

**Diseño de un plan para la gestión de proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de  
Dios – UNIMINUTO.**

Laura María Benavides Molina

Asesor

PhD(c) MSc. Esp. Ing. Byron David Bonilla Mendoza

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Maestría en Gestión de Proyectos

2024

### **Agradecimientos**

Agradezco a mis hijos y esposo por todo el apoyo brindado durante mi estudio, a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO por permitirme acceder a la información necesaria y estar siempre dispuesta a recibir el documento de la mejor manera.

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a mis hijos María José y Juan Diego Mateus Benavides, esposo Diego Andrés Mateus Landinez, mamá Luz Stella Molina Agudelo y mis hermanas Angie y Luisa Benavides Molina.

## Resumen

En esta investigación se podrá identificar la importancia del nivel de madurez de la organización en gestión de proyectos y el impacto que ello tiene en la gerencia de este, se podrá evidenciar un diagnóstico, una propuesta para mejorar la madurez organizacional, y trabajar en pro de una cultura de proyectos, donde la institución pueda flexibilizar sus procesos, generar capacidad instalada en todas las sedes del Sistema UNIMINUTO para poder diversificar los ingresos y lograr la sostenibilidad en el tiempo.

Se espera poder contribuir con un modelo de oficina de proyectos para instituciones de educación superior similares a UNIMINUTO, con esto se pretende proponer ante el Consejo de Fundadores de la Institución una opción viable y hecha a la medida, teniendo en cuenta el contexto de madurez organizacional en el que se encuentra y el estado a dónde quiere llegar.

***Palabras clave:*** Comunidad, Cultura, Gestión, Organización, Proyectos.

### **Abstract**

In this research, it will be possible to identify the importance of the level of maturity of the organization in project management and the impact that this has on its management, a diagnosis, a proposal to improve organizational maturity, and work towards a culture of projects, where the institution can make its processes more flexible, generate installed capacity in all the headquarters of the UNIMINUTO System to be able to diversify income and achieve sustainability over time.

It is expected to be able to contribute with a project office model for higher education institutions like UNIMINUTO, with this the intention is to propose to the Council of Founders of the Institution a viable and tailored option, considering the context of organizational maturity. where you are and the state you want to reach.

***Keywords:*** Community, Culture, Management, Organization, Projects.

## Contenido

Introducción .....	11
Descripción del problema .....	12
Planteamiento del problema.....	14
Sistematización del problema .....	16
Justificación .....	17
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Marco de Referencia .....	20
Estado de arte .....	20
Marco Histórico .....	21
Marco Teórico.....	27
Marco Conceptual.....	29
Marco Normativo.....	33
Metodología .....	36
Enfoque metodológico .....	47
Procedimiento .....	47
Primera Fase: Diagnóstico .....	47
Segunda Fase: Tratamiento.....	48
Tercera Fase: Valoración Financiera .....	49
Resultados .....	50

Diagnóstico de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos de la Corporación	
Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO .....	50
Nuevo Benchmarking de Oficina de Proyectos en Instituciones de Educación Superior	
.....	56
Comunidad de Proyectos Activa.....	56
Plan de gestión de proyectos para una IES .....	63
Primera Alternativa: Creación de un Área de Proyectos que Brinde el Marco General	
para la Gestión de Estos .....	63
Segunda Alternativa: Creación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) .....	65
Tercera alternativa: Unificar las áreas que intervienen actualmente en el proceso ..	68
Conclusiones .....	70
Recomendaciones .....	72
Referencias Bibliográficas .....	73

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Evaluación Financiera de la Primera Alternativa</i> .....	645
<b>Tabla 2</b> <i>Evaluación Financiera de la Segunda Alternativa</i> .....	689
<b>Tabla 3</b> <i>Evaluación Financiera de la Tercera Alternativa</i> .....	6970

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Cantidad de Proyectos por Tipo</i> .....	52
<b>Figura 2</b> <i>Cantidad de Proyectos por Recursos</i> .....	53
<b>Figura 3</b> <i>Pantallazo del Repositorio en el Canal General</i> .....	56
<b>Figura 4</b> <i>Pantallazo de los Participantes de la Comunidad</i> .....	578
<b>Figura 5</b> <i>Pantallazo del Canal de “Documentación Institucional Presentación de Oportunidades con Financiación Externa”</i> .....	589
<b>Figura 6</b> <i>Pantallazo del Canal de “Oportunidades con Financiación Externa”</i> .....	589
<b>Figura 7</b> <i>Pantallazo del Canal de “General” del archivo “Directorio General”</i> .....	5960
<b>Figura 8</b> <i>Pantallazo de los Archivos que se Encuentran en el Canal de “Banco de Conocimiento de Proyectos”</i> .....	5961
<b>Figura 9</b> <i>Pantallazo de los Archivos que se Encuentran en el Canal de “Oportunidades con financiación externa”</i> .....	6061
<b>Figura 10</b> <i>Pantallazo de los Archivos que se Encuentran en el canal de “Portafolio de propuestas formuladas para proyectos”</i> .....	612
<b>Figura 11</b> <i>Pantallazo de los Archivos que se Encuentran en el Canal de “Repositorio de documentos Institucionales”</i> .....	61
<b>Figura 12</b> <i>Pantallazo del Detalle de los Documentos Guardados en la Carpeta de Documentos Institucionales que se Encuentran en el Canal de “Repositorio de Documentos Institucionales Presentar”</i> .....	623

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A</b> <i>Sistematización de la Encuesta</i> .....	78
<b>Apéndice B</b> <i>Sistematización de las Entrevistas Semiestructuradas</i> .....	106106
<b>Apéndice C</b> <i>Sistematización de los Grupos Focales</i> .....	13131
<b>Apéndice D</b> <i>Sistematización de los Juicios de Expertos</i> .....	13737
<b>Apéndice E</b> <i>Sistematización del Benchmarking</i> .....	14848
<b>Apéndice G</b> <i>Presupuesto para la Primera Alternativa</i> .....	14856
<b>Apéndice H</b> <i>Flujo de Caja para la Primera Alternativa</i> .....	14857
<b>Apéndice I</b> <i>Datos para el Cálculo de los Indicadores Financieros</i> .....	14858
<b>Apéndice J</b> <i>Presupuesto de la Segunda Alternativa</i> .....	14859
<b>Apéndice K</b> <i>Flujo de Caja de la Segunda Alternativa</i> .....	14861
<b>Apéndice L</b> <i>Presupuesto de la Tercera Alternativa</i> .....	14862
<b>Apéndice M</b> <i>Flujo de Caja de la Tercera Alternativa</i> .....	14863

## **Introducción**

El presente trabajo de grado busca analizar el estado actual de la institución en la gestión de proyectos, para estructurar un plan de gestión de proyectos que genere valor a la sociedad académica y a la sociedad en general, permitiendo evidenciar el aprendizaje obtenido en la maestría y que contribuya a la línea de investigación de “Modelos de Gestión Organizacional”.

El objetivo es proponer el plan para la gestión de proyectos en las Instituciones enfocadas en Educación Superior – IES, específicamente en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, que les permita gestionar, controlar de forma eficiente proyectos y así diversificar ingresos como tomar decisiones que los lleven a cumplir su plan estratégico.

La importancia que tiene estudiar este tema es buscar optimizar la ejecución de proyectos en las Instituciones enfocadas en Educación Superior – IES, para poder obtener una gestión del conocimiento y una cultura de proyectos en estas organizaciones.

Dado lo anteriormente expuesto es necesario indicar que lo que se pretende realizar con este trabajo es el Plan de gestión de proyectos de UNIMNUTO.

Actualmente, la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, cuenta con una gestión de proyectos descentralizada, lo que hace que exista diferencias estructurales y distintos niveles de autorizaciones entre las Sedes o unidades del Sistema Universitario, demoras en tiempos para la presentación a oportunidades externas, poco acceso al sistema de información, y tener definido el marco general con políticas, lineamientos, proceso y procedimientos aplicables a la nueva realidad del Sistema.

### **Descripción del problema**

La Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, es una institución de educación superior, que fue creada en agosto de 1992, cuenta con 95.678 estudiantes, 6.205 servidores, es un Sistema que está conformado por una Rectoría General, tres (3) Vicerrectorías Generales y doce (12) rectorías regionales. Actualmente cuenta con 311 programas académicos, 163 en modalidad presencial, 44 en modalidad virtual y 104 en modalidad a distancia.

UNIMINUTO, no cuenta con un área que guíe, apoye y brinde lineamientos en la gestión de proyectos causando una gestión de proyectos desordenada, demora en los procesos, sin ningún estándar, con poco seguimiento y control a los proyectos. Contando con doce (12) rectorías y varias unidades de Servicios Corporativos con lo anterior se puede evidenciar el desorden y desconocimiento de los directivos referente al marco general de la gestión de proyectos, lo que causa demoras y falta de interés institucional, poca claridad en las políticas y lineamientos hace que no sea claro y oportuno el camino a seguir en la gestión de proyectos, poca gobernanza. La variación de aprobaciones en las diferentes rectorías hace que los tiempos se dilatan perdiendo en ocasiones la presentación a oportunidades externas.

El no tener acceso al sistema de información causa una pérdida de documentos evidencia de la gestión de los proyectos, de la herramienta como medio para hacer el seguimiento y control de proyectos.

Al tener un proceso, procedimientos, instructivos y formatos desactualizados, que vayan acompañados de acuerdos de niveles de servicio con las diferentes áreas (jurídica, compras, talento humano, entre otras); esto causa que las herramientas de gestión de proyectos no sean utilizadas ni tenidas en cuenta para poder gestionar los proyectos en la Institución.

El tener algunas partes del proceso de gestión de proyectos (la verificación de requisitos habilitantes, modelar el pre - costeo y pre - formulación, reportes, entre otros), sin automatizar, demoran el proceso, lo que hace que el flujo de trabajo sea demasiado alto para las áreas administrativas y financieras.

No tiene un portafolio definido, causa que las personas no direccionen sus esfuerzos, no puedan priorizar lo importante y no puedan negociar con socios estratégicos.

Una de las principales problemáticas es el no contar con contratos marco con nuestros proveedores y no convertir los financiadores en socios estratégicos, causa poca diversificación de ingresos y tener pocos proyectos financiados con entidades externas.

La concurrencia de cambios gracias al programa de Transformación y que los colaboradores, causa incertidumbre, los colaboradores no se sienten valorados y reconocidos, lo que hace que la cultura y el ambiente organizacional este muy tenso.

La institución en 2024 dejó de percibir ingresos por valor de \$152.519.607.734 de pesos por rechazo de 123 propuestas. El tiempo que se invirtió en la formulación de estas propuestas fue de 25 días promedio para cada una, representado en un valor de \$615.000.000 de pesos. Para un total en pérdida de \$153.134.607.734 de pesos.

### **Planteamiento del problema**

Basados en el análisis realizado a través de la metodología Benchmarking, por medio de un análisis comparativo sobre el modelo de gestión de proyectos en las Universidades: Rosario, Andes y la Corporación Unificada Nacional – CUN (Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, 2018), en 22 aspectos tales como estructura organizacional, portafolio de proyectos, capacitación e inducción en gestión de proyectos, políticas de incentivos, reuniones de inicio, seguimiento y finalización en la ejecución de proyectos entre otros, se logró evidenciar que UNIMINUTO no cumple con el 45% de los aspectos evaluados y que la ausencia de un portafolio de servicios que permita a la Institución, ofertar de forma clara bienes y servicios que cumplan con los requisitos mínimos aplicables a oportunidades de negocio, convocatorias públicas y/o privadas. Por otra parte, se identificaron falencias durante la adquisición, ejecución y cierre de proyectos que generan un desgaste administrativo innecesario cuyo foco se encuentra en la presentación de propuestas que no conllevan a un cierre satisfactorio para la institución.

También se evidenció que al no tener oficina centralizada de proyectos o quien haga sus veces, no se define una política y lineamientos que permitan una segmentación asertiva en los tipos de proyectos a aplicar y la ruta de gestión antes, durante y después de la ejecución de estos, afectando el nivel de asertividad frente a la adquisición de nuevos proyectos y la ausencia en las lecciones aprendidas incita a caer en errores recurrentes en la gestión de estos.

Las Instituciones de Educación Superior – IES que gestionan proyectos y no tienen definido un portafolio de servicios, usualmente ejecuta cualquier tipo de proyecto sin cumplir con la totalidad de los requisitos para la ejecución a cabalidad el mismo, desgastando sus equipos en proyectos que no agregan valor a la misionalidad de la Institución, otro aspecto que impacta es una mala cultura de proyectos debido a una baja interacción entre las Sedes y/o Unidades, lo

que dificulta atravesar todo el ciclo de vida del proyecto y buscan normalizar en la operación algo que debe ser flexible, falta de articulación entre las funciones sustantivas, generando inconvenientes para optimizar esfuerzos y generar utilidades para la institución. La inmadurez organizacional en la Gestión de Proyectos y al tener sin número de sistemas de información que apoyan la gestión, pero no interoperan entre ellos dificulta el seguimiento a los mismos y al momento de realizar análisis de viabilidad técnica y financiera se convierte en un proceso tedioso para la institución.

La institución debe aprender de los casos de éxito tales como contar con un área responsable de la formulación de proyectos, realizar capacitaciones en gestión de proyectos (PMI) como lo realiza la Universidad del Rosario, definir estatutos de proyectos, realizan el seguimiento, control y la gestión del conocimiento por medio de las lecciones aprendidas permeando en la cultura de proyectos.

En consecuencia, para UNIMINUTO, se evidencio un alto desgaste del equipo, duplicidad de tareas en las distintas Sedes y/o Unidades, se presenta concurrencia de propuesta a la misma convocatoria, poca gestión del conocimiento de proyectos, desconocimiento de las funciones sustantivas, pocos lineamientos de articulación de las Funciones Sustantivas, falta de políticas, seguimiento y control de los proyectos y dificultad para la operación de estos.

### **Sistematización del problema**

¿Cómo el uso de las herramientas de gestión de proyectos permite la sustentación del fortalecimiento del nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO?

## Justificación

En Colombia existen 303 Institución de Educación Superior – IES (86 públicas y 217 privadas), dentro de esta se encuentran 50 IES consolidadas a nivel nacional, sin embargo, UNIMINTO es tercera IES considerada con mayor número de estudiantes y de presencia en el territorio Nacional.

