

**Evaluación del nivel de madurez organizacional sobre la gerencia de proyectos en la junta
de acción comunal del barrio Champagnat según el modelo Harold Kerzner en el
municipio de Ipiales**

Edgar Orlando Mejía Ortega

Asesor

Dr. Denis Manuel Roa García

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2026

Agradecimientos

Quiero Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a los docentes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, quienes me brindaron una formación académica de excelencia, sustentada en principios y valores fundamentales como la responsabilidad, la honestidad y la ética profesional. Su compromiso con la educación y su rigor académico fueron determinantes para fortalecer mis competencias como Magíster en Gerencia de Proyectos y para orientarme hacia un ejercicio profesional íntegro y competente.

Extiendo un especial reconocimiento a mi asesor de trabajo de grado, Dr. Denis Manuel Roa García, por su constante acompañamiento, orientación académica y dedicación. Su guía oportuna, su paciencia y su capacidad para encaminar cada avance fueron esenciales para la adecuada estructuración y culminación de este proyecto.

A mi familia y amigos, quienes con palabras de aliento, apoyo incondicional y confianza en mis capacidades me motivaron a perseverar en cada etapa del proceso formativo, les expreso mi gratitud sincera.

Gracias a ustedes por comprender mis ausencias, celebrar mis avances y ser una fuente permanente de fortaleza emocional.

Dedicatoria

A mis amados hijos, Fátima Isabel Mejía Tipaz y Gabriel Orlando Mejía Tipaz, les dedico con profundo amor y gratitud la obtención de este título de Magíster en Gerencia de Proyectos de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Ustedes han sido mi mayor fuente de inspiración, la razón que me impulsa a perseverar y a continuar avanzando en cada etapa de la vida.

Cada esfuerzo realizado, cada jornada de estudio y cada momento invertido en el desarrollo de este proyecto académico estuvieron orientados a construir un futuro más sólido y digno para nuestra familia. Este logro representa no solo el cierre de un proceso formativo, sino también la apertura de nuevas oportunidades y desafíos profesionales que asumiré con dedicación, siempre pensando en brindarles un mejor porvenir.

Con todo mi amor, este peldaño alcanzado es para ustedes.

Resumen

La gestión de proyectos constituye un elemento fundamental para el desarrollo comunitario y la optimización de recursos en organizaciones sociales como las Juntas de Acción Comunal. El presente proyecto tiene como propósito evaluar el nivel de madurez organizacional de la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat, en Ipiales (Nariño), mediante la aplicación del Project Management Maturity Model (PMMM) de Harold Kerzner, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en su gestión. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo descriptivo utilizando un instrumento de diagnóstico aplicado a los dignatarios de la organización, cuyos resultados revelaron la presencia de prácticas incipientes, ausencia de metodologías formalizadas y limitaciones en áreas clave como la planificación, el control de riesgos, las adquisiciones y las comunicaciones. A partir del diagnóstico, se formuló un plan de mejoramiento orientado al fortalecimiento institucional mediante la adopción de metodologías de gestión de proyectos, la implementación de herramientas técnicas y la profesionalización de los procesos internos. El estudio aporta un análisis integral que contribuye a mejorar la capacidad de gestión de la Junta, incrementar su participación en convocatorias de financiamiento y promover el desarrollo sostenible del territorio.

Palabras clave: Madurez Organizacional, Gestión de Proyectos, Junta de Acción Comunal, PMMM, Fortalecimiento Institucional

Abstrac

Project management has become an essential component for community development and the effective use of resources within grassroots social organizations. This study aims to assess the organizational project management maturity level of the Community Action Board of the Champagnat neighborhood, located in Ipiales (Nariño), using Harold Kerzner's Project Management Maturity Model (PMMM). The purpose is to identify strengths, weaknesses, and opportunities for improvement in the organization's managerial practices. The research applied a descriptive quantitative approach through a diagnostic instrument administered to community leaders, revealing the presence of initial and unstructured practices, the absence of formal methodologies, and limitations in key areas such as planning, risk management, procurement, and communications. Based on the results, an improvement plan was designed to strengthen the organization through the adoption of project management methodologies, the implementation of technical tools, and the professionalization of internal processes. The study provides a comprehensive analysis that contributes to enhancing the organization's project management capacity, increasing its access to funding opportunities, and promoting sustainable territorial development.

Keywords: Organizational Maturity, Project Management, Community Action Board, PMMM, Institutional Strengthening

Tabla de Contenido

Introducción	14
Planteamiento del Problema	17
Definición del Problema.....	17
Formulación del Problema	19
Justificación	20
Objetivos.....	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos.....	22
Marco de Referencia.....	23
Estado del Arte	23
Marco Teórico	25
Marco Conceptual	49
Marco Legal	56
Metodología de la Investigación.....	57
Enfoque Metodológico.....	57
Tipo y Diseño de Investigación.....	58
Población de Estudio.....	58

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	60
Técnicas de Análisis de la Información	62
Variables o Categorías de Análisis.....	63
Limitaciones o Alcances del Estudio	64
Fases de la Investigación.....	64
Análisis de Resultados	67
Evaluación Modelo de Madurez Organizacional de Kerzner	67
Resultados Nivel 1 Lenguaje Común.....	69
Resultados Nivel 2 Procesos Comunes	86
Nivel 3 – Metodología Singular: Introducción y Justificación	92
Contribuciones	97
Plan de Mejoramiento Para el Fortalecimiento de la Madurez Organizacional en la JAC Champagnat.....	97
Conclusiones.....	106
Recomendaciones	108
Referencias Bibliográficas	110

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Diferencias entre Gestión Comunitaria Empírica y Gestión Profesional Basada en PMI®</i> _____	28
Tabla 2 <i>Beneficios de Adoptar Gestión de Proyectos en Organizaciones Comunitarias</i> _____	28
Tabla 3 <i>Evolución de la Guía del PMBOK®: Enfoques y Filosofía por Versión</i> _____	31
Tabla 4 <i>Áreas de Conocimiento del PMBOK® y su Aplicación en Proyectos Comunitarios</i> _____	32
Tabla 5 <i>Referentes para la Gestión Comunitaria en las JAC</i> _____	33
Tabla 6 <i>Evolución Típica Hacia la Madurez en Gerencia de Proyectos</i> _____	37
Tabla 7 <i>Comparación de Modelos de Madurez</i> _____	38
Tabla 8 <i>Niveles del PMMM Según Kerzner</i> _____	39
Tabla 9 <i>Retos y Fortalezas en las JAC Basadas en el Ciclo PHVA</i> _____	48
Tabla 10 <i>Normatividad Legal Vigente para las Comunas JAC</i> _____	56
Tabla 11 <i>Roles y Funciones Principales de los Directivos de la Junta de Acción Comunal (JAC)</i> _____	59
Tabla 12 <i>Áreas de Conocimiento Guía del PMBOK® (2017) con Enfoque de Harold Kerzner (2019)</i> _____	60
Tabla 13 <i>Variables y Categorías de Análisis</i> _____	63
Tabla 14 <i>Modelo de Madurez PMMM</i> _____	67
Tabla 15 <i>Encuestas de Medición del Modelo de Madurez Organizacional de Kerzner</i> _____	68
Tabla 16 <i>Parámetros de Valoración por Área de Conocimiento – Nivel 1</i> _____	69
Tabla 17 <i>Valoración Puntos Globales del Nivel 1 Lenguaje común</i> _____	69
Tabla 18 <i>Consolidado de Puntajes por Cargo y Áreas de Conocimiento Nivel 1 Lenguaje común</i> _____	84

Tabla 19 <i>Ponderación de Fases del Ciclo de Vida Nivel 2 Procesos comunes</i>	87
Tabla 20 <i>Calificación Alternativa de Respuesta</i>	87
Tabla 21 <i>Consolidado General de Resultados del Nivel 2 Procesos Comunes</i>	89
Tabla 22 <i>Acciones del Nivel 1 Lenguaje Común</i>	99
Tabla 23 <i>Acciones del Nivel 2 Procesos Comunes</i>	100
Tabla 24 <i>Acciones de Fortalecimiento Cultura Organizacional</i>	101
Tabla 25 <i>Acciones de Fortalecimiento Herramientas de Gestión</i>	102
Tabla 26 <i>Indicadores Globales de Seguimiento del Plan de Mejoramiento</i>	104
Tabla 27 <i>Dashboard de Seguimiento del Plan de Mejoramiento</i>	104
Tabla 28 <i>Cuestionario Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión del Alcance</i>	116
Tabla 29 <i>Cuestionario Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión del Tiempo</i>	117
Tabla 30 <i>Cuestionario Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión del Costo</i>	117
Tabla 31 <i>Cuestionario Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión de la Calidad</i>	118
Tabla 32 <i>Cuestionario Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión de la Comunicación</i>	119
Tabla 33 <i>Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión del Riesgo</i>	120
Tabla 34 <i>Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión de la Adquisición</i>	121

Tabla 35 <i>Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión de los Interesados</i>	121
Tabla 36 <i>Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión de la Integración</i>	122
Tabla 37 <i>Resultados por Cargo Nivel 1 Lenguaje Común Cargo Presidente</i>	124
Tabla 38 <i>Resultados por Cargo Nivel 1 Lenguaje Común Cargo Vicepresidente</i>	125
Tabla 39 <i>Resultados por Cargo Nivel 1 Lenguaje Común Cargo Fiscal</i>	125
Tabla 40 <i>Resultados por Cargo Nivel 1 Lenguaje Común Cargo Tesorero</i>	126
Tabla 41 <i>Resultados por Cargo Nivel 1 Lenguaje Común Cargo Secretario</i>	126
Tabla 42 <i>Consolidado de Puntuación por Cargos</i>	127
Tabla 43 <i>Resultados Nivel 2 Procesos Comunes Cargo Presidente</i>	129
Tabla 44 <i>Ponderación por Cada Fase del Proyecto Presidente</i>	129
Tabla 45 <i>Resultados Nivel 2 Procesos Comunes Cargo Vicepresidente</i>	130
Tabla 46 <i>Ponderación por Cada Fase del Proyecto Vicepresidente</i>	130
Tabla 47 <i>Resultados Nivel 2 Procesos Comunes Cargo Fiscal</i>	130
Tabla 48 <i>Ponderación por Cada Fase del Proyecto Fiscal</i>	131
Tabla 49 <i>Resultados Nivel 2 Procesos Comunes Cargo Tesorero</i>	131
Tabla 50 <i>Ponderación por Cada Fase del Proyecto Tesorero</i>	131
Tabla 51 <i>Resultados Nivel 2 Procesos Comunes Cargo Secretario</i>	132
Tabla 52 <i>Ponderación por Cada Fase del Proyecto Secretario</i>	132
Tabla 53 <i>Consolidado Resultados Nivel 2</i>	132
Tabla 54 <i>Sistema de Puntuación Procesos Integrados</i>	134
Tabla 55 <i>Sistema de Puntuación Cultura</i>	134

Tabla 56 <i>Sistema de Puntuación Soporte Gerencial</i> _____	135
Tabla 57 <i>Sistema de Puntuación Educación y Entrenamiento</i> _____	135
Tabla 58 <i>Sistema de Puntuación Gerencia de Proyectos Informal</i> _____	135
Tabla 59 <i>Sistema de Ponderación Excelencia Conductual</i> _____	136

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Relación entre Gestión de Proyectos y Ciclo de Desarrollo Comunitario</i>	_____	27
Figura 2	<i>Generación de Valor en Aplicar Estándares Internacionales en la JAC</i>	_____	34
Figura 3	<i>Relación entre Gestión de Proyectos y Ciclo de Desarrollo Comunitario</i>	_____	44
Figura 4	<i>Relación entre JAC, Gestión de Proyectos y Madurez Organizacional</i>	_____	477
Figura 5	<i>Fases de Desarrollo Metodológico de la Investigación</i>	_____	6666
Figura 6	<i>Resultados Obtenidos en el Area de Gestión del Alcance por Cargo</i>	_____	710
Figura 7	<i>Resultados Obtenidos en el Area de Gestión del Tiempo por Cargo</i>	_____	722
Figura 8	<i>Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Costo por Cargo</i>	_____	733
Figura 9	<i>Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Recursos por Cargo</i>	_____	7474
Figura 10	<i>Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Adquisiciones por Cargo</i>	_____	76
Figura 11	<i>Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Calidad por Cargo</i>	_____	7777
Figura 12	<i>Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Riesgos por Cargo</i>	_____	7979
Figura 13	<i>Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Comunicaciones por Cargo</i>	_____	800
Figura 14	<i>Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Interesados por Cargo</i>	_____	81
Figura 15	<i>Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Integración por Cargo</i>	_____	83
Figura 16	<i>Resultados por Cargo Nivel 1 Lenguaje Común</i>	_____	85
Figura 17	<i>Promedios Generales por Fase del Ciclo de Vida del Proyecto</i>	_____	89
Figura 18	<i>Hexágono de la Excelencia</i>	_____	93

Lista de apéndices

Apéndice A <i>Instrumento de Evaluación del Nivel de “Lenguaje Común”</i> _____	115
Apéndice B <i>Consolidado Resultados por Cargo y Área de Conocimiento Nivel 1</i> _____	123
Apéndice C <i>Consolidado Resultados por Cargos y Procesos Nivel 2</i> _____	128
Apéndice D <i>Sistema de Ponderación del Nivel 3</i> _____	133

Introducción

La gestión de proyectos se ha convertido en un componente indispensable para la formulación, ejecución y sostenibilidad de iniciativas orientadas al desarrollo comunitario. Las Juntas de Acción Comunal, como organizaciones de base reconocidas legalmente en Colombia, cumplen un papel fundamental en la identificación de necesidades locales y en la articulación de esfuerzos ciudadanos para impulsar soluciones colectivas.

Sin embargo, su capacidad para gestionar proyectos de manera eficiente depende del nivel de organización interna, la madurez de sus procesos y la apropiación de metodologías técnicas que garanticen la correcta administración de recursos y el cumplimiento de los objetivos comunitarios.

En el caso de la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat, ubicada en el municipio de Ipiales (Nariño), los líderes comunitarios han asumido históricamente la responsabilidad de promover iniciativas orientadas al mejoramiento del entorno físico, la convivencia y el bienestar social.

No obstante, en los últimos años se han evidenciado dificultades recurrentes relacionadas con la formulación, planificación y seguimiento de los proyectos, lo que ha limitado la participación efectiva de la Junta en convocatorias institucionales, el acceso a fuentes de financiación y la consolidación de procesos comunitarios sostenibles. Tales dificultades sugieren la existencia de debilidades estructurales en la gestión de proyectos, las cuales pueden mitigarse mediante la evaluación y fortalecimiento de la madurez organizacional.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito analizar el nivel de madurez organizacional de la JAC Champagnat mediante la aplicación del Project Management

Maturity Model (PMMM) de Harold Kerzner, un referente internacional ampliamente utilizado para valorar la evolución de las capacidades institucionales en materia de gerencia de proyectos.

Este modelo permite identificar el grado en que una organización adopta prácticas estandarizadas, consolida procesos formales y genera una cultura orientada a la mejora continua. Su aplicación resulta pertinente para organizaciones sociales que requieren avanzar desde prácticas empíricas hacia metodologías sistemáticas que incrementen la eficiencia y transparencia de su gestión.

Metodológicamente, el estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo descriptivo, apoyado en técnicas de recolección de información aplicadas a los dignatarios de la JAC. Los resultados permiten caracterizar el estado actual de la gestión, reconocer fortalezas y debilidades, establecer brechas frente a estándares internacionales y determinar el nivel de madurez según los criterios del PMMM. A partir del diagnóstico, se formula un plan de mejoramiento orientado al fortalecimiento institucional, la adopción de herramientas metodológicas, la optimización de procesos internos y la profesionalización de la gestión comunitaria.

La importancia de este proyecto radica en su contribución directa al desarrollo local. Contar con una Junta de Acción Comunal fortalecida metodológicamente no solo mejora la eficiencia en la gestión de proyectos, sino que también amplía las oportunidades de participación en programas gubernamentales, incrementa la capacidad para ejecutar iniciativas de impacto social y favorece la transparencia en el uso de recursos públicos y comunitarios. De esta manera, el presente estudio constituye un insumo relevante para la toma de decisiones estratégicas y para la consolidación de una cultura organizacional orientada a la planificación, la participación y el desarrollo sostenible.

En conclusión, esta investigación ofrece a la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat un análisis integral de su nivel de madurez organizacional y una hoja de ruta de Plan de mejoramiento concreta para el fortalecimiento de su gestión. El rigor metodológico y el enfoque aplicado del estudio permiten que sus resultados sean transferibles a otras organizaciones comunitarias que enfrentan desafíos similares, aportando así al fortalecimiento de la gerencia de proyectos en el ámbito social y territorial.

Planteamiento del Problema

Definición del Problema

En Colombia, las Juntas de Acción Comunal (JAC) constituyen organizaciones sociales de base encargadas de promover la participación ciudadana, la autogestión y la solución colectiva de necesidades comunitarias. Su rol es fundamental en el desarrollo local, ya que articulan esfuerzos vecinales para gestionar proyectos de infraestructura, convivencia, servicios públicos y bienestar social en barrios y veredas del país.

La Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat, ubicada en el municipio de Ipiales y conformada desde 1976, ha orientado históricamente sus esfuerzos a la gestión comunitaria sin ánimo de lucro, con el propósito de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. No obstante, en los últimos años se han evidenciado dificultades para acceder eficazmente a recursos técnicos, humanos y financieros ofrecidos por entidades gubernamentales a través de convocatorias y programas públicos.

Este escenario sugiere la existencia de bajos niveles de madurez organizacional en la gerencia de proyectos, lo que limita la capacidad de la JAC para estructurar, gestionar, ejecutar y cerrar iniciativas comunitarias de manera efectiva. Entre las principales causas identificadas se encuentran:

- Falta de conocimientos formales en gerencia de proyectos por parte de los dignatarios.
- Debilidades en la formulación de proyectos y en la estructuración de propuestas para acceder a financiación pública.
- Planificación insuficiente y ausencia de priorización técnica de necesidades comunitarias.

- Déficit en liderazgo y toma de decisiones estratégica dentro de la JAC.
- Deficiencias en comunicación asertiva entre dignatarios y comunidad.
- Ausencia de mecanismos formales para ejecutar, monitorear y controlar proyectos.
- Cultura organizacional limitada en torno a la gestión de proyectos.
- Escaso uso de herramientas tecnológicas y de información para la planeación y control.
- Desconocimiento de estándares internacionales de gestión de proyectos, como los establecidos en la Guía del PMBOK®.

Estas limitaciones han generado impactos como retrasos, reprocesos, pérdida de oportunidades de financiación, ejecución ineficiente de recursos y baja efectividad en la solución de necesidades comunitarias, afectando la confianza de la población y el desarrollo del territorio.

En consecuencia, se hace necesario realizar una evaluación del nivel de madurez organizacional en la gerencia de proyectos de la JAC del barrio Champagnat, con el fin de identificar brechas y orientar estrategias de fortalecimiento institucional.

Formulación del Problema

¿Cuál es el nivel de madurez organizacional en la gerencia de proyectos de la Junta de Acción Comunal del Barrio Champagnat, según el modelo de madurez organizacional de Harold Kerzner?

Justificación

La Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat cumple un rol esencial en el fortalecimiento de la participación ciudadana y la promoción del desarrollo comunitario en el municipio de Ipiales. A través de la gestión de proyectos sociales y de infraestructura, esta organización busca mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, atendiendo necesidades prioritarias como el acceso continuo a agua potable y energía eléctrica, la ampliación de servicios públicos, la adecuación de espacios comunitarios y ambientales, la infraestructura vial y la seguridad ciudadana.

No obstante, la capacidad de la JAC para gestionar dichas iniciativas de manera eficiente depende en gran medida del nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos que posean sus dignatarios. La ausencia de procesos formalizados, la planificación insuficiente, la falta de priorización estratégica y la carencia de conocimientos técnicos limitan el acceso a recursos públicos y reducen la efectividad de los proyectos comunitarios.

En este contexto, realizar una evaluación sistemática del nivel de madurez organizacional resulta pertinente para diagnosticar las capacidades actuales de la JAC y establecer una hoja de ruta que oriente su fortalecimiento institucional. Este estudio se fundamenta en el Project Management Maturity Model (PMMM) desarrollado por Kerzner (2019), reconocido internacionalmente como una herramienta para medir el desempeño en la gestión de proyectos y guiar procesos de mejora continua. Asimismo, incorpora las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI) y los lineamientos de la Guía del PMBOK® (PMI, 2021), referentes globales en la disciplina.

De acuerdo con Contreras Verbel (2022), los modelos de madurez organizacional permiten evaluar la efectividad de las prácticas de dirección de proyectos y su alineación con los

objetivos institucionales. De forma complementaria, Kerzner (2019) enfatiza que la evaluación organizacional se convierte en un instrumento clave para impulsar la estandarización, la eficiencia y la mejora del desempeño.

En consecuencia, esta investigación posee un valor académico y social significativo, ya que contribuye al desarrollo teórico aplicado a contextos comunitarios y ofrece insumos prácticos para optimizar la gestión de proyectos en la JAC del barrio Champagnat. El establecimiento de una línea base de madurez permitirá orientar acciones de fortalecimiento organizacional, incrementar la eficiencia en el uso de recursos y generar impactos positivos y sostenibles para la comunidad, consolidando una cultura de gestión basada en resultados y participación.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar el nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos para la junta de acción comunal del Barrio Champagnat mediante la aplicación del modelo de Harold Kerzner con el fin de orientar procesos de mejora en la gestión de proyectos comunitario.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual de la gestión de proyectos en la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat mediante la aplicación de instrumentos estandarizados de evaluación de madurez organizacional.

Evaluar el nivel de madurez organizacional de la junta de acción comunal del barrio Champagnat conforme al Project Management Maturity Model (PMMM) de Harold Kerzner.

Analizar las brechas existentes entre las prácticas actuales de gestión de proyectos de la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat y los estándares internacionales de buenas prácticas del PMI.

Diseñar un plan de mejoramiento basado en las buenas prácticas las capacidades de planificación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos comunitarios basado en las buenas prácticas de la gerencia de proyectos.

Marco de Referencia

Estado del Arte

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) en Colombia constituyen una forma de organización social de base orientada a promover la participación ciudadana, la autogestión comunitaria y el desarrollo local. Según Shaw et al. (2020), las organizaciones comunitarias cumplen un papel fundamental para articular la participación social y generar procesos colectivos de transformación territorial. De manera concordante, la Ley 743 de 2002 define a la acción comunal como una expresión organizada y autónoma de la sociedad civil orientada al desarrollo integral y sostenible mediante el ejercicio de la democracia participativa.

En Colombia existen 63.833 organizaciones comunales con más de 6,4 millones de afiliados, lo que evidencia su relevancia en el desarrollo territorial y la cohesión social (DNP, 2018). No obstante, diversos análisis señalan debilidades en capacidades técnicas, formulación de proyectos, gestión financiera y uso de herramientas de planificación, dificultando el acceso a recursos públicos y la ejecución eficiente de iniciativas comunitarias (de Waardt & Ypeij, 2017; Shaw et al., 2020).

Adicionalmente, en el ámbito internacional se han identificado retos asociados a la implementación de mecanismos efectivos de gobernanza de base para garantizar participación ciudadana y equidad territorial (Qin, 2023). Este contexto evidencia la necesidad de dotar a las organizaciones de base de capacidades técnicas y metodológicas que fortalezcan sus procesos de gestión y sostenibilidad institucional.

En el campo de la gestión de proyectos, la literatura especializada destaca la importancia de fortalecer capacidades mediante modelos de madurez organizacional. Kerzner (2019) señala que los modelos de madurez permiten evaluar sistemáticamente las capacidades para planificar,

ejecutar y controlar proyectos, promoviendo estandarización y mejora continua. En esta línea, investigaciones en gestión organizacional han demostrado que modelos como OPM3® y PMMM facilitan la alineación estratégica, optimización de procesos y cultura de aprendizaje (Görög, 2016; Jugdev & Thomas, 2002).

