativas y puestos de trabajo dentro de la empresa.

Una vez se tenga la aprobación por parte de la dirección ejecutiva, se proponen llevar a cabo las siguientes acciones, correspondientes a implementar de la mejor forma posible el Banco de Proyectos.

- ✓ Capacitación en las mejores prácticas de la metodología en administración de proyectos para los responsables de proyectos de las diferentes áreas.
- ✓ Formulación y planeación conjunta del Banco de Proyectos.

- ✓ Desarrollar una metodología en gestión de proyectos, fundamentada en las mejores prácticas, adaptada a los requerimientos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.
- ✓ Analizar e implementar una plataforma tecnológica adecuada para la Administración de Proyectos.
- ✓ Capacitar técnica y funcionalmente al talento humano requerido para operar la plataforma tecnológica.

4.15.1 Plan de acción para la implementación del Banco de Proyectos.

Como fuente de ayuda para la puesta en marcha del Banco de Proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca se ha establecido un plan de acción apropiado para las características particulares de la organización, que consta de:

- ✓ **Análisis:** Las necesidades que se desean suplir por medio del desarrollo de esta iniciativa, son aquellas que repercuten en la eficiencia del área de proyectos y que no permiten un mejor desempeño en la gestión de las iniciativas.
- ✓ **Objetivos:** Mejorar la eficiencia del área de proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca – Promover una cultura en la gestión de proyectos – Capacitar a los empleados en temas de proyectos.
- ✓ **Actividades:** a) Realizar propuesta a la alta directiva, b) Capacitar a los responsables del gerenciamiento de proyectos en las diferentes áreas del comité, c) Formular conjuntamente las directrices del Banco de Proyectos, d) Desarrollar metodología para la administración de proyectos, e) Analizar e implementar una plataforma tecnológica, f) Capacitar al talento humano para el uso adecuado de la plataforma tecnológica.
- ✓ **Responsabilidades:** La responsabilidad para la ejecución del Banco de Proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca debe ser

compartida por todos los empleados de la organización, en este aspecto se contaría con el apoyo de la dirección ejecutiva para su constitución y aprobación, igualmente quien estaría encabezando el funcionamiento de esta herramienta administrativa sería el área de proyectos, sin que esto quiera decir que en su concepción y posterior funcionamiento no participen las demás áreas.

- ✓ **Recursos:** Para la implementación del Banco de Proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, es necesario contar con recursos, como el talento humano de la organización, un espacio adecuado, la plataforma informática planteada anteriormente y el dinero necesario para sufragar los recursos primeramente mencionados.
- ✓ **Plazos:** Se plantea que para la ejecución del Banco de Proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca se establezca un periodo de cinco meses, como tiempo prudencial para llevar a cabo las acciones necesarias para su creación y mantenimiento en el tiempo.
- ✓ **Indicadores:** Tras la apertura oficial de esta herramienta administrativa se deben llevar a cabo mediciones periódicas que permitan establecer factores como: su calidad y su eficiencia, por medio de indicadores elaborados en el transcurso de su operación.
- ✓ **Ajustes:** Debido a que los proyectos son acciones cambiantes y complejas que están en constante desarrollo y evolución, sobre la marcha del proceso se introducirán los cambios o correcciones que fuesen necesarios.