La UNIMINUTO, es un sistema universitario robusto, que tiene presencia a lo largo del territorio nacional, lo que dificulta el seguimiento y control a los proyectos que desarrolla, dado que a pesar de contar con un Sistema de Información muy reconocido como SAP en su módulo PS, carece de lineamientos impartidos desde una oficina centralizada de proyectos pero cuenta con un proceso de gestión de proyectos que es poco aplicado y difundido, por la poca difusión de la misma y la inadecuada gestión realizada por los colaboradores quienes aún no tienen el hábito de reportar y visibilizar el trabajo que realizan desde la gestión de los proyectos en las herramientas determinadas para tal fin. UNIMINUTO ejecuta proyectos de infraestructura física, infraestructura tecnológica, para el desarrollo académico, el fortalecimiento de la investigación, diversificación de ingresos por medio de consultorías, desarrollo de proyectos sociales para la transformación de comunidades, o para el alcance de los retos del Plan de Desarrollo 2020 – 2025. Sin embargo, al no tener políticas y lineamientos claros frente a la ejecución antes, durante y después de los mismos, así como el control en sus procesos y registros por la ausencia de una unidad o área encargada para tal fin, dificulta la visualización de los resultados del ejercicio a mediano corto y largo plazo que afecta la correcta toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

Al crear estrategias en madurez organizacional en la gestión de proyectos, por medio de uso de las herramientas en gestión de proyectos tales como el análisis de involucrados, de

revisión bibliográfica, de la Matriz DOFA, análisis sistémico, juicio de expertos, entrevista semiestructurada y mapa de empatía, todo lo anterior para establecer un modelo de gestión de proyectos (PMO) de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO que le permitirá ejercer un mayor control e inspección, optimizando los recursos utilizados.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar un estudio de la gestión de proyectos de la Dirección de Planeación y Calidad, en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el plan para la gestión de proyectos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

Determinar las posibles alternativas del plan de gestión de proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

Evaluar las posibles alternativas de la gestión de la Dirección de Planeación y Calidad, en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

## Marco de Referencia

### Estado de arte

La metodología para la gestión de proyectos es el conjunto de pautas que determinan como trabajar y comunicarse mientras se es miembro de un proyecto, como respuesta a la necesidad del desarrollo de software apareció el modelo de metodología denominando cascada, una vez se inició a utilizar esta herramienta surgieron problemáticas debido a que esta no era muy conveniente para la gestión de proyectos complejos por lo cual se decide implementar la metodología ágil y la metodología Lean Six Sigma esta última combina las estrategias Lean y Six sigma estas 2 metodologías emplean la técnica conocida como mapa cognitivo difuso la cual es la combinación entre la lógica difusa y redes neuronales. Los mapas cognitivos difusos se utilizaron en la decisión sistemas de apoyo en las ciencias políticas y sociales como herramienta de modelado a utilizar.

Según la investigación realizada por Pirotti, A., Rahim, FAM y Zakaria, en 2022 “Implementación de estándares de gestión de proyectos y éxito del proyecto: el papel mediador de la oficina de gestión de proyectos” se determina el papel importante de las oficinas de proyectos y la influencia que tienen en el éxito de los proyectos.

Teniendo en cuenta el artículo “Project management practices in major university-industry R&D collaboration programs – a case study”, la gestión de proyectos ha evolucionado hacia enfoques más híbridos que involucran prácticas tanto tradicionales como ágiles, concluyendo que la adopción de enfoques híbridos para asegurar la gobernanza general de importantes esfuerzos interorganizacionales es necesaria para orientar la gestión de proyectos.

## Marco Histórico

Una de las herramientas a utilizar en la que se encuentra un valor agregado grande es la de grupos focales dado que permite conocer las posturas de los diferentes actores en un mismo espacio, y poder escuchar las ideas de todos y sus percepciones, en el 2017 Escobar y Bonilla Jiménez, sostienen que provienen de diferentes posturas epistemológicas (realismo y el constructivismo contextual), en el realismo los datos son analizados desde categorías preexistentes, por otro lado el constructivismo contextual es subjetivo y depende de cada una de las realidades. Por lo que se concluyó que el conocimiento es temporal y depende del contexto.

Hoy día podemos desarrollar los grupos focales, por medio virtuales, con cámaras encendidas dado que es vital identificar la comunicación no verbal que toman los participantes durante el grupo focal.

Zavaleta (2016) propone una característica importante para el moderador y es la de “Mantener una mentalidad abierta a explorar cualquier novedad que surja en el proceso. Cuidar las relaciones interpersonales entre los participantes durante la entrevista”, e indica que es de vital importancia incluir a un relator durante el grupo focal con la clara función de llevar una bitácora de la información que se proporciona durante la sesión además de que la misma sea grabada. Dado que estos datos son de vital importancia para el análisis para que no se pierda nada de información.

De otro lado, se cuentan con las entrevistas otro de los métodos a utilizar para poder recolectar información en el diagnóstico, esta no ha tenido gran modificación a lo largo del tiempo, sin embargo, es primordial entablar una buena confianza con la persona que se está entrevistando para poder obtener la mayor información posible. Esta herramienta según Flick (2012) señala que:

“Sheele y Groeben (1988) proponen una elaboración específica de la entrevista semiestructurada en su método para reconstruir las teorías subjetivas (...). La expresión “teoría subjetiva” se refiere al hecho de que el entrevistado tiene un caudal complejo de conocimientos sobre el asunto en estudio. Este conocimiento incluye supuestos que son explícitos e inmediatos y que él puede expresar espontáneamente al responder a una pregunta abierta. A estos supuestos los complementan supuestos implícitos. Para articularlos, el entrevistado debe contar con ayudas metodológicas, que es la razón por la cual se aplican aquí tipos diferentes de preguntas (...) (p. 95).”

En cuento a la matriz DOFA, Albert Humphrey, era un investigador consultor de Stanford en los años 60 propuso a una gran empresa de Estado Unidos un plan a largo plazo, que fuera razonable y cumplible. En un inicio se llamaba SOFT Analysis (Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat) y en hasta el año 1965 cambio a SWOT Analysis, pero solo hasta 1985 se comenzó a hablar sobre esta herramienta y su mayor auge se tuvo en 2004.

La herramienta de Juicio de Expertos se desarrolló en Estados Unidos en el ámbito nuclear cuando la Comisión Reguladora Nuclea (NRC - Nuclear Regulatory Commission) en 1975 completo el estudio sobre la seguridad de los reactores, y sobre las probabilidades y consecuencias de los accidentes graves en reactores comerciales, esta primera versión fue muy criticada sobre todo por las fallas en el tratamiento inadecuado de las incertidumbres. Hacia mediado de la década pasada la NRC realizo un nuevo estudio utilizando dicha herramienta, para este estudio se llevó a cabo el procedimiento emitido por los Laboratorios Nacionales de Sandia (SNL - Sandia National Laboratories), para subsanar los errores cometido en el pasado, en Europa solo hasta inicios de esta década se inició a dar uso a la herramienta con base a los resultados expuestos en el informe realizado por la NRC.

Con referencia al Mapa de empatía, fue presentado por primera vez por Dave Gery en el libro “Game Storming”, que es una herramienta muy utilizada en Design Thinking, es muy utilizada por expertos en innovación dado que es una herramienta visual que genera conversación y hace evidente aquello que nos hace falta conocer del público objeto.

Posteriormente Dave Gery trabajó con Alex Osterwalder, producto de este trabajo Gery mejoró el mapa de empatía proponiendo el esquema que se maneja actualmente.

La primera medición de indicadores financieros se debe a los matemáticos italianos del renacimiento, especialmente a Lucas de Paccioli (1440-1515), inventor de la partida doble e iniciador del desarrollo de la técnica contable.

Para Brealey y Myers (1999), dos de los más prestigiosos estudiosos sobre las finanzas corporativas y sus instrumentos de medición, son los flujos de efectivo descontados (a través del valor actual neto y la tasa interna de rentabilidad) los que mejor miden el éxito empresarial. Estos autores opinan que utilizar ratios básicamente tiene la ventaja de no verse abrumado por el gran volumen de datos que contienen los estados financieros y, aunque estos coeficientes ayudan al analista a plantearse la pregunta correcta, rara vez le ayudan a solucionar el problema. Así lo reconoce también Bernstein (1999, p. 656) al señalar que las investigaciones empíricas sobre el estudio de las ratios si bien concluyen sobre su significativo potencial como predictores del éxito o fracaso empresarial, en la actualidad éstos se encuentran apenas en una fase inicial de desarrollo.

Las ratios parten de la idea de la comparación de magnitudes. De ahí su etimología latina ratio que significa: relación, razón. Su fundamento se refiere a que dos datos aislados que tienen cada uno valor en sí mismo, adquieren frecuentemente una información financiera aún mayor cuando se les combina en un coeficiente. Como sabemos, la razón o relación de dos cantidades,

que es el resultado de compararlas, se puede llevar a cabo de dos maneras: a) restando, lo cual consiste en hallar cuánto excede una cantidad a otra (razón aritmética o por diferencia); y b) dividiendo, que consiste en hallar cuántas veces contiene una cantidad a otra (razón geométrica o por cociente).

En cuanto a la cultura organizacional, este concepto se fue generando a partir de los diversos aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, comenzando con una serie de experimentos en los cuales se trataba de investigar cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo. Estos estudios fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, por un grupo de investigadores, entre los que se encontraba Elton Mayo. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional se va desarrollando a finales de los años setenta con Pettigrew (1979, p. 574), quien la describe como "el sistema de significados pública y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado".

Tal concepto influye en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes introducen el término "simbolismo organizacional", con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Por ende, se estudiará mejor la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización.

Posteriormente, aparecen Schwartz y Davis (1981, p. 33), que afirman que la cultura organizacional es "un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización". Concepto ampliado, años más tarde, por Barney (1986), quien agregó que es posible convertirla en una ventaja competitiva.

Luego de un par de años, aparece Schein (1983, p. 14) manifestando que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como "el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas". Cabe anotar, que esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios de cultura organizacional y Schein la utiliza para escritos posteriores en relación con el tema.

En la década de los ochenta, muchos autores aportaron detalles a las definiciones antes mencionadas; Martin y Siehl (1983) explican que la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal. Wilkins (1983) describe que la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres), de ahí que a partir de diversos análisis, Wilkins y Ouchi (1983) expresen que la cultura es difícil de cambiar.

De igual manera, Denison (1996, p. 624) apoya ideas anteriores y menciona que "el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo". Tal diversidad es descrita por Martin (2002) en una publicación en la cual menciona que las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción.

En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007) citado por Leite (2009), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar.

En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008).

En general, se requiere tener claridad sobre este conjunto de significados compartidos, creencias y entendimientos en poder de la colectividad que se conoce como cultura organizacional (Martin y Siehl, 1983; Schein, 1983; Wilkins, 1983; Barney, 1986; Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, 1990; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Denison, 1996; Martin, 2002). Este constructo permitirá comprender las manifestaciones culturales y permitir a los altos mandos tomar decisiones realmente efectivas en pro del bienestar a largo plazo de la organización (Martin y Siehl, 1983; Wilkins, 1983), por lo que se necesita tener a la vista las metodologías implementadas en la historia para caracterizar la cultura organizacional.

Por medio de las herramientas de gestión de proyectos se va a establecer un plan de gestión de proyectos que permita a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, tener una cultura de proyectos y puedan visibilizar la gestión que realiza cada una de las Sedes y Unidades de gobierno centrales.

## Marco Teórico

Los sistemas de gestión de proyectos hacen referencia al conjunto estructurado de metodologías, principios y buenas prácticas que orientan la planificación, ejecución y control de los proyectos. Estos sistemas establecen los lineamientos que deben seguirse para garantizar el cumplimiento de objetivos, plazos, recursos y calidad durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Cada uno de estos métodos presenta características, aplicaciones y niveles de adaptabilidad distintos, permitiendo seleccionar el enfoque más adecuado según el tipo de proyecto, su complejidad, el grado de incertidumbre y la cultura organizacional. Sistemas de gestión de proyectos hacen referencia al marco general de los proyectos, es decir a las reglas o lineamientos que se deben seguir durante el desarrollo del proyecto, se han definido 12 métodos de gestión de proyectos: Ágil, Scrum, cascada, Kanban, Scrumban, PRINCE2, Six Sigma, ruta crítica (CPM), cadena crítica (CCPM), Lean, Guía PMBOK® del Project Management Institute (PMI) y programa XP.

- Ágil y el Manifiesto Ágil "Estamos descubriendo mejores formas de desarrollar software". (site design and artwork, Ward Cunningham, 2001).
- Scrum " Es un marco dentro del cual las personas pueden abordar problemas complejos adaptativos, al mismo tiempo que entregan de forma productiva y creativa productos de mayor valor posible." (Sutherland, 2020)
- Cascada (Waterfall) "El enfoque secuencial del modelo waterfall es útil cuando los requerimientos están bien definidos desde el inicio del proyecto." (Rovce, 1970)
- Kanban "El propósito de Kanban es visualizar el flujo de trabajo, limitar el trabajo en progreso y maximizar la eficiencia." (Anderson, 2020)

- Scrumban: "Scrumban nació como un método para facilitar la transición de Scrum a Kanban." (Kniberg, 2009)
- PRINCE2 " es un método estructurado de gestión de proyectos que enfatiza la división del proyecto en fases controlables." (The Office of Government Commerce, 2009).
- Six Sigma "es una filosofía orientada principalmente a la gestión de la calidad y a la mejora continua de los procesos. Se basa en la reducción de la variabilidad y los defectos mediante el uso de herramientas estadísticas y de gestión. Frecuentemente se combina con enfoques ágiles o el pensamiento Lean, potenciando así la eficiencia operativa. El modelo Six Sigma está estructurado en cinco fases fundamentales, conocidas como ciclo DMAIC: Definir, Medir, Analizar, Mejorar (Improve) y Controlar. Estas etapas son llevadas a cabo por profesionales certificados, como los Green Belts o Black Belts, especializados en la aplicación rigurosa de este método." (Michael L. George, 2004)
- Ruta Crítica (CPM) "El método de la Ruta Crítica permite identificar y planificar la secuencia de actividades esenciales dentro de un proyecto. Este enfoque se enmarca en los métodos tradicionales y es particularmente útil para la gestión de proyectos de gran escala orientados al cumplimiento de hitos y entregables. No obstante, no se recomienda para proyectos con altos niveles de complejidad o incertidumbre" (Insitute Project Management, 2022)
- Cadena Crítica (CCPM) "La metodología de la Cadena Crítica, derivada de la Teoría de Restricciones, propone una gestión basada en la asignación eficiente de recursos. Establece tiempos específicos para cada actividad y considera los límites de capacidad del equipo, optimizando el cronograma a través de la nivelación de recursos. Es adecuada para equipos de tamaño variable que operan con baja incertidumbre" (Laoyan, 2025)

- Lean Project Management “Esta metodología busca optimizar los procesos mediante la reducción del desperdicio y la entrega de valor continuo al cliente. Es especialmente útil para equipos que enfrentan problemas de eficiencia operativa. Lean establece un marco de trabajo flexible y adaptable, ideal para entornos donde la mejora continua es prioritaria” (Rosales, 2023)

La Guía PMBOK® no constituye una metodología en sí, sino un compendio de buenas prácticas estructuradas en cinco fases: iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre. Aunque no prescribe procesos detallados, permite seleccionar aquellas prácticas más pertinentes según las características del proyecto. Es recomendable para contextos con baja incertidumbre y necesidades de control moderado. (Pérez, 2024)

Extreme Programming (XP) es una metodología ágil enfocada en ciclos de desarrollo cortos y entregas frecuentes. Está diseñada para proyectos con alta incertidumbre y plazos de entrega ajustados, funcionando mejor con equipos pequeños. Debido a la intensidad de trabajo que implica, se recomienda su uso moderado para prevenir el agotamiento del equipo.

### **Marco Conceptual**

La Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta administrativa ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para facilitar el análisis de la situación actual de una organización. Su propósito principal es identificar los factores internos y externos que pueden influir en el desempeño de la empresa, permitiendo así una evaluación objetiva y estratégica de su entorno.

Desde una perspectiva metodológica, la matriz DOFA permite observar la organización desde el exterior, integrando elementos del análisis interno (fortalezas y debilidades) y del análisis externo (oportunidades y amenazas). Esta visión integral proporciona una base sólida

para la toma de decisiones, el diseño de estrategias competitivas y la planificación de acciones orientadas al crecimiento y sostenibilidad del negocio.