Asimismo, estudios clásicos en madurez destacan que el fortalecimiento de procesos y capacidades contribuye significativamente al desempeño y éxito organizacional (Ibbs & Kwak, 2000).

En el contexto comunitario, estudios recientes evidencian desafíos en liderazgo, planificación, gestión documental y acceso a herramientas tecnológicas para el seguimiento de proyectos (de Waardt & Ypeij, 2017; Shaw et al., 2020). Por ello, la aplicación de modelos de madurez se presenta como una herramienta pertinente para evaluar capacidades actuales y orientar estrategias de fortalecimiento institucional en organizaciones como las JAC.

En consecuencia, esta investigación se orienta a fortalecer capacidades locales para la gestión efectiva de proyectos sociales, aportando un análisis aplicado a la realidad de la JAC del barrio Champagnat en Ipiales (Nariño). El estudio contribuye a comprender el potencial de los modelos de madurez para potenciar el impacto territorial y social de las iniciativas comunitarias.

Marco Teórico

Gerencia de Proyectos Como Disciplina y su Aplicación en Contextos Comunitarios

La gerencia de proyectos se ha consolidado como una disciplina estratégica para la ejecución eficiente de iniciativas orientadas al desarrollo económico, social y territorial. De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2021), la dirección de proyectos consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos establecidos. Esta definición subraya que la gestión de proyectos trasciende la planificación técnica, integrando dimensiones estratégicas, sociales y operativas.

En entornos comunitarios y de economía social, como las Juntas de Acción Comunal (JAC) en Colombia, la gestión de proyectos constituye un mecanismo fundamental para transformar necesidades colectivas en soluciones sostenibles y medibles (Yang & Wu, 2022). La gerencia de proyectos comunitarios implica procesos deliberados de diagnóstico, priorización, formulación, ejecución y evaluación con el fin de mejorar las condiciones de vida y promover el desarrollo local (Martiskainen, 2017). Estos procesos demandan capacidades organizacionales sólidas, participación ciudadana efectiva y mecanismos de gobernanza que garanticen transparencia y equidad (PNUD, 2023).

Adicionalmente, la gestión de proyectos orientada al desarrollo social requiere integrar principios de gestión participativa, enfoque diferencial y sostenibilidad, pues los proyectos comunitarios no solo buscan resultados técnicos, sino impactos transformadores en el tejido social, la cultura y la gobernanza local (ONU-Hábitat, 2022). Por ello, las organizaciones comunitarias que logran adoptar prácticas profesionales de gestión de proyectos incrementan su

capacidad para acceder a recursos públicos y privados, fortalecer la toma de decisiones democráticas y ejecutar obras de mayor alcance (Shaw et al., 2020).

Ciclo General de la Gestión de Proyectos en Entornos Comunitarios

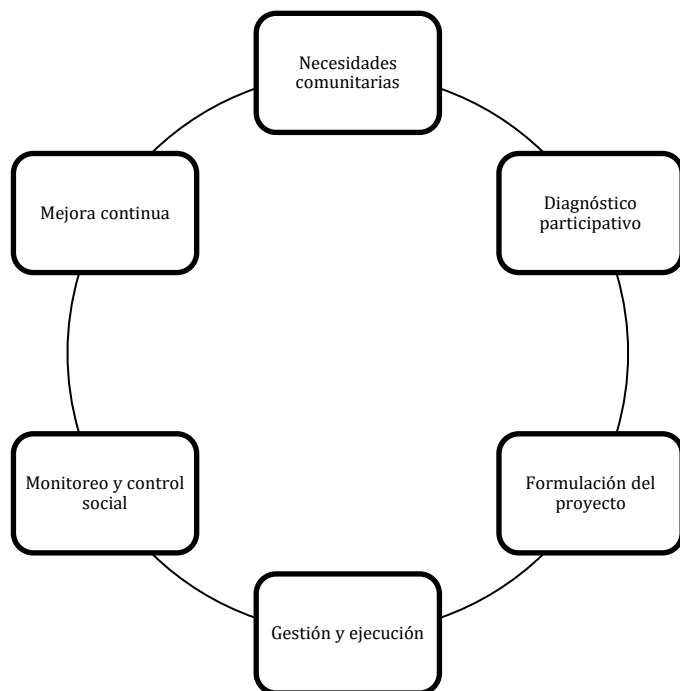
A pesar de su especificidad social, los proyectos comunitarios suelen seguir fases comunes establecidas por la literatura técnica en dirección de proyectos (Kerzner, 2019; PMI, 2017):

- Identificación de necesidades y priorización
- Formulación del proyecto y planeación participativa
- Gestión de recursos y articulación institucional
- Ejecución técnica y social del proyecto
- Seguimiento, control y participación comunitaria
- Cierre, lecciones aprendidas y sostenibilidad

A continuación, se presenta una figura conceptual que ilustra la relación entre las fases de gestión de proyectos y el ciclo de desarrollo comunitario:

Figura 1

Relación entre Gestión de Proyectos y Ciclo de Desarrollo Comunitario



Nota. Elaboración propia

Gestión de Proyectos Comunitarios vs. Gestión Empírica

Muchas organizaciones comunitarias, incluyendo JAC, operan históricamente bajo esquemas empíricos y reactivos sin metodologías estructuradas (Ministerio del Interior, 2020). Esta realidad limita la eficiencia en procesos como la formulación de proyectos, la gestión de recursos y la rendición de cuentas.

La siguiente tabla resume las diferencias principales entre gestión comunitaria empírica con relación a la gestión profesional basada en estándares como la guía del PMBOK:

Tabla 1

Diferencias entre Gestión Comunitaria Empírica y Gestión Profesional Basada en PMI®

Dimensión	Gestión comunitaria empírica	Gestión profesional (PMI®)
Enfoque	Reactivo, asistencialista	Estratégico y orientado a resultados
Planificación	Basada en experiencia y consenso informal	Estructurada, con EDT, cronograma y alcance
Gestión de recursos	Esfuerzos voluntarios, ayudas puntuales	Asignación técnica de recursos y costos
Seguimiento	Mínimo o ausente	Indicadores, actas, control y reporte
Transparencia	Dependiente del liderazgo individual	Procedimientos y control social documentado
Impacto	Variable y subjetivo	Medido y sostenido en el tiempo

Nota. Elaboración propia basada en PMI (2021) y Ministerio del Interior (2020)

Beneficios de la Gestión de Proyectos en Organizaciones Comunitarias

Se elabora la tabla 2. con el fin de dar a conocer al lector sobre la importancia de implementar las buenas prácticas de gestión de proyectos conllevando a las organizaciones comunitarias como las JAC a obtener beneficios inmediatos:

Tabla 2

Beneficios de Adoptar Gestión de Proyectos en Organizaciones Comunitarias

Área	Beneficio
Transparencia	Mayor trazabilidad del uso de recursos
Financiación pública y privada	Mayor probabilidad de aprobación de proyectos
Participación ciudadana	Procesos formales de consulta y control social
Eficiencia operativa	Planeación y ejecución con indicadores
Sostenibilidad	Proyectos alineados con necesidades reales
Legitimidad organizacional	Confianza institucional y comunitaria

Nota. Elaboración propia basada en BID (2022) y ONU-Hábitat (2022)

Enfoque Estratégico en Gestión Social y Comunitaria

De acuerdo con Kerzner (2019), comenta que la madurez organizacional es un componente esencial para lograr resultados sostenidos en proyectos sociales como también en las organizaciones de juntas de acción comunal esto se traduce en:

- Procesos estandarizados
- Liderazgo responsable
- Competencias técnicas en dignatarios
- Documentación y memoria organizacional
- Mejora continua y control social

Hay que mencionar que el fortalecimiento de las capacidades para la gestión en las juntas de acción comunal es reconocido como una prioridad nacional para la gobernanza territorial y la inversión pública (DNP, 2023).

La gerencia de proyectos aplicada a contextos comunitarios constituye una herramienta estratégica para la transformación social, especialmente en organizaciones como las JAC que representan los intereses directos de la ciudadanía. Su adopción profesional aumenta la capacidad de formular, ejecutar y sostener proyectos con impacto real, favoreciendo la gobernanza local, la transparencia y la autogestión del territorio.

Estándares Internacionales en Dirección de Proyectos

Es la disciplina de la gerencia de proyectos que ha evolucionado mediante la estandarización de buenas prácticas reconocidas globalmente. Entre los referentes más influyentes se encuentra el Project Management Institute (PMI®), organismo internacional sin ánimo de lucro fundado en 1969, cuyo propósito es fortalecer la profesión de dirección de

proyectos por medio del desarrollo de estándares internacionales, certificaciones, investigación y formación (PMI, 2021).

El marco normativo del PMI se encuentra consolidado principalmente en la Guía del PMBOK® (Project Management Body of Knowledge), considerada la referencia más utilizada a nivel mundial para orientar procesos, compuesta por herramientas y principios aplicables a la gestión de proyectos (PMI, 2017). Este estándar provee fundamentos metodológicos para planificar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos en diversos sectores, incluyendo organizaciones comunitarias, instituciones públicas y entidades del tercer sector (Kerzner, 2019).

Evolución del Estándar Guía del PMBOK®

A lo largo del tiempo existen varias ediciones, de la Guía del PMBOK® está en constante evolución desde una estructura basada en procesos hacia un enfoque más flexible y adaptativo. En su 7ª edición, incorporando principios orientadores, como también dominios de desempeño y mentalidades ágiles para facilitar la gestión de proyectos en entornos sociales, dinámicos y complejos (PMI, 2021):

A continuación, se realiza un listado de los principales cambios en la edición séptima:

- Integración de metodologías predictivas, ágiles e híbridas
- Enfoque en valor, resultados y beneficios sociales
- Orientación basada en sistemas, gobernanza y liderazgo
- Relevancia en compromiso de partes interesadas

Estos avances son de especial utilidad para organizaciones comunitarias que gestionan proyectos sociales y deben interactuar con actores institucionales diversos, como alcaldías, gobernaciones y entidades del nivel nacional.

Se elabora la tabla 3 en la cual se describe el enfoque y las principales características de la evolución histórica que ha tenido la Guía del PMBOK®:

Tabla 3

Evolución de la Guía del PMBOK®: Enfoques y Filosofía por Versión

Edición Guía del PMBOK®	Enfoque principal	Características relevantes
1ª edición (1996)	Procesos	Primer estándar formal para gestión de proyectos
3ª edición (2004)	Procesos	Marco consolidado, mayor claridad metodológica
5ª edición (2013)	Procesos y áreas de conocimiento	Se definen 10 áreas de conocimiento y 47 procesos
6ª edición (2017)	Procesos + prácticas ágiles	49 procesos, integración de Scrum y marcos ágiles
7ª edición (2021)	Principios, valor y sistemas	12 principios, enfoque en entrega de valor, pensamiento sistémico y métodos híbridos

Nota. Elaboración propia basada en PMI (2017; 2021)

Áreas de Conocimiento y su Pertinencia para Organizaciones Comunitarias

La guía del PMBOK® (6ª edición) organiza la dirección de proyectos en diez áreas de conocimiento. Su aplicación en contextos como las juntas de acción comunal permite la estructuración de procesos claros para transformar necesidades en soluciones efectivas (PMI, 2017).

En la siguiente tabla 4 se describe la aplicación de las 10 áreas de conocimientos en proyectos comunitarios:

Tabla 4*Áreas de Conocimiento del PMBOK® y su Aplicación en Proyectos Comunitarios*

Área de conocimiento	Aplicación en JAC
Integración	Articulación con alcaldía, ministerios, actores comunitarios
Alcance	Definición clara de necesidades barriales y entregables
Cronograma	Planificación participativa y control de tiempos
Costos	Presupuesto comunitario y atención a convocatorias
Calidad	Estándares mínimos para obras y servicios locales
Recursos	Gestión de voluntarios, líderes sociales y entidades aliadas
Comunicación	Rendición de cuentas y asambleas vecinales
Riesgos	Gestión de factores sociales, políticos y financieros
Adquisiciones	Contratación transparente y conforme a la ley comunal
Interesados	Participación y control social comunitario

Nota. Elaboración propia basada en PMI (2017)

Dominios de Desempeño Según Guía del PMBOK® 7ª Edición

La nueva estructura define dominios de desempeño que sirven como guía para generar valor en los proyectos. Estos son especialmente útiles en proyectos e iniciativas comunitarias donde el éxito se mide no solo en entregables, sino en impacto colectivo y equidad social.

Entre los dominios más relevantes para una Junta de Acción Comunal se encuentran:

- Partes interesadas: involucramiento ciudadano y participación democrática
- Equipo: coordinación de voluntarios, líderes y entidades públicas
- Desarrollo y entrega: ejecución de obras comunitarias y servicios sociales
- Medición y beneficios: impacto en la calidad de vida y desarrollo territorial

Según el PMI (2021), la gestión efectiva de estos dominios contribuye a obtener resultados sostenibles y alineados con los objetivos del plan de acción de la comunidad.

Estándares Complementarios para Proyectos Sociales

Además de la guía del PMBOK®, existen otros estándares internacionales que aportan lineamientos relevantes en la siguiente tabla 5 se describen:

Tabla 5

Referentes para la Gestión Comunitaria en las JAC

Estándar	Enfoque	Relevancia para JAC
ISO 21500	Guía de gestión de proyectos	Marco complementario para organismos públicos
ISO 26000	Responsabilidad social	Transparencia y ética comunitaria
ISO 9001	Gestión de calidad	Procesos y mejora continua
Agenda 2030 – ODS	Desarrollo sostenible	Alineación a políticas internacionales y nacionales
Marco Lógico	Planificación para cooperación	Presentación de proyectos a entidades públicas

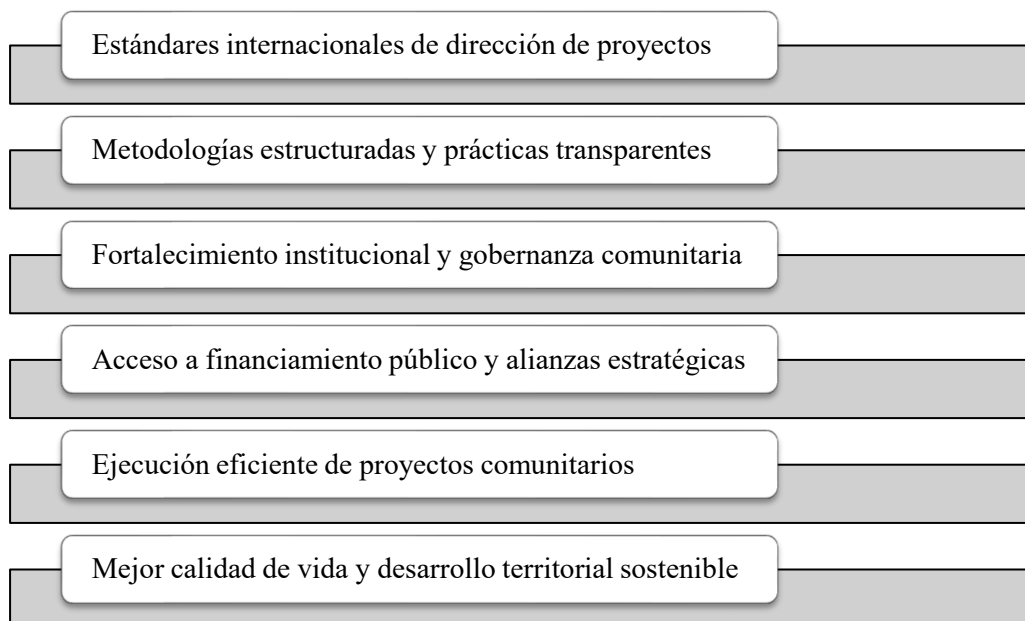
Nota. Elaboración propia

La integración de estos estándares y marcos de referencia favorecen las buenas prácticas por ser robustas, permiten transparencia y legitimidad en el manejo de recursos comunitarios (ONU-Hábitat, 2022; DNP, 2023).

En la figura 2 se evidencia el valor de adoptar y adaptar las buenas prácticas provenientes de estándares internacionales para la gestión de proyectos.

Figura 2

Generación de Valor en Aplicar Estándares Internacionales en la JAC



Nota. Elaboración propia

Pertinencia de la Guía del PMBOK® en el Contexto de Juntas de Acción Comunal

Aunque históricamente la gestión comunitaria en Colombia ha sido empírica, la adopción de marcos internacionales contribuye al fortalecimiento institucional, permitiendo mejorar aspectos como los que se mencionan a continuación:

- Mejorar la estructuración de proyectos
- Mayor acceso a financiamiento gubernamental
- Transparencia y control social comunitario
- Desarrollo de capacidades técnicas locales

Como muestran los autores (Walker & McCarthy, 2010), manifiestan que la construcción de legitimidad organizacional y el fortalecimiento de capacidades con recursos

se asocian con mayor supervivencia y acceso a apoyos externos en organizaciones comunitarias, lo que refuerza la importancia de adoptar prácticas profesionales de gestión de proyectos.

El estándar de la Guía del PMBOK®, en sus distintas ediciones, constituye una referencia esencial para fortalecer la capacidad de las JAC en la etapa de la planificación, ejecución y sostenibilidad de proyectos. Su adopción permite consolidar una cultura organizativa orientada a resultados y mejora continua, alineando prácticas locales con estándares globales.

Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos

La madurez organizacional en gestión de proyectos se refiere al grado en que una entidad ha desarrollado capacidades estructuradas, sistemáticas y sostenibles para gestionar proyectos de manera eficiente, consistente y alineada a sus objetivos estratégicos (Kerzner, 2019). Este concepto surge como respuesta a la necesidad de las organizaciones de mejorar su desempeño y asegurar que las iniciativas desarrolladas generen valor y resultados medibles.

Según Jugdev y Thomas (2002), comentan que la madurez en gestión de proyectos implica la evolución desde prácticas informales basadas en experiencia hasta un sistema formal institucionalizado, documentado y sujeto a mejora continua. Cuanto mayor es el nivel de madurez, más probabilidades existen de completar proyectos dentro del tiempo, presupuesto, alcance y calidad planificados (PMI, 2021).

Para ampliar el concepto opina (Crawford, 2006) que la madurez organizacional incluye mucho más que herramientas o metodologías: abarca cultura, liderazgo, competencias del equipo, procesos estandarizados, así como sistemas de medición, aprendizaje y mejora continua. En ese sentido, la madurez representa un enfoque sistémico para lograr excelencia en proyectos y garantizar sostenibilidad operativa.

Por todo lo anterior mencionado se concluye que la importancia de la madurez organizacional en la gestión de proyectos en organizaciones sociales y comunitarias

Mientras el concepto surgió inicialmente en industrias de alta tecnología, su aplicación ha trascendido al sector público y comunitario. En organizaciones sociales, especialmente de base comunitaria como las Juntas de Acción Comunal (JAC), la madurez en gestión de proyectos es clave para:

- Acceder a recursos públicos y privados con mayor capacidad competitiva
- Garantizar transparencia en el uso de fondos y rendición de cuentas
- Profesionalizar procesos internos de trabajo comunitario
- Incrementar la confianza de las autoridades y donantes
- Mejorar la calidad de vida mediante proyectos exitosos

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) señala que fortalecer capacidades institucionales locales incrementa significativamente el éxito de los programas de inversión social.

En Colombia, el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2023) reconoce que las organizaciones comunitarias requieren fortalecer su madurez institucional para ser actores efectivos en la ejecución de recursos de desarrollo territorial.

Ciclo de Evolución Hacia la Madurez Organizacional

La literatura identifica que las organizaciones recorren fases progresivas desde la informalidad hasta la excelencia (Kerzner, 2019; Crawford, 2006). Dicho proceso incluye:

- Prácticas ad hoc y reactivas
- Procesos básicos definidos
- Metodologías formalizadas

- Estándares y métricas consolidadas
- Optimización continua y cultura de aprendizaje
- El camino hacia la madurez requiere liderazgo, formación, documentación,

evaluación y mejora permanente (Deming, 2018).

En la tabla 6 se describe las etapas, características y evidencias de la madurez organizacional en la gerencia de proyectos

Tabla 6

Evolución Típica Hacia la Madurez en Gerencia de Proyectos

Etapa	Características	Evidencias
Inicial	Trabajo empírico, sin estructura	Decisiones intuitivas
Repetible	Procedimientos básicos	Rutinas mínimas documentadas
Definida	Metodología formal	Políticas e instructivos
Gestionada	Indicadores e informes	Monitoreo y control
Optimizada	Mejora continua	Innovación y lecciones aprendidas

Nota. Elaboración propia basada en Kerzner (2019)

Enfoques Conceptuales de Madurez

Los enfoques más reconocidos incluyen:

- Capability Maturity Model (CMMI) – Software Engineering Institute – (Paulk et al., 1993)
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – (PMI, 2008)
- Project Management Maturity Model (PMMM) – Kerzner (2019)
- P3M3® – Office of Government Commerce, UK – ((OGC), 2010)

Estos modelos coinciden en que la madurez implica:

- Procesos documentados
- Competencias profesionales
- Cultura organizacional orientada a proyectos
- Mejora continua (Deming, 1989)

En la siguiente tabla 7 resume los diferentes estándares de modelo de madurez:

Tabla 7

Comparación de Modelos de Madurez

Modelo	Institución	Año	Enfoque
CMMI	SEI	1993	Capacidad de procesos
OPM3®	PMI	2008	Portafolios, programas, proyectos
P3M3®	OGC UK	2010	Múltiples perspectivas y niveles
PMMM	Kerzner	2019	Cultura y procesos de proyectos

Nota. Elaboración propia

Modelo de Madurez PMMM de Harold Kerzner

El Project Management Maturity Model (PMMM), propuesto por Harold Kerzner, es uno de los marcos más ampliamente utilizados para evaluar y mejorar la capacidad de una organización en la gestión de proyectos. Kerzner (2019) plantea que la madurez en gestión de proyectos consiste en la capacidad consistente y sistemática de ejecutar proyectos exitosos mediante prácticas estandarizadas, cultura organizacional de mejora continua, liderazgo efectivo y aprendizaje institucional.

El PMMM se fundamenta en el principio de que la excelencia en proyectos es producto de procesos repetibles, estructuras claras y una filosofía organizacional orientada a resultados y valor. Según Kerzner (2019), las organizaciones avanzan hacia la madurez mediante el

establecimiento de políticas formales, métricas, metodologías integradas y una cultura que favorece la ejecución disciplinada y la innovación continua.

Este modelo está alineado con enfoques reconocidos como el Capability Maturity Model (Paulk et al., 1993) y el Organizational Project Management Maturity Model – OPM3® del PMI (2008), pero se diferencia por su enfoque amplio en cultura organizacional, liderazgo y benchmarking como impulsores clave del crecimiento institucional.

Estructura del Modelo PMMM

Kerzner (2019) propone cinco niveles de madurez, en la siguiente tabla 8 se describen los niveles del PMMM, según Kerzner:

Tabla 8

Niveles del PMMM según Kerzner

Nivel	Nombre	Características
1	Lenguaje común	Reconocimiento del valor de la gerencia de proyectos; conceptos básicos; esfuerzos aislados
2	Procesos comunes	Procedimientos formales comienzan a definirse; adopción creciente en la organización
3	Metodología única	Metodología centralizada; integración organizacional; capacitación formal
4	Benchmarking	Comparación sistemática con organizaciones líderes; medición de desempeño
5	Mejora continua	Innovación constante; cultura organizacional centrada en proyectos; optimización permanente

Nota. Elaboración propia basada en Kerzner (2019)

Elementos Clave del Modelo

Kerzner (2019) identifica componentes fundamentales para avanzar en madurez:

- Metodología estructurada
- Competencias profesionales
- Cultura orientada a proyectos
- Uso de indicadores e informes
- Benchmarking externo
- Aprendizaje organizacional y mejora continua
- Dirección estratégica de proyectos

La madurez no solo depende de procedimientos, sino de la alineación entre estrategia, personas, procesos y tecnología (Kerzner, 2019; Crawford, 2006).