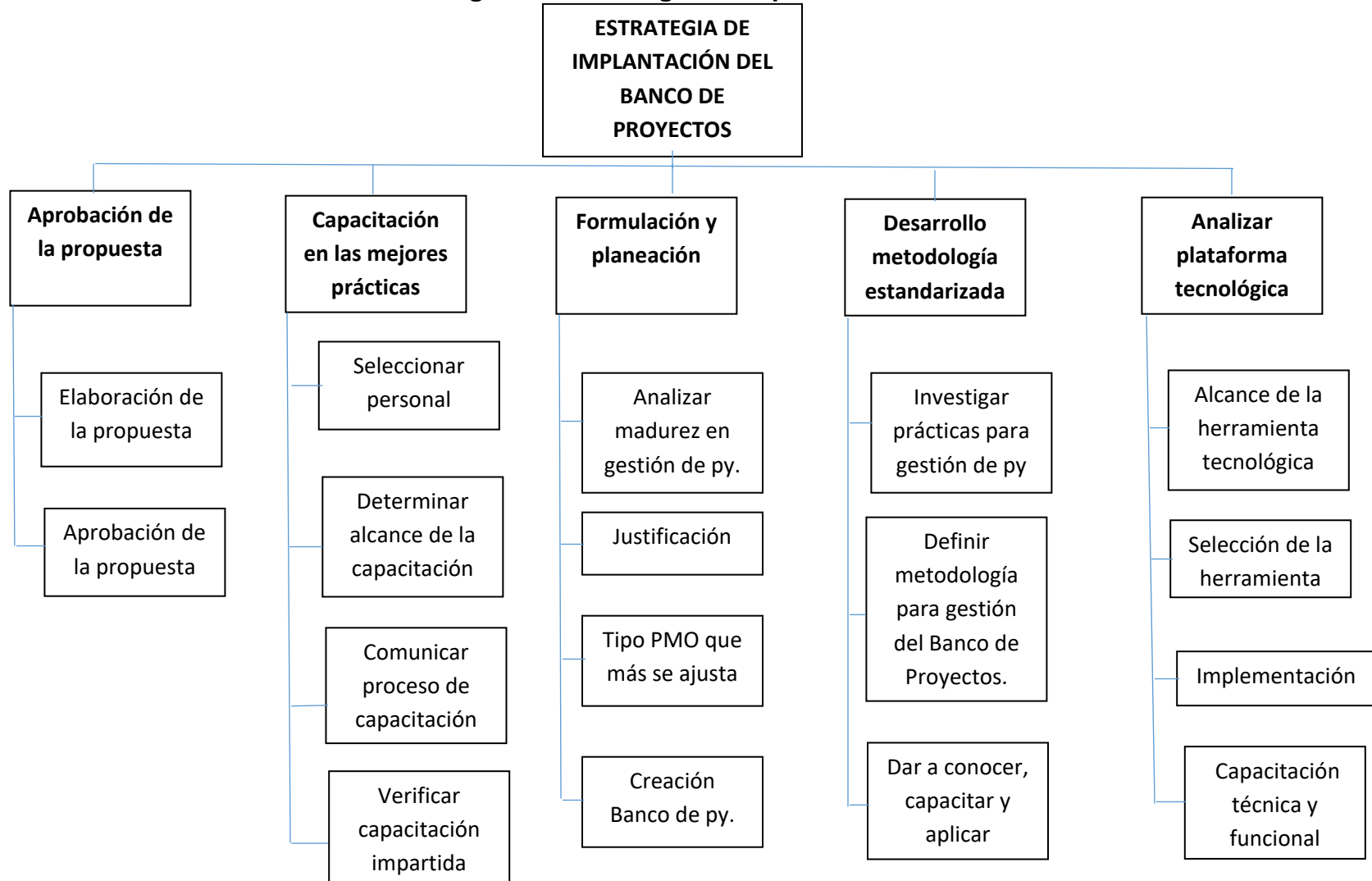
4.15.2 Cronograma de acciones para desarrollar la propuesta

Figura 9 Cronograma

Objetivo	Actividades	Feb.	Mar.	Abril.	Mayo.	Junio.
Implementar el Banco de Proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.	Aprobación por parte de la dirección ejecutiva de la iniciativa.	■	■			
	Capacitar en las mejores prácticas de administración de proyectos		■	■		
	Formular conjuntamente el Banco de Proyectos.			■		
	Desarrollar una metodología en gestión de proyectos, fundamentada en las mejores prácticas			■	■	
	Analizar e implementar una plataforma tecnológica adecuada para la Administración de Proyectos.				■	■
	Capacitar técnica y funcionalmente al talento humano requerido para operar la plataforma tecnológica.					■
	Socializar el Banco de Proyectos del Comité Departamental de Cafeteros					