El uso adecuado de esta herramienta permite a las organizaciones:

Diagnosticar su posición actual en el mercado.

Identificar ventajas competitivas y áreas de mejora.

Anticipar riesgos y aprovechar oportunidades del entorno.

Formular estrategias alineadas con sus capacidades y contexto.

La matriz DOFA es aplicable tanto a empresas consolidadas como a emprendimientos en etapa inicial, y su versatilidad la convierte en un recurso clave para la planificación estratégica en diversos sectores.

Gráficamente se presenta la situación que hace fuerte a la empresa, las amenazas, lo que la hace débil y las que representan una oportunidad, facilitando la toma de decisiones para la alta gerencia.

Esta herramienta se utilizará para poder realizar un diagnóstico real de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, para indicarme cómo está en madurez organizacional en gestión de proyectos, conociendo la realidad de este importante proceso en la institución.

El análisis es parte integral de la matriz DOFA, identificando cada uno de los elementos y elaborar varios escenarios

El Focus group es un método de investigación cualitativa, que tiene la función de analizar y captar retroalimentación sobre productos, servicios, campañas de marketing o percepciones en cuanto a la cultura empresarial, usualmente reúne entre 5 a 10 participantes que no se conocen entre sí y que tienen diferentes puntos de vista, siempre tiene un moderador que lidera el

intercambio de ideas, por lo que su función principal es enlistar las preguntas (de 10 a 15) y compartirlas con el grupo para que todos los participantes den su punto de vista u opinión.

Dichas secciones suelen tener una duración de entre media hora a una hora y media.

Tiene las siguientes ventajas: a. Favorecen el lanzamiento de nuevos productos. b. Son útiles para el proceso de Rebranding. c. Direccionan tácticas de Marketing Digital.

Cabe precisar que existen personas a las cuales se les llaman observadores, que son personas que observan el proceso y toman nota de las diferentes reacciones y respuestas de los participantes.

A pesar de ser una herramienta muy utilizada en mercadotecnia, se resalta la importancia que tiene en cuanto a la recolección de percepciones de los participantes y por ello es una herramienta muy valiosa para el diagnóstico de la madurez organización en la gestión de proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

La entrevista semiestructurada es una técnica en la investigación cualitativa para recabar datos, se realiza como una conversación que se lleva a cabo para determinar indaga sobre posturas, puntos de vista u opiniones. A pesar de ser un instrumento técnico adopta la forma de un diálogo coloquial.

Canales la definen como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”. (Laura Díaz-Bravo, 2013)

Dado lo anterior, es una técnica necesaria para determinar el nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos sobre todo en la parte de diagnóstico y exploración del proyecto.

El juicio de expertos, “Consiste en solicitar a una persona la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Robles Garrote & Rojas, 2015). Esta herramienta es muy reconocida para la valoración de aspectos radicalmente cualitativos. Por lo que se hace primordial la elaboración de un muy buen cuestionario para aplicación del juicio de expertos.

El mapa de empatía es una herramienta que busca recolectar información del “cliente” de forma más precisa, para poder satisfacer sus expectativas. Para realizar un mapa de empatía, primero debe saber qué es lo que el cliente ve, luego lo que escucha, después lo que piensa y siente, prosigue con que habla y que hace, la siguiente es cuáles son sus dolores y, por último, cuáles son sus necesidades.

El valor presente neto – VPN, es un indicador que permite realizar la evaluación de proyectos, es una cifra monetaria que resulta de comparar el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos, es decir, es la diferencia de los ingresos y los egresos en pesos de la misma fecha.

Por lo que será utilizado en el momento de realizar la evaluación de las diferentes propuestas producto de los análisis realizados en el diagnóstico.

Es un método de fácil aplicación, permite evaluar la inversión y los beneficios futuros (flujos netos de efectivo), se transforman en pesos de hoy y así se puede ver si los ingresos son mayores que los egresos, considera el valor del dinero en el tiempo y tiene un factor determinante que es la tasa de descuento (cualquier error en su cálculo) tiene consecuencias en la aceptación o rechazo del proyecto.

La tasa interna de retorno – TIR, es otro indicador que permite realizar la evaluación de un proyecto, se puede definir como la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos

descontados con la inversión. Es la tasa de interés pagada sobre los saldos de dinero tomado en préstamo o la tasa de rendimiento ganada sobre el saldo no recuperado de la inversión.

El retorno de la inversión – ROI, hace parte de los indicadores utilizados para la evaluación de proyectos, mide el Retorno sobre la Inversión, para realizar su cálculo se debe tener los ingresos totales y se le restan los costos totales, ese valor se divide entre los costos total.

El análisis de involucrados es una herramienta que permite identificar a aquellos actores (personas, organizaciones o grupos) que están interesados en el éxito o fracaso de un proyecto o iniciativa, también es necesario considerar a quienes se ven afectados o que tienen influencias sobre el problema a enfrentar.

Para poder realizar este análisis es indispensable hacer una relación de los grupos u organizaciones vinculados al proyecto o iniciativa, después de esto se debe identificar sus intereses, percepción, recursos y estrategias de cooperación con el proceso.

Dicho análisis se debe realizar después de tener claro el diagnóstico del proyecto y las posibles soluciones para analizar en cada alternativa los actores relacionados y sus aportes.

La cultura organizacional, son las normas y valores por las que se rigen las organizaciones, es el conjunto de principios, formas de liderazgo, clima organizacional y todo lo que compone las organizaciones que genera sentido de pertenencia de sus colaboradores hacia ella.

### **Marco Normativo**

El proyecto será afectado positivamente por el proceso de Gestión de proyectos que existe en la cadena de valor de la Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO, cabe mencionar que dicho proceso este certificado por la norma ISO 9001:2015, por lo que los

estándares son muy altos, esto afectara positivamente al proyecto porque ya se tiene un marco de gestión de donde se debe partir para establecer el modelo de gestión de proyectos.

Es necesario considerar lo establecido en el Acuerdo No. 323 del 23 de octubre de 2020 del Consejo de Fundadores “Por el cual se reglamenta el ejercicio de la representación legal y se actualiza y compila a el régimen central de atribuciones y delegaciones en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUNTO” y el Acuerdo No. 358 del 21 de febrero de 2022 del Consejo de Fundadores “Por el cual se modifica el artículo 9 del acuerdo 323 del 23 de octubre de 2020, por medio del cual se reglamenta el ejercicio de la representación legal, se actualiza y compila el régimen general de atribuciones y delegaciones de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUNTO”, dado que para el plan de gestión de proyectos se determina como se va a realizar la aprobación de proyectos y quien por gobierno está autorizado.

El Acuerdo 002 del 16 de marzo de 2022 del Consejo de Servicios Integrados, “Por el cual se aprueban los lineamientos para el tratamiento del presupuesto de operación o funcionamiento interna y de terceros al interior de las Sedes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUNTO”. Este acuerdo puede impactar en la realización del plan de gestión de proyectos dado que menciona como se realizará el manejo del presupuesto interno incluyendo los proyectos, por lo que se debe considerar este acuerdo para la elaboración del plan.

Es necesario tener en cuenta para la construcción del plan el Politicario de UNIMINUNTO, documento que contempla todas las políticas de la institución con referencia a todos los procesos que tiene la institución.

Ley 80 de 1993 (octubre 28) "Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, la Ley 1150 de 2007 "Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones

generales sobre la contratación con Recursos Públicos”, Decreto 734 de 2012 “Por el cual se reglamenta el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y se dictan otras disposiciones.”, Decretos 679 de 1994 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 80 de 1993”, Decreto 626 de 2001 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 80 de 1993”, Decreto 3629 de 2004 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 80 de 1993”, Decreto 3740 de 2004 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 80 de 1993 y se adiciona el artículo 4° del Decreto 855 de 1994”, Decreto 959 de 2006 “Por el cual se reglamenta la Ley 80 de 1993”, y el Decreto 2434 de 2006 “Por el cual se reglamenta la Ley 80 de 1993, se modifica parcialmente el Decreto 2170 de 2002 y se dictan otras disposiciones”, dado que dentro del plan de gestión de proyecto que se va a proponer en UNIMINUTO se van a establecer cuestiones de contratación con el estado y de no considerar lo estipulado en la ley podríamos proponer un plan que no se aplicable.

## Metodología

La metodología seleccionada para este estudio incluye herramientas contemporáneas como la matriz DOFA, los grupos focales, las entrevistas y el análisis de involucrados. Aunque muchas de estas técnicas pueden aplicarse de manera virtual, es importante resaltar que la presencialidad representa un factor relevante para la recolección de datos, especialmente debido a la confianza y confidencialidad que se genera en contextos cara a cara.

Se ha definido el uso del análisis DOFA, los grupos focales y las entrevistas como instrumentos clave para la elaboración de un diagnóstico integral que permita la formulación de alternativas de solución pertinentes. Posteriormente, se implementarán herramientas de análisis de involucrados para la presentación estructurada de dichas alternativas. En la fase de evaluación, se emplearán criterios financieros como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Presente Neto (VPN) y el Retorno sobre la Inversión (ROI), con el propósito de identificar la opción más viable para su implementación en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

A lo largo del tiempo, la matriz DOFA ha demostrado ser una herramienta eficaz en la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el contexto de la gestión de proyectos. Aunque es poco común su aplicación en este ámbito específico, su utilidad aumenta considerablemente cuando se emplea de forma adecuada para mejorar la planificación estratégica.

El análisis DOFA, tradicionalmente usado en entornos empresariales para evaluar nuevos negocios o iniciativas, contempla cuatro dimensiones clave: dos internas (fortalezas y debilidades) y dos externas (oportunidades y amenazas). Esta perspectiva resulta igualmente válida para el análisis de proyectos, entendidos como iniciativas con un alcance definido,

desarrolladas en un entorno determinado, dentro de una organización específica y con un equipo asignado. En consecuencia, su aplicación permite identificar acciones estratégicas, precauciones y factores clave que contribuyen a mejorar la gestión y aumentar la probabilidad de éxito del proyecto.

La entrevista semiestructurada es una técnica fundamental en la investigación cualitativa orientada a la obtención de información en profundidad. Consiste en una conversación guiada que persigue un propósito específico más allá del simple intercambio verbal. Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.” Por su parte, Heinemann sugiere complementar esta técnica con estímulos visuales u otros recursos que faciliten la recolección de datos relevantes.

A diferencia del cuestionario, esta técnica permite obtener información más rica y matizada, con la ventaja de poder aclarar dudas en tiempo real. Su aplicación es particularmente útil en estudios descriptivos, fases exploratorias y en el diseño de instrumentos de recolección de datos. La entrevista cualitativa se caracteriza por su búsqueda de significados atribuidos por los informantes y por requerir una actitud activa y reflexiva del entrevistador durante el proceso, para interpretar en profundidad los discursos de los participantes. Es común que se complemente con otras técnicas, según la naturaleza y objetivos del estudio.

Otras de las técnicas a utilizar es la entrevista semiestructurada, el entrevistador debe tomar decisiones sensibles con base en el curso de la conversación y en las respuestas del entrevistado. Por ejemplo, si una pregunta ha sido respondida de forma implícita, debe decidir si profundiza en ella o la omite. También enfrenta el reto del manejo del tiempo limitado, así como

de mantener la neutralidad en su lenguaje corporal y en sus reacciones para no condicionar las respuestas del informante.

Este tipo de entrevista también se conoce como entrevista etnográfica, entendida como una “conversación amistosa” donde el entrevistador escucha activamente, sin imponer interpretaciones ni guiar respuestas. Su objetivo es comprender la vida social y cultural de determinados grupos desde interpretaciones subjetivas que permitan explicar su comportamiento.

Cabe destacar la diferencia con la entrevista en profundidad (no estructurada), en la cual se parte de indicaciones generales y es la propia dinámica de la conversación la que da forma a los temas emergentes. Esta es especialmente útil en estudios exploratorios.

Por otra parte, también se explorará la herramienta denominada Focus Group, es una técnica desarrollada por Herta Herzog, en los años 30 en investigaciones de mercadotecnia y comunicación, aunque su contribución fue eclipsada por los estudios sociológicos de Robert K. Merton y Paul Lazarsfeld. La primera referencia académica al término aparece en la obra de Merton, Fiske y Kendall (1956), aunque a veces se atribuye al experto en marketing Ernest Dichter.

En ocasiones se traduce como “grupo de discusión”, aunque en España se distingue entre ambos. El grupo focal está estructurado con mayor intervención del moderador, mientras que el grupo de discusión es más espontáneo y abierto. Ambos forman parte de un conjunto de técnicas grupales que incluyen entrevistas colectivas y dinámicas utilizadas principalmente en estudios de mercado (Callejo, 2001; Gibbs, 1997; Llopis Goig, 2004; Gutiérrez Brito, 2011).

En cuanto al Mapa de Empatía, esta herramienta nos va a permitir explorar las motivaciones, percepciones, necesidades y comportamientos de los usuarios. Facilitará la creación de hipótesis sobre lo que los clientes ven, piensan, sienten y hacen, lo que sirve de base

para construir perfiles de usuario o buyer personas. Su objetivo es profundizar en el conocimiento del cliente ideal para mejorar la toma de decisiones. Esta herramienta es especialmente útil cuando no es posible realizar entrevistas individuales a todos los usuarios, ya que ayuda a “ponerse en el lugar del cliente” de manera estructurada.

El juicio de expertos es un método de validación muy utilizado en investigación, definido como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008, p. 29). Esta técnica garantiza la validez y fiabilidad de los instrumentos de evaluación. La validez de contenido puede establecerse tanto en el diseño inicial de una prueba como durante la adaptación de instrumentos a nuevos contextos culturales mediante traducción y estandarización. El juicio experto permite eliminar elementos irrelevantes, incorporar aspectos esenciales o modificar aquellos que lo requieran.

Como ejemplo, se presentan dos experiencias de validación aplicadas a investigaciones en Lingüística Aplicada: la primera dirigida a evaluar la expresión oral de estudiantes de español como segunda lengua, y la segunda enfocada en el estudio de estrategias pragmáticas en la interacción escrita de aprendientes plurilingües. En ambos casos, el juicio de expertos fue crucial para validar la pertinencia y equivalencia de los instrumentos utilizados.

Por último, los indicadores financieros permiten evaluar la salud económica de una organización. Son herramientas clave para la toma de decisiones en inversión y administración de recursos. Estos indicadores ayudan a medir la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones, gestionar inventarios, recuperar cuentas por cobrar y garantizar su sostenibilidad financiera.

La evaluación de la situación financiera de la empresa se realiza con base a indicadores de rentabilidad, eficiencia, endeudamiento y otros aspectos de interés para el desarrollo, el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Con el adecuado seguimiento de estos indicadores pueden tomarse decisiones importantes para diagnosticar, evaluar y predecir situaciones financieras y resultados operacionales.

Un indicador financiero es una relación entre dos cuentas o grupo de cuentas del mismo estado financiero, o de dos estados financieros diferentes. Ninguna cuenta es independiente de las otras; por tanto, su comportamiento se explica de manera directa con el comportamiento de otra u otras cuentas relacionadas.

Cuando se realiza un análisis, mediante el uso indicadores financieros, se detectan los puntos fuertes y los puntos débiles en la situación financiera de una empresa. Se puede, entonces, enfocar la atención en aquellos aspectos que presentan anomalías e investigar solo aquellos que lo merezcan.