Instrumento de Evaluación del PMMM

El modelo PMMM es una herramienta estructurada que permite evaluar el nivel de madurez organizacional con relación a la gestión de proyectos se emplea un cuestionario de que considera las áreas de conocimiento de la guía del PMBOK. Según Kerzner (2019), el instrumento incluye 183 preguntas que exploran aspectos como:

- Adopción de conceptos de proyectos
- Procesos y estándares documentados
- Educación y entrenamiento
- Tecnología de apoyo
- Indicadores de éxito
- Gestión del conocimiento
- Relación con objetivos estratégicos

Este cuestionario permite facilitar un diagnóstico exhaustivo para determinar las brechas sobre la gestión de proyectos y también permite definir un plan de mejoramiento para subir de nivel.

Ventajas y Limitaciones del Modelo PMMM

Ventajas de aplicar el modelo:

- Fácil comprensión y uso progresivo
- Enfoque profundo en cultura y liderazgo
- Adaptable a organizaciones públicas y sociales
- Integra medición y benchmarking
- Propicia estandarización y mejora continua

Las respuestas generadas en el instrumento provienen del autoconocimiento del evaluado lo cual genera brechas entre el concepto correcto que involucra la gestión de proyectos y lo que cree el dignatario de la JAC por cual se observa varias limitaciones.

Limitaciones:

- Requiere compromiso directivo sostenido
- Implica tiempo y recursos para implementación
- Puede ser complejo en organizaciones pequeñas sin capacidades previas (Álvarez

Jaramillo et al., 2019; Fathalizadeh et al., 2021)

Aplicación del PMMM en Contextos Comunitarios y JAC

Aunque el PMMM se originó en entornos corporativos, su estructura lo hace aplicable a organizaciones comunitarias que requieren:

- Profesionalizar su gestión
- Establecer procesos claros

- Mejorar acceso a financiación pública
- Desarrollar líderes comunitarios capacitados
- Implementar cultura de rendición de cuentas y transparencia

En Colombia, las Juntas de Acción Comunal enfrentan desafíos administrativos, técnicos y de gobernanza (Ministerio del Interior, 2020). Por ello, aplicar el PMMM permiten:

- Diagnosticar su nivel actual
- Priorizar capacidades a fortalecer
- Establecer procesos estándar
- Mejorar la calidad de los proyectos comunitarios
- Aumentar la credibilidad institucional frente al Estado

La literatura resalta que la madurez organizacional incrementa el éxito en proyectos sociales y la participación ciudadana efectiva (ONU-Hábitat, 2022; PNUD, 2023).

Ciclo de Mejora Continúa Aplicado al PMMM

El ciclo de mejora continua aplicado al PMMM representa un enfoque dinámico y estratégico mediante el cual una organización comunitaria, como una Junta de Acción Comunal, puede avanzar progresivamente en su nivel de madurez en gestión de proyectos. Esta secuencia se fundamenta en el ciclo PHVA de Deming (1989), adaptado a las necesidades del modelo de Kerzner, integrando diagnóstico, aprendizaje organizacional, estandarización e innovación permanente.

En la primera fase, diagnóstico, la organización identifica su nivel actual mediante instrumentos estructurados, análisis documental y entrevistas. Kerzner (2019) sostiene que esta etapa es determinante, pues sienta las bases para reconocer fortalezas, debilidades y brechas respecto a estándares internacionales de gestión.

Posteriormente, en la identificación de brechas, se analizan los resultados del diagnóstico para establecer los aspectos críticos que requieren intervención, tales como la falta de procedimientos formalizados, ausencia de capacitación técnica o debilidades en comunicación y liderazgo comunitario.

La etapa de plan de fortalecimiento consiste en la planificación estratégica de acciones que permitan cerrar las brechas identificadas. Esto incluye capacitación en gestión de proyectos, implementación de formatos y metodologías, establecimiento de roles y responsabilidades, y creación de mecanismos de rendición de cuentas. En este proceso, la participación de los actores comunitarios es esencial para garantizar apropiación social y legitimidad (ONU-Hábitat, 2022).

Luego, en la fase de estandarización de procesos, la organización institucionaliza prácticas mediante protocolos, metodologías comunes y uso de herramientas, lo cual promueve consistencia y eficiencia (Crawford, 2006).

La capacitación comunitaria fortalece las competencias personales y organizacionales necesarias para ejecutar proyectos de manera profesional. Esto es especialmente importante en organizaciones sociales donde el conocimiento técnico puede ser limitado y dependiente de voluntariado (Ministerio del Interior, 2020).

Posteriormente, la etapa de monitoreo y evaluación permite medir el avance, analizar resultados y garantizar transparencia, lo cual es fundamental para mantener la confianza comunitaria y cumplir con requerimientos de entidades financiadoras (BID, 2022).

Finalmente, la fase de mejora continua implica utilizar los hallazgos para ajustar y optimizar procesos, cerrando así el ciclo y promoviendo una cultura de aprendizaje permanente. Kerzner (2019) enfatiza que las organizaciones que internalizan este comportamiento adoptan

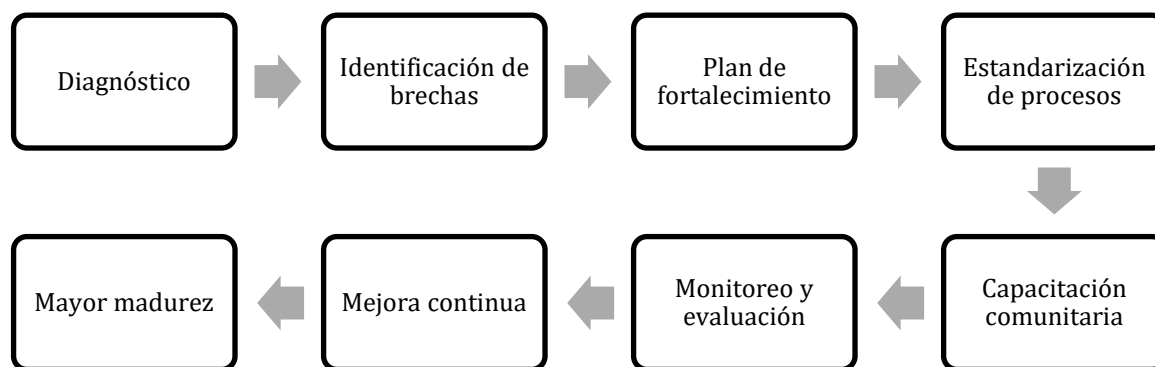
una mentalidad de evolución constante y logran mayores niveles de madurez y efectividad en la gestión de proyectos.

En el contexto de las Juntas de Acción Comunal, este ciclo impulsa el fortalecimiento institucional, el acceso a financiamiento público y la ejecución efectiva de iniciativas comunitarias que contribuyen al bienestar colectivo y al desarrollo territorial sostenible.

En la siguiente figura 3 se ilustra el ciclo de mejora continua aplicado al PMMM:

Figura 3

Relación entre Gestión de Proyectos y Ciclo de Desarrollo Comunitario



Nota. Elaboración propia basada en Kerzner (2019) y Deming (1989)

El modelo PMMM constituye una herramienta robusta para analizar y fortalecer la capacidad institucional de organizaciones comunitarias como las JAC. Su enfoque progresivo permite implementar mejoras adaptadas al contexto, desarrollando cultura organizacional, procesos, competencias y gobernanza orientadas al logro de resultados sociales sostenibles.

Juntas de Acción Comunal (JAC) y su Rol en la Gestión de Proyectos Comunitarios

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) son organizaciones sociales de base que representan una de las expresiones más significativas de participación ciudadana y gobernanza comunitaria en Colombia. Su estructura responde al marco jurídico establecido en la Ley 743 de 2002, mediante la cual se reconoce a la acción comunal como una forma de organización autónoma y solidaria que promueve el desarrollo integral de la comunidad a través del ejercicio de la democracia participativa y la autogestión colectiva.

Naturaleza Organizacional y Función Social

De acuerdo con el Ministerio del Interior (2020), las JAC constituyen el mecanismo organizativo más extendido para canalizar iniciativas de desarrollo local, gestionar recursos institucionales y movilizar la participación ciudadana en torno a proyectos comunitarios. Según datos oficiales, más del 13 % de la población colombiana está vinculada a este tipo de organizaciones, lo cual evidencia su alcance territorial y relevancia social.

La JAC se configura como una entidad sin ánimo de lucro, integrada por residentes de un territorio que actúan de manera voluntaria para identificar necesidades, formular propuestas de intervención y ejecutar acciones orientadas a mejorar la calidad de vida colectiva. Su estructura administrativa suele incluir dignatarios como presidente, vicepresidente, fiscal, tesorero y secretario, quienes son elegidos democráticamente cada cuatro años, tal como establece la normativa comunal.

Gestión de Proyectos en las JAC

Uno de los pilares estratégicos de las Juntas de Acción Comunal (JAC) es su capacidad para gestionar proyectos comunitarios orientados al desarrollo local. Estas organizaciones buscan articular las necesidades de la comunidad con oportunidades de inversión pública, cooperación

institucional y programas estatales de fortalecimiento territorial, promoviendo la participación ciudadana y la gobernanza local (Sánchez Otero, 2014).

La gestión de proyectos en una JAC trasciende la simple ejecución operativa; implica procesos de:

- Identificación de necesidades y problemáticas
- Formulación técnica de proyectos
- Gestión de recursos financieros y administrativos
- Coordinación comunitaria y ejecución participativa
- Seguimiento y control de resultados
- Rendición de cuentas a la comunidad y entidades financiadoras

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) desempeñan un papel clave en la articulación entre comunidad y gobierno local, facilitando procesos de desarrollo territorial y participación ciudadana (Sánchez Otero, 2014). Sin embargo, cuando faltan capacidades técnicas y metodológicas, su impacto se ve limitado, especialmente en proyectos que requieren enfoques sistemáticos y herramientas de gestión (Ansell & Gash, 2008; Fathalizadeh et al., 2021).

Madurez Organizacional y JAC

La madurez organizacional en gestión de proyectos, según Kerzner (2019), determina el grado en que una entidad ha estandarizado, optimizado y sistematizado sus prácticas de dirección de proyectos. En el caso de las JAC, esta madurez suele ser incipiente debido a factores como:

- Predominio del trabajo voluntario y comunitario
- Baja profesionalización en gestión de proyectos
- Escasa disponibilidad de herramientas tecnológicas
- Limitado acceso a capacitación especializada

- Alta rotación de líderes comunitarios (elecciones periódicas)

Aun así, la implementación progresiva de modelos de madurez —como el Project Management Maturity Model (PMMM)— resulta pertinente y estratégica, ya que promueve:

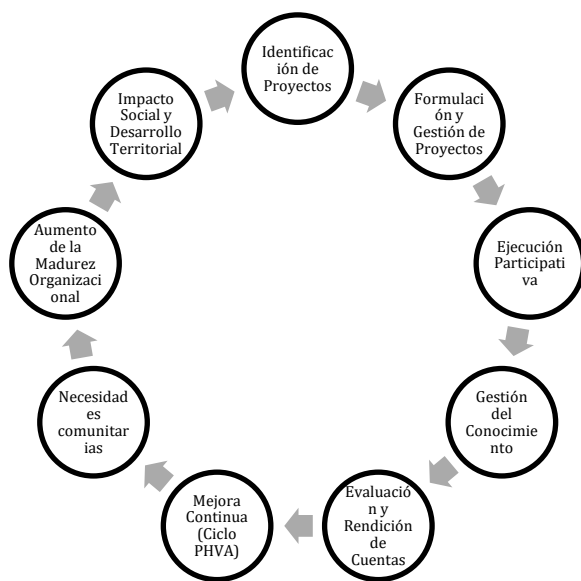
- Desarrollo de capacidades internas
- Reducción de errores y rezagos en proyectos comunitarios
- Incremento en la probabilidad de acceder a recursos públicos
- Transparencia y fortalecimiento institucional
- Mayor impacto social y sostenibilidad de los proyectos

Según ONU-Hábitat (2022), las organizaciones comunitarias que adoptan prácticas profesionales de planificación y evaluación elevan su capacidad de incidencia territorial y generan procesos de transformación social más efectivos.

La siguiente figura 4 se ilustra la relación entre las JAC con los proyectos:

Figura 4

Relación entre JAC, Gestión de Proyectos y Madurez Organizacional



Nota. Elaboración propia

Desafíos y Oportunidades

Aunque las JAC enfrentan limitaciones en términos técnicos, administrativos y financieros, también poseen elementos diferenciadores que favorecen su proceso de madurez organizacional:

La siguiente tabla 9 se describe las brechas con su respectivo fortalecimiento que comúnmente se encuentra en las JAC:

Tabla 9

Retos y Fortalezas en las JAC Basadas en el Ciclo PHVA

Retos frecuentes	Fortalezas potenciales
Falta de formación en gestión de proyectos	Alto nivel de legitimidad comunitaria
Baja formalización de procesos	Conocimiento profundo del territorio
Limitaciones tecnológicas	Alto grado de participación social
Voluntarismo no profesional	Capacidad de articular redes locales

Nota. Elaboración propia

Este contexto justifica la aplicación de modelos de evaluación de madurez y el diseño de acciones de fortalecimiento basadas en el ciclo PHVA, con el fin de cerrar brechas y contribuir de manera sostenible al desarrollo comunitario.

La gerencia de proyectos es de suma importancia en juntas de acción comunal por la necesidad de lograr objetivos estratégicos dentro de plazos definidos, presupuesto asignado y calidad esperada conllevado al desarrollo continuo comunitario.

Marco Conceptual

El marco conceptual para el presente proyecto de investigación trata sobre los principales términos y definiciones de conceptos clave que encierra esta investigación.

Gerencia de proyectos

La gerencia de proyectos se ha consolidado como una disciplina estratégica esencial para la creación de valor, la innovación organizacional y la sostenibilidad en contextos complejos. De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2021), la dirección de proyectos implica la aplicación sistemática de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas con el propósito de alcanzar los objetivos definidos y generar resultados alineados con el valor esperado por los interesados.

A lo largo de las últimas décadas, la disciplina ha evolucionado desde un enfoque operativo centrado en la gestión de tiempo, costo y alcance, hacia una visión integradora que incorpora factores humanos, estratégicos y sociales del desempeño. Esta transformación se ha visto impulsada por el desarrollo de estructuras organizacionales orientadas a proyectos y por la necesidad de alinear la ejecución con los objetivos corporativos (Biesenthal & Wilden, 2014; Müller & Turner, 2010).

Asimismo, la gerencia de proyectos moderna enfatiza la generación de valor sostenible mediante metodologías flexibles y adaptativas, el liderazgo colaborativo y la gestión del conocimiento como factores de éxito. En este sentido, la literatura reconoce que los proyectos contribuyen significativamente a la implementación de estrategias institucionales y al logro de ventajas competitivas cuando se orientan a la creación de beneficios medibles (Serra & Kunc, 2015; Too & Weaver, 2014).

“La gestión de proyectos contemporánea requiere liderazgo, pensamiento crítico y adaptación al cambio en entornos cada vez más inciertos” (Morris, 2013, p.45).

De esta forma, la gerencia de proyectos se configura no solo como un conjunto de técnicas de control, sino como una práctica organizacional integral que conecta la estrategia con la ejecución, fomenta el aprendizaje institucional y permite a las organizaciones adaptarse de manera proactiva al cambio.

Estándares Internacionales en Dirección de Proyectos

Los estándares internacionales en dirección de proyectos constituyen marcos de referencia que orientan la práctica profesional hacia la eficiencia, la calidad y la alineación estratégica. Estos estándares proporcionan metodologías, principios y buenas prácticas aplicables a proyectos de distintos sectores y contextos, garantizando consistencia en la gestión y facilitando la comparación del desempeño entre organizaciones y países (ISO, 2021; PMI, 2021).

Entre los principales referentes internacionales destacan el Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) del Project Management Institute (PMI), la Norma ISO 21502:2021 (que reemplaza a la ISO 21500:2012) emitida por la Organización Internacional de Normalización, el estándar PRINCE2® (Projects in Controlled Environments) desarrollado por el gobierno del Reino Unido, y el modelo de competencias de la International Project Management Association (IPMA). Cada uno de ellos aporta enfoques complementarios sobre los procesos, roles y principios que sustentan la gestión moderna de proyectos (Joslin & Müller, 2015; Matos & Lopes, 2013; Serra & Kunc, 2015).

El PMBOK® Guide del PMI se ha convertido en uno de los marcos más utilizados a nivel mundial, pues integra principios universales y dominios de desempeño aplicables en cualquier industria. Este estándar promueve una visión basada en resultados, adaptabilidad e

innovación, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con la gestión ágil (PMI, 2021). Por su parte, la ISO 21502:2021 define directrices para la gestión de proyectos, programas y carteras, reforzando la estandarización internacional y la compatibilidad con otros sistemas de gestión (ISO, 2021).

El enfoque PRINCE2® plantea una estructura basada en procesos, con roles definidos y mecanismos de control formal que aseguran la gobernanza del proyecto (OGC, 2010). A su vez, el estándar ICB4 de la IPMA promueve el desarrollo de competencias técnicas, contextuales y de comportamiento, subrayando el papel del liderazgo y las habilidades blandas como factores críticos de éxito (IPMA, 2015; Müller & Turner, 2010).

En conjunto, estos estándares constituyen un marco global que consolida la disciplina de la gerencia de proyectos como una práctica profesional fundamentada en principios éticos, metodológicos y de mejora continua, adaptables a diversos entornos, incluidos los comunitarios y de economía social.

Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos

La madurez organizacional en gestión de proyectos se refiere al grado en que una organización ha desarrollado capacidades sistemáticas, estructurales y culturales para gestionar proyectos de manera eficiente y sostenible. De acuerdo con Crawford (2006), la madurez no solo depende del uso de metodologías o herramientas, sino de la integración del liderazgo, la cultura y el aprendizaje organizacional en la práctica diaria de la gestión de proyectos.

El concepto de madurez surge de los modelos de mejora continua aplicados inicialmente en ingeniería de software, como el Capability Maturity Model (CMM) desarrollado por el Software Engineering Institute (Paulk et al., 1993). Posteriormente, este enfoque fue adaptado al ámbito de la dirección de proyectos, dando origen a marcos como el Organizational Project

Management Maturity Model (OPM3®) del Project Management Institute (PMI, 2008) y el Project Management Maturity Model (PMMM) propuesto por Kerzner (2019). Estos modelos permiten evaluar el nivel de estandarización, control y optimización de los procesos, y constituyen herramientas de diagnóstico para la mejora organizacional.

Según Grant & Pennypacker (2006), las organizaciones que avanzan en sus niveles de madurez presentan una mayor capacidad de ejecución estratégica, mejor alineación con los objetivos corporativos y un incremento en la tasa de éxito de los proyectos. En esta línea, (Silvius & Schipper, 2020) sostienen que la madurez debe incorporar principios de sostenibilidad y responsabilidad social, extendiendo la visión tradicional centrada en eficiencia hacia una perspectiva ética y de valor a largo plazo.

El desarrollo de la madurez organizacional, por tanto, implica un proceso evolutivo que integra liderazgo, formación, documentación, evaluación y mejora permanente (Deming, 1989; Crawford, 2006). Alcanzar altos niveles de madurez no es un fin en sí mismo, sino una condición que habilita la innovación, la gestión del conocimiento y la gobernanza efectiva de proyectos, programas y portafolios.

Modelo de Madurez PMMM de Harold Kerzner

El Project Management Maturity Model (PMMM), desarrollado por Harold Kerzner, constituye uno de los marcos más reconocidos para evaluar la evolución de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos. Este modelo, fundamentado en los principios de mejora continua y gestión del conocimiento, proporciona una guía estructurada para que las organizaciones desarrollen competencias progresivas en dirección de proyectos (Kerzner, 2019).

Según Kerzner, la madurez organizacional no se limita a la aplicación de metodologías o herramientas, sino que implica una transformación cultural y estratégica que fortalece la

alineación entre los proyectos y los objetivos corporativos. En este sentido, la madurez se concibe como un proceso de aprendizaje organizacional sustentado en la estandarización, la integración transversal y la medición del desempeño (Kerzner, 2019; Jugdev & Thomas, 2002).

El modelo PMMM plantea cinco niveles de madurez, que reflejan el progreso desde el reconocimiento básico de la gestión de proyectos hasta su institucionalización plena:

- Nivel 1 – Lenguaje común: La organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y adopta una terminología compartida.
- Nivel 2 – Procesos comunes: Se establecen procedimientos estandarizados y repetibles en toda la organización.
- Nivel 3 – Metodología singular: Los procesos se integran dentro de una metodología formal y coherente.
- Nivel 4 – Benchmarking: Se comparan los resultados con referentes externos para impulsar la mejora.
- Nivel 5 – Mejora continua: La organización optimiza sus procesos mediante innovación, aprendizaje y medición del valor estratégico.

Estos niveles permiten diagnosticar el estado actual de la organización y establecer un plan de desarrollo hacia la excelencia en gestión de proyectos. En su aplicación práctica, el modelo facilita la identificación de brechas, el fortalecimiento institucional y la consolidación de una cultura organizacional basada en resultados (Grant & Pennypacker, 2006; Kerzner, 2019).

Diversas investigaciones han validado el PMMM como una herramienta eficaz para integrar la gestión de proyectos con la estrategia organizacional. Según Jugdev y Thomas (2002), los modelos de madurez como el de Kerzner ofrecen una ventaja competitiva sostenible al fomentar la estandarización, la medición del desempeño y la mejora continua.

El modelo PMMM de Kerzner constituye una guía práctica para fortalecer la madurez institucional, consolidar la gobernanza de proyectos y lograr una mayor coherencia entre la gestión operativa y la estrategia organizacional. Su aplicación es flexible y puede adaptarse tanto a organizaciones públicas como privadas que buscan mejorar su desempeño y avanzar hacia una cultura de excelencia en la gestión de proyectos.

Juntas de Acción Comunal (JAC)

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) son organizaciones sociales de base creadas para promover la participación ciudadana, la autogestión comunitaria y el desarrollo local en Colombia. De acuerdo con la Ley 743 de 2002, la acción comunal se define como una expresión organizada y autónoma de la sociedad civil, orientada al desarrollo integral y sostenible mediante el ejercicio de la democracia participativa.

Estas organizaciones surgieron en la segunda mitad del siglo XX como respuesta a la necesidad de fortalecer la relación entre el Estado y las comunidades locales en la ejecución de proyectos de infraestructura social y en la promoción del bienestar colectivo (Sánchez Otero, 2014). En la actualidad, las JAC representan un instrumento de gobernanza territorial con funciones que abarcan la planeación, gestión de proyectos comunitarios y fortalecimiento del tejido social (Shaw et al., 2020). De manera análoga a otras experiencias latinoamericanas, los estudios de de Waardt y Ypeij (2017) indican cómo las organizaciones de base contribuyen a la reconstrucción social y la participación ciudadana desde una perspectiva de autogestión.

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018), en Colombia existen más de 63.800 organizaciones comunales, que agrupan a más de 6,4 millones de afiliados, lo que demuestra su importancia como actores estratégicos del desarrollo territorial. Sin embargo, investigaciones recientes han identificado limitaciones en materia de planificación, gestión

financiera, liderazgo y uso de herramientas tecnológicas, factores que restringen su capacidad para ejecutar proyectos con criterios de sostenibilidad (Qin, 2023; Ministerio del Interior, 2020).

El fortalecimiento de las JAC requiere avanzar de esquemas empíricos hacia enfoques técnicos basados en metodologías de gestión de proyectos. La incorporación de modelos como el Project Management Maturity Model (PMMM) o el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) puede mejorar su eficiencia, transparencia y sostenibilidad (Kerzner, 2019; PMI, 2008). De esta manera, las JAC pueden consolidarse como agentes de desarrollo local capaces de generar impactos tangibles en la calidad de vida y la cohesión social de sus comunidades.