Fuente: La presente investigación, año 2014

Figura 10 Estrategia de implantación

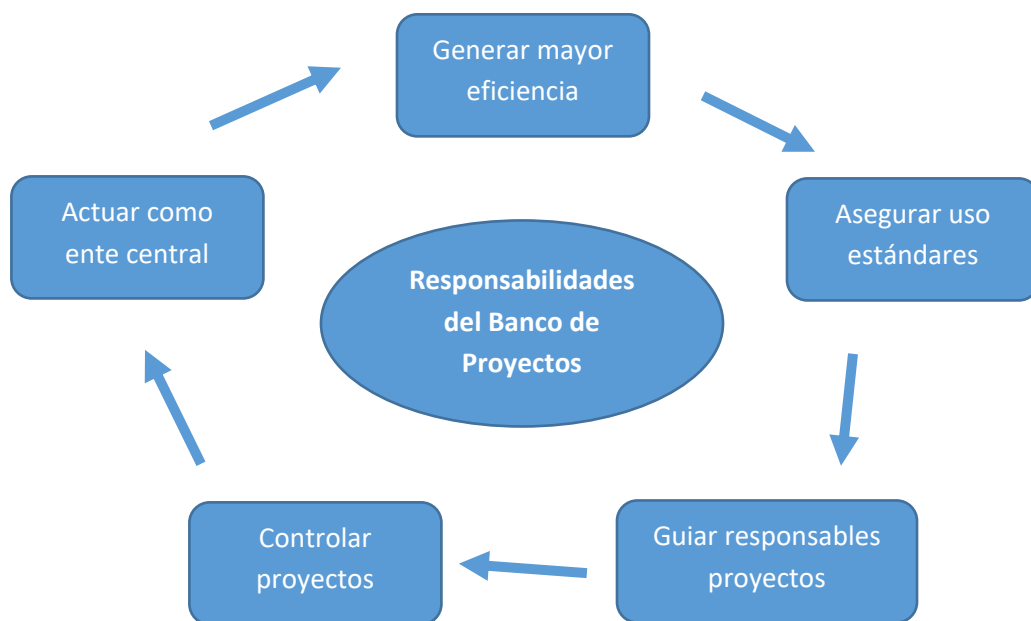


Fuente: La presente investigación, año 2014

4.16 RESPONSABILIDADES DEL BANCO DE PROYECTOS DEL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA.

- ✓ Generar mayor eficiencia en la gestión de los proyectos.
- ✓ Asegurar el uso de las metodologías, los estándares, formatos y software para la gestión de proyectos.
- ✓ Guiar a los responsables de los proyectos, en momentos determinados, a través de las lecciones aprendidas recolectadas en el Banco de Proyectos.
- ✓ Registrar control y revisar los avances realizados en cada uno de los proyectos.
- ✓ Actuar como ente centralizador de todas las iniciativas, facilitando foros en gerencia de proyectos y estableciendo programas de capacitación en el tema.

Figura 11 Responsabilidades del Banco de Proyectos



Fuente: La presente investigación, año 2014

4.17 FACTORES A TENER EN CUENTA PARA EL ÉXITO DE LA IMPLANTACIÓN.

- ✓ Conocimiento de la organización.
- ✓ Planificar la comunicación y establecer reuniones periódicas con el área de proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca.
- ✓ Acordar conjuntamente con todos los implicados en proyectos, el alcance, las expectativas y los responsables del Banco de Proyectos.
- ✓ Conocer claramente los proyectos que tiene a su cargo el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, para llevar a cabo un control efectivo.
- ✓ Contratar una persona, para que se encargue únicamente del manejo del Banco de Proyectos.
- ✓ Contar con la infraestructura y los recursos operativos necesarios para soportar y administrar eficazmente el Banco de proyectos.

CAPÍTULO 5. VALORACIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta para la creación de un Banco de Proyectos, para el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, constituye un importante aporte, ya que genera mayor eficiencia al área de proyectos de esta organización. Motivando de esta manera un proceso de mejora continua en el gerenciamiento de las diferentes iniciativas que tiene en su haber el Comité.

El Banco de Proyectos del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca constituye una herramienta administrativa clave para gerenciar los proyectos y así obtener un instrumento que permita entre otras actividades, llevar a cabo el seguimiento de las lecciones aprendidas que se den en el transcurso de cada proyecto ejecutado exitosamente.

La creación del Banco de Proyectos, aprovechará la apropiación de las mejores prácticas para estandarizar: metodologías y procesos, además de fortalecer los procesos de gestión y control de las iniciativas, con el propósito final de fortalecer la cultura en gerenciamiento de proyectos.

Para realizar este trabajo de grado se contó con la tutoría del profesor Franklin Mosquera, conector de la disciplina de la Gerencia de Proyectos y el señor Jaime Hurtado, Administrador de Empresas, egresado de la Universidad del Cauca y líder del área de proyectos del Comité de Cafeteros del Cauca, personas que le generaron valor al presente trabajo.

CONCLUSIONES

- ✓ El Comité Departamental de Cafeteros, aunque no es una organización proyectizada, administra un importante número de ellos.
- ✓ Entidades estatales y no estatales participan algunas veces, como cofinanciadores de los proyectos que el Comité Departamental de Cafeteros ejecuta.
- ✓ El gerenciamiento de proyectos se da de manera ordenada y por medio de estándares específicos, principalmente en aquellos que son de una cuantía económica pequeña.
- ✓ El desarrollo de competencias y habilidades para la administración de proyectos en el talento humano de la organización es insuficiente, lo cual se evidencia en la concentración del conocimiento en una sola persona.
- ✓ Las herramientas tecnológicas para el gerenciamiento de proyectos son escasas y no existe un programa informático específico que coadyuve al logro de mayor eficiencia en su administración.