En cuanto a la Cultura Organizacional, entrando en el siglo XXI, se encuentran una serie de estudios llevados a cabo en el continente latinoamericano. En 2002, en Brasil, Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan, (2002) ejecutaron la versión inicial de su cuestionario a 823 miembros de las empresas ubicadas en la ciudad de Río de Janeiro bajo escala de 5 puntos de Likert, que va desde "no se aplica a todos los de mi compañía" (1) hasta la aplicación "totalmente a mi empresa" (5).

Para el año siguiente, Marcone y Martín (2003) fueron muy metódicos en la elaboración de sus instrumentos, procurando la mayor efectividad de estos al someterlos a constantes análisis de enunciados y conceptos. Ellos sometieron el borrador de instrumento que tenían a

consideración de expertos evaluadores, psicólogos y sociólogos, quienes dieron su aprobación para desarrollar el cuestionario, ya perfeccionado, a los profesores de 3 escuelas públicas, y así tomar una muestra piloto. De esta forma, al conocer los resultados y repetir el proceso con un mayor número de profesores, se mejoró la probabilidad de éxito.

En la tesis desarrollada por Carbajal (2003) se partió de la hipótesis central de que el modelo de gestión y la cultura organizacional influyen en las actividades de cooperación nacional, de lo cual se concluyó que se requiere implementar estrategias que generen prioridades de cambio en la cultura de los alumnos y vincular el proceso a las funciones del ciclo administrativo.

Un estudio interesante tuvo lugar en la contraloría de Brasil, desarrollado por Padoveze y Benedicto (2005), donde se emplearon instrumentos orientados en 2 perspectivas: las empresas nacionales y las multinacionales, a partir de lo cual se abarcó el sentido cultural que le competía a cada una en particular y se observaron sus diferencias. Por su parte, Ollarves (2006) desarrolló un trabajo que demostró la asociación entre la tipología cultural de la organización y las propiedades motivacionales del puesto en docentes universitarios pertenecientes al Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio en Caracas.

En 2007, se desarrolló una investigación respecto al proyecto Global Learning and Observations to Benefit the Environment, cuyos inicios datan de 1983 y que involucró a más de 170 investigadores en 64 países, a partir de lo cual se caracterizó la cultura nacional de 10 países latinoamericanos con base en 9 dimensiones. Por su parte, Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farías (2007) analizaron las distancias que se presentaban entre culturas nacionales, identificando las causas de estas, planteando estrategias que mejoraran las relaciones entre países, y buscar así, un crecimiento grupal.

El trabajo de Rodríguez (2009) menciona que todos los autores concuerdan en reconocer la cultura organizacional como relevante para la estrategia, pero no hay total acuerdo en cuanto a la posibilidad de administrar la cultura, reorientarla o transformarla. Como una aproximación simplificadora a la diversidad de opiniones, Rodríguez aplica el modelo de los "seis sombreros de pensamiento", para destacar la orientación hacia una perspectiva. Así pues, categoriza el pensamiento acerca del cambio cultural y las posibilidades de la dirección de moldear creencias y valores para lograr mayor compromiso y alineación de los integrantes con la estrategia formulada.

Godoy y Leguizamo (2009), en su estudio, buscan describir la cultura organizacional usando el modelo del profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, quien observó que la organización objeto de su estudio se encontraba en un cuadrante llamado "culturas alternativas", reflejando así el hecho de que en medio de contrastes culturales bien definidos en una misma organización existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas en relación con las tendencias generales.

Pirela y Sánchez (2009) analizaron la cultura y el aprendizaje organizacional en instituciones educativas del municipio de Maracaibo (Venezuela), a través de una metodología cualitativa, basada en el paradigma pospositivista y el método hermenéutico, de lo cual se concluyó que prevalecen principios establecidos tácitamente, como la misión; también, que los valores considerados importantes son la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, el compromiso con la enseñanza y los alumnos, la dedicación, y demás; y que el aprendizaje que obtienen está más relacionado con las tareas y los sistemas.

Salas (2009) realiza un estudio cualicuantitativo de cultura organizacional a través de la aplicación de 2 distintas perspectivas propuestas por Martín (2002): la perspectiva de integración

y la de diferenciación. De igual forma, exploró la relación que existe entre la cultura y el clima organizacionales, a través de las distancias culturales que existen entre la cultura y sus grupos, a partir de lo cual demostró el pequeño impacto que estas distancias pueden tener en la percepción del clima de la organización y de los grupos de trabajo, fundamentalmente a través de las relaciones de autoridad.

Algunos autores usaron en su medición una escala psicométrica como la de Likert, tal es el caso de Leite (2009), mientras que otros consideraron primordial la realización de entrevistas semiestructuradas, como en el caso de Ribeiro y Coutinho (2009), de estudios desarrollados en el sector hotelero. Así pues, la variedad de estudios y métodos muestra la amplitud de dicho concepto y su versatilidad en cuanto a estilos de medición se refiere.

Los últimos estudios desarrollados en este tema han tratado de fusionar la cultura organizacional con otros elementos de la organización en su artículo llamado *Organizational culture and performance a Brazilian case*, Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009) efectúan un estudio en una empresa de energía en Brasil, en el cual agrupan la cultura organizacional con el rendimiento total de la compañía; además, involucran la evaluación cualitativa con la cuantitativa, propia de estudios anteriores, y ejecutan un modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables que lleven a una completa descripción de la cultura de dicha organización. Al desarrollar este proceso, se logra una medición más completa y descriptiva, al subdividir la totalidad de los empleados en categorías bastante discriminadas y precisas.

Morales (2010) realiza una descripción de la cultura organizacional en 31 empresas colombianas de diferentes sectores: servicios, industrial, construcción, salud, comercial y financiero. En este estudio, se tuvieron en cuenta 4 variables importantes dentro de la cultura:

concepto del líder sobre el hombre, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional.

De la anterior revisión se puede concluir que cada vez surgen más estudios que relacionan la cultura organizacional con otras variables (Pirela y Sánchez, 2009; Salas, 2009; Godoy y Leguizamo, 2009; Morales, 2010; Sánchez, 2010), de tal manera que lo que queda por hacer es mucho, el conocimiento debe ir aumentando, y es necesario que se defina por contextos económicos, sociales, etnográficos y demás variables de la sociedad, para tomar medidas realmente efectivas en el mejoramiento de las organizaciones.

En referencia a la Matriz DOFA, esta herramienta permite realizar un análisis externo evaluando las oportunidades y amenazas sobre las que la organización no tiene control, seguidamente se evalúan las fortalezas y debilidades con las que la institución cuenta, con lo anterior se formulan o establecen una serie de estrategias para el aprovechamiento de las oportunidades, la mitigación o evasión de las amenazas, y fortalecer las debilidades. Con los elementos descritos anteriormente, se puede contar con un diagnóstico estratégico de la organización, es una herramienta que gráficamente presenta la situación actual de la institución facilitando la toma de decisiones.

De otro lado se encuentra el Focus Group, esta herramienta funciona a partir de un análisis de involucrados que permitirá saber cuáles actores son los más influyentes y con mayor poder, para poder establecer el plan de gestión de proyectos de la institución. A partir de la identificación de esos actores se citan a una sesión donde el moderador tendrá preparadas unas preguntas vitales para colocar a discusión, todos los actores participan dando su punto de vista e indicando o argumentando su opinión. Dicha sección es grabada y transcrita para poder analizar la información recolectada.

En tanto el juicio de expertos, parte de la identificación de involucrados se puede determinar que personas son las expertas en gestión de proyectos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO y que por su experiencia puedan considerarse expertos para la realización de la tarea, después de detectarlos, debemos hacerlos partícipes desde el momento de la realización del diagnóstico hasta la evaluación del plan.

El mapa de empatía por su parte propone la realización de 6 preguntas con las que se pretende caracterizar el contexto de la gestión de proyectos en UNIMINUTO, los cuestionarios del mapa de empatía se aconseja resolverlos en una reunión con los actores más importantes en no más de 30 minutos, teniendo la visión general de los actores, una vez se hallan diligenciado el mapa de empatía, se comparten las conclusiones con datos cualitativos y cuantitativos.

Otra herramienta que se va a utilizar son los indicadores que van a permitir realizar la evaluación del plan: el primero de ellos es el VPN, se este indicador se calcula con la siguiente fórmula  $VPN = (\text{Flujo de efectivo} / (1 + \text{tasa de descuento})^{\text{número de periodos}}) - \text{la inversión inicial (año 0)}$ , se puede también realizar su cálculo en el sistema Excel tomando la función VPN, sin embargo, es necesario ingresar todos los datos en el sistema; el segundo indicador es la TIR, cuya fórmula es  $TIR = (\text{valor inicial (costo)} - \text{valor final (venta o retorno de la inversión)}) / \text{valor inicial} * 100$ ; el tercero y último es la ROI, su fórmula es  $[(\text{ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}] * 100$ .

La entrevista semiestructurada funciona primero estableciendo una serie de preguntas enfocadas con lo que se quiere identificar, es necesario elegir un lugar donde el entrevistado se sienta cómodo y dispuesto, es necesario que quien realiza la entrevista establezca una relación con el entrevistado de confianza, para que se pueda cumplir con el objetivo de la entrevista, se procede a realizar la grabación de esta y posteriormente la transcripción.

En cuanto al mapa de empatía, Dave Gray, fundador de XPLANE, introdujo en su libro “Game Storming” la primera versión de lo que hoy conocemos como Mapa de Empatía. Este juego o ideación de pensamiento visual fue creada por Scott Matthews colaborador de XPLANE.

Años más tarde, Dave tuvo la oportunidad de experimentar con algunas herramientas creadas por Alex Osterwalder (autor de Business Model Generation o Value Proposition Design) para crear el llamado mapa de cultura. Este proceso le sirvió para rediseñar el mapa de empatía y llegar a la versión que hoy conocemos.

Una vez conocido el origen y para qué se creó, a continuación, me gustaría ir ahondando en los posibles usos que podemos dar al mapa de empatía.

Para ello, antes de introducirnos más en materia, necesitamos conocer qué es la empatía:

Según, el diccionario de la Real Academia Española, empatía es el sentimiento de identificación con algo o alguien y la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.

Por tanto, empatía es la capacidad de identificarse y no de sentir lo mismo que la otra persona o hacer nuestros sus sentimientos y emociones, donde estaríamos hablando de simpatía (relación entre dos cuerpos o sistemas por la que la acción de uno induce el mismo comportamiento en el otro. RAE Simpatía).

Siguiendo el mismo ejemplo de antes, si en la película el personaje protagonista llora desconsoladamente y nos encontramos en nuestro sofá, exactamente en el mismo estado emocional que el protagonista, lo que estamos haciendo es simpatizar.

Finalmente, se cuenta con la herramienta de cultura organizacional la cual permitirá realizar un diagnóstico de la organización y los pasos a seguir para el plan de gestión de proyectos.

Todas las herramientas que se utilizaran pretenden darle al plan de gestión de proyectos elementos suficientes tanto cualitativos como cuantitativos.

### **Enfoque metodológico**

Se desarrolla el plan de proyecto a través de una investigación descriptiva y enfoque mixto que permitirá en primer lugar determinar las características de madurez organizacional en la gestión de proyectos por medio de registros, de datos, de entrevistas, encuestas, matriz DOFA y focus group se realizarán primero una recopilación de información (Cualitativa).

### **Procedimiento**

Seguidamente se describen las distintas fases principales para la ejecución del plan

1. Diagnóstico
2. Tratamiento
3. Valoración

De las cuales se generan las siguientes etapas y actividades que dan desarrollo a la gestión del proyecto.

#### ***Primera Fase: Diagnóstico***

##### **Etapas 1: Consecución de la Información Indirecta.**

Actividad 1: Realizar análisis del proceso operacional-Mapa de procesos

Actividad 2: Revisión del contexto de la institución junto con el plan de desarrollo 2020 – 2025, cuáles son las apuestas y líneas que tiene planteada la Institución

Actividad 3: Redactar el diagnóstico indirecto

##### **Etapas 2. Creación del Instrumento, Determinación de la Muestra y Aplicación de la Encuesta.**

Actividad 4: Establecer el tamaño de la muestra

Actividad 5: Diseño de encuesta, entrevista y guía de los grupos focales

Actividad 6: Aplicación de la encuesta, entrevista y grupo focal

Actividad 7: Analizar la información recopilada

Actividad 8: Redactar un diagnóstico de percepción de los colaboradores a partir de la información directa recopilada.

### ***Segunda Fase: Tratamiento***

La segunda fase denominada tratamiento, se da a partir de las herramientas gerenciales de proyectos como el juicio de expertos y algunas técnicas del Pmbok; refleja el análisis y selección de las posibles soluciones, para el diseño del plan de proyectos.

### **Etapa 3. Presentar la Síntesis del Diagnóstico Integral a Partir del Mapa de Empatía y FODA.**

Actividad 9: Aplicación de la FODA para realizar el análisis situacional de la gestión de proyectos en UNIMINUTO.

Actividad 10: Identificar los principales problemas derivados del diagnóstico integral.

Actividad 11: Aplicar DOFA y mapa de empatía para identificar la causa raíz.

Actividad 12: Relacionar los posibles efectos causados por la problemática identificada.

### **Etapa 4: Desarrollo de Alternativas a Partir del Juicio de Expertos.**

Actividad 13: Caracterizar el perfil de los expertos

Actividad 14: Validar el perfil de los expertos y confirmar su participación.

Actividad 15: Crear el instrumento

Actividad 16: Validar el instrumento

Actividad 17: Aplicar el instrumento

Actividad 18: Dedución de juicio de expertos (criterios de decisión y ponderación)

**Etapa 5: Desarrollo de Alternativas a Partir de la Matriz de Priorización.**

Actividad 19: Elaborar el formato de la matriz de priorización.

Actividad 20: Seleccionar puntos clave a trabajar según relevancia

Actividad 21: Síntesis de las alternativas de solución.

**Etapa 6: Presentación de Alternativas.**

Actividad 22: Listar las alternativas según lo propuesto en el juicio de expertos

***Tercera Fase: Valoración Financiera***

La tercera fase denominada valoración financiera, para el plan de gestión de proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, con base en la tecnología seleccionada y al presupuesto determinado, a continuación, se procede con el análisis de la viabilidad financiera del proyecto ante la posibilidad de su ejecución a partir de las siguientes etapas:

**Etapa 7: Evaluación financiera**

Actividad 23: Aplicar indicadores financieros

Actividad 24: Aplicar herramienta técnica a partir del juicio de expertos

**Etapa 8: Terminación del documento**

Actividad 25. Escritura y análisis de los resultados.

Actividad 26. Consolidar el documento final.

Actividad 27. Sustentación del trabajo final.

## **Resultados**

### **Diagnóstico de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos de la Corporación**

#### **Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO**

La Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, cuenta con 12 sedes a nivel nacional, lo que la hace una institución multicampus, lo que hace que pueda ejecutar proyecto a lo largo y ancho del país. A pesar de tener 12 sedes solo cuenta con una representación legal, ha venido ejecutando proyectos desde que nació la Institución, a medida que fue creciendo la ejecución de proyectos se hacía de una forma no muy ordenada, por lo que a partir del 2013 nace el primer procedimiento a nivel nacional para que toda las sedes alinearan la gestión de proyectos, sin embargo, lo anterior no ha sido fácil por lo que aún se puede evidenciar desorden y desarticulación dado que dos o más sede se presentan a las mismas oportunidades externas, mostrando el desorden que se tiene.