Marco Legal

Para las juntas de acción comunal se encuentra regulada por leyes como las que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 10

Normatividad Legal Vigente para las JAC

Nombre	Breve descripción
Ley 743 del 5 de junio de 2002	Reglamenta aspectos esenciales para el funcionamiento organizacional comunal y la consecución de sus objetivos, mencionar que esta ley esta reglamentada por el decreto 2350 de 2003 en su capítulo IV hace referencia a los organismos de acción comunal pueden conformar empresas o proyectos rentables en beneficio de la comunidad por medio de las comisiones empresariales.
Ley 1989 de 2 de agosto de 2019	Por medio de la cual se modifica la ley 743 de 2002 y se dictan otras disposiciones a favor de los comunales.
Ley 2166 de 2021 de 18 de diciembre	Deroga la ley 743 de 2002, modifica el artículo 38 de la constitución política de 1991 estableciendo lineamientos para la formulación e implementación de la política pública de los organismos de acción comunal y de sus afiliados

Nota. Elaboración propia

Metodología de la Investigación

La presente sección describe el enfoque metodológico, el tipo de estudio, los procedimientos y las herramientas empleadas para alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Su propósito es detallar el proceso seguido para evaluar el nivel de madurez organizacional en la gerencia de proyectos de la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat, aplicando el Project Management Maturity Model (PMMM) propuesto por Harold Kerzner (2019).

El capítulo integra los aspectos esenciales del diseño metodológico, incluyendo el enfoque cuantitativo-descriptivo, la población objeto de estudio, el instrumento diagnóstico, las técnicas de recolección y análisis de información, así como el procedimiento desarrollado bajo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Finalmente, se presenta las fases de investigación que condujo a la formulación del Plan de Mejoramiento, orientado al fortalecimiento institucional de la JAC y al avance hacia niveles superiores de madurez en la gestión de proyectos comunitarios.

Enfoque Metodológico

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-aplicado, orientado a medir el nivel de madurez organizacional en la gerencia de proyectos de la Junta de Acción Comunal (JAC) del barrio Champagnat, municipio de Ipiales. Este enfoque permitió recolectar datos objetivos mediante un instrumento estructurado y poder analizar los resultados de manera numérica y comparativa frente a los estándares del modelo de madurez propuesto por Harold Kerzner (2019). Adicionalmente se realiza la elección del enfoque cuantitativo descriptivo porque permite diagnosticar la situación del estado actual de la JAC.

También el estudio bajo esta metodología, genera una línea base real que sirva para diseñar estrategias de fortalecimiento institucional en la gestión de proyectos comunitarios. Su naturaleza descriptiva se justifica en la necesidad de caracterizar las prácticas actuales de la JAC en relación con las áreas del conocimiento definidas por la Guía del PMBOK® (PMI, 2017).

Tipo y Diseño de Investigación

El diseño metodológico fue no experimental y transversal, puesto que la información se recolectó en un solo momento del tiempo sin manipular las variables, con el fin de identificar el nivel actual de madurez en la JAC.

El estudio se estructuró en tres fases:

1. Diseño y adaptación del instrumento basado en el Project Management Maturity Model (PMMM) de Kerzner (2019).
2. Aplicación de la encuesta diagnóstica a los dignatarios de la JAC del barrio Champagnat.
3. Análisis y categorización de resultados, identificando fortalezas, debilidades y brechas por cada área de conocimiento (PMI, 2017).

Población de Estudio

La población objeto de estudio correspondió a los dignatarios principales de la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat, integrada por cinco (5) participantes, quienes ocupan los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, fiscal, tesorero y secretario.

El tamaño es reducido dado que el número de miembros directivos es limitado, se evaluó el total de la población de estudio del caso no es una muestra parcial, garantizando la representatividad de los resultados para el contexto organizacional de la JAC.

Características de la Población de Estudio

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) son organizaciones sociales de base que promueven la participación ciudadana, la gestión comunitaria y el desarrollo local. Su estructura directiva, establecida en la Ley 743 de 2002 y el Decreto 2350 de 2003, permite distribuir responsabilidades en áreas administrativas, financieras y de control, asegurando el cumplimiento de sus fines sociales. A continuación, se describen los principales cargos y sus funciones dentro de la organización comunal, ver la Tabla 11. Roles y funciones

Tabla 11

Roles y Funciones Principales de los Directivos de la Junta de Acción Comunal JAC

Cargo	Funciones principales
Presidente	- Representa legalmente a la JAC ante autoridades y terceros. - Convoca y preside las reuniones de la asamblea y de la junta directiva. - Firma junto con el secretario las actas y demás documentos oficiales. - Coordina la ejecución de proyectos y actividades comunitarias. - Gestiona ante entidades públicas y privadas el apoyo técnico, financiero y logístico para los programas de la comunidad.
Vicepresidente	- Suple las funciones del presidente en caso de ausencia temporal o definitiva. - Colabora en la coordinación de las comisiones de trabajo. - Apoya la ejecución de planes y proyectos comunales. - Promueve la participación activa de los afiliados y la integración con otras organizaciones.
Fiscal	- Ejerce control y vigilancia sobre la gestión administrativa y financiera de la JAC. - Revisa los libros de participación de soporte. - Presenta informes periódicos a la asamblea sobre el manejo de los recursos y cumplimiento de estatutos. - Denuncia irregularidades o malos manejos ante la asamblea o autoridades competentes.
Tesorero	- Administra los fondos y bienes de la JAC conforme al presupuesto aprobado. - Lleva los libros de contabilidad y soportes de ingresos y egresos. - Firma junto con el presidente los cheques y documentos financieros. - Rinde informes financieros periódicos a la junta y a la asamblea. - Custodia los comprobantes y archivos contables.
Secretario	- Redacta y custodia las actas de las reuniones de la junta directiva y de la asamblea. - Lleva el archivo general y el libro de afiliados de la JAC. - Expide certificaciones y comunicaciones oficiales. - Apoya la convocatoria y organización de reuniones. - Firma junto con el presidente las actas y demás documentos oficiales.

Nota. Elaboración propia con base en la Ley 743 de 2002 y el Decreto 2350 de 2003

Los cargos presentados en la tabla 11 fueron seleccionados como parte de la población de estudio, dado que representan los niveles directivos y operativos de la Junta de Acción Comunal. Estos dignatarios poseen el conocimiento, la experiencia y la responsabilidad sobre los procesos de planeación, ejecución y control de los proyectos comunitarios. Por tanto, constituyen los actores idóneos para la aplicación del instrumento de evaluación de madurez organizacional propuesto por Harold Kerzner (2019), orientado a medir la capacidad de gestión de proyectos en organizaciones sociales de base.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la recolección de la información se utilizó como técnica la encuesta estructurada, compuesta por 80 preguntas distribuidas en diez (10) áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK®, adaptadas a las dimensiones del modelo PMMM de Kerzner, ver encuesta en el Apéndice A

Instrumento de Evaluación del Nivel de “Lenguaje Común”

A continuación, en la tabla 12 se describe las 10 áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK® – Sexta edición (2017), presentadas con una breve descripción de cada una y un enfoque interpretativo según Harold Kerzner (2019), quien adaptó estos componentes dentro de su visión de la madurez organizacional en gerencia de proyectos (Project Management Maturity Model – PMMM).

Tabla 12

Áreas de Conocimiento Guía del PMBOK® 2017 con Enfoque de Harold Kerzner (2019)

Área de conocimiento	Descripción según Guía del PMBOK® 2017	Enfoque según Harold Kerzner (2019)
1. Gestión de la Integración	Abarca los procesos que aseguran que todos los elementos del	Kerzner la interpreta como la capacidad de sincronizar personas,

Área de conocimiento	Descripción según Guía del PMBOK® 2017	Enfoque según Harold Kerzner (2019)
	proyecto trabajen de forma coordinada, desde la formulación del acta de constitución hasta el cierre del proyecto.	procesos y tecnología, reflejando el nivel de madurez organizacional en la toma de decisiones integradas y alineadas con los objetivos estratégicos.
2. Gestión del Alcance	Define y controla lo que está y no está incluido en el proyecto, mediante la creación de la EDT y la verificación del cumplimiento de entregables.	Para Kerzner, representa la madurez en la claridad de objetivos y control del trabajo, clave para evitar desviaciones y medir la efectividad de la planificación.
3. Gestión del Cronograma (Tiempo)	Comprende la planificación, estimación, secuenciación y control de las actividades para cumplir con las fechas establecidas.	Kerzner la vincula con la disciplina organizacional en la programación y seguimiento, indicador de una cultura de cumplimiento y eficiencia.
4. Gestión de los Costos	Se enfoca en la estimación, presupuestación y control de los costos para asegurar que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto aprobado.	En la visión de Kerzner, esta área refleja la madurez financiera del proyecto, medida por la capacidad de aplicar métricas de valor ganado (EVM) y control presupuestal continuo.
5. Gestión de la Calidad	Asegura que los entregables del proyecto cumplan con los estándares y requisitos establecidos.	Kerzner la relaciona con la madurez en los procesos y mejora continua, destacando que las organizaciones de alto nivel integran calidad en todas las fases del proyecto, no solo en la verificación final.
6. Gestión de los Recursos	Incluye la identificación, adquisición, desarrollo y gestión del equipo humano y de los recursos físicos necesarios para el proyecto.	Kerzner enfatiza que esta área evidencia la madurez en liderazgo, cultura y motivación, factores críticos para el desempeño del equipo y el éxito sostenido.
7. Gestión de las Comunicaciones	Trata sobre la generación, distribución, almacenamiento y disposición de la información del proyecto.	Según Kerzner, la comunicación es un indicador clave de la madurez colaborativa, donde los flujos de información son abiertos, bidireccionales y soportados por herramientas tecnológicas efectivas.
8. Gestión de los Riesgos	Implica identificar, analizar, planificar respuestas y monitorear los riesgos que pueden afectar el proyecto.	Kerzner considera esta área como la columna vertebral de la gestión proactiva, evidenciando la capacidad

Área de conocimiento	Descripción según Guía del PMBOK® 2017	Enfoque según Harold Kerzner (2019)
9. Gestión de las Adquisiciones	Incluye los procesos para adquirir bienes y servicios externos necesarios para el proyecto, desde la planificación hasta el cierre de contratos.	de una organización para anticiparse al cambio y mitigar impactos. En el modelo de Kerzner, refleja la madurez contractual y de relaciones externas, mostrando qué tan eficiente es la organización al gestionar proveedores y alianzas estratégicas.
10. Gestión de los Interesados (Stakeholders)	Comprende la identificación y gestión de las expectativas, intereses y participación de las partes involucradas en el proyecto.	Kerzner la asocia con la madurez política y social del proyecto, donde el éxito depende de la habilidad para equilibrar intereses y mantener la satisfacción de los actores clave.

Nota. Elaboración propia con base en PMI (2017) y Harold Kerzner (2019)

Desde la perspectiva de Harold Kerzner (2019), estas áreas de conocimiento no solo representan procesos técnicos, sino niveles de madurez organizacional que evidencian la capacidad de una institución para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera sistemática y sostenible. A medida que la organización evoluciona, integra estas áreas de forma transversal, convirtiendo la gestión de proyectos en una competencia estratégica institucional.

Técnicas de Análisis de la Información

El análisis de la información se realizó mediante estadística descriptiva, empleando porcentajes de aciertos y fallos para cada participante y área de conocimiento.

Los resultados se organizaron en una matriz comparativa que permitió identificar el desempeño individual y colectivo. Posteriormente, se calcularon los promedios por área y se contrastaron con los niveles de madurez definidos en el modelo PMMM, identificando las áreas críticas que requieren fortalecimiento. El procesamiento de datos se efectuó en Microsoft Excel, utilizando funciones de conteo y promedio para calcular las proporciones de respuestas correctas y erróneas.

Variables o Categorías de Análisis

Las variables de análisis constituyen los ejes centrales para la interpretación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de evaluación.

En este estudio, dichas variables fueron agrupadas conforme al modelo de madurez organizacional (PMMM) propuesto por Harold Kerzner (2019) y a las áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK® (2017), con el propósito de determinar el nivel de desarrollo institucional de la Junta de Acción Comunal (JAC) del barrio Champagnat en materia de gerencia de proyectos comunitarios.

Estas categorías permiten establecer relaciones entre el grado de madurez, el desempeño por rol directivo y las brechas identificadas en la gestión de proyectos. A continuación, en la Tabla 13 se presenta las variables de la investigación.

Tabla 13

Variables y categorías de análisis

Variable / Categoría	Descripción
Nivel de madurez organizacional	Grado de desarrollo institucional en la gerencia de proyectos comunitarios, medido según las dimensiones del modelo PMMM.
Áreas del conocimiento	Dominios evaluados: alcance, tiempo, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados e integración.
Desempeño por rol directivo	Nivel de aciertos y desempeño obtenido por cada cargo directivo dentro de la JAC (presidente, vicepresidente, fiscal, tesorero y secretario).
Brechas organizacionales	Diferencias entre los niveles esperados y los observados en cada área, que permiten identificar oportunidades de mejora en la gestión institucional.

Nota. Elaboración propia base en el modelo PMMM de Kerzner (2019) y las áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK® del PMI (2017)

El análisis de estas variables permitió establecer una lectura integral del estado actual de la madurez organizacional en la JAC, evidenciando los avances y desafíos presentes en la gestión de proyectos comunitarios. Su articulación con las áreas del conocimiento de la Guía del PMBOK® y las dimensiones del modelo PMMM de Kerzner facilitó la identificación de brechas específicas, aportando insumos valiosos para diseñar estrategias de fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades en gerencia de proyectos a nivel comunitario.

Limitaciones o Alcances del Estudio

Entre las principales limitaciones se encuentran:

- El tamaño reducido de la muestra (cinco dignatarios), que limita la generalización de los resultados a otras JAC.
- La aplicación del instrumento se concentró en un solo periodo, sin mediciones longitudinales.
- La evaluación se basó en autopercepción y conocimiento conceptual, no en evidencia documental de proyectos ejecutados.
- No se contó con herramientas estadísticas avanzadas, limitando el análisis a medidas descriptivas.

Aun así, el estudio ofrece una visión integral del estado actual de la madurez en gestión de proyectos, constituyendo una línea base útil para la formulación de estrategias de fortalecimiento institucional.

Fases de la Investigación

El desarrollo metodológico siguió las siguientes fases:

En una primera fase, se desarrolló una revisión de literatura sobre la madurez organizacional en la gerencia de proyectos, analizando fuentes académicas y normativas

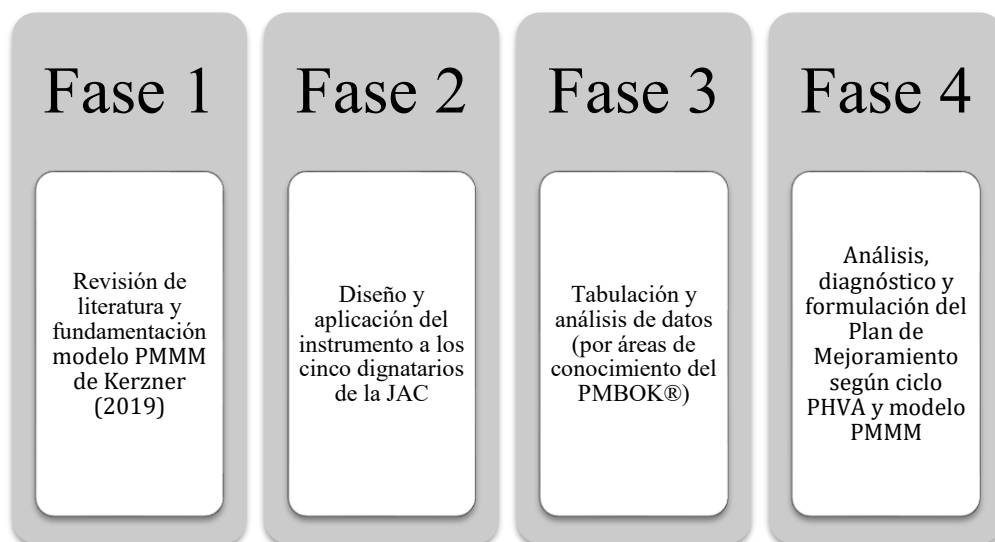
nacionales e internacionales. Esta revisión permitió sustentar el marco teórico y conceptual del estudio, y sirvió de base para la adaptación del modelo PMMM de Harold Kerzner (2019) al contexto de las Juntas de Acción Comunal (JAC) en Colombia.

En la segunda fase, se diseñó el instrumento diagnóstico en formato Excel, estructurado con base en las áreas del conocimiento de la Guía del PMBOK® y las dimensiones del modelo PMMM. Posteriormente, se aplicó la encuesta a los cinco dignatarios de la JAC del barrio Champagnat (presidente, vicepresidente, fiscal, tesorero y secretario), considerando un censo completo de la población.

En la tercera fase, se realizó la tabulación y análisis de los resultados, utilizando estadística descriptiva para calcular los porcentajes de aciertos y fallos por participante y por área de conocimiento. Los datos se organizaron en tablas y gráficos que evidenciaron el nivel de madurez y las principales brechas organizacionales.

Finalmente, en la cuarta fase, se elaboró un Plan de Mejoramiento enfocado en fortalecer las competencias, procesos y cultura organizacional de la JAC. Esta etapa corresponde al componente “Actuar” del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), promoviendo la mejora continua y el avance hacia niveles superiores de madurez institucional.

A continuación, en la Figura 5 se ilustra las fases desarrolladas en el presente estudio de investigación:

Figura 5*Fases de Desarrollo Metodológico de la Investigación*

Nota. Elaboración propia.

Análisis de Resultados

Evaluación Modelo de Madurez Organizacional de Kerzner

Para determinar el nivel de madurez en gestión de proyectos de la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat, se aplicó el Project Management Maturity Model (PMMM) de Harold Kerzner. Este modelo evalúa el nivel de madurez organizacional a través de cinco niveles progresivos, cada uno orientado a medir capacidades específicas relacionadas con el conocimiento, estandarización, aplicación metodológica, análisis comparativo y mejora continua.

La medición se efectuó mediante cinco encuestas presenciales, aplicadas a los dignatarios de la junta directiva. Cada encuesta corresponde a uno de los niveles del modelo y contiene preguntas estructuradas según las dimensiones que Kerzner propone en su metodología.

En la siguiente tabla 14 presenta la estructura del instrumento utilizado para la evaluación. En ella se describen los cinco niveles del modelo PMMM, el número total de preguntas por nivel, las dimensiones que componen cada uno y el puntaje máximo posible. Esta información constituye la base para el análisis de los resultados obtenidos por la organización.

Tabla 14

Modelo de Madurez PMMM

Nivel PMMM	Nombre del nivel	No. total preguntas	Dimensiones evaluadas	Preguntas por dimensión	Puntaje máximo
Nivel 1	Lenguaje común	80	10 áreas de la Guía del PMBOK® (alcance, tiempo, costos, RH, adquisiciones, calidad, riesgo, comunicación, interesados, integración)	8 por área	800
Nivel 2	Procesos comunes	20	Embrionaria, Ejecutiva, Administrativa, Crecimiento, Madurez	4 por área (5×4=20)	200
Nivel 3	Metodología singular	42	Procesos integrados, Cultura, Apoyo a la gestión, Formación y educación, Gestión informal, Excelencia del comportamiento	7 por área (6×7=42)	420

Nivel PMMM	Nombre del nivel	No. total preguntas	Dimensiones evaluadas	Preguntas por dimensión	Puntaje máximo
Nivel 4	Benchmarking	25	Benchmarking cuantitativo, Benchmarking cualitativo	15 + 10	250
Nivel 5	Mejora continua	16	Optimización continua, lecciones aprendidas, madurez adaptativa (o la estructura que definas)	— (preguntas individuales)	160

Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

La Tabla 15 se resume la estructura operativa de las encuestas aplicadas. Se especifica el número total de preguntas por nivel y el tipo de escala utilizada, permitiendo comprender la naturaleza y profundidad del instrumento empleado en la medición de la madurez.

Tabla 15

Encuestas de Medición del Modelo de Madurez Organizacional de kerzner

Nivel	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Nombre	Lenguaje común	Procesos comunes	Metodología singular	Evaluación comparativa	Mejora continua
Cantidad de preguntas	80	20	42	25	16
Tipo de preguntas	Selección múltiple	Escala bipolar	Selección múltiple	Escala bipolar	Escala bipolar

Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

A continuación, en la Tabla 16 se presentan los rangos de interpretación utilizados para valorar cada área de conocimiento en el Nivel 1. Esto permite identificar si la organización posee un dominio adecuado de los fundamentos de la Guía del PMBOK® o si existen brechas significativas que requieren intervención.

Tabla 16*Parámetros de Valoración por Área de Conocimiento Nivel 1*

Puntaje por área	Concepto
$\geq +60$	Conocimiento razonable
≤ -60	Existe deficiencia
≤ -30	Se requiere capacitación inmediata

Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Se construye la Tabla 17 que indica los criterios para interpretar el puntaje total del Nivel 1. Esta valoración global permite determinar si la Junta de Acción Comunal cumple con los fundamentos necesarios para avanzar hacia el Nivel 2 o si aún requiere fortalecer aspectos esenciales del conocimiento básico en gestión de proyectos.

Tabla 17*Valoración Puntos Globales del Nivel 1 Lenguaje Común*

Puntaje global	Interpretación
$\geq +600$	La organización cumple los requisitos mínimos para avanzar al Nivel 2.
≤ -600	Se evidencian debilidades importantes; es necesario fortalecer el Nivel 1.

Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Resultados Nivel 1 Lenguaje Común

El Nivel 1 del modelo de madurez PMMM evalúa el nivel de comprensión y manejo de los conceptos fundamentales de la gerencia de proyectos. Para este nivel se aplicó un instrumento compuesto por 80 preguntas de selección múltiple, distribuidas en las diez áreas de conocimiento de la guía del PMBOK®: alcance, tiempo, costos, recursos humanos, adquisiciones, calidad, riesgos, comunicaciones, interesados e integración.

Los resultados obtenidos permiten identificar el nivel de dominio conceptual por cada dignatario de la Junta de Acción Comunal, así como las fortalezas y brechas en cada área evaluada.

Resultados por Area de Conocimiento

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las áreas evaluadas, acompañados de su respectiva interpretación tomando como referencia los parámetros de valoración establecidos en la Tabla 16 (Kerzner, 2001).

Gestión de alcance:

El área de gestión del alcance permite identificar en qué medida los dignatarios de la Junta de Acción Comunal comprenden los elementos básicos para definir, delimitar y controlar el trabajo del proyecto. En esta área se evaluó el conocimiento asociado a la definición del alcance, la identificación de entregables, la elaboración de la estructura de trabajo EDT y el control de cambios sobre el alcance.

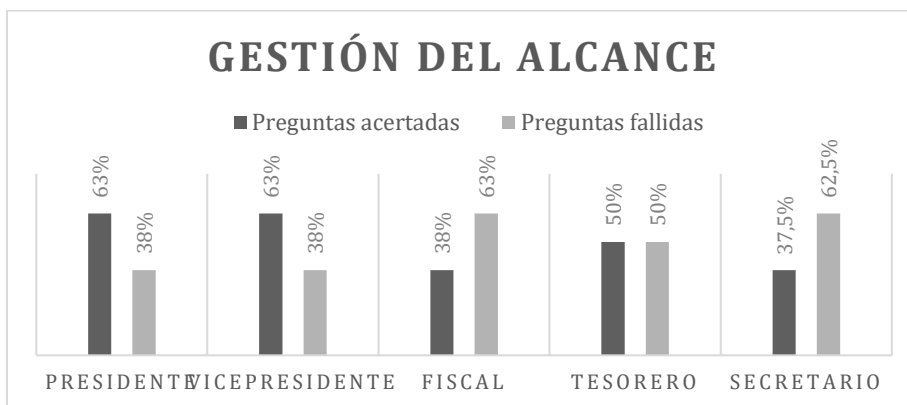
En la Figura 6 se observan los resultados obtenidos por cada cargo de la junta directiva en el área de gestión del alcance. Para los cargos de presidente y vicepresidente se obtiene aproximadamente un 63 % de respuestas acertadas, lo cual, de acuerdo con los parámetros de la Tabla 16, se interpreta como un conocimiento razonable. En contraste, los cargos de fiscal y secretario alcanzan alrededor de un 38 %, evidenciando deficiencia en esta área de conocimiento.