RECOMENDACIONES

- ✓ Establecer procesos de capacitación continua en el desarrollo de competencias y habilidades en temas de proyectos.
- ✓ Obtener y hacer uso de un software especializado en Gerenciamiento de Proyectos.
- ✓ Crear un puesto de trabajo, que se especialice en la administración del Banco de Proyectos.
- ✓ Impulsar el direccionamiento del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, hacia una organización proyectizada, como estrategia organizacional.
- ✓ Promover la institución de una Oficina de Proyectos (PMO), para el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, que actúe como ente centralizador, encargado de absolutamente todas las actividades relacionadas con proyectos.
- ✓ Si llega a establecerse el Banco de Proyectos, es preciso informar a todos los miembros de la organización, sobre su existencia y responsabilidades.

BIBLIOGRAFÍA

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK (4ta ed.). Project Management Institute. Pennsylvania: Newton Square.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2003). Organizational Project Management Maturity Model. Pennsylvania: Newton Square.

HURTADO SANCHEZ, JAIME. Informe Proyectos, Comité Departamental de Cafeteros del Cauca (Presentación en Power Point), Popayán. 2014

URUEÑA GÓMEZ, MARCELA - PINZÓN RUIZ, NIDYAN - RODRÍGUEZ CASTRO, ALEXANDRA- SAMPER GARTNER, LUIS FERNANDO. Informe de sostenibilidad FNC. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2011

MARTINEZ GONZALES, JORGE. Propuesta para la creación de la oficina de proyectos con Enfoque PMI en la Universidad el Bosque. Tesis para optar al título de Especialista en Gerencia de La Tecnología. Universidad EAN, Bogotá. 2012

VERGARA PORTELA, ROBERTO. Cartilla Banco de proyectos de la Universidad Distrital. Oficina Asesora de planeación y control. Universidad Distrital, Bogotá. 2011

GARRO GONZALES, ANTHONY. Propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos en la empresa conéctese a la red S.A. Tesis para optar al título de Máster Administración de Proyectos. Universidad para la Cooperación Internacional. San José, Costa Rica. 2010.

NUÑEZ ARCINIEGAS, DARIO- GÓMEZ ASMAR, MARIA CLAUDIA - MORRIS SARMIENTO, RICARDO IGNACIO. Modelo integral para la estructuración de un

banco de proyectos agropecuarios en Colombia. Tesis para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica. Universidad de La Sabana, Bogotá. 2011.

HEERKENS, GARY R. Gestión de Proyectos. Mc Graw-Hill Interamericana de España. S.AM, Madrid, 2002.

HEERKENS, G. "How to: Implement Project Management in any Organization". 2000

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de diagnóstico.

ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL, Y LA IMPORTANCIA DEL ÁREA DE PROYECTOS EN EL COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS DEL CAUCA

La presente encuesta, tiene como objeto evaluar 5 aspectos fundamentales, dentro de cualquier organización que pretenda mejorar y fortalecer su desempeño en proyectos.

Para su respuesta se tienen cinco (5) posibles contestaciones, de las cuales se debe marcar solo una.

A continuación se presentan las opciones de respuesta y su significado:

No	Respuesta	Significado
1	Nunca	No se conoce-no se usa
2	Rara vez	Solo aplica para algunos casos
3	A veces	Se aplica ocasionalmente, por iniciativa personal
4	Casi siempre	Se aplica periódicamente
5	Siempre	Se aplica para todos los casos

1. Estandarización en los procesos que lleva a cabo la organización para los proyectos.

- a) En el Comité se usa un procedimiento estandarizado para planear y ejecutar los proyectos.

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

b) Hay un proceso formal para aprobar los proyectos.

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

c) Se elabora un documento para definir los objetivos y el alcance de los proyectos.

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

2. Definición de los puestos y desempeños en los proyectos.

a) Hay conflictos acerca de los roles y responsabilidades en los proyectos.

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

b) Hay evaluación de desempeño de los que realizan los proyectos.

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

c) Existe un perfil para el gerente de proyecto.

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

3. Desarrollo de competencias y habilidades en proyectos.

a) Existen programas para desarrollar competencias y habilidades en la administración de proyectos

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

- b) El éxito del proyecto depende de conocimiento y habilidades del personal asignado para dirigirlo.

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

- c) Se emplean herramientas informáticas especializadas para gestionar los proyectos.

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

4. Desempeño de los proyectos

- a) Se aplican las actividades en los tiempos estimados.

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

b) Se estima el costo del proyecto

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

c) En el Comité se hace auditoria a los proyectos.

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

5. Apoyo a la cultura de proyectos en la organización.

a) En el Comité se considera el Área de Proyectos como algo importante y funcional,

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

b) Se mantiene un inventario de los proyectos y su estado.

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	

c) Los proyectos se seleccionan de acuerdo a una política institucional.

Nunca	
Rara vez	
A veces	
Casi siempre	
Siempre	