En este momento se encuentra pasando por una transición de plan de desarrollo de 2020 – 2025 a 2023 – 2030, el plan de desarrollo nuevo tiene una fusión entre el anterior plan de desarrollo y las apuestas institucionales detectadas por el programa “TransformaAcción”, por lo que en este primer semestre de 2023 se cerró el plan de desarrollo anterior y se está en la construcción y aprobación del nuevo plan de desarrollo.

El programa de “TransformaAcción” cuenta con 7 frentes: Mercadeo, admisiones y precios; Calidad académica y permanencia; Expansión; Sostenibilidad académica; Sostenibilidad financiera central; Sostenibilidad financiera regional; Y gestión del cambio. Cada uno de esos frentes cuenta con distintas iniciativas que buscan alcanzar las metas planteadas por el frente, en total el programa se compone de 143 iniciativas, las cuales fueron creadas como

proyectos en los sistemas de información, cada iniciativa cuenta con un líder que es responsable por el cumplimiento de las metas propuestas.

Uno de los frentes más importantes es el de expansión, de dicho frente el director de Planeación y Calidad es el Sponsor, lo que se busca con este frente es la diversificación de los ingresos de la institución y uno de los caminos es claramente proyectos con financiación externa. Para lo cual la iniciativa busca fortalecer los equipos de proyectos de cada una de las sedes.

La meta propuesta para el frente de expansión, en la iniciativa de proyectos es de \$ 26.708 millones de pesos en ingresos brutos, para ello se busca el aprovechamiento de oportunidades externas, por lo que es indispensable el fortalecimiento y maduración de la gestión de proyectos en la institución. (Información tomada de las metas planeadas por la Oficina de Aceleración Estratégica de UNIMINUTO).

UNIMINUTO cuenta con un proceso de gestión de proyectos robusto, que tiene cuatro (4) procedimientos, seis (6) instructivos y 23 formatos, el procedimiento más completo es el de “Gestión de proyecto” que describe todo lo necesario para transitar a lo largo del ciclo de vida del proyecto. (Información enviada por la Dirección de Planeación y Calidad de la Rectoría General de UNIMINUTO).

En este momento se cuenta con un inventario total de 2254 proyectos creados en el sistema de información oficial para proyectos de UNIMINUTO, de los cuales 1293 se encuentran cerrados, 30 se eliminaron del sistema de información y 2 no se crearon en el sistema de información SAP porque no eran proyectos, 413 se encuentran en estado de “terminado” aunque realmente deberían estar en este estado cerrado, 310 en ejecución y 121 se encuentran en planeación. (Cifras enviadas por la Dirección de Planeación y Calidad de la Rectoría General de UNIMINUTO).

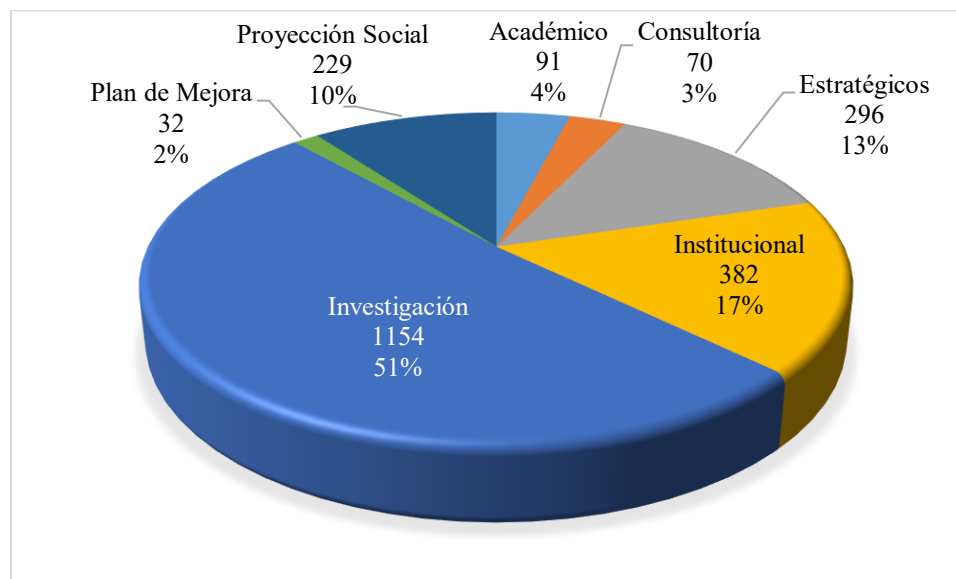
Con base a las cifras expuestas y que no es una institución muy efectiva en el cierre de sus proyectos, es el momento pretinen para evaluar o realizar un plan de gestión de proyectos que les ayude a superar las dificultades que se presentan a lo largo del ciclo de vida en la gestión de proyectos y en la gestión propia del conocimiento de los aprendizajes adquiridos a lo largo de estos 30 años.

UNIMINUTO, ha definido dentro de su sistema contar con siete (7) tipos de proyectos (Académicos, Investigación, Proyección Social, Estratégicos, Institucionales, Consultoría y Planes de Mejora), y dos (2) fuentes de financiación: Internos (propios e inversión) y externos (privados, gubernamentales y cooperación internacional).

A continuación, se presenta en la **Figura 1** la distribución de la cantidad de proyectos por tipo de proyectos:

**Figura 1**

*Cantidad de Proyectos por Tipo*

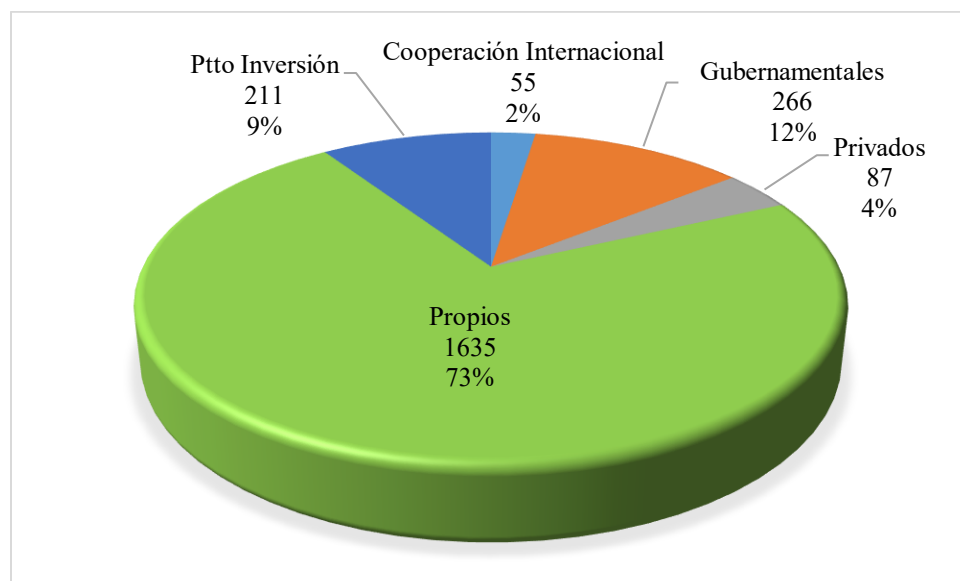


*Nota.* Se muestra la cantidad de proyectos que tiene UNIMINUTO desagregado por los siete tipos de proyectos.

De la anterior gráfica, se puede ver que el 51% de los proyectos que la Institución tienen es de investigación, seguido por proyectos institucionales con una participación del 17%, con el 13% los estratégicos, muy cerca se encuentran los de proyección social con una participación del 10%, continuando con el 4% académicos, el 3% de consultoría y 2% de plenas de mejora.

## Figura 2

### *Cantidad de Proyectos por Recursos*



*Nota.* Cantidad de proyectos de UNIMINUTO por fuente de financiación.

En concordancia con la información detectada en los tipos de proyectos se puede ver la financiación, el 73% de la participación es con recursos propios más el 9% ptto inversión que también se financia con presupuesto propio de la Institución, con financiación externa se financias solo el 18% de los proyectos de la Organización.

Teniendo en cuenta la encuesta realizada y los grupos focales se pudo detectar que algunos de los principales problemas es que el no contar con un área que guie, apoye y brinde

lineamientos en la gestión de proyectos de UNIMINUTO, no permite tener una guía general sobre el tema. Que el desconocimiento de los directivos referente al marco general de la gestión de proyectos en UNIMINUTO hace que el proceso no pueda tener la velocidad requerida y que sea un tema de interés institucional. Y finalmente, que la falta de políticas y lineamientos hace que no sea claro y oportuno el camino a seguir en la gestión de proyectos.

Considerando los resultados de la entrevista semiestructurada, se puede decir que los principales problemas detectados son la variación de aprobaciones en las diferentes sedes hace que los tiempos de presentación a diferentes oportunidades varíe y en ocasiones se pierdan; el tener acceso al sistema de información para poder hacer uso al máximo de la herramienta; nuevamente se reitera la necesidad de tener unas políticas y lineamientos, actualización del proceso, procedimientos, instructivos, formatos y que se acompañen de acuerdos de niveles de servicio con las diferentes áreas (jurídica, compras, talento humano, entre otras) que apoyen la gestión de proyectos en la Institución; y la automatización de algunas las partes del proceso de gestión de proyectos (la verificación de requisitos habilitantes, modelar el pre - costeo y pre - formulación, reportes, entre otros).

Según la Matriz FODA, dentro de las estrategias FA se puede evidenciar la problemática más relevante es que UNIMINUTO no aproveche sus fortalezas para afrontar la incertidumbre política actual, dentro de las estrategias DO la mayor problemática identificada es que no tiene un portafolio definido por lo que puede llegar a confundirse con una ONG, y finalmente, dentro de las estrategias DA que son las que tienen mayores riesgos, una de las principales problemáticas es el no contar con contratos marco con nuestro proveedores y no convertir los financiadores en socios estratégicos, lo anterior dado que hace que los tiempos de respuesta de los procesos de la Institución sean muy largos.

Dado las características del diagnóstico indirecto, se puede identificar que una de las mayores problemáticas que tiene la institución en este momento es la concurrencia de cambios gracias al programa de TransformAcción y que los colaboradores no ven que los directivos reconozcan y valoren su trabajo, lo que hace que la cultura y el ambiente organizacional este muy tenso.

Según el mapa de empatía, algunas de las causas raíz de los problemas que enfrentan los gestores de proyectos en UNIMINUTO es no contar con apoyo central en la gestión de proyectos, no tener un área central que les ayude con el marco general llegando a acuerdos flexibles con las áreas administrativas de la Institución, viven apagando incendios y que el apoyo de los directivos no se ve.

Teniendo presente el análisis DOFA, otras de las causas raíz es que no pueden generar el relacionamiento necesario con los financiadores para convertirlos en socios estratégicos, que al tratarse de temas de proyectos la Institución no cuenta con acuerdos marco con los proveedores estratégicos para llegar a acuerdos de tiempo rápidos flexibilizando los procesos para la gestión de proyectos, se enfatiza en la necesidad de tener un portafolio definido, lo anterior con el fin de focalizar los esfuerzos y traer las oportunidades externas que la institución requiere.

Como una de las grandes conclusiones de las dos herramientas es que la mayor causa raíz es no tener un plan de gestión de proyectos, que permita demostrar la importancia de crear una oficina de gestión de proyecto (PMO) o un área que cumpla sus veces, la clase de oficina que se requeriría sería una de control dado que no se pretende que dicha oficina ejecutara la mayoría de los proyectos.

## **Nuevo Benchmarking de Oficina de Proyectos en Instituciones de Educación Superior**

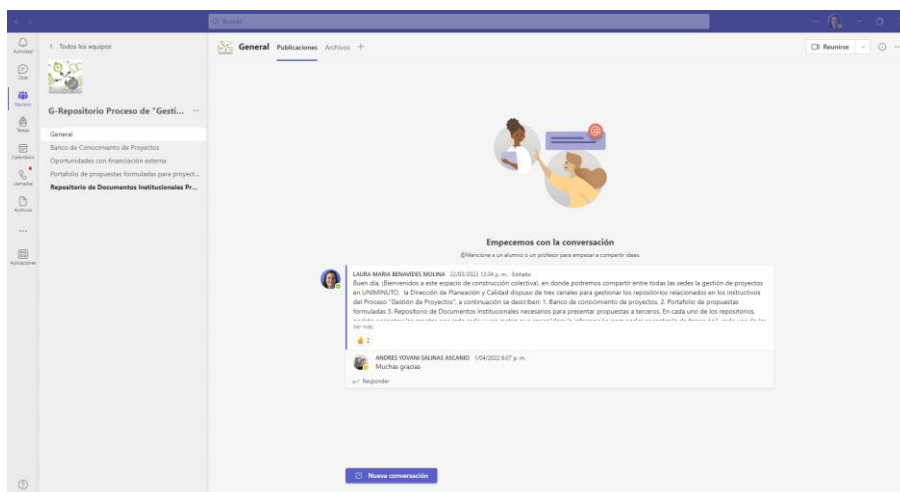
Según el benchmarking de oficina de proyectos en Instituciones de Educación Superior se determina que es necesario contar con una oficina de proyectos o un área que haga sus veces, que dentro de sus funciones principales se encuentran la de operativización de los planes estratégicos y de los procesos de planeación a través de proyectos, la gestión de recursos para el desarrollo de los proyectos, evaluación y priorización de proyectos, seguimiento, evaluación y cierre de proyectos, reportes, gestión de la información, estudios de contexto, se recibe la identificación de nuevos proyectos, coordinar e impulsar proyectos aprobados por la institución, y gestión de proyectos; se identificó que la Dirección de Planeación es el área que define las políticas y lineamientos de la gestión de proyectos, contar con procesos y procedimientos definidos es muy importante para la gestión de proyectos, contar con un sistema de información financiera institucional es muy importante para la gestión de proyectos, tener un sistema de gestión documental es vital para contar con la trazabilidad de la gestión de proyectos, la estructura de estas oficinas pueda variar según el tamaño pero se recomienda siempre tener en el área central un director de proyectos y tener apoyo técnico y financiero, y es relevante tener un portafolio para determinar las apuestas de la Institución.

### **Comunidad de Proyectos Activa**

Por medio del aplicativo Teams se realizó la creación de un grupo llamado “Repositorio proceso de “Gestión de Proyectos”” como consta en la *Imagen 1. Pantallazo del repositorio en el canal general*, en éste se crearon cinco (5) grandes canales en los que dio respuesta a los grandes temas que tiene la gestión de proyectos en la Institución.