Por su parte, el tesorero obtiene cerca de un 50 %, un resultado intermedio que indica que, si bien posee nociones básicas del alcance, estas aún no alcanzan el nivel esperado. En conjunto, estos resultados muestran que la gestión del alcance no se encuentra estandarizada entre los dignatarios, esto implica para la JAC que se requiere un proceso de capacitación y

formación específica para lograr un conocimiento homogéneo de esta área clave de la gerencia de proyectos.

Figura 6

Resultados Obtenidos en el Area de Gestión del Alcance por Cargo



Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Gestión del tiempo:

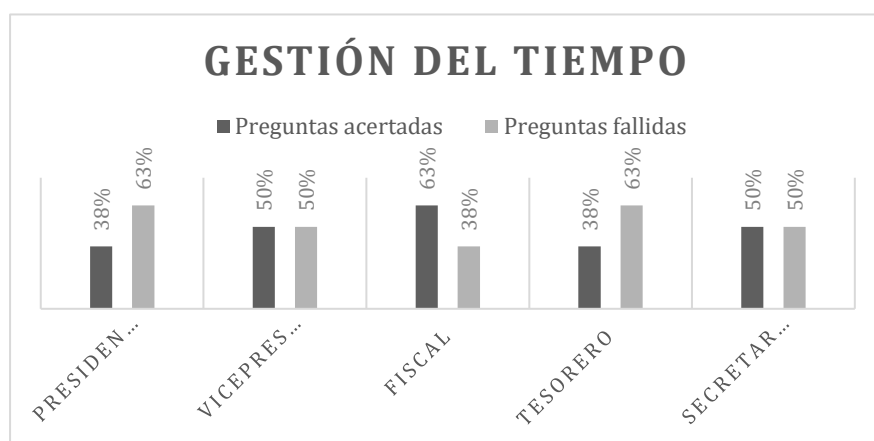
El área de conocimiento de la gestión del tiempo evalúa el nivel de conocimiento que tienen los dignatarios sobre la planificación, estimación, secuenciación y control del cronograma en los proyectos comunitarios. Esta área es fundamental para garantizar que las actividades se desarrollen dentro de los plazos establecidos y que los recursos sean utilizados de manera eficiente.

En la Figura 7 se evidencian los puntajes obtenidos por cada cargo en relación con la gestión del tiempo. El fiscal es quien presenta el puntaje más alto, con 60 puntos, lo cual se interpreta como un desempeño aceptable y un entendimiento adecuado de los fundamentos del cronograma. El vicepresidente y el secretario alcanzan 50 puntos, lo que indica un nivel de conocimiento razonable pero aún insuficiente para la estandarización requerida en el Nivel 1.

Por su parte, el presidente y el tesorero obtienen 40 puntos, puntaje que, según los parámetros de Kerzner, representa una deficiencia en esta área. Estos resultados muestran que, aunque algunos dignatarios poseen nociones básicas, existe una brecha importante en la capacidad colectiva de planificar y controlar los tiempos de los proyectos, lo que implica para la JAC una afectación directa en la ejecución y el cumplimiento de los tiempos contemplados en el proyecto afectando directamente en el alcance de los objetivos.

Figura 7

Resultados Obtenidos en el Area de Gestión del Tiempo por Cargo



Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Gestión del costo:

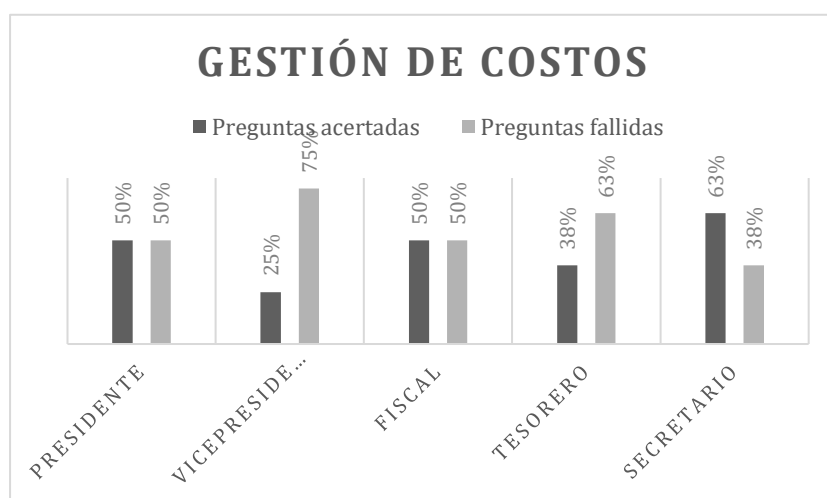
El área de conocimiento de la gestión de costos permite establecer el nivel de comprensión que poseen los dignatarios acerca de los procesos de estimación, presupuestación y control de los recursos financieros del proyecto. Esta área es crítica para organizaciones comunitarias como la Junta de Acción Comunal, dado que una administración deficiente de los costos puede afectar la viabilidad, sostenibilidad y transparencia de los proyectos ejecutados.

En la Figura 8 se observa que los resultados en el área de conocimiento de gestión de costos presentan una distribución heterogénea. Por lo que el secretario obtiene el puntaje más alto con 60 puntos, lo que se interpreta como un conocimiento razonable de los conceptos fundamentales de costos. Le siguen el presidente y el fiscal, con 50 puntos, mostrando un nivel aceptable pero aún insuficiente para los estándares del modelo de madurez PMMM.

El tesorero, que debería tener mayor dominio por la naturaleza de su rol, alcanza solo 30 puntos, evidenciando una deficiencia importante en la comprensión de la gestión financiera de proyectos. El resultado más bajo corresponde al vicepresidente, con 20 puntos, lo que sugiere desconocimiento crítico de los procesos de estimación y control de costos. Con la obtención de estos resultados significa que en el desarrollo de proyectos por parte de la JAC se corre el riesgo de tener sobrecostos, gastos innecesarios, pérdidas, por lo que los datos reflejan que en esta área de conocimiento es una de las más débiles dentro de la JAC, requiriendo mayor capacitación prioritaria y estrategias para el fortalecimiento contable y financiero de la JAC.

Figura 8

Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Costos por Cargo



Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Gestión de recursos:

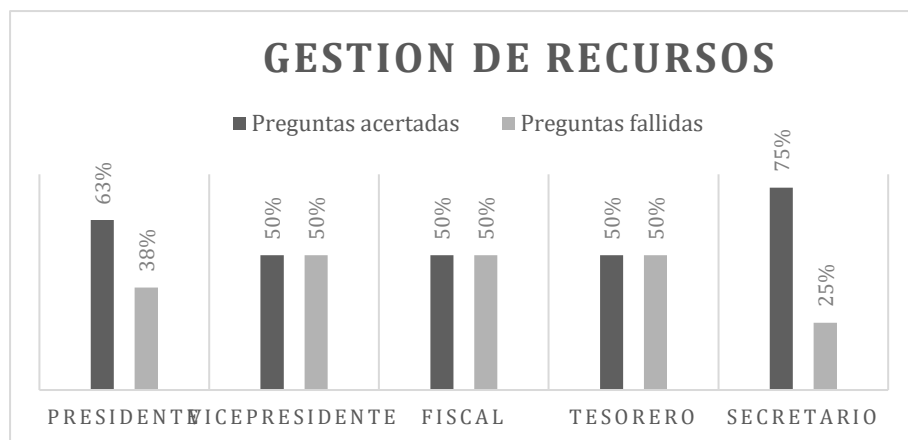
El área de conocimiento de gestión de recursos JAC, se evalúa la comprensión que tienen los dignatarios sobre los procesos relacionados con la conformación del equipo, la asignación de roles, el liderazgo, la motivación y el desarrollo de competencias dentro de los proyectos comunitarios. Esta área es esencial para garantizar que los proyectos se ejecuten con equipos coordinados, motivados y con capacidad para resolver problemas de manera colaborativa.

La Figura 9 muestra que el desempeño en el área de conocimiento de recursos es uno de los más críticos dentro del Nivel 1. El tesorero obtiene el puntaje más alto, con 70 puntos, lo que indica un conocimiento razonable e incluso sólido en comparación con los demás dignatarios. El vicepresidente, fiscal y secretario alcanzan 40 puntos, lo cual, según la escala de Kerzner, corresponde a un nivel deficiente, evidenciando vacíos en liderazgo, coordinación de equipos y administración del talento humano.

El puntaje más bajo lo presenta el presidente, con solo 20 puntos, lo que refleja una brecha crítica que requiere intervención inmediata a través de procesos de formación y fortalecimiento de competencias en esta área. Estos resultados revelan que la JAC carece de una base común de conocimientos en la gestión de personas que permita contar con un personal competentes para el desarrollo de funciones que permita la obtención de resultados, es un aspecto clave para la ejecución efectiva de proyectos comunitarios.

Figura 9

Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Recursos por Cargo



Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Gestión de adquisiciones:

El área de conocimiento de la gestión de adquisiciones evalúa el grado de conocimiento que tienen los dignatarios sobre los procesos de compra, contratación y selección de proveedores necesarios para la ejecución de proyectos comunitarios. Esta área es especialmente importante para las Juntas de Acción Comunal, dado que deben garantizar transparencia, pertinencia en las adquisiciones y cumplimiento normativo en el uso de recursos públicos o comunitarios.

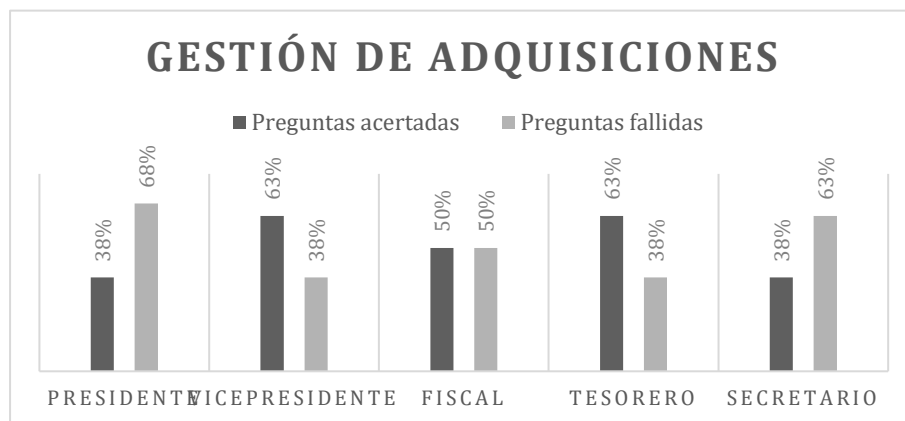
En la Figura 10 se observa que los resultados en el área de conocimiento de adquisiciones presentan una distribución variada entre los dignatarios. El secretario obtiene el puntaje más alto, con 70 puntos, mostrando un conocimiento razonable y cercano al nivel esperado por el modelo PMMM. El presidente, vicepresidente, fiscal y tesorero alcanzan puntajes entre los 50 y 60 puntos relativamente, lo que indica un nivel aceptable, aunque no homogéneo, para los procesos de contratación y compra.

Si bien ningún cargo obtiene un resultado crítico en esta área, las diferencias entre puntajes sugieren que la junta posee conocimientos básicos de adquisiciones, pero carece de procedimientos estandarizados y de una comprensión uniforme de los requisitos técnicos y

administrativos necesarios para realizar adquisiciones de manera eficaz y transparente. Esto evidencia la necesidad de fortalecer la formación en contratación pública, secop y manejo de proveedores.

Figura 10

Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Adquisiciones por Cargo



Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Gestión de calidad:

El área de conocimiento de gestión de la calidad evalúa el nivel de conocimiento que poseen los dignatarios respecto a los procesos de planificación, aseguramiento y control de la calidad en los proyectos. Esta área es esencial para garantizar que los entregables cumplan con los estándares definidos, que los procesos se ejecuten correctamente y que los resultados finales satisfagan las necesidades de la comunidad.

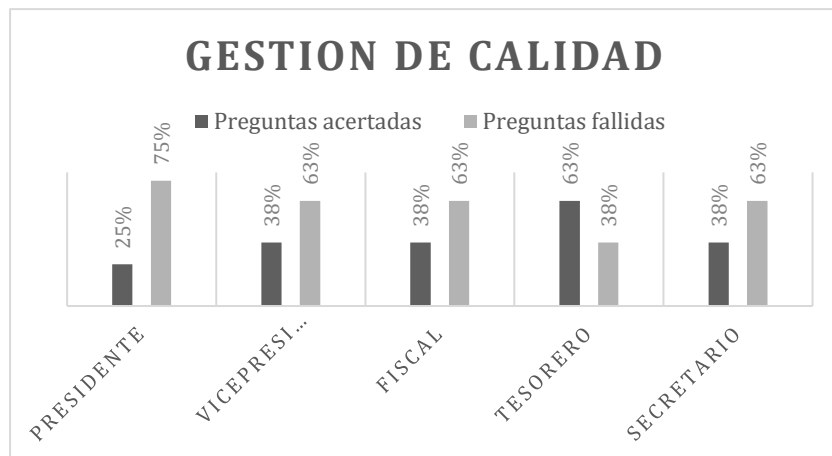
La Figura 11 evidencia que el desempeño en el área de calidad es una de las mayores debilidades dentro del Nivel 1. El vicepresidente y el fiscal obtienen 40 puntos, lo que, según los parámetros de Kerzner, corresponde a un nivel deficiente, indicando conocimiento limitado sobre herramientas de control de calidad, indicadores y buenas prácticas para asegurar la

conformidad de los procesos. El presidente y el tesorero alcanzan 30 puntos, mientras que el secretario llega a 20 puntos, resultados que reflejan deficiencias significativas y una comprensión muy limitada de los principios de calidad en proyectos.

Esta situación representa un alto riesgo para el cumplimiento de los requisitos de la calidad esperada en los proyectos comunitarios, mencionar que una gestión inadecuada de la gestión de la calidad puede generar reprocesos, incumplimientos, baja eficiencia y pérdida de recursos. Por tanto, se requiere implementar un plan de fortalecimiento que incluya formación en las normas de calidad iso 90001, control de calidad, gestión basada en procesos y herramientas para la mejora continua.

Figura 11

Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Calidad por Cargo



Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Gestión de riesgos:

El área de conocimiento de la gestión de riesgos evalúa el grado de comprensión que tienen los dignatarios sobre la identificación, análisis, planificación de respuestas y monitoreo de

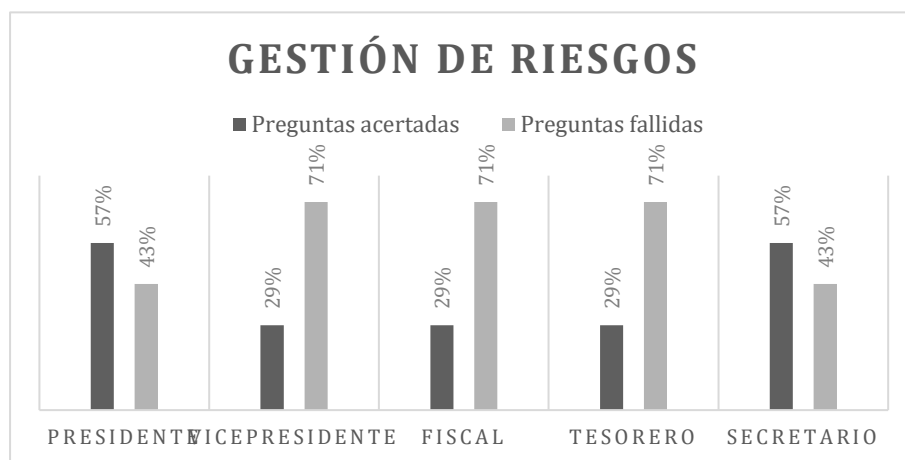
los riesgos asociados a los proyectos comunitarios. Esta área es fundamental para garantizar la continuidad de las iniciativas, anticipar situaciones adversas y minimizar los impactos negativos sobre la comunidad y los recursos disponibles.

En la Figura 12 se evidencia una marcada debilidad en la gestión de riesgos dentro de la Junta de Acción Comunal. El presidente y el fiscal obtienen 50 puntos, un resultado con tendencia a la baja pero aceptable, es preocupante porque indica un nivel insuficiente para el modelo PMMM de Kerzner. El secretario y el vicepresidente alcanzan 30 y 20 puntos, lo que se interpreta como un desconocimiento crítico en la identificación y manejo de riesgos. El resultado más bajo corresponde al tesorero, con 20 puntos, lo cual evidencia una brecha significativa en su capacidad para anticipar amenazas, evaluar probabilidades e impactos o diseñar estrategias de mitigación.

Estos resultados en esta área de conocimiento reflejan una situación alarmante: por lo que la organización carece de herramientas y conocimientos básicos para gestionar riesgos como es la aplicación de la NTC ISO 31000, levantamiento de panorama de riesgos, lo cual podría afectar directamente en la ejecución, el control, y sostenibilidad de los proyectos comunitarios. Se recomienda implementar de manera urgente programas de formación en análisis de riesgos, matrices de evaluación y estrategias de respuesta.

Figura 12

Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Riesgos por Cargo



Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Gestión de comunicaciones:

El área de conocimiento de la gestión de las comunicaciones evalúa la capacidad de los dignatarios para generar, transmitir y gestionar de manera efectiva la información relevante dentro de los proyectos comunitarios. En las organizaciones como las Juntas de Acción Comunal, la comunicación juega un papel determinante para coordinar esfuerzos, tomar decisiones oportunas y asegurar la participación de los diferentes actores comunitarios.

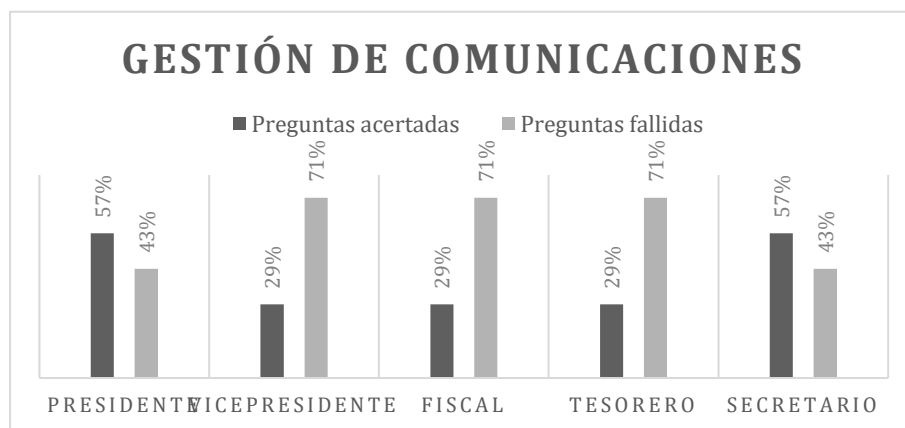
La Figura 13 evidencia diferencias significativas en el nivel de conocimiento que poseen los miembros de la junta directiva sobre esta área. El vicepresidente y el tesorero obtienen 60 puntos, lo que según los parámetros del PMMM de Kerzner corresponde a un nivel de conocimiento razonable, indicando que cuentan con bases adecuadas para gestionar flujos de información, elaborar comunicados y coordinar reuniones. El presidente y el fiscal obtienen 40 y

50 puntos, lo que refleja deficiencias moderadas en la estructura y manejo de la comunicación interna y externa.

Por su parte, el secretario, quien en teoría debería liderar este proceso, alcanza únicamente 40 puntos, evidenciando falencias en la gestión documental, la socialización de avances y articulación con los demás miembros de la JAC. Estos resultados señalan la necesidad de fortalecer las competencias comunicativas mediante capacitaciones orientadas a comunicación efectiva, canales formales, protocolos informativos y herramientas digitales. Una gestión de comunicaciones débil puede afectar de manera directa en la ejecución de los proyectos comunales, generando retrasos, desinformación y baja participación ciudadana.

Figura 13

Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Comunicaciones por Cargo



Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Gestión de interesados:

El área de conocimiento de la gestión de los interesados analiza el grado de conocimiento que poseen los dignatarios sobre la identificación, análisis, participación e involucramiento de las

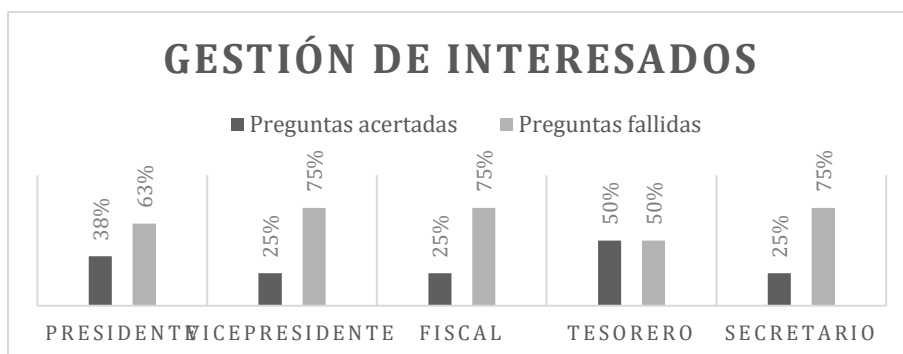
personas y grupos que influyen o se ven afectados por los proyectos comunitarios. En el contexto de una Junta de Acción Comunal, este aspecto resulta fundamental para garantizar la participación ciudadana, la transparencia y el impacto real de las iniciativas del barrio.

La Figura 14 evidencia las diferencias entre los cargos evaluados. El tesorero obtiene 50 puntos, lo que indica un nivel aceptable pero aún con deficiencias en la articulación con la comunidad y el seguimiento de expectativas. El presidente y el vicepresidente alcanzan 40 puntos, ubicándose en el rango de deficiencia según los parámetros del modelo del PMMM de Kerzner, lo que refleja dificultades para involucrar a los actores clave y para asegurar su participación en las etapas del proyecto.

El secretario obtiene 20 puntos, un nivel crítico que señala una comprensión muy limitada sobre procesos de participación, rendición de cuentas y socialización de decisiones. Esta situación puede generar una baja participación comunitaria y resistencia frente a los proyectos e iniciativas del barrio. Los resultados muestran la necesidad de fortalecer este aspecto mediante formación en matrices de interesados, estrategias de participación ciudadana y habilidades de relacionamiento comunitario.

Figura 14

Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Interesados por Cargo



Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Gestión de integración:

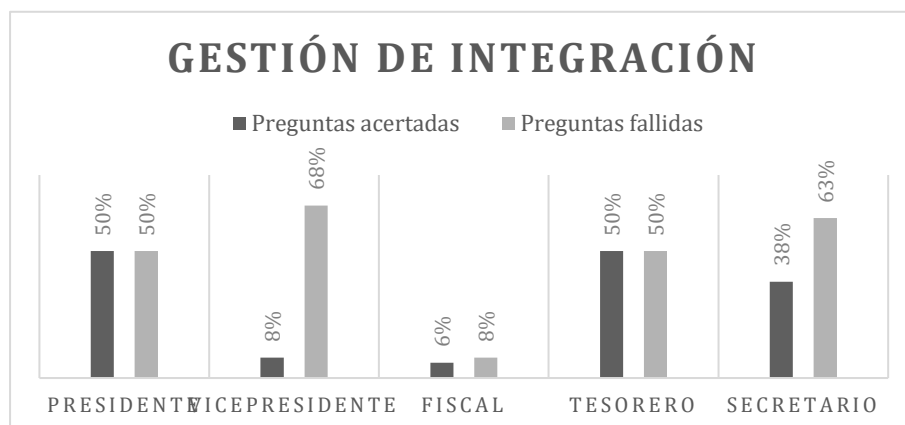
El área de conocimiento de la gestión de la integración analiza la capacidad de los dignatarios para articular las diferentes áreas del proyecto, como es coordinar actividades y mantener la coherencia entre objetivos, recursos y acciones. Es un componente central que asegura que los proyectos comunitarios se ejecuten de manera organizada y con una visión global.

La Figura 15 muestra variaciones importantes entre los miembros de la junta directiva. El tesorero obtiene 50 puntos, lo que indica un conocimiento moderado que le permite comprender parcialmente cómo integrar la información y coordinar esfuerzos. El presidente, el vicepresidente y el fiscal registran 40 puntos, evidenciando deficiencias en la coordinación general del proyecto, el seguimiento a los componentes y la toma de decisiones integradas.