### ***Figura 3***

*Pantallazo del Repositorio en el Canal General*

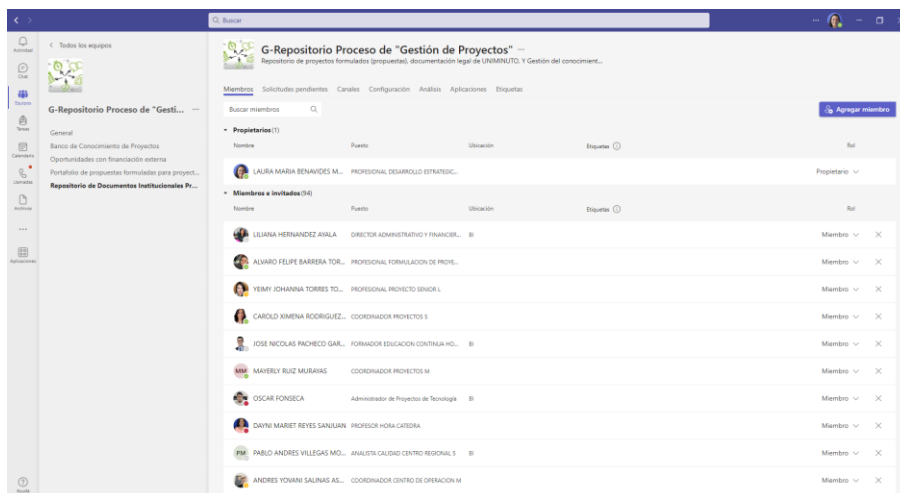


*Nota.* Se puede evidenciar la creación del grupo en el aplicativo para comenzar con las interacciones.

En la **Figura 4**, se evidencia que la comunidad cuenta con 94 participantes de todo el Sistema Universitario.

## Figura 4

### *Pantallazo de los Participantes de la Comunidad*

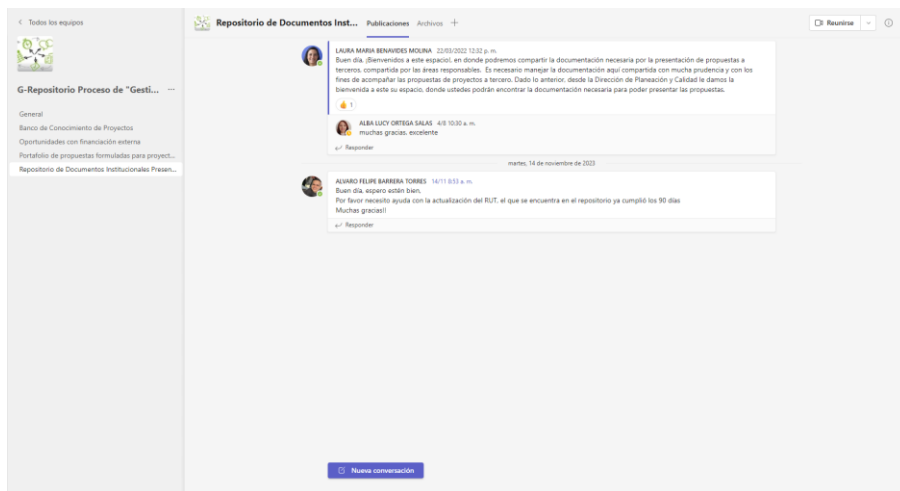


*Nota.* Se detallan los participantes de la comunidad.

En las **Figuras 5** y **6**, se ve como en los canales se realizan las intervenciones requeridas.

### Figura 5

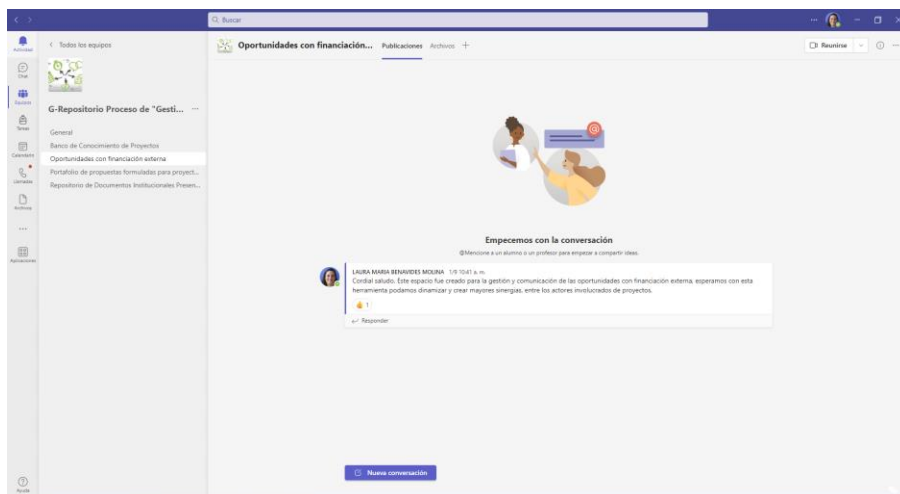
*Pantallazo del Canal de “Documentación Institucional Presentación de Oportunidades con Financiación Externa”*



*Nota.* Se evidencia la creación del canal de “Documentación Institucional Presentación de Oportunidades con Financiación Externa” en la comunidad.

### Figura 6

*Pantallazo del Canal de “Oportunidades con Financiación Externa”*

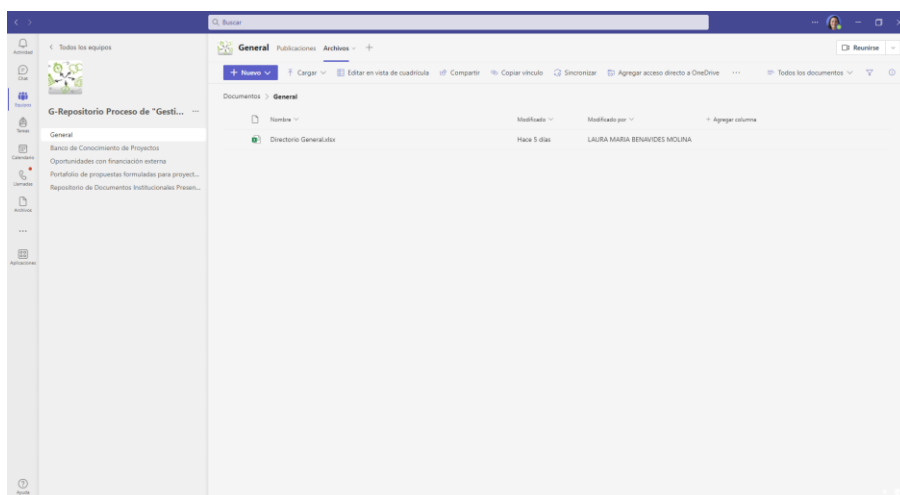


*Nota.* Se evidencia la creación del canal “Oportunidades con Financiación Externa” en la comunidad.

En las **Figuras 7, 8, 9, 10 y 11**, se evidencia los archivos que pueden encontrarse en cada uno de los canales.

### **Figura 7**

*Pantallazo del Canal de “General” del Archivo “Directorio General”*



*Nota.* Se evidencia compartir el “Directorio General” con la comunidad para que sepan con que personas pueden interactuar.

### **Figura 8**

*Pantallazo de los Archivos que se Encuentran en el Canal de “Banco de Conocimiento de Proyectos”*

Nombre	Modificado	Modificado por
Gerencia de Desarrollo Rural - GDR	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Arequipa - Choclo	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Bogotá Presencial	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Bogotá Virtual y Distancia	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Caribe	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Cundinamarca	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Eje Cafetero	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Orinoquía	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Parque Científico de Innovación Social	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Santanderes	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Sur	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Sur Occidente	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Tolima y Magdalena Medio	22/05/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Cuadro maestro de lecciones aprendidas.utor	15 de septiembre	EDWIN MAURICIO ARIAS LOPEZ

*Nota.* Se evidencia la organización del canal por sedes y se comparte un archivo para consolidar las lecciones aprendidas de todas las sedes.

## Figura 9

*Pantallazo de los Archivos que se Encuentran en el Canal de “Oportunidades con Financiación Externa”*

Nombre	Modificado	Modificado por
Consolidado oportunidades con financiación externa.utor	15 de noviembre	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA

*Nota.* Se evidencia que se comparte un archivo para consolidar la presentación de propuesta ante financiadores externos a UNIMINUTO.

**Figura 10**

*Pantallazo de los Archivos que se Encuentran en el Canal de “Portafolio de Propuestas Formuladas para Proyectos”*

Nombre	Modificado	Modificado por
Directorio Antioquia - Chocó	22/03/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Bogotá Presencial	22/03/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Bogotá Virtual y Distancia	22/03/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Caribe	22/03/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Cundinamarca	22/03/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Ce Cafetero	22/03/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Orinoquía	13 de junio	YOLANDA MARCELA ANAGIANO ...
Rectoría Parque Científico de Innovación Social	22/03/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Santanderes	22/03/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Sur	22/03/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Sur Occidental	22/03/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Rectoría Tolima y Magdalena Medio	22/03/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA
Cuadro maestro de portafolio de proyectos.xls	22/03/2022	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA

*Nota.* Se evidencia la organización del canal por sedes y se comparte el archivo que consolida toda la información de los proyectos formulados.

**Figura 11**

*Pantallazo de los Archivos que se Encuentran en el Canal de “Repositorio de Documentos Institucionales”*

Nombre	Modificado	Modificado por
Documentos Institucionales	10/10/2022	JULIAN DAVID TAFUR POVEDA
Cuadro maestro de repulitos documentales.xls	23 de mayo	LAURA MARIA BENAVIDES MOLINA

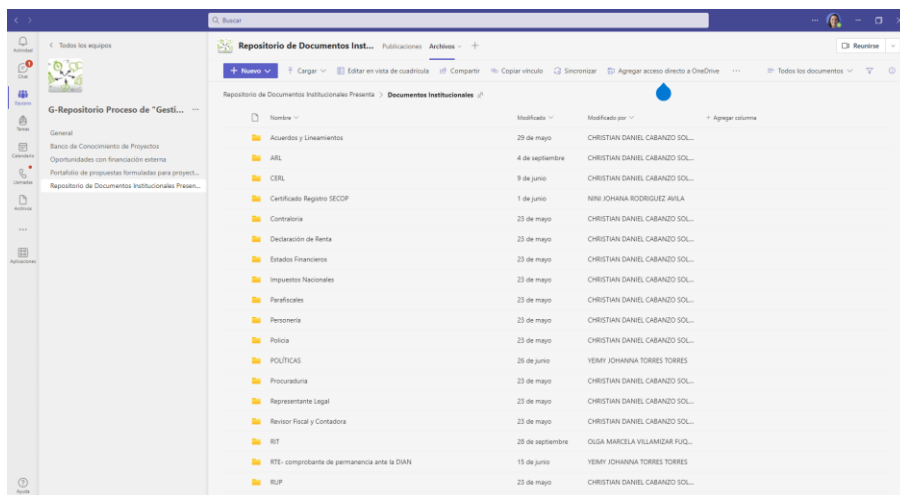
*Nota.* Se evidencia la creación de la carpeta de documentación Institucional, junto con un documento que relaciona los responsables de generar la documentación.

En la **Figura12** se muestra el detalle de la documentación institucional que contiene el canal de documentación institucional y que se pone a disposición de los colaboradores para que puedan presentar propuestas a entidades externas, cabe mencionar que la Institución cuenta con un instructivo que acompaña este repositorio y sobre todo el uso adecuado de la documentación.

## Figura 12

*Pantallazo del Detalle de los Documentos Guardados en la Carpeta de Documentos*

*Institucionales que se Encuentran en el Canal de “Repositorio de Documentos Institucionales Presentar”*



Nombre	Modificado	Modificado por
Acuerdos y Lineamientos	29 de mayo	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
ARL	4 de septiembre	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
CERL	9 de junio	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
Certificado Registro SECCP	1 de junio	NINI JOHANA RODRIGUEZ AVILA
Contratación	23 de mayo	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
Declaración de Renta	23 de mayo	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
Estados Financieros	23 de mayo	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
Impuestos Nacionales	23 de mayo	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
Parafiscales	23 de mayo	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
Personería	23 de mayo	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
Polica	23 de mayo	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
POLITICAS	26 de junio	YEMMY JOHANNA TORRES TORRES
Procuraduría	23 de mayo	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
Representante Legal	23 de mayo	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
Revisor Fiscal y Contador	23 de mayo	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...
RIT	28 de septiembre	OLGA MARCELA VILLAMIZAR FUQU...
RTE- comprobante de permanencia ante la DIAN	15 de junio	YEMMY JOHANNA TORRES TORRES
RUP	23 de mayo	CHRISTIAN DANIEL CABANZO SOL...

*Nota.* Se evidencia la creación de la carpeta con toda la documentación Institucional que se requiere para que UNIMINUTO presente una oportunidad externa, junto con un documento que relaciona los responsables de generar la documentación.

Toda la información que contiene el grupo de Teams se encuentra apoyada también con un (1) proceso, cuatro (4) procedimientos y seis (6) instructivos que acompañan a los colaboradores a comprender y entender cómo usar y dinamizar la comunidad de proyectos.

### **Plan de gestión de proyectos para una IES**

Después de finalizar las actividades que se encontraban en el alcance de este proyecto, seguidamente se presentan las tres alternativas que se generaron como plan de gestión de proyectos para una Institución de Educación Superior como UNIMINUTO.

#### ***Primera Alternativa: Creación de un Área de Proyectos que Brinde el Marco General para la Gestión de Estos***

La gestión de proyectos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMIUTO, requiere que se proponga el siguiente plan para la creación de un área de proyectos que brinde el marco general de gestión:

1. Creación de área de gestión de proyectos, que contara con 3 personas alguien que acompañe la parte técnica del proyecto, otra persona que acompañe la parte financiera y una persona que realice la búsqueda de oportunidades con financiación externa y consecución de documentos necesarios para la presentación, estos servicios son a nivel nacional y atraviesas todo el ciclo de vida del proyecto.
2. Crear la política de gestión de proyectos.
3. Realizar y socializar las políticas y lineamientos en gestión de proyectos.
4. Gestionar una comunidad para la gestión de proyectos.
5. Generar un banco de conocimiento en proyectos (Banco de propuestas presentadas, documentación legal para presentarse a oportunidades externas, casos de éxito, y propuestas no adjudicadas).

6. Realizar el portafolio de proyectos.

7. Definir en las funciones del área:

- La creación del marco para la gestión de proyectos.
- Actualización del proceso y procedimientos.
- Realizar el seguimiento y monitoreo a los mismos.
- Búsqueda de oportunidades externas.
- Relacionamiento con entidades externas y generación de convenios.
- Asesoría para la formulación de proyectos.
- Acompañamiento a la herramienta para la gestión de proyectos.

A continuación, en la **Tabla 1. Evaluación Financiera de la Primera Alternativa**, se presentan los resultados obtenidos tras el cálculo de los indicadores financieros definidos en la metodología.

**Tabla 1**

*Evaluación Financiera de la Primera Alternativa*

Indicador financiero	Valor
VPN	1.776.296.638.695
TIR	599%
ROI	1000%

*Nota.* El Valor Presente Neto (VPN) de la primera alternativa es positivo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) también es positiva y el Retorno de la inversión (ROI) es positivo, lo que hace que la primera alternativa se pueda considerar como un plan de la Institución. Los indicadores financieros se generaron con las fórmulas de Excel y los datos que se presentan en el **Apéndice I**.

### ***Segunda Alternativa: Creación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)***

Se considera que UNIMINUTO requiere la estructuración de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), encargada de definir y actualizar los estándares para la gestión, esta encargará de controlar, coordinar, articular y mantener los lineamientos y procedimientos para la gestión de proyectos; pero teniendo como marco la descentralización regulada, responsable y concertada, contando con los equipos disciplinares de las sedes.

Esta área realizará entre sus funciones:

- La creación de la política de Gestión de Proyectos, la cual se valida con las sedes y unidades de servicios corporativos.
- Realizar y publicar lineamientos en gestión de proyectos validado con las sedes y unidades de servicios corporativos.
- Liderar la realización del portafolio de proyectos.
- Generar y activar la comunidad de gestión de proyectos en la institución
- Crear el banco de conocimiento, de propuestas formuladas y el banco de documentación legal para presentarse a oportunidades con financiación externa.
- Socialización a altos directivos, consejo de fundadores y a la comunidad académica, la gestión de proyectos, lineamientos, políticas, procedimientos y el banco de conocimiento.
- Gestión y capacitación en las herramientas que intervienen en la gestión de proyectos (Sistema de Información SAP módulo PS, SIGIIP, Teams y Sistema de gestión de calidad).

Con el propósito de evitar percepciones que pueden estar influenciadas, evitando corrupción en la gestión de proyectos que genere un impacto negativo a la institución.

Las herramientas con las que cuenta la Institución para la gestión de proyectos son de fácil acceso. Sin embargo, es necesario capacitar a las personas que requieren que intervengan a lo largo de la vida del proyecto.

UNIMINUTO cuenta con una herramienta de consulta de información de proyectos, pero no es pública por lo que se limita el acceso y las oportunidades de mejora en la gestión, lo que dificulta el seguimiento y tener información de primera mano.

Se considera necesario realizar acuerdos, definir roles y puntos de control en el proceso y las áreas de la Institución que intervienen en la gestión de proyectos.

Es necesario Crear lineamientos claros para que puedan brindar los avales respectivos.

Los puntos de control propuestos serían:

- Áreas técnicas
- Área financiera
- Especializadas de acuerdo con la competencia y ámbito de aplicación del proyecto.
- Jurídica
- Metodología en gestión de Proyectos.
- Rectoría

Para la gestión del conocimiento partiendo de las lecciones aprendidas de los proyectos se propondría lo siguiente:

- Jornadas de socialización entre sedes.
- Productos de proyecto (sistematizaciones, libros de alta calidad).
- Banco de conocimiento.
- Mesas de diálogo.

- Sistematización de experiencias.
- Metodologías de sistematización.
- Tecnologías emergentes para compactar información y producir
- Documentos que contribuyan a la sistematización.
- Apalancamiento en grupos de investigación y semilleros.

Sí se considera que como buena práctica es necesario realizar un análisis de prefactibilidad (un pre- costeo) para saber si es una oportunidad externa atractiva para la UNIMINUTO, pero no solo de costos, hay que determinar los aportes del proyecto en términos académicos y de investigación (valores agregados para UNIMINUTO).

Sí se requiere unas políticas y lineamientos que guíen la gestión de proyectos, para lo cual es necesario tener claro los roles y responsabilidades de los involucrados, competencias de cada sede, es necesario desarrollarlas desde la realidad de las rectorías, que den un marco de gestión suficientemente amplio para actuar considerando la función social de UNIMINUTO y que se socialicen con principalmente con los que gestionan proyectos.

Se ve la necesidad de que UNIMINUTO cree un portafolio de proyectos, para tener claras las necesidades y oportunidades a las cuales se postula la institución, debería conectarse en la gestión del conocimiento, inputs esperados y la generación de valor para los programas, y debe generarse a partir de la sistematización de las experiencias y los campos de acción en que se quiere y puede destacar.

A continuación, se presentan algunas propuestas para la gestión de la documentación de los proyectos:

- Repositorio de proyectos al que se pueda acceder y aprovechar los recursos que los proyectos generan.

- Formatos fáciles de entender minimizando la duplicidad.
- Drive del correo.
- Proyectos de investigación en SIGIIP.
- Repositorio y con ayuda de tecnologías emergentes, sistematizadas.

En la **Tabla 2. Evaluación Financiera de la Segunda Alternativa**, se muestran los resultados alcanzados al realizar el cálculo de los indicadores financieros.

**Tabla 2.**

*Evaluación Financiera de la Segunda Alternativa*

Indicador financiero	Valor
VPN	42.817.254.281.908
TIR	1351%
ROI	627%

*Nota.* El Valor Presente Neto (VPN) de la segunda alternativa es positivo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) también es positiva y el Retorno de la inversión (ROI) es positivo, lo que hace que esta sea una alternativa viable para UNIMINUTO. Los indicadores financieros se generaron con las fórmulas de Excel y los datos que se presentan en el *Apéndice I*.

***Tercera alternativa: Unificar las áreas que intervienen actualmente en el proceso***

Unir las tres áreas de servicios corporativos que manejan proyectos, para esta alternativa se presenta el siguiente plan:

1. Traer la Antena de Convocatorias del PCIS, a la Profesional de Desarrollo Estratégico, a la Coordinación Especialista de Cooperación Internacional y el Profesional de

Formulación de Proyectos de Servicios Corporativos. Para estar todos en el área de recaudación de fondos o en la Dirección de Planeación y Calidad.

2. Emitir la política de gestión de proyectos.
3. Establecer el portafolio de proyectos.
4. Tener apoyo político para la gestión de proyectos.

Seguidamente, en la **Tabla 3** *Evaluación Financiera de la Tercera Alternativa*, se visualizan los datos obtenidos al calcular los indicadores financieros.

**Tabla 3**

*Evaluación Financiera de la Tercera Alternativa*

Indicador financiero	Valor
VPN	-19.167.436.990.322
TIR	No se pudo calcular
ROI	790%

*Nota.* El Valor Presente Neto (VPN) de la tercera alternativa es negativo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) no fue posible calcularlo y el Retorno de la inversión (ROI) es positivo, lo que hace que esta no sea una alternativa viable. Los indicadores financieros se generaron con las fórmulas de Excel y los datos que se presentan en el *Apéndice I*.

## Conclusiones

Considerando lo expuesto en el diagnóstico realizado en cuanto a la madurez organizacional de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, se puede decir que la institución alcanza un nivel medio de madurez organizacional, dado que no cuenta con una sola unidad a nivel central que brinda el marco general de la gestión de proyectos, realice los seguimientos necesarios y articule el trabajo entre las rectorías y unidades de Servicios Corporativos.

Teniendo en cuenta, el análisis del diagnóstico de la gestión de la Dirección de Planeación y Calidad, se logró evidenciar la necesidad de establecer un plan de gestión de proyectos integral y central, que brinde todo lo necesario para acompañar a las unidades gestoras de proyectos a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto en territorio, esto según las encuestas realizadas.

Evaluando las posibles alternativas de la gestión de la Dirección de Planeación y Calidad se logró establecer tres (3) planes para la gestión de proyectos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, y se viabilizan dos de esas propuestas.

Los dos (2) planes viables son para UNIMINUTO, la primera alternativa que hace referencia a la creación de un área de proyectos que brinde el marco general para la gestión de estos y la segunda es la creación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). La diferencia básica entre las dos opciones son la cantidad de personas aparte de las funciones que se desarrollarían, como se presentó anteriormente dentro de la opción de la PMO se requiere la contratación de un director, un coordinador y un profesional Junior, esto teniendo en cuenta las funciones que tendría a cargo esta oficina.

Por otro lado, tenemos el área de proyectos, que estaría conformada por un profesional de proyectos senior, un coordinador administrativo y financiero y un profesional junior de proyectos; quienes atenderán las funciones que se describieron anteriormente.

Las dos alternativas presentadas ayudaran a UNIMINUTO a organizarse en la gestión de proyectos, para la recomendación es necesario no solo tener en consideración el tamaño de la organización y su planeación estratégica, también su inversión, y el momento por el que está pasando la institución (si quiere descentralizarse o centrarse).

Finalmente, con el estudio de la gestión de proyectos de la Dirección de Planeación y Calidad, se diseñó un plan de gestión de proyectos para la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, contemplando las mejores prácticas para la gestión de proyectos y la financiación necesaria para llevar a feliz término el plan.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, la creación de un área de proyectos que brinde el marco general para la gestión de estos (primera alternativa) teniendo en cuenta la evaluación realizada, el cumplimiento de ingresos proyectados, el valor de la inversión inicial, la planeación estratégica, la descentralización regulada, responsable y concertada, que manifiesta la autonomía de las sedes y unidades de Servicios Corporativos.

La Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO debe establecer las políticas, lineamiento y un portafolio de propuesta presentadas.

Se recomienda a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, continuar con la comunidad de proyectos, que este proyecto entrega para dinamizar la cultura de proyectos en la Institución.

### Referencias Bibliográficas

- Anderson, D. J. (2020). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. En D. J. Anderson, *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Washington DC: Blue Hole Press.
- Argentina.gob.ar. (s.f.). *Evaluación de impacto ambiental*. Obtenido de Evaluación de impacto ambiental: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/desarrollo-sostenible/evaluacion-ambiental/evaluacion-de-impacto-ambiental#:~:text=La%20Evaluaci%C3%B3n%20>
- Blog Administración de Proyectos Estilos de lideranzgo*. (14 de febrero de 2021). Obtenido de <https://www.administraciondeproyectos.space/estilos-de-liderazgo-en-la-gestion-de-proyectos/>
- Bonilla, B. E. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *ACIMED*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000300008#:~:text=El%20impacto%20de%20un%20proyecto%20o%20programa%20social%20es%20la,productos%20\(bienes%20o%20servicios\).](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000300008#:~:text=El%20impacto%20de%20un%20proyecto%20o%20programa%20social%20es%20la,productos%20(bienes%20o%20servicios).)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización Internacional del Trabajo (OIT)*.
- Concepto*. (s.f.). Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/metodo-cualitativo/>
- Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2018). *Benchmarking Gestión de Proyectos - Sector Educativo*. Bogotá.
- Equipo editorial. (Junio de 2022). *Impacto social*. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/impacto->



- Laoyan, S. (26 de ENERO de 2025). *asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/critical-chain-project-management>
- Laura Díaz-Bravo, U. T.-G.-H.-R. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico* *The interview, a flexible and dynamic resource*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727066>
- MEN - Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Politica-de-Gratuidad-Puedo-Estudiar/419532:Informacion-de-Interes-Politica-de-Gratuidad> en noticias relacionadas con la política de gratuidad
- Michael L. George, J. M. (2004). *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to Nearly 100 Tools for Improving Quality and Speed*. McGraw Hill Professional.
- Millán, A. (2018). ¿Qué es cambio organizacional? *¿Qué es cambio organizacional?* Repositorio Institucional UNAD.
- Ministerio de Educación Nacional - MEN. (s.f.). Obtenido de Ministerio de Educación Nacional - MEN: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231240.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231240.html?_noredirect=1)
- Pérez, D. (13 de 09 de 2024). *zinkee*. Obtenido de PMBOK: Qué es, fases e importancia en la gestión de proyectos:  
<https://www.zinkee.com/blog/pmbok#:~:text=No%2C%20el%20PMBOK%20no%20se%20considera%20una,preparaci%C3%B3n%20que%20contempla%20t%C3%A9cnicas%20y%20procesos%20est%C3%A1ndar.&text=La%20gu%C3%ADa%20PMBOK%20del%20Project%20Management%20Institute,pueden%20adapt>

Pirotti, A. . (2022). Implementation of Project Management Standards and Project Success: The Mediating Role of the Project Management Office. *Engineering, Project, and Production Management*, 39-46.

*Políticoario de UNIMINUTO pagina 18 versión 1.8.* (s.f.). Obtenido de Políticoario de

UNIMINUTO pagina 18 versión 1.8:

<http://umd.uniminuto.edu/documents/941377/941434/Documento+de+Pol%C3%ADticas+Institucionales+%28Políticoario%29/9bb3e419-165c-4335-b56e-677151466858>

Profesor Bernardo López González, M. (s.f.). *Presentación Modelos de Madurez en la administración de proyectos* . Obtenido de

([https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelos_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf)

[02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_4/LIBRO\\_4/DOCUMENTOS/Modelos\\_de\\_Madurez\\_en\\_la\\_Administracion\\_de\\_Proyectos.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelos_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf) PAGINA 12:

([https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelos_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf)

[02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_4/LIBRO\\_4/DOCUMENTOS/Modelos\\_de\\_Madurez\\_en\\_la\\_Administracion\\_de\\_Proyectos.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelos_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf) PAGINA 12

Rosales, J. (31 de 07 de 2023). *Metodología LEAN en el Mantenimiento*. Obtenido de fracttal:

<https://www.fractal.com/es/mantenipedia/metodologia-lean-en-el-mantenimiento>

Rovce, W. W. (Agosto de 1970). MANAGING THE DEVELOPMENT OF LARGE

SOFTWARE SYSTEMS . Institute of Electrical and Electronics Et)gineers,, .328 Inc.

Originally published by TRW.

site design and artwork, Ward Cunningham. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.

Obtenido de Manifesto for Agile Software Development: <https://agilemanifesto.org/>

Sutherland, K. S. (Noviembre de 2020). The Scrum Guide. *The Scrum Guide*.

The Office of Government Commerce. (2009). Managing successful projects with PRINCE2.

TSO (The Stationery Office).

## Apéndices

### Apéndice A

*Sistematización de la Encuesta*

<p>¿Cómo calificaría la efectividad del proceso de "Gestión de Proyectos"? Donde 1 es muy malo y 5 muy bueno</p>	<p>¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?</p>	<p>¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?</p>	<p>¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?</p>	<p>¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?</p>	<p>Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?</p>	<p>¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?</p>	<p>Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?</p>	<p>¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?</p>	<p>¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?</p>	<p>¿Cómo evalúa el acompañamiento o de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y preciso?, ¿Qué sugeriría como mejora?</p>
<p>4</p>	<p>Muchos formatos que pueden reducirse en formatos o avales por medio del aplicativo Teams</p>	<p>Muchos formatos que pueden reducirse en formatos en línea o avales por el aplicativo Teams</p>	<p>No descentralizada, pero si simplificar el tema de avales en solicitudes de pedidos y pedidos. Quizás ver la opción de que varias personas o por sede tengan acceso a ingresar con el usuario de la Institución a la página de Colombia Compra Eficiente - SECOP y no depender de una sola persona.</p>	<p>Creaciones de solicitudes de pedidos, SECOP para la presentación de proyectos.</p>	<p>Cargar la documentación Por parte de los externos demoras en los pagos, demoras en las actas de liquidación.</p>	<p>Cargue de la documentación necesaria a las diferentes páginas y los avales Institucionales para presentación de propuestas.</p>	<p>Ninguno</p>	<p>Se usan porque son necesarios dentro de los procesos, pero si hay algunos que se debería repensar la forma de optimizar tiempos.</p>	<p>Contamos con una plantilla de seguimiento a los proyectos en donde se colocan las fechas más relevantes inicio, fin, entre otras para así tener un mapa general de la información de estos.</p>	<p>Debería estar vinculado en el sistema de información financiero SAP, cuando se hace la creación de la solicitud del pedido, no tener que hacer todo el proceso de gestión de proyectos antes, ya que demanda mucho tiempo.</p>	<p>El equipo de trabajo hasta ahora se está fortaleciendo y no cuenta aún con la experticia necesaria para los procesos, la idea es robustecer el equipo y de esta manera poder implementar un excelente plan de trabajo.</p>	<p>Unificar la creación del centro de costo con la cuenta bancaria, ya que son procesos que pueden ir a la par.</p>	<p>acompañamiento creo que se debe fortalecer más a los equipos de trabajo con la finalidad de validar que la gestión de los proyectos se esté realizando correctamente y se cumpla con lo requerido por el tercero y con lo correspondiente a UNIMINUTO. Garantizando una excelente ejecución de los recursos y teniendo un gran proyecto de principio a fin.</p>	