El secretario obtiene 20 puntos, lo que refleja una carencia significativa en la articulación de la información, la gestión documental y la alineación entre actores, lo cual afecta directamente la cohesión de los proyectos comunitarios. Estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer conocimientos en planificación integral, seguimiento global, elaboración de actas, herramientas de integración y buenas prácticas básicas en gerencia de proyectos.

Figura 15

Resultados Obtenidos en el Area de Gestión de Integración por Cargo



Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Consolidado Final del Nivel 1 Lenguaje Común PMMM de Kerzner

El Nivel 1 del modelo de madurez organizacional PMMM del autor Kerzner evalúa el grado en que los miembros de la junta de acción comunal del barrio Champagnat comprenden los conceptos fundamentales y el lenguaje básico de la gerencia de proyectos. Este nivel es crítico porque constituye la base para desarrollar procesos más estructurados y avanzar hacia niveles superiores de madurez organizacional con relación a la gestión de proyectos. Para el caso de estudio de la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat, los resultados muestran que los dignatarios poseen conocimientos heterogéneos y, en general, insuficientes en las diez áreas evaluadas.

A continuación, en la Tabla 18 se presenta el consolidado de puntajes obtenidos en cada una de las diez áreas de conocimiento evaluadas. Esta tabla permite identificar con claridad las fortalezas y debilidades individuales, así como las brechas existentes entre los distintos cargos de la junta directiva.

Tabla 18

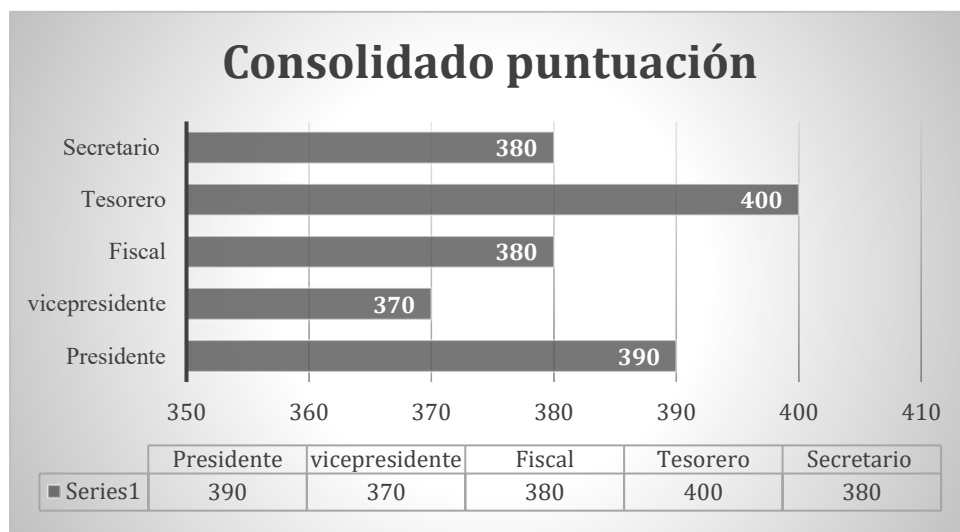
Consolidado de Puntajes por Cargo y Areas de Conocimiento Nivel 1 Lenguaje Común

No.	Cargo	GA	GT	GC	GR	GADQ	GCL	GR	GCOM	GI	Calificación total
1	Presidente	60	40	50	20	60	30	50	40	40	390
2	Vicepresidente	60	50	20	40	50	40	20	60	30	370
3	Fiscal	40	60	50	40	50	40	30	50	20	380
4	Tesorero	50	40	30	70	50	30	20	60	50	400
5	Secretario	30	50	60	40	70	20	50	40	20	380

Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

GA: Gestión del Alcance; GT: Gestión del Tiempo; GC: Gestión de los Costos; GR: Gestión de Recursos Humanos; GADQ: Gestión de las Adquisiciones; GCL: Gestión de la Calidad; GR: Gestión de los Riesgos; GCOM: Gestión de las Comunicaciones; GI: Gestión de los Interesados.

En la Figura 16, los puntajes obtenidos evidencian que ningún cargo alcanza el puntaje mínimo de 600 puntos requeridos por el modelo para avanzar al Nivel 2. El tesorero obtiene el valor más alto (400 puntos), seguido del presidente (390 puntos), fiscal (380 puntos), secretario (380 puntos) y vicepresidente (370 puntos). Aunque estos valores muestran cierta familiaridad con los conceptos de gestión de proyectos, permanecen dentro del rango que el modelo PMMM de Kerzner clasifica como deficiencia general, lo cual indica que la JAC trabaja en proyectos, sin un conocimiento estandarizado o uniforme entre sus miembros de la junta directiva por tal razón es la baja asignación de recursos provenientes del orden local, departamental y nacional por la deficiente gestión de proyectos en la etapa de la formulación, ejecución, control y cierre de proyectos comunitarios.

Figura 16*Resultados por Cargo Nivel 1 Lenguaje Común*

Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

El análisis por área de conocimiento de gestión de proyectos es fundamental para el oportuno desarrollo de proyectos comunitarios dentro del consolidado nos permite visualizar que áreas reflejan fortalezas como también debilidades como también algunos cargos presentan fortalezas puntuales —como es el área de la gestión de adquisiciones para el cargo de secretario de la JAC como también en el área de conocimiento de la gestión del tiempo obtiene una puntuación buena para el cargo de fiscal—; sin embargo, estas fortalezas no son consistentes ni compartidas por todo el equipo de trabajo de la JAC. De igual manera el consolidado y la información descrita en las graficas permite visualizar que existen áreas de conocimiento en estado crítico como es el área de conocimiento de la gestión de recursos humanos, gestión de riesgos, gestión de la calidad, comunicaciones e integración, donde varios cargos registran puntajes de 20 a 40 puntos, los resultados requieren intervención inmediata mediante procesos de formación, capacitación y acompañamiento profesional para alcanzar un nivel mas alto.

Los resultados globales permiten concluir que, aunque la Junta de acción comunal desarrolla actividades relacionadas con proyectos comunitarios, estas acciones no están respaldadas por un conocimiento homogéneo en gerencia de proyectos. El promedio total obtenido (384 puntos) confirma que la organización comunal se encuentra en una etapa inicial y que debe fortalecer este primer nivel antes de adoptar buenas prácticas más complejas. Aun así, con fines académicos, se procederá a analizar los resultados del Nivel 2, aclarando explícitamente que la Junta de acción comunal debe priorizar capacitaciones dirigidas a los dignatarios en temáticas relacionadas con la gerencia de proyectos, fundamentos de la guía del PMBOK que permitan mejorar los resultados obtenidos en el nivel 1 lenguaje común antes de avanzar en el nivel 2 del proceso de madurez sobre la gerencia de proyectos.

Ver Apéndice B para los resultados de cada cargo.

Resultados Nivel 2 Procesos Comunes

El segundo nivel procesos comunes del modelo de madurez PMMM de Kerzner evalúa la existencia y aplicación de procesos comunes dentro de la JAC. Este nivel determina si la organización comunal utiliza de forma sistemática conceptos, técnicas, metodologías y herramientas de gerencia de proyectos, que permita replicar las buenas prácticas y garantizar que los resultados obtenidos en proyectos exitosos puedan trasladarse a otros proyectos en las fases de ciclo de vida de proyectos.

El nivel 2 procesos comunes se centra en medir la madurez organizacional sobre la gerencia de proyectos a través de cinco fases del ciclo de vida de un proyecto, las cuales permiten identificar la consistencia y estandarización de los procesos que utiliza la organización, ver Tabla 19.

Tabla 19*Ponderación de Fases del Ciclo de Vida Nivel 2 Procesos Comunes*

Item	Ciclo de vida
1	Embrionaria
2	Ejecutivo
3	Manejo de línea
4	Crecimiento
5	Madurez

Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Sistema de Calificación Nivel 2, Procesos Comunes:

El instrumento tipo encuesta aplicada está compuesta por 20 preguntas, distribuidas equitativamente entre las cinco fases del ciclo de vida que componen a un proyecto. Cada pregunta se responde en escala bipolar, con valores entre -3 y +3, según se presenta en la siguiente Tabla 20.

Tabla 20*Calificación Alternativa de Respuesta*

Alternativa de respuesta	Puntaje otorgado
Totalmente en desacuerdo	-3
No estoy de acuerdo	-2
Ligeramente en desacuerdo	-1
Sin opinión	0
Ligeramente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Muy de acuerdo	3

Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Criterios de interpretación del Nivel 2 procesos comunes:

- Si alguna etapa del ciclo de vida del proyecto obtiene +6 puntos o más, se considera que la organización está evolucionando favorablemente y aplica procesos comunes de forma correcta.
- Si alguna etapa del ciclo de vida del proyecto obtiene valores entre -6 y 0, existe una práctica poco estandarizada, con debilidades en la adopción de procesos.
- Si una etapa del ciclo de vida del proyecto presenta puntajes inferiores a -6, se interpreta que los procesos están ausentes o que existe resistencia al uso de metodologías.

Resultados Obtenidos por los Cargos de los Dignatarios

El Nivel 2 procesos comunes del modelo PMMM de Kerzner permite evaluar la existencia y estandarización de procesos comunes dentro de la organización. Este nivel se centra en determinar si los todos los miembros aplican prácticas homogéneas para la gestión de proyectos, abarcando las etapas del ciclo de vida del proyecto: Embrionaria, Ejecutivo, Manejo de línea, Crecimiento y Madurez. El propósito es establecer si la organización cuenta con procesos repetibles que garanticen coherencia entre proyectos y permitan lograr resultados consistentes.

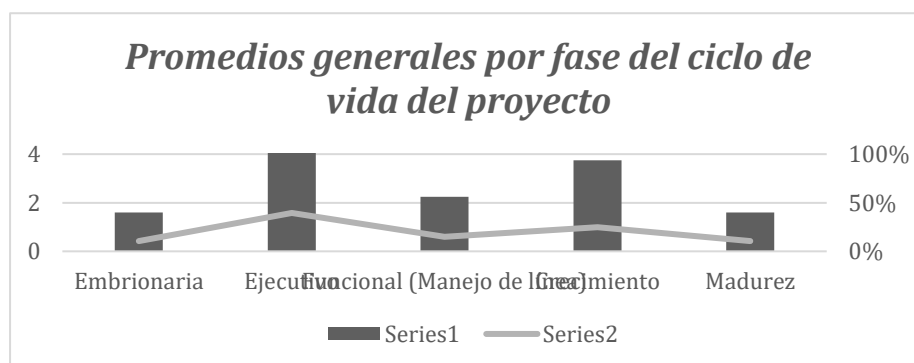
A continuación, en la Tabla 21 se presenta el consolidado general de los puntajes obtenidos por los cinco dignatarios evaluados.

Tabla 21*Consolidado General de Resultados del Nivel 2 Procesos Comunes*

Cargo	Embrionaria	Ejecutivo	Funcional (Manejo de línea)	Crecimiento	Madurez
Presidente	-2	9	4	4	-1
Vicepresidente	2	8	-1	3	3
Fiscal	4	6	3	5	3
Tesorero	0	4	2	4	-2
Secretario	4	1	3	3	-2
Total	8	28	11	19	1
Promedio	1.6	6	2.25	3.75	1.6

Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

La Figura 17 muestra los promedios obtenidos para cada una de las cinco etapas del ciclo de vida. Una vez aplicado el instrumento en cada una de las cinco etapas se obtienen los siguientes resultados para la etapa Ejecutivo alcanza el puntaje más alto (6), seguida de la etapa de Crecimiento con (3.75). para las etapas Embrionaria y Madurez presentan los resultados más bajos (1.6), lo que evidencia dificultades tanto en la identificación inicial del proyecto como en su cierre y estandarización final.

Figura 17*Promedios Generales por Fase del Ciclo de Vida del Proyecto*

Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Consolidado Final del Nivel 2 Procesos Comunes PMMM de Kerzner

El análisis consolidado del Nivel 2 procesos comunes revela que la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat presenta un nivel de madurez bajo y poco consistente en la adopción de procesos comunes de gestión de proyectos. A pesar de que algunos dignatarios muestran fortalezas puntuales, estas no son compartidas por todo el equipo de trabajo y no constituyen procesos institucionalizados.

Fortalezas identificadas:

- La fase Ejecutivo obtuvo un promedio de 6 puntos, el valor más alto del nivel. Esto indica que los dignatarios comprenden relativamente bien los procesos de definición inicial, asignación de responsabilidades y estructuración básica de proyectos.
- La fase Crecimiento (3.75) muestra que existe cierto entendimiento sobre el seguimiento al avance del proyecto y la coordinación intermedia.

Estas fortalezas sugieren que la JAC ha adquirido experiencia empírica gestionando proyectos comunitarios, especialmente en la fase intermedia del ciclo de vida.

Debilidades críticas:

Las fases con menor puntaje —Embrionaria (1.6) y Madurez (1.6)— evidencian fallas estructurales que afectan la gestión organizacional:

1. Fase Embrionaria (Inicio del proyecto):

- Puntajes bajos en identificación de necesidades.
- Debilidad en formulación de problemas y análisis inicial.
- Falta de procedimientos para iniciar formalmente los proyectos.

Esto implica que los proyectos se ponen en marcha sin una claridad técnica suficiente ni procesos de evaluación temprana.

2. Fase Madurez (Cierre y estandarización):

- Ausencia de procesos de cierre, evaluación y lecciones aprendidas.
- Falta de mecanismos para documentar buenas prácticas.
- Inexistencia de estandarización entre proyectos.

Kerzner establece que la ausencia de esta fase impide que la organización evolucione hacia niveles superiores de madurez.

3. Fase Funcional (Manejo de línea) – 2.25 puntos:

• Esta fase representa la operación del proyecto en ejecución, donde la JAC presenta dificultades para mantener procedimientos estables, roles definidos y control sistemático.

- Interpretación global según el PMMM de Kerzner:
- El promedio total del nivel es 3.04, lo que ubica a la organización en un estado de baja madurez en procesos comunes.

De acuerdo con Kerzner (2001):

- No se observa estandarización de procesos en ninguna fase.
- Los avances positivos son aislados y dependen del criterio de cada dignatario.
- La organización aún opera de manera empírica, sin metodologías repetibles.
- No se evidencia un proceso formal que permita replicar prácticas exitosas entre proyectos.

En consecuencia, la Junta de Acción Comunal no cumple con los requisitos del Nivel 2, y se recomienda fortalecer las capacidades del equipo antes de continuar hacia niveles superiores.

Recomendación general:

- Se requiere implementar un plan de fortalecimiento organizacional, centrado en:

- Capacitación en ciclo de vida del proyecto.
- Uso de formatos y procedimientos estandarizados.
- Elaboración de una guía interna de proyectos comunales.
- Diseño de mecanismos para capturar, documentar y reutilizar buenas prácticas.

Ver

Apéndice C para los resultados de cada cargo.

Nivel 3 Metodología Singular: Introducción y Justificación

Los resultados obtenidos en los niveles 1 y 2 del modelo PMMM evidenciaron que la Junta de Acción Comunal (JAC) del barrio Champagnat presenta debilidades significativas tanto en el dominio de los conceptos fundamentales de la gerencia de proyectos (Nivel 1) como en la estandarización y uso sistemático de procesos comunes (Nivel 2). Según Kerzner (2019), las

organizaciones que no alcanzan madurez en estos primeros niveles tienen dificultades para replicar prácticas exitosas y carecen de estructuras que permitan sostener la mejora continua.

No obstante, el autor también señala que la evaluación de niveles superiores puede emplearse con fines diagnósticos y formativos, siempre que el objetivo sea identificar brechas estratégicas y orientar iniciativas de fortalecimiento organizacional.

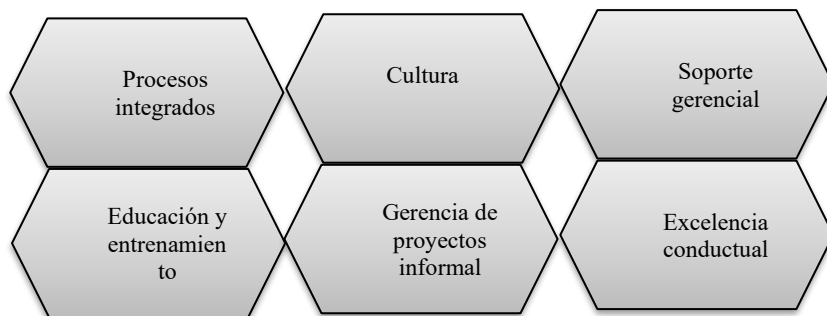
Con base en este enfoque, el desarrollo del Nivel 3 – Metodología Singular en este trabajo no busca demostrar que la organización posee una metodología estandarizada y madura —lo cual sería metodológicamente incorrecto dada la baja puntuación en los niveles previos— sino realizar un ejercicio de análisis orientado a identificar qué tan preparados están los dignatarios para comprender e implementar los elementos esenciales de una metodología única de proyectos.

Este procedimiento está alineado con lo planteado por Too y Weaver (2014), quienes destacan que la identificación temprana de vacíos en capacidades metodológicas es un paso clave en el fortalecimiento de la gobernanza de proyectos en organizaciones públicas y comunitarias.

El Nivel 3 del PMMM se fundamenta en el Hexágono de la Excelencia, un modelo que evalúa la madurez en seis dimensiones críticas para la institucionalización de una metodología de proyectos, ver Figura 18:

Figura 18

Hexágono de la Excelencia



Nota. Elaboración propia basado en Kerzner (2001)

Kerzner (2019) explica que una organización alcanza este nivel cuando adopta una metodología única, formalizada, repetible y comprendida por la mayoría de los miembros.

Aunque la JAC aún no cumple estas condiciones, aplicar el instrumento de Nivel 3 permite:

- Identificar fortalezas individuales en cada dimensión.
- Determinar vacíos prioritarios para la capacitación.
- Establecer una línea base que oriente un futuro plan de madurez.
- Comprender el nivel de preparación cultural y conductual para adoptar cambios metodológicos.

metodológicos.

En consecuencia, el Nivel 3 se desarrolla en este trabajo como un ejercicio técnico y prospectivo, permitiendo evaluar la percepción de los dignatarios respecto al Hexágono de la Excelencia y la posible disposición institucional para avanzar hacia una metodología singular de proyectos.

Análisis Cualitativo del Potencial de la Organización Para Avanzar Hacia el Nivel 3

Aunque actualmente la Junta no cumple con los criterios para la aplicación del Nivel 3, se pueden identificar elementos cualitativos que sirven como base para proyectar un proceso de mejora:

Fortalezas identificadas:

- Existe interés explícito de los dignatarios en consolidar procesos de gestión de proyectos.
- La Junta reconoce la importancia de estructurar proyectos de forma formal y metodológica.
- Se identifica disposición para participar en procesos de capacitación y formación continuada.

Debilidades que impiden la aplicación del Nivel 3:

- Ausencia de una estructura metodológica común.
- Uso limitado de herramientas básicas de gestión de proyectos.
- Baja estandarización de prácticas entre los dignatarios.
- Escasa articulación entre roles y responsabilidades.
- Implicaciones según Kerzner y estudios indexados

Tanto Kerzner (2019) como la literatura reciente en modelos de madurez (San Cristóbal et al., 2018; Joslin & Müller, 2015) coinciden en que:

- No es recomendable implementar una metodología singular si el Nivel 2 no está consolidado.
- Las organizaciones que saltan etapas tienden a fracasar en la institucionalización de procesos.
- El fortalecimiento del Nivel 1 y 2 es la principal prioridad antes de avanzar.

Recomendaciones para avanzar hacia el Nivel 3:

- Fortalecer el Nivel 1 (Lenguaje común) mediante capacitaciones en la Guía del PMBOK®, talleres de roles, y formación básica en conceptos de alcance, cronograma, costos, riesgos y comunicaciones.
- Estabilizar el Nivel 2 (Procesos comunes) adoptando procedimientos simples y estandarizados para planear, ejecutar y monitorear proyectos comunitarios.
- Diseñar una guía metodológica mínima, alineada con la Guía del PMBOK® y adaptada al contexto comunitario.
- Formalizar roles y responsabilidades, asegurando coherencia entre funciones y tareas del proyecto.
- Implementar un plan anual de fortalecimiento institucional basado en el hexágono de la excelencia, preparando las condiciones para una futura evaluación del Nivel 3.

El Nivel 3 del PMMM no puede evaluarse cuantitativamente en este estudio debido a las limitaciones encontradas en los niveles previos. Sin embargo, su análisis cualitativo permite establecer una hoja de ruta clara para el fortalecimiento de la Junta de Acción Comunal. La organización se encuentra en una etapa temprana de madurez y requiere consolidar conocimientos, procesos y prácticas fundamentales antes de avanzar hacia una metodología singular.

Pese a ello, la presentación de la estructura del Nivel 3 contribuye a visualizar los estándares de excelencia hacia los cuales debe orientarse la Junta en el mediano plazo, alineándose con las mejores prácticas internacionales en gerencia de proyectos.

Ver Apéndice D

Apéndice C para el sistema de evaluación Nivel 3.

Contribuciones

Plan de Mejoramiento Para el Fortalecimiento de la Madurez Organizacional en la JAC Champagnat

Los resultados obtenidos de la evaluación de madurez organizacional aplicada a la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat evidencian que la organización se encuentra en un nivel inicial de madurez, con debilidades significativas en los niveles 1 (Lenguaje común) y 2 (Procesos comunes) del modelo PMMM de Kerzner. Estas brechas dificultan la transición hacia niveles superiores y limitan la capacidad de la Junta para gestionar proyectos de forma estandarizada, consistente y eficiente.

Con base en los hallazgos, se propone el siguiente Plan de Mejoramiento, orientado a cerrar brechas, fortalecer competencias y establecer capacidades estructurales para avanzar en el modelo de madurez.

Objetivo General del Plan de Mejoramiento

Fortalecer las capacidades organizacionales, técnicas y metodológicas de la Junta de Acción Comunal Champagnat para elevar su nivel de madurez en gerencia de proyectos, garantizando la comprensión del lenguaje común, la estandarización de procesos y la adopción gradual de prácticas recomendadas en el modelo PMMM de Kerzner.

Objetivos específicos:

1. Implementar acciones de capacitación orientadas al dominio del lenguaje y conceptos de la gerencia de proyectos (Nivel 1).
2. Estandarizar procesos y prácticas básicas relacionadas con el ciclo de vida de los proyectos (Nivel 2).
3. Promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al uso sistemático de herramientas de gestión.
4. Desarrollar instrumentos y plantillas que faciliten la estructuración y seguimiento de proyectos comunitarios.

Diagnóstico Resumido de Hallazgos

Nivel 1 – Lenguaje común:

1. Ningún cargo alcanzó el mínimo de 600 puntos requeridos.
2. Áreas con mayor deficiencia:
 - a. Gestión de la calidad
 - b. Gestión de recursos humanos
 - c. Gestión del riesgo
 - d. Gestión del tiempo
3. Conocimiento razonable solo en alcance y adquisiciones para algunos cargos.

Nivel 2 – Procesos comunes

1. Promedio general del nivel: **3.04** (valor bajo según Kerzner).
2. Fases más débiles:
 - a. Embrionaria
 - b. Funcional (manejo de línea)
 - c. Madurez

3. No se superaron los +6 puntos requeridos como indicador de práctica consolidada.

La Junta presenta fortalezas aisladas, pero no posee bases suficientes para avanzar a los niveles 3, 4 y 5. Se requiere un plan de mejora enfocado en conceptos, procesos, estandarización y cultura de proyectos.

Plan de Mejoramiento Propuesto

El plan se estructura en cuatro líneas estratégicas, cada una con acciones específicas, responsables e indicadores.

Línea estratégica 1: Fortalecimiento del lenguaje de gerencia de proyectos nivel 1

El Nivel 1 del PMMM se centra en el dominio del lenguaje común de gerencia de proyectos. Dado que los resultados obtenidos fueron inferiores al umbral requerido, se plantea un conjunto de acciones correctivas orientadas a mejorar la comprensión conceptual y la comunicación técnica entre los dignatarios.

La siguiente Tabla 22 presenta las acciones específicas destinadas a fortalecer este nivel.

Tabla 22

Acciones del Nivel 1 Lenguaje Común

Acción	Responsable	Recursos	Indicador	Meta	Cronograma
Capacitación básica en las 10 áreas de conocimiento de la Guía del PMBOK®	Presidente + Profesional de apoyo (voluntario o externo)	Guías, talleres, diapositivas	Número de sesiones realizadas	10 sesiones (una por área)	semana 1
Creación de un glosario institucional de términos de gerencia de proyectos	Secretario	Documento interno	Glosario finalizado	1 glosario	semana 2
Taller práctico para la identificación de riesgos, interesados y alcance	Tesorero + Fiscal	Casos de estudio	Participantes capacitados	80% de la directiva	semana 3

Acción	Responsable	Recursos	Indicador	Meta	Cronograma
Implementación de reuniones formativas mensuales sobre GP	Presidente	Actas, listas de asistencia	Frecuencia de reuniones	1 reunión mensual	semana 3

Nota. Elaboración propia a partir de las áreas críticas identificadas en el análisis del Nivel 1

Estas acciones permitirán que los miembros de la Junta adquieran un vocabulario estandarizado y adecuado para la formulación y ejecución de proyectos comunitarios, requisito fundamental para avanzar hacia niveles posteriores del PMMM.

Línea estratégica 2: Estandarización de procesos comunes Nivel 2

El nivel 2 del modelo PMMM evalúa la existencia de procesos comunes y la utilización sistemática de prácticas repetibles en la gestión de proyectos. Dado que los puntajes obtenidos reflejan debilidades en varias fases del ciclo de vida del proyecto, se plantean acciones para estructurar procesos, definir procedimientos e implementar herramientas de control.

La siguiente Tabla 23 resume estas acciones.

Tabla 23

Acciones del Nivel 2 Procesos Comunes

Acción	Responsable	Recursos	Indicador	Meta	Cronograma
Diseñar un procedimiento estándar para formular proyectos	Fiscal + secretario	Plantillas, formatos	Documento aprobado	1 procedimiento	semana 4
Definir un ciclo de vida único para los proyectos comunitarios	Junta directiva	Matriz del ciclo de vida	Ciclo aprobado	1 ciclo institucional	semana 5
Implementar una matriz de seguimiento para cada fase del proyecto	Tesorero	Excel o Google Sheets	Número de proyectos monitoreados	100% de proyectos vigentes	semana 5

Acción	Responsable	Recursos	Indicador	Meta	Cronograma
Capacitación para el uso de herramientas de gestión (cronograma, EDT, matriz de riesgos, interesados)	Instructor externo o líder comunitario con experiencia	Computadores, plantillas	Participación	80% de miembros capacitados	semana 6

Nota. Elaboración propia basada en la interpretación de los puntajes parciales del Nivel 2

La implementación de estas acciones contribuirá a consolidar procesos estandarizados que aseguren consistencia metodológica en la gestión de los proyectos ejecutados por la Junta de Acción Comunal.

Línea estratégica 3: Cultura organizacional orientada a la gestión de proyectos

Una cultura organizacional orientada a la gestión de proyectos es esencial para garantizar la adopción sostenida de metodologías y procesos.

En este sentido, la siguiente Tabla 24 presenta acciones dirigidas a fortalecer los comportamientos, hábitos, responsabilidades y dinámicas internas que influyen en el desempeño de la Junta en materia de proyectos.

Tabla 24

Acciones de Fortalecimiento Cultura Organizacional

Acción	Responsable	Indicador	Meta	Cronograma
Socializar las responsabilidades de cada cargo según el ciclo del proyecto	Presidente	Comprensión de roles	100% de directivos	semana 6
Crear un comité interno de proyectos	Junta directiva	Acta de constitución	Comité activo	semana 6
Formalizar reuniones de seguimiento usando plantillas estándar	Secretario	Número de actas alineadas al formato	100%	semana 7
Implementar retroalimentaciones post-proyecto (lecciones aprendidas)	Fiscal	Reportes generados	100% de proyectos ejecutados	

Nota. Elaboración propia fundamentada en los principios de cultura organizacional

La ejecución de estas actividades permitirá mejorar la disciplina operativa y el compromiso colectivo, creando un entorno más propicio para la ejecución exitosa de proyectos comunitarios.

Línea estratégica 4: Desarrollo de capacidades técnicas y herramientas

El fortalecimiento técnico mediante herramientas, plantillas, repositorios y formación especializada es un aspecto clave para elevar la madurez organizacional.

La siguiente Tabla 25 contiene las acciones propuestas para mejorar las capacidades técnicas de los dignatarios y proporcionar instrumentos que faciliten la formulación y el seguimiento de proyectos.

Tabla 25

Acciones de Fortalecimiento Herramientas de Gestión

Acción	Responsable	Indicador	Meta	Cronograma
Crear un banco de plantillas (EDT, riesgos, interesados, presupuesto)	Secretario	Plantillas disponibles	10 plantillas	semana 7
Implementar un repositorio digital con historial de proyectos	Secretario	Carpeta organizada	Repositorio activo	semana 8
Identificar alianzas para formación con instituciones educativas	Presidente	Convenios o cartas	Mínimo 2 alianzas	semana 8
Capacitación en Excel básico para seguimiento de proyectos	Tesorero	Taller impartido	1 taller	semana 8

Nota. Elaboración propia considerando las necesidades identificadas en el análisis de proyectos

Estas acciones facilitarán el uso adecuado de herramientas de gestión, mejorando la calidad de los proyectos formulados y su seguimiento en cada una de las fases del ciclo de vida.

El conjunto integral de acciones presentadas en estas tablas constituye una hoja de ruta clara y sistemática que permitirá fortalecer las capacidades de la Junta, alineando su gestión comunitaria con las mejores prácticas en gerencia de proyectos. Su implementación gradual representa un avance fundamental hacia niveles superiores de madurez organizacional.

Indicadores Globales de Seguimiento

Con el propósito de garantizar la efectividad del plan de mejoramiento propuesto y de evaluar de manera objetiva el avance en la madurez organizacional de la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat, se establecen los siguientes indicadores globales de seguimiento.

Estos indicadores permiten medir el impacto real de las acciones implementadas, verificar el cumplimiento de las metas planteadas y asegurar la alineación del proceso de fortalecimiento con los niveles 1 y 2 del modelo de madurez PMMM de Kerzner. Su implementación facilitará la toma de decisiones informadas y orientará los ajustes necesarios para la mejora continua.

Indicadores:

- Incremento del puntaje del Nivel 1 en un 30% en la próxima medición.
- Mejora del puntaje del Nivel 2 hasta alcanzar un promedio ≥ 6 por fase.
- Elaboración de mínimo 3 proyectos comunitarios usando los nuevos procesos.
- Participación del 100% de los dignatarios en actividades formativas.

A continuación, en la Tabla 26 se presenta los indicadores globales de seguimiento.


Tabla 26*Indicadores Globales de Seguimiento del Plan de Mejoramiento*

Indicador	Descripción	Meta	Método de verificación	Frecuencia
Incremento del puntaje del Nivel 1	Mide el avance en el dominio del lenguaje común de GP según el PMMM	+30% respecto a la medición inicial	Nueva aplicación del instrumento Nivel 1	Anual
Mejora del puntaje del Nivel 2	Evalúa la consolidación de procesos comunes en las cinco fases del ciclo de vida	Promedio ≥ 6 por fase	Matriz del Nivel 2 y análisis de puntuaciones	Anual
Elaboración de proyectos con procesos estandarizados	Verifica la adopción real de los procedimientos y herramientas diseñadas	Mínimo 3 proyectos formulados y ejecutados	Repositorio de proyectos, actas y plantillas	Semestral
Participación en actividades formativas	Evalúa el compromiso de los dignatarios con el proceso de fortalecimiento	100% de participación	Listas de asistencia, actas y evidencias	Mensual

Nota. Elaboración propia a partir del plan de mejoramiento diseñado en función de los resultados del PMMM de Kerzner

A continuación, en la Tabla 27 se presenta un Dashboard de seguimiento del plan de mejoramiento.

Tabla 27*Dashboard de Seguimiento del Plan de Mejoramiento*

Eje de Mejora	Indicador	Estado actual	Meta esperada	Semáforo
Capacidades conceptuales	Puntaje Nivel 1	Bajo	Incremento del 30%	

Eje de Mejora	Indicador	Estado actual	Meta esperada	Semáforo
Procesos comunes	Puntaje Nivel 2	3.04	≥ 6 por fase	●
Ejecución de proyectos	Proyectos con procesos estandarizados	0	3	●
Formación y cultura	Participación en capacitaciones	Parcial	100% dignatarios	●

Nota. Elaboración propia

La definición de estos indicadores constituye un elemento fundamental para monitorear el avance de la Junta en su proceso de fortalecimiento institucional. Su cumplimiento permitirá evidenciar mejoras sustantivas en el dominio conceptual, la estandarización de procesos y la capacidad operativa de la organización.

Asimismo, estos indicadores se convierten en un referente para futuras evaluaciones de madurez y en un mecanismo que fomenta la disciplina organizacional, la toma de decisiones basada en evidencia y la consolidación progresiva de una cultura orientada a la gerencia de proyectos comunitarios.

Cierre del Plan de Mejoramiento

El plan propuesto constituye una guía estratégica para que la Junta de Acción Comunal Champagnat avance progresivamente en el modelo de madurez de Kerzner. Su implementación permitirá construir una base sólida en el uso del lenguaje de gerencia de proyectos, estandarizar procesos, fortalecer la cultura organizacional y desarrollar competencias técnicas que soporten la estructuración y ejecución de proyectos comunitarios, facilitando en el mediano plazo el avance hacia los niveles 3, 4 y 5 del modelo PMMM.

Conclusiones

El análisis realizado permitió concluir que la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat se encuentra predominantemente en los niveles 1 (Lenguaje común) con 384 puntos y 2 (Procesos comunes) del modelo de madurez PMMM de Harold Kerzner. Esto evidencia que la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos; sin embargo, aún no cuenta con procesos estandarizados, herramientas técnicas formalizadas ni mecanismos de control que garanticen la adecuada planificación, ejecución y seguimiento de sus iniciativas comunitarias. Las debilidades más relevantes se observan en la gestión del tiempo, los costos y los riesgos, donde persisten dificultades para realizar estimaciones, programaciones y controles coherentes con los estándares internacionales. De igual forma, se identificaron limitaciones significativas en la gestión de adquisiciones y comunicaciones debido a la falta de lineamientos claros y criterios uniformes para documentar, coordinar y formalizar la interacción institucional.

El estudio permitió identificar que la Junta desarrolla ciertas prácticas básicas de organización y coordinación interna, pero estas se llevan a cabo de manera empírica, dependientes de la experiencia personal de los dignatarios, y sin una metodología que permita garantizar la coherencia, transparencia y trazabilidad de los procesos. Aunque la organización presenta fortalezas importantes, como la legitimidad social, el conocimiento del territorio y la capacidad de articulación comunitaria, dichas fortalezas no se encuentran acompañadas de instrumentos formales de gestión que posibiliten su transformación en prácticas sistemáticas, eficientes y sostenibles.

El nivel de madurez identificado refleja brechas amplias respecto a los estándares internacionales del Project Management Institute. Entre las más relevantes se encuentran la inexistencia de una estructura metodológica común, la ausencia de indicadores de desempeño, la falta de roles claros asociados a la gestión de proyectos y la carencia de herramientas

tecnológicas o formatos institucionales que apoyen la planificación, el control y la documentación. Esta situación limita la capacidad de la organización para formular proyectos competitivos, acceder a recursos externos, ejecutar iniciativas de manera articulada y asegurar procesos de rendición de cuentas confiables.

Con base en estos hallazgos, se elaboró un plan de mejoramiento orientado a fortalecer las capacidades organizacionales, técnicas y metodológicas de la Junta. Este plan constituye una hoja de ruta viable para avanzar hacia un nivel superior de madurez, caracterizado por la adopción de una metodología formal, la estandarización de procesos, la implementación de herramientas tecnológicas y el desarrollo sistemático de competencias en gestión de proyectos.

En conjunto, los resultados permiten responder de manera clara la pregunta de investigación: la Junta de Acción Comunal del barrio Champagnat presenta un nivel de madurez bajo, caracterizado por prácticas incipientes, limitaciones técnicas y ausencia de procesos formalizados. No obstante, también se evidencia un importante potencial para avanzar hacia niveles más altos de madurez, especialmente si se implementan acciones sostenidas de fortalecimiento institucional. La organización requiere consolidar una gestión de proyectos profesional, coherente y orientada a resultados, con el fin de mejorar la autogestión comunitaria, optimizar el uso de recursos y contribuir al desarrollo sostenible del territorio.

Recomendaciones

Los resultados del estudio conducen a recomendar la adopción de una metodología formal de gestión de proyectos que permita estandarizar los procedimientos relacionados con la formulación, planificación, ejecución, seguimiento y cierre de iniciativas comunitarias. La consolidación de lineamientos uniformes contribuirá a mejorar la calidad técnica de los proyectos, fortalecer la transparencia institucional y facilitar la interacción con entidades financiadoras y gubernamentales.

Es necesario promover un proceso de formación continua dirigido a los dignatarios y miembros de la Junta en temas como formulación de proyectos, gestión de riesgos, manejo del tiempo, presupuestos, seguimiento a indicadores y prácticas de rendición de cuentas. La capacitación fortalecerá las competencias necesarias para profesionalizar la gestión comunitaria y permitirá mejorar la toma de decisiones, la coordinación interna y la capacidad para enfrentar desafíos propios de la gestión pública y social.

Asimismo, se recomienda crear e institucionalizar un sistema de documentación y archivo físico y digital que preserve la memoria institucional y garantice la continuidad operativa de los proyectos. Este sistema debe incluir actas, informes, cronogramas, presupuestos y lecciones aprendidas, de manera que se reduzcan las pérdidas de información y se fortalezca la trazabilidad de las iniciativas.

Se sugiere fortalecer la articulación con entidades públicas, privadas y académicas, con el fin de acceder a asistencia técnica, financiamiento, acompañamiento institucional y espacios de capacitación. La construcción de alianzas estratégicas ampliará la capacidad operativa de la Junta y contribuirá al desarrollo de proyectos de mayor impacto y calidad técnica.

Finalmente, se recomienda realizar evaluaciones periódicas del nivel de madurez organizacional, idealmente cada dos años, para medir avances y ajustar el plan de mejoramiento

propuesto. Promover un liderazgo colaborativo, mejorar la comunicación interna y fortalecer la participación comunitaria permitirá consolidar una cultura organizacional orientada a resultados, transparencia y sostenibilidad.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez Jaramillo, J., Zartha Sossa, J. W., & Orozco Mendoza, G. L. (2019). Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development—Literature review. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 512–524. <https://doi.org/10.1002/bse.2261>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- BID. (2022). Caja de herramientas para la formulación y gerencia de proyectos: Guía práctica para líderes, lideresas y organizaciones locales. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1291–1308. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.005>
- Contreras Verbel, L. (2022). Aplicación del modelo de madurez organizacional OPM3 en empresas colombianas. <https://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/10524>
- Crawford, J. K. (2006). *Project Management Maturity Model* (2nd ed.). Auerbach Publications. <https://doi.org/10.1201/9780849379468>
- de Waardt, M., & Ypeij, A. (2017). Peruvian Grassroots Organizations in Times of Violence and Peace. *Voluntas*, 28, 1249–1269. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9805-1>
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad : la salida de la crisis*.

- Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis* (Reissue). MIT Press.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/11457.001.0001>
- DNP. (2018). CONPES 3955: Política nacional de apoyo y fortalecimiento a la acción comunal en Colombia. Departamento Nacional de Planeación (DNP).
- DNP. (2023). Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Colombia Potencia Mundial de la Vida. Departamento Nacional de Planeación (DNP).
- Fathalizadeh, A., Hosseini, M. R., Mokhtarian, M., & Martek, I. (2021). Meta-barriers to sustainability implementation in project management: A meta-synthesis approach. *Journal of Cleaner Production*, 315, 128405.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128405>
- Görög, M. (2016). A broader approach to organizational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658–1669.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.011>
- Grant, K. P., & Pennypacker, J. S. (2006). Project management maturity: An assessment of project management capabilities among and between selected industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 59–68.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2005.861802>
- Ibbs, C. W., & Kwak, Y. H. (2000). Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, 31(1), 32–43. <https://doi.org/10.1177/875697280003100106>
- IPMA. (2015). *IPMA Competence Baseline (ICB): Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management* (4th ed.). International Project Management Association.

- ISO. (2021). ISO 21500:2021: Project, Programme and Portfolio Management — Context and Concepts (2nd ed.). International Organization for Standardization.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>
- Jugdev, K., & Thomas, J. (2002). Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage? *Project Management Journal*, 33(4), 4–14.
<https://doi.org/10.1177/875697280203300402>
- Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model* (3, Ed.). Wiley.
- Martiskainen, M. (2017). The role of community leadership in the development of grassroots innovations. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 22, 78–89. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2016.05.002>
- Matos, S., & Lopes, E. (2013). Prince2 or PMBOK — A question of choice. *Procedia Technology*, 9, 787–794. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.087>
- Ministerio del Interior. (2020). *Política Nacional de Fortalecimiento de la Acción Comunal en Colombia*. Ministerio del Interior.
- Morris, P. W. G. (2013). *Reconstructing Project Management*. Wiley-Blackwell.
<https://doi.org/10.1002/9781118536698>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>

- (OGC), O. of G. C. (2010). Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®) – Version 2.1. The Stationery Office (TSO).
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/61302/P3M3_Introduction_and_Guide_v2-1.pdf
- ONU-Hábitat. (2022). World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat).
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability Maturity Model for Software, Version 1.1 (CMU/SEI-93-TR-024, ESC-TR-93-177). Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.
<https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=11955>
- PMI. (2008). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) (2nd ed.). Project Management Institute.
- PMI. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (6th ed.). Project Management Institute. <https://doi.org/10.31095/podium.2018.34.6>
- PMI. (2021). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (7th ed.). Project Management Institute.
- PNUD. (2023). Informe regional sobre desarrollo humano: Bajo presión. Recalibrando el futuro del desarrollo en América Latina y el Caribe. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Qin, Y. (2023). Grassroots governance and social development. *Humanities & Social Sciences Communications*, 10, 339. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01830-8>
- Sánchez Otero, M. (2014). Gestión y participación ciudadana: caso juntas de acción comunal. *Equidad & Desarrollo*, 21, 125–143. <https://doi.org/10.19052/ed.2517>

- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Shaw, J., Howard, J., & López-Franco, E. (2020). Building inclusive community activism and accountable relations through an intersecting inequalities approach. *Community Development Journal*, 55(1), 7–25. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsz033>
- Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2020). Exploring variety in factors that stimulate project managers to address sustainability issues. *International Journal of Project Management*, 38(5), 353–367. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.003>
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
- Walker, E. T., & McCarthy, J. D. (2010). Legitimacy, strategy, and resources in the survival of community-based organizations. *Social Problems*, 57(3), 315–340. <https://doi.org/10.1525/sp.2010.57.3.315>
- Yang, Y., & Wu, F. (2022). The Sustainability of the Project-Driven Innovation of Grassroots Governance: Influencing Factors and Combination Paths. *Sustainability*, 14(24), 16862. <https://doi.org/10.3390/su142416862>

Apéndices

Apéndice A

Instrumento de Evaluación del Nivel de “Lenguaje Común”

El presente instrumento fue diseñado con el propósito de evaluar el nivel de dominio del “lenguaje común” en Gestión de Proyectos por parte de los participantes vinculados al estudio. En coherencia con la Guía del PMBOK®, el nivel de lenguaje común corresponde al reconocimiento básico de conceptos, procesos, herramientas y terminología general utilizados en la dirección de proyectos.

Este cuestionario constituye una herramienta diagnóstica que permite identificar el grado de comprensión de los principios fundamentales de las diez áreas de conocimiento:

- Gestión del Alcance
- Gestión del Tiempo (Cronograma)
- Gestión del Costo
- Gestión de la Calidad
- Gestión de los Recursos Humanos
- Gestión de las Comunicaciones
- Gestión del Riesgo
- Gestión de las Adquisiciones
- Gestión de los Interesados
- y Gestión de la Integración

El instrumento está conformado por 80 preguntas de selección múltiple con única respuesta, y fue aplicado como línea base para establecer el nivel de madurez inicial en la Junta de Acción Comunal Champagnat, dentro del marco del modelo PMMM de Harold Kerzner.

Los resultados de este cuestionario sirvieron como insumo para:

- Determinar brechas de conocimiento
- Orientar la formulación del Plan de Mejoramiento
- Establecer prioridades de capacitación y fortalecimiento institucional

A continuación, se presenta el instrumento completo en formato de tabla de doble columna, con las opciones de respuesta y la indicación de la opción correcta.