<p>¿Cómo calificaría la efectividad del proceso de "Gestión de Proyectos"? Donde 1 es muy malo y 5 muy bueno</p>	<p>¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?</p>	<p>¿En el proceso de "¿Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?</p>	<p>¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?</p>	<p>¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?</p>	<p>Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?</p>	<p>¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?</p>	<p>Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?</p>	<p>¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesario s para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?</p>	<p>¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?</p>	<p>¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y sugeriría como mejora?</p>
<p>3</p>	<p>El Sistema General de Investigación - SIGIP aún no cuenta integración con el sistema de información SAP, por lo tanto, la gestión documental está quedando repetida para los proyectos de investigación. Por otro lado, la creación de proyectos es centralizado y se presenta una debilidad entre la comunicación de la Dirección de</p>	<p>La creación de proyectos y asignación presupuestal, porque ya se cuenta con un consejo de sede en el cual participa la Vicerrectora General de Sedes - VGS.</p>	<p>En el área jurídica de la sede tanto en la generación de contratos como la presentación de propuestas. El proceso de obtener autorización para la presentación de propuestas o participar en convocatorias debería ser simplificada.</p>	<p>En los diferentes comités que debe pasar la propuesta, debería existir una ruta definida y un comité simplificado, pues por lo general las convocatorias tienen tiempo muy corto para presentar propuestas.</p>	<p>La radicación de las facturas por parte de los proveedores, lo que no permite continuar con el cierre definitivo del proyecto</p>	<p>Demora en la presentación de la propuesta por los diferentes comités tanto de sede como del sistema.</p>	<p>Elaboración de contratos, el área jurídica de la sede se demora en entregar los contratos firmados.</p>	<p>Si se usan, sin embargo, el formato de reporte financiero publicado no funciona, sus celdas están bloqueadas y por otro lado hace falta un formato de verificación de fondo que permita formalmente identificar que el proyecto si cuenta con el recurso que solicita, con el fin de avanzar en el tema de contratación y generación de solicitudes de pedido.</p>	<p>Debería ser obligatorio al momento de crear un activo fijo asociarlo al proyecto, su ubicación, responsable y centro de costo, así al momento de generar reporte se pueda evidenciar donde se encuentra el mismo.</p>	<p>Si, gracias a la iniciativa 528 que hace referencia a un proyecto del programa que maneja la Oficina de Aceleración Estratégica, a partir de marzo 2023, la rectoría cuenta con un coordinador de proyectos, un profesional de formulación y analista de proyectos</p>	<p>Simplificar la presentación de propuestas técnicas y vistos buenos para enviar dicha presentación.</p>	<p>Oportuno.</p>		



<p>¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?</p> <p>Donde 1 es muy malo y 5 muy bueno</p>	<p>¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?</p>	<p>¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?</p>	<p>¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?</p>	<p>¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?</p>	<p>¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?</p>
<p>3</p> <p>En la etapa de inicio la Constitución de pólizas los tiempos no son acordes a lo requerido por las entidades contratantes. En la etapa de ejecución los pagos a terceros muchas veces no son acorde a lo pactado en los contratos los tiempos de nuestros procesos son muy largos ejemplo "pagos incentivos"</p>	<p>Creación de acreedores, gestión de compra desde las adquisiciones de pólizas, en la ejecución los pagos deberían ser menor a 30 días.</p>	<p>Sea realizado desde las rectorías creación de acreedores, causación de cuentas por pagar.</p>	<p>En el proceso de causación de cuentas por pagar</p>	<p>Avales de las propuestas. Firma en la página de SECOP</p>	<p>Demoras en los pagos por parte de las entidades contratantes, aval de los informes por parte de los supervisores</p>	<p>Legalización de pólizas y compra de estampillas</p>	<p>Avales de las propuestas. Firma en la página SECOP, constitución de pólizas y compra de estampillas</p>	<p>Consideramos que los formatos que no son necesarios matriz de interesados ya que este inmerso plan de comunicación, con solo la matriz de lecciones aprendidas es suficiente no debe incluirse acta de lecciones. El certificado de ejecución el acta de liquidación incluye toda la información.</p> <p>Desde la sede, se cuenta con un comité de proyectos, una unidad de proyectos para la formulación y ejecución propia de los proyectos. y para el seguimiento en los sistemas de información desde la coordinación administrativa y financiera.</p> <p>Aspectos de mejora. Descentralizar los procesos de creación de acreedores y causación de cuentas por pagar. Generar un proceso para los pagos que se requieran urgentes. Para el proceso de cierre sea ágil y oportuno el proceso conciliación contable.</p>

	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "¿Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los reprocesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento o de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y sugeriría como mejora?
	No hay una ruta establecida, se tienen demasiados filtros para el avance de los proyectos y eso provoca que algunas veces no se realicen, las contrataciones de las personas de proyectos por iniciativa 528 tomó mucho tiempo.		Considero que hay demasiados filtros para que los proyectos se puedan llevar a cabo.	el proceso de asignación en la presentación de propuestas en la página SECOP - descentralizado			que se tienen que presentar los proyectos para tener aprobaciones y vistos buenos	desde el área de investigación la información se demora en llegar	permiten un seguimiento, sin embargo, muchas personas se demoran en diligenciarlos		a través de una o dos presentaciones ante las personas pertinentes para obtener el visto bueno y la aprobación de este	que las personas encargadas de proyectos deben ser más juiciosos con el estado de los mismos	están bien, mejoraría el área de investigación	

¿Cómo calificaria la efectividad de "Gestión de Proyectos"?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y sugeriría como mejora?
3	Los ingresos por educación continua correspondiente a procesos de proyecto licitatorio, no se evidencian porque se cargan al centro de costos del proyecto nuevo y no al centro de costos de Educación Continua de la rectoría.	Que dentro del formulario que tienen del proyecto no ponen una opción para distribuir el ingreso a áreas que apoyan en este y así la repartición del recurso es más equitativa	El lineamiento centralizado, el formato de proyectos centralizado, la distribución de los recursos descentralizada	En el presupuesto y distribución a las áreas	Lo desconozco	Cuando se debe aplicar patrocinio, los beneficiados reciben recibo de la formación ejecutada y esto de cara al cliente es mala imagen	Encontrar certificados de experiencia, tener documentos actualizados o aplicar por indicadores financieros positivos	Recoger firmas de las áreas, pasan por muchas manos y según el monto genera demoras.	deben tener mejoras - distribución de recurso a áreas involucradas	Plantillas de Excel, es el que conozco	Lo desconozco si	actualizar el lineamiento y como se debe distribuir los recursos en las áreas	oportuno	Qué sugeriría como mejora, tiempos de respuesta más ágiles
3	Expedición de pólizas, creación de acreedores y causación de cuentas por pagar	Expedición de pólizas, creación de acreedores y causación de cuentas por pagar	Se debe descentralizar en las sedes el proceso de creación de acreedores, y causación de cuentas por pagar	en el pago a acreedores	en la expedición de pólizas, aval de las propuestas	en el pago de parte de los entes externos a nosotros	expedición de pólizas, pago de estampillas	causación de cuentas por pagar	No me parece necesario el matiz de interesados, certificado de ejecución, y acta de reunión de lecciones aprendidas	reuniones e informes	Se debe asignar un presupuesto dentro de la operación a cada sede para la compra de activos	En ocasiones queda insuficiente por la complejidad del proyecto, se de considerar tener un staff de apoyo para la gestión de proyectos	tener un proceso para realizar pagos cuando se requieren de forma inmediata	sin comentarios

¿Cómo calificaría la efectividad de l proceso de "Gestión de Proyectos"?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y sugeriría como mejora?
3	La ruta crítica es la elaboración y aprobación de presupuestos	Procesos de gestión para presentar, aprobar y legalizar proyectos que deben simplificarse y agilizarse	Centralizarse la documentación de experiencia y la disponibilidad actualizada de documentos legales; descentralizarse el uso de la página SECOP	Aprobaciones y avales para lograr firmas de documentación para presentar propuestas y luego para legalizar los contratos.	Disponibilidad de los profesores que participan en la formulación de la propuesta.	La mayoría de convocatorias tiene plazos cortos para presentar propuestas.	El no cumplimiento de algunos indicadores financieros en ciertas convocatorias. Por no ser IES reconocida de alta calidad quedamos por fuera de algunas convocatorias y entramos con menos puntaje a competir.	No tengo experiencia con convocatorias internas	Los formatos son útiles, pero algunos deben ser simplificados.	reuniones periódicas de seguimiento; consultas o entrevistas con los responsables de la ejecución de los proyectos.	No conozco el proceso	NO, actualmente solo cuento con un profesional de proyectos, y está pendiente por contratar un formulador con un salario bajo, por lo que el perfil no es tan alto. No hay disponibilidad de programas para hacer monitoreo y seguimiento de proyectos. No hay disponibilidad de plataforma de búsqueda de oportunidades que requieren pagos, solo se utilizan las de acceso libre.	Mayor autonomía en las rectorías, mayor confianza para expresiones de interés y tramites en página SECOP que no impliquen grandes compromisos. la información que maneja la página de SECOP hace llegar a la U debe ser mejor aprovechada.	Hay una excelente relación, pero debería haber mayor posibilidad de mejorar conocimiento y modernizar las herramientas para la gestión de proyectos. Mayor capacitación.
5	Que toda el área de proyectos en nuevo en UNIMINUTO y se desconoce de	Ninguno	Ninguna	Ninguna	Una mala interpretación en los términos de referencia	Ninguna	Ninguna	No se ha presentado	si	Una matriz en Excel que funciona como ruta/visibilizado	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Pertinente y oportuno

¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento o de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y preciso?, ¿Qué sugería como mejora?
algunos procesos														

4	La claridad en el objetivo y el alcance...	La falta de priorización de estos.	Depende de tipo de proyecto.	Creo que se hace necesario unificar criterios de los tipos proyectos: Institucionales, Oficinas de Aceleración Estratégica o de Transformación, Proyectos de Tecnología	Principalmente en el objetivo y alcance, así como la identificación de los stakeholders.	Muchos proyectos tienen proveedores externos. Se desea que se inicie ya el proyecto y el contrato se demora 2 o más semanas.	Hasta el momento ninguna.	Hasta el momento ninguna.	Si. Deberíamos automatizarlos.	El tablero de control del proyecto o la EDT del mismo.	Es necesario replantear este proceso. Las demoras en la creación del proveedor, la Órdenes de Compra, la contratación es realmente complejas.	Si	Principalmente en el objetivo y alcance, así como la identificación de los stakeholders	Considero que importante aclarar los diferentes proyectos que se gestan en la Institución: Proyecto Institucionales, Iniciativas de Oficina de Aceleración Estratégica o de Transformación,, Proyectos de Tecnología y otros que podemos tener. Por lo menos en esta encuesta no
---	--	------------------------------------	------------------------------	---	--	--	---------------------------	---------------------------	--------------------------------	--	---	----	---	--

¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los reprocesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento o de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y sugeriría como mejora?
---	--	--	---	---	--	---	---	--	---	---	--	---	---	---

se hace claridad de esta.

<p>¿Cómo calificaría la efectividad del proceso de "Gestión de Proyectos"? Donde 1 es muy malo y 5 muy bueno</p>	<p>¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?</p>	<p>¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?</p>	<p>¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?</p>	<p>¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?</p>	<p>Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?</p>	<p>¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?</p>	<p>Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?</p>	<p>¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?</p>	<p>¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?</p>	<p>¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y preciso?, ¿Qué sugería como mejora?</p>
<p>4</p>	<p>Establecer el relacionamiento entre las áreas para generar la cultura y medio de comunicación efectiva para llevar a cabo el proceso establecido</p>	<p>seria pertinente contar con una bolsa de recurso pequeña para generación de las garantías de seriedad de la oferta.</p>	<p>La generación de pólizas o garantías de seriedad de la oferta para aplicar a una convocatoria</p>	<p>Contar con los avales internos para presentar la propuesta</p>	<p>generación de garantía de seriedad y asignación de responsable para desarrollo técnico</p>	<p>generación de garantía de seriedad y asignación de responsable para desarrollo técnico</p>	<p>No aplica</p>	<p>No aplica, en el ejercicio aun no los hemos aplicado</p>	<p>Se realiza seguimiento técnico y presupuestal por SAP.</p>	<p>No aplica</p>	<p>Es importante para el ejercicio una licencia o editor de documentos, este ya se escaló por el Sistema de Solicitudes - GLPI pero su respuesta no dio trámite.</p>	<p>Aún estamos en articulación de área y relacionamiento con el proceso.</p>	<p>Realizamos una solicitud de documentación, pero no hemos tenido respuesta, de estos documentos, entendemos que se actualizan constantemente, pero debido a que nuestros equipos no son idóneos para trabajar BizAgi recurrimos a contar con una copia de los proceso para revisión general.</p>	

<p>¿Cómo calificaría la efectividad del proceso de "Gestión de Proyectos"? Donde 1 es muy malo y 5 muy bueno</p>	<p>¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?</p>	<p>¿En el proceso de "¿Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?</p>	<p>¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?</p>	<p>¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?</p>	<p>Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?</p>	<p>¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?</p>	<p>Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?</p>	<p>¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?</p>	<p>¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?</p>	<p>¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y preciso?, ¿Qué sugeriría como mejora?</p>
<p>3</p>	<p>El acompañamiento y apoyo de la parte jurídica.</p>	<p>Dependencia de servicios integrados y tiempos de respuesta.</p>	<p>Descentralizar: La gestión de los proyectos del sistema, dados los tiempos de respuesta y efectividad en los procesos que puede mejorar si somos autogestores. Centralizar: mediante varios medios o formatos, para tratamientos presupuestales, firmas, legalizaciones, entre otros.</p>	<p>Las solicitudes de soportes y documentos para la gestión de firmas. La validación de autorizaciones adicionales o redundantes mediante varios medios o formatos, para tratamientos presupuestales, firmas, legalizaciones, entre otros.</p>	<p>Los tiempos ajustados de las convocatorias y la capacidad de respuesta del área jurídica.</p>	<p>Cronogramas y requisitos de las convocatorias. Aprobación presupuestos inferiores al presentado.</p>	<p>Los tiempos y requisitos institucionales no se ajustan a los tiempos de respuesta y requisitos de algunas entidades, en este caso para la legalización de convenios, contratos.</p>	<p>Falta de planeación en el proceso de asignación de recursos y tiempos de calendario académico</p>	<p>Son necesarios y suficientes. Sin embargo, el formato de tratamientos presupuestales debería dejar modificar las demás hojas y no depender de la hoja principal</p>	<p>Base de control proyectos-sistema SAP.</p>	<p>Consideramos que el proceso se realiza de manera efectiva.</p>	<p>No, dado que el área está en estructuración aún no cuenta con todo el personal, no han llegado los equipos de cómputo, no se cuenta con línea corporativa. Sería importante el acceso a las herramientas tecnológicas o en plataformas para rastreo de convocatorias.</p>	<p>La sensibilización y cultura de gestión de proyectos. No se considera transversal, sino una responsabilidad únicamente del área de proyectos. Sinergia en la cadena de valor</p>	<p>Desde la Dirección de Planeación y Calidad, su colaboración es oportuna, ágil