Tabla 28

Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión del Alcance

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
1. ¿Qué objetivo cumple la determinación del alcance? a) Administrar gastos. b) Definir actividades y tareas. c) Comunicaciones. d) Riesgos. e) Ejecución presupuestal.	b)
2. Soporte documental del alcance según PMBOK®: a) Plan de riesgos. b) POA. c) Documento aprobado de alcance. d) Plan de mejoramiento. e) EDT.	c)
3. Separación de actividades en elementos específicos: a) Diagrama de flujo. b) EDT. c) Procesos. d) Venn. e) Ishikawa.	b)
4. Proceso para aprobar el alcance: a) Control. b) Planeación. c) Inicio. d) Validación. e) Determinación.	e)
5. Desviación de alcance: a) Cambios imprevistos en ejecución. b) Compra vehículo. c) Cambios organigrama. d) Cambio de personal. e) Presentación personal.	a)
6. Opción falsa para límites del proyecto: a) Tiempo. b) Recursos financieros. c) Objetivos. d) Normatividad. e) Plan de comunicaciones.	e)
7. Herramienta para recoger expectativas comunitarias: a) Antecedentes. b) Lecciones aprendidas. c) Entrevistas/encuestas. d) Expertos. e) Simulacros.	c)

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
8. Seguimiento del alcance se da mediante: a) Entrevistas. b) PQRS. c) Revisión objetivos. d) Control del alcance. e) Auditoría.	d)

Tabla 29

Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión del Tiempo

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
9. Rol de la gestión del tiempo: a) Administrar gastos. b) Terminar en el tiempo previsto. c) Seguimiento al personal. d) Información para decisiones. e) Comunicación.	b)
10. Construcción del cronograma: a) Despiece EDT. b) Gantt. c) RAM. d) Ishikawa. e) AutoCAD.	b)
11. Relaciones entre actividades: a) Hacer proyecto. b) Secuenciar predecesoras/sucesoras. c) Presupuestar. d) Elegir líder. e) Control ambiental.	b)
12. Una actividad depende de otra finalizada: a) Psicosocial. b) Externa. c) Obligatoria. d) Interna. e) Sin fin.	c)
13. Variable clave para duración: a) Complejidad. b) Opinión del líder. c) Costo-beneficio. d) Materiales. e) Rendimiento.	a)
14. La ruta crítica sirve para: a) PAMEC. b) Identificar cadena de mayor duración. c) Actividades de menor costo. d) Riesgos. e) Inoperatividad.	b)
15. No sirve para control del cronograma: a) Project Libre. b) MS Project. c) GanttProject. d) Estimación de tiempos. e) Trello.	d)
16. Objetivo del cronograma: a) Riesgos. b) Objetivos. c) Costos. d) Actividades, duración y responsables. e) Mejoras.	d)

Tabla 30

Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión del Costo

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
17. Función principal: a) Diseñar cronograma. b) Culminar con presupuesto asignado. c) Administrar recursos. d) Costos del riesgo. e) Compras.	b)
18. Para determinar recursos financieros: a) Identificar actividades. b) Estimar costos totales. c) Riesgo financiero. d) Flujoograma. e) Eficiencia.	b)
19. Estimación de arriba-abajo: a) VPN. b) C/B. c) Análoga. d) Tres cotizaciones. e) Expertos.	c)

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
20. Cost Baseline corresponde a: a) Diseño. b) Presupuesto aprobado. c) Control personal. d) Comunicación de cambios. e) Seguimiento.	b)
21. Control de costos se realiza con: a) Desviación estándar. b) Interés simple. c) Valor futuro. d) Control del presupuesto y variación. e) Amortización.	d)
22. Para estimar costos de una actividad: a) Parametrización. b) Viabilidad. c) PERT. d) Diagnóstico contable. e) Entrevista.	c)
23. Instrumento para planear y controlar costos: a) Factibilidad. b) Hitos. c) Supuestos. d) Plan de costos. e) Cronograma.	d)
24. Herramienta de eficiencia del costo: a) Regresión. b) VPN. c) EDT. d) Índice de desempeño de costos. e) KPI.	d)

Tabla 31

Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión de la Calidad

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
25. La gestión de calidad permite: a) Administrar gastos. b) Garantizar satisfacción de requisitos. c) Controlar tiempo. d) Formular riesgos. e) Exponer novedades.	b)
26. Para formular requisitos de calidad: a) Planear calidad. b) Listar salarios. c) Panorama de riesgos. d) Diseños técnicos. e) Crear puestos.	a)
27. Herramienta de correlación: a) Componentes. b) Dispersión. c) UML. d) Árbol de espinas. e) Circular.	b)
28. “Prevención” se asocia con: a) Oportunidades. b) Evaluación. c) Planificación de la calidad. d) Correcciones. e) Informes.	c)
29. No permite controlar calidad: a) Investigación. b) Muestreo. c) Control charts. d) Estudios de diseño. e) Estimación de precios.	e)
30. Diagrama para causas: a) Flujo. b) Circular. c) Ishikawa. d) Total Quality. e) EDT.	c)
31. Para implementar política de calidad: a) Acuerdo. b) PAMEC. c) Avisos. d) Plan de calidad. e) Autoevaluaciones.	d)
32. Atributos de calidad: a) Gastos. b) Diseños. c) Estándares de calidad aprobados. d) Tiempo. e) Presupuesto.	c)

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
33. Función principal: a) Gastos comunicacionales. b) Contratación del talento humano. c) Tiempos. d) Costos financieros. e) Presupuesto.	b)
34. Para definir funciones: a) Plan de recursos humanos. b) Cotizaciones. c) Viabilidad. d) Flujograma calidad. e) Tiempos.	a)
35. Herramienta para roles: a) Pirámide. b) Espina de pescado. c) RAM. d) Circular. e) Flujo.	c)
36. No apta para adquirir equipo: a) Contratación. b) Selección. c) Contratista. d) Equipo remoto. e) Métodos y tiempos.	e)
37. Proceso para contratar: a) Plan de compras. b) Contratación. c) Refrigerios. d) Técnico electricista. e) Control de gastos.	b)
38. Método para resolver conflictos: a) Charla. b) Lecciones aprendidas. c) Respeto. d) Conciencia. e) Conciliación.	e)
39. Para planear cualificación del personal: a) Acta. b) Riesgos. c) Radio. d) Plan de recursos humanos. e) Emergencias.	d)

Tabla 32*Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión de la Comunicación*

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
40. Objetivo: a) Gastos. b) Gestionar información. c) Tiempos. d) Mejoramiento. e) Nómina.	b)
41. Para levantar necesidades de información: a) Recopilar info de todas las áreas. b) Presupuesto. c) Desviaciones. d) Alquileres. e) Auditoría.	a)
42. Información para stakeholders: a) Cartilla. b) Espina. c) EDT. d) Diagrama de comunicaciones. e) Cronograma.	d)
43. No pertenece a comunicaciones: a) Software/hardware. b) Medios. c) Canales. d) Emisor-canal-receptor. e) Estimación paramétrica.	e)
44. Proceso de gestión de información: a) Pancartas. b) Plan de comunicaciones. c) Radio. d) Campañas. e) Accidentes.	b)
45. Dimensión que NO es comunicación: a) Interna/externa. b) Formal/informal. c) Vertical/horizontal. d) Verbal/no verbal. e) Pago de animador.	e)
46. Habilidad que NO aplica: a) Escuchar. b) Preguntar. c) Resolver conflictos. d) Gestionar expectativas. e) No contestar.	e)

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
47. No es entrada para gestionar expectativas: a) Registro. b) Comunicación no verbal. c) Plan del proyecto. d) Incidentes. e) Estrategia.	b)

Tabla 33*Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión del Riesgo*

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
48. Entradas para planificar: a) Plan de costos. b) Enunciado del alcance. c) Cronograma. d) Todas. e) Ninguna.	d)
49. Función principal: a) Gastos. b) Gestión proactiva de riesgos. c) Ingreso horario. d) Puestos de trabajo. e) Señalización.	b)
50. Intervinientes en identificación de riesgos: a) Director. b) Equipo. c) Equipo de riesgos. d) Clientes. e) Todos.	e)
51. Técnicas para identificar riesgos: a) Documentos. b) Listas. c) Supuestos. d) Ninguna. e) Todas.	e)
52. Monitoreo y control de riesgos: a) Riesgos eliminados. b) Riesgos remanentes. c) Planes de respuesta por tratar. d) Riesgos constantes. e) Riesgos frecuentes.	c)
53. Técnica aplicada al monitoreo: a) Causa-efecto. b) Variación y tendencias. c) Calidad. d) Costos. e) Ninguna.	b)
54. Para priorizar riesgos se debe considerar: a) Calidad. b) Frecuencia. c) Análisis cualitativo. d) Sondeo. e) Emergencias.	c)
55. Riesgo secundario: a) Aparece después de respuestas. b) Insignificante. c) Alta ocurrencia. d) Costoso. e) Fácil.	a)

Tabla 34*Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión de la Adquisición*

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
56. La gestión incluye: a) Compras. b) Contratación. c) Cambios. d) Todas. e) Ninguna	d)
57. Papel principal: a) Gastos comunicacionales. b) Adquirir bienes y servicios. c) Controlar tiempos. d) Riesgos. e) Inspección.	b)
58. Para planear adquisiciones se requiere: a) Documentar decisiones, compras, proveedores. b) Seguridad privada. c) Riesgos. d) Diseños. e) Cotizar.	a)
59. Tipo de contrato: a) Laboral. b) Materiales. c) Precio fijo. d) Verbal. e) Todos.	c)
60. Aspectos clave: a) Línea base del alcance. b) Acuerdos de trabajo. c) Acuerdos del riesgo. d) Todas. e) Ninguna.	d)
61. No pertenece a adquisiciones: a) Oferentes. b) Publicidad. c) Evaluación. d) Estimación de riesgos. e) Negociación.	d)
62. Salidas del proceso: a) Vendedores seleccionados. b) Adjudicación. c) Calendario de recursos. d) Ninguna. e) Todas.	e)
63. ¿Incluye monitoreo de pagos? a) Correcto. b) Incorrecto. c) Prob. acuerdo. d) Prob. desacuerdo. e) Neutral.	a)

Tabla 35*Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión de los Interesados*

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
64. Papel principal: a) Gastos. b) Identificar actores claves. c) Inspección. d) Política SST. e) Papelería.	b)
65. Técnica de identificación: a) POA. b) Identificación de interesados. c) Participación. d) Comunicados. e) Hojas de vida.	b)
66. Participación de interesados: a) Matriz. b) Alta gerencia. c) Censo. d) Indicadores. e) Inclusión en el desarrollo del proyecto.	e)
67. Técnica NO perteneciente: a) Comunicación asertiva. b) Relaciones interpersonales. c) Habilidades de administración. d) Reuniones. e) Emisor–canal–receptor.	e)
68. Técnica para involucrar interesados: a) Reuniones. b) Matriz. c) Plan de participación. d) Financiamiento. e) Lista asistencia.	c)

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
69. Registro de interesados definido como: a) Acta de recursos. b) Formato de levantamiento de información. c) Hojas de vida. d) Factura. e) Archivo general.	b)
70. Control de participación sirve para: a) Normatividad. b) Estrato. c) Actualizar info y notificar. d) Saber quién está activo. e) Educación.	c)
71. Beneficios: a) Veeduría. b) Garantes. c) Efectividad. d) Identificación de inconformidades. e) Todas.	e)

Tabla 36*Cuestionario de Lenguaje Común en Gestión de Proyectos PMBOK® Gestión de la Integración*

Pregunta y opciones	Respuesta correcta
72. Función principal: a) Administrar colaboradores. b) Gestionar factores integradores del proyecto. c) Diseñar EDT. d) Inspeccionar riesgos. e) Costos comunicacionales.	b)
73. Documento para iniciar proyecto: a) Plan de riesgos. b) Cotizaciones. c) Auditoría. d) Hojas de vida. e) Acta de constitución.	e)
74. Documento que define ejecución/monitoreo/control: a) Acta. b) Matriz de comunicaciones. c) Plan para la dirección del proyecto. d) Cronograma. e) Hoja de ruta.	c)
75. Supervisor revisa: a) Ingreso personal. b) Organigrama. c) Entregables. d) Canales de comunicación. e) Refrigerios.	c)
76. La integración incluye: a) Identificar. b) Combinar. c) Definir. d) Todas. e) Ninguna.	d)
77. Primer paso: a) Control y monitoreo del trabajo. b) Reunión inicial. c) Planos. d) Riesgos. e) Bienvenida.	a)
78. Control integrado de cambios pertenece a integración: a) Correcto. b) Incorrecto. c) Solo ordenador del gasto. d) Riesgos eliminados. e) Contratación.	a)
79. Integración da cierre porque: a) Líder lo cierra. b) Manejo de equipo. c) Garantiza tiempos, calidad y costo. d) Organigrama. e) Pagos.	c)
80. Objetivo de integración: a) Terminar sin inconvenientes. b) Calcular personal. c) Flujograma. d) Informar ausencias. e) Tiempos improductivos.	a)

Nota. Elaboración propia

Apéndice B

Consolidado de Resultados por Cargos y Área de Conocimiento – Nivel 1

El presente anexo consolida los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de evaluación del Nivel 1 – Lenguaje Común, correspondiente al modelo de madurez PMMM de Harold Kerzner. Los datos se presentan por cargo y por área de conocimiento, permitiendo analizar el grado de comprensión conceptual que poseen los dignatarios de la Junta de Acción Comunal Champagnat en torno a la gerencia de proyectos.

La escala de evaluación utilizada, basada en la tabla de ponderación de Kerzner, clasifica el nivel de conocimiento así:

- ≥ 60 puntos: conocimiento razonable.
- 40–50 puntos: conocimiento deficiente.
- ≤ 30 puntos: conocimiento crítico.

La Junta de Acción Comunal Champagnat obtiene un promedio general de 384 puntos, ubicándose por debajo del umbral mínimo de 600 puntos requerido para avanzar al Nivel 2 – Procesos Comunes del modelo PMMM de Kerzner.

Se evidencia:

- Falta de estandarización en el lenguaje de gerencia de proyectos.
- Desigualdad en el nivel de conocimiento entre cargos.
- Brechas críticas en gestión del riesgo, calidad, interesados y costos.

- Necesidad de implementar programas de capacitación estructurados, estudio de casos y talleres orientados al fortalecimiento conceptual de todos los dignatarios.

El equipo requiere avanzar de manera progresiva en el fortalecimiento del Nivel 1 antes de aspirar al Nivel 2 del modelo de madurez.

A continuación, se presenta el consolidado estructurado en formato de doble columna para facilitar la lectura y análisis de los resultados.

Tabla 37

Resultados por Cargo Nivel 1 Lenguaje Común Cargo Presidente

Cargo / Área de Conocimiento	Puntaje y Análisis
Presidente	Total: 390 puntos
Alcance / Adquisiciones	60 puntos – Conocimiento razonable.
Costos / Riesgos	50 puntos – Deficiencia moderada.
Tiempo / Comunicaciones / Interesados	40 puntos – Deficiencia significativa.
Calidad	30 puntos – Nivel crítico.
Recursos Humanos	20 puntos – Nivel crítico.
Interpretación general	Presenta fortalezas en alcance y adquisiciones, pero requiere intervención inmediata en calidad, recursos humanos y comunicaciones.

Nota. Elaboración propia

Tabla 38*Resultados por Cargo Nivel 1 Lenguaje Común Cargo Vicepresidente*

Cargo / Área de Conocimiento	Puntaje y Análisis
Vicepresidente	Total: 370 puntos
Alcance / Comunicaciones	60 puntos – Conocimiento razonable.
Tiempo / Adquisiciones	50 puntos – Deficiencia moderada.
Recursos Humanos / Calidad	40 puntos – Deficiencia.
Costos / Riesgos	20 puntos – Crítico.
Interpretación general	Pocas áreas en nivel aceptable; urge fortalecimiento en costos y riesgos.

Nota. Elaboración propia**Tabla 39***Resultados por Cargo Nivel 1 Lenguaje Común Cargo Fiscal*

Cargo / Área de Conocimiento	Puntaje y Análisis
Fiscal	Total: 380 puntos
Tiempo	60 puntos – Razonable.
Costos / Adquisiciones / Comunicaciones	50 puntos – Deficiencia.
Alcance / Recursos / Calidad	40 puntos – Deficiencia.
Riesgo	30 puntos – Crítico.
Interesados	20 puntos – Crítico.
Interpretación general	Presenta competencias básicas en tiempo, pero debilidad seria en interesados y riesgo.

Nota. Elaboración propia

Tabla 40*Resultados por Cargo Nivel 1 Lenguaje Común Cargo Tesorero*

Cargo / Área de Conocimiento	Puntaje y Análisis
Tesorero	Total: 400 puntos
Recursos	70 puntos – Buen conocimiento.
Comunicaciones	60 puntos – Razonable.
Alcance / Adquisiciones / Interesados	50 puntos – Deficiencia moderada.
Tiempo	40 puntos – Deficiencia.
Costos / Calidad	30 puntos – Crítico.
Riesgo	20 puntos – Crítico.
Interpretación general	Líder del grupo en puntaje total, pero con brechas críticas en costos y riesgo.

Nota. Elaboración propia**Tabla 41***Resultados por Cargo Nivel 1 Lenguaje Común Cargo Secretario*

Cargo / Área de Conocimiento	Puntaje y Análisis
Secretario	Total: 380 puntos
Adquisiciones	70 puntos – Buen conocimiento.
Costos	60 puntos – Razonable.
Tiempo / Riesgo	40 puntos – Deficiencia.
Calidad	30 puntos – Crítico.
Riesgo	20 puntos – Crítico.
Interpretación general	Buen manejo en adquisiciones y costos; urge intervención en riesgo y calidad.

Nota. Elaboración propia

Tabla 42*Consolidado de puntuación por cargos*

Cargo	Puntaje Total
Presidente	390
Vicepresidente	370
Fiscal	380
Tesorero	400
Secretario	380

Nota. Elaboración propia

Cálculo del puntaje promedio (Nivel 1):

$$\text{Promedio} = \frac{390 + 370 + 380 + 400 + 380}{5} = 384$$

Apéndice C

Consolidado de Resultados por Cargos y Procesos – Nivel 2

El presente anexo expone los resultados derivados de la aplicación del instrumento correspondiente al Nivel 2 – Procesos Comunes del modelo de madurez PMMM de Harold Kerzner. Este nivel evalúa la manera en que los participantes comprenden y aplican las cinco fases del ciclo de vida de un proyecto:

1. Fase Embrionaria
2. Fase Ejecutiva
3. Manejo de Línea o Funcional
4. Fase de Crecimiento
5. Fase de Madurez

La encuesta fue aplicada de forma individual y presencial a cada uno de los dignatarios de la Junta de Acción Comunal Champagnat. Los resultados fueron consolidados y posteriormente ponderados mediante la matriz propuesta por Kerzner para la ubicación del nivel de madurez por fase del proyecto. El promedio general obtenido (3,04) evidencia que los dignatarios presentan un nivel débil en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto. Ninguna de las fases alcanza un desempeño sólido según los parámetros del Nivel 2 del modelo PMMM.

Esto indica que:

- Los procesos institucionales no se encuentran estandarizados.
- Las fases del ciclo de vida no están siendo comprendidas de manera homogénea.

- Existe una brecha importante entre el conocimiento teórico y la aplicación práctica.
- Es indispensable implementar un plan de mejoramiento inmediato, asociado a formación, entrenamiento y fortalecimiento conceptual orientado a procesos.

A continuación, se presentan las tablas correspondientes a cada cargo, su ponderación por fase y las gráficas tipo radar que ilustran el comportamiento de las puntuaciones.

Tabla 43

Resultados Nivel 2 Procesos Comunes Cargo Presidente

Embrionaria		Ejecutivo		Manejo de línea		Crecimiento		Madurez	
Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.
1	3	5	3	20	0	4	-1	9	-3
3	-3	8	3	2	2	16	2	18	1
14	-2	10	2	15	1	6	1	12	1
17	0	11	1	7	1	13	2	19	0
Total	-2		9		4		4		-1

Nota. Elaboración propia

Tabla 44

Ponderación por Cada Fase del Proyecto Presidente

Fase del proyecto	-12	10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionaria						X							
Ejecutivo											X		
Manejo de línea									X				
Crecimiento									X				
Madurez						X							

Nota. Elaboración propia

Tabla 45*Resultados Nivel 2 Procesos Comunes Cargo Vicepresidente*

Embrionaria		Ejecutivo		Manejo de línea		Crecimiento		Madurez	
Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.
1	2	5	3	20	3	4	-1	9	2
3	2	8	3	2	-3	16	2	18	3
14	-2	10	0	15	2	6	0	12	1
17	0	11	2	7	-3	13	2	19	-3
Total	2		8		-1		3		3

Nota. Elaboración propia**Tabla 46***Ponderación por Cada Fase del Proyecto Vicepresidente*

Fase del proyecto	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionaria								X					
Ejecutivo											X		
Manejo de línea				X									
Crecimiento									X				
Madurez									X				

Nota. Elaboración propia**Tabla 47***Resultados Nivel 2 Procesos Comunes Cargo Fiscal*

Embrionaria		Ejecutivo		Manejo de línea		Crecimiento		Madurez	
Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.
1	2	5	3	20	2	4	3	9	2
3	3	8	3	2	1	16	3	18	3
14	2	10	-2	15	3	6	-3	12	1
17	-3	11	2	7	-3	13	2	19	-3
Total	4		6		3		5		3

Nota. Elaboración propia

Tabla 48*Ponderación por Cada Fase del Proyecto Fiscal*

Fase del proyecto	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionaria									X				
Ejecutivo										X			
Manejo de línea									X				
Crecimiento										X			
Madurez									X				

Nota. Elaboración propia**Tabla 49***Resultados Nivel 2 Procesos Comunes Cargo Tesorero*

Embrionaria		Ejecutivo		Manejo de línea		Crecimiento		Madurez	
Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.
1	-1	5	1	20	2	4	3	9	-3
3	2	8	3	2	1	16	2	18	3
14	2	10	-2	15	2	6	-3	12	1
17	-3	11	2	7	-3	13	2	19	-3
Total	0		4		2		4		-2

Nota. Elaboración propia**Tabla 50***Ponderación por Cada Fase del Proyecto Tesorero*

Fase del proyecto	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionaria							X						
Ejecutivo									X				
Manejo de línea								X					
Crecimiento									X				
Madurez						X							

Nota. Elaboración propia

Tabla 51*Resultados Nivel 2 Procesos Comunes Cargo Secretario*

Embrionaria		Ejecutivo		Manejo de línea		Crecimiento		Madurez	
Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.
1	3	5	1	20	3	4	3	9	-3
3	2	8	0	2	1	16	1	18	3
14	2	10	-2	15	2	6	-3	12	1
17	-3	11	2	7	-3	13	2	19	-3
Total	4		1		3		3		-2

Nota. Elaboración propia**Tabla 52***Ponderación por Cada Fase del Proyecto Secretario*

Fase del proyecto	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionaria									X				
Ejecutivo								X					
Manejo de línea									X				
Crecimiento										X			
Madurez						X							

Nota. Elaboración propia**Tabla 53***Consolidado Resultados Nivel 2*

Cargo	Embrionario	Ejecutivo	Funcional	Crecimiento	Madurez
Presidente	-2	9	4	4	-1
Vicepresidente	2	8	-1	3	3
Fiscal	4	6	3	5	3
Tesorero	0	4	2	4	-2
Secretario	4	1	3	3	-2
Total	8	28	3	15	5
Promedio parcial	1.6	6	2.25	3.75	1.6
Promedio total	3.04				

Nota. Elaboración propia

Apéndice D

Sistema de Ponderación del Nivel 3

El Nivel 3 del modelo de madurez de Harold Kerzner corresponde al estadio denominado "Metodología Única", en el cual las organizaciones adoptan un sistema homogéneo para la formulación, estructuración y ejecución de proyectos. Este nivel implica la existencia de metodologías claramente definidas, estándares institucionales, herramientas alineadas y procesos unificados para todos los tipos de proyectos.

Aunque la Junta de Acción Comunal Champagnat no alcanzó el puntaje mínimo requerido en el Nivel 2 (Procesos Comunes), se desarrolla este nivel a manera de ejercicio académico, con el propósito de comprender las brechas existentes y evidenciar la importancia de avanzar progresivamente hacia una madurez organizacional superior.

Con fundamento en el modelo, el Nivel 3 se evalúa mediante el Hexágono de la Excelencia, compuesto por seis elementos clave:

1. Procesos Integrados
2. Cultura Organizacional
3. Soporte Gerencial
4. Educación y Entrenamiento
5. Gerencia de Proyectos Informal
6. Excelencia Conductual

Cada dimensión se valora a través de un cuestionario estructurado en 42 preguntas de opción múltiple (7 por cada componente). Para alcanzar este nivel del modelo, Kerzner propone un mínimo de 169 puntos.

Sistema de Puntuación por Componente del Hexágono de la Excelencia

A continuación, se presentan las matrices de puntuación adoptadas para cada uno de los seis componentes evaluados. Las tablas mantienen la estructura original, pero con formato unificado y descripción académica adecuada.

Tabla 54

Sistema de Puntuación Procesos Integrados

Preg.	Procesos integrados					
	A	B	C	D	E	F
1	2	2	4	2	4	5
2	0	0	1	3	4	5
3	0	0	3	4	5	5
4	0	1	3	4	5	5
5	0	2	2	2	5	0
6	0	2	4	5	0	0
7	0	5	4	2	0	

Nota. Elaboración propia

Tabla 55

Sistema de Puntuación Cultura

Preg.	Cultura					
	A	B	C	D	E	F
8	0	2	3	5		
9	1	3	4	4	5	5
10	1	5	4	0		
11	3	3	3	5	0	4
12	1	5	5	3		
13	2	3	4	5	4	
14	2	3	4	5	5	

Nota. Elaboración propia

Tabla 56*Sistema de Puntuación Soporte Gerencial*

Soporte gerencial						
Preg.	A	B	C	D	E	F
15	1	5	5	5	0	
16	2	3	5	0	2	
17	4	2	5	1	0	
18	2	3	5	0	3	
19	1	2	2	4	5	
20	1	1	3	4	5	
21	1	3	5	4	4	

Nota. Elaboración propia

Tabla 57*Sistema de Puntuación Educación y Entrenamiento*

Educación y entrenamiento						
Preg.	A	B	C	D	E	F
22	1	3	5	5	5	
23	0	2	4	5	5	
24	0	3	4	5	0	
25	2	3	4	5		
26	2	1	2	3	5	
27	0	1	3	5	5	
28	0	1	3	5	5	

Nota. Elaboración propia

Tabla 58*Sistema de Puntuación Gerencia de Proyecto Informal*

Gerencia de proyectos informal						
Preg.	A	B	C	D	E	F
29	2	4	5	1	0	
30	0	3	4	5	0	
31	5	2	3	1	0	
32	3	5	4	2	1	
33	2	3	4	5	0	
34	4	5	3	1	0	
35	3	4	3	5		

Nota. Elaboración propia

Tabla 59*Sistema de Ponderación Excelencia Conductual*

Preg.	Excelencia conductual					F
	A	B	C	D	E	
36	1	2	4	5	0	
37	3	1	5	2	0	
38	3	5	5	4		
39	2	2	2	5	3	
40	3	3	5	1		
41	5	3	4	1		
42	4	4	2	1		

Nota. Elaboración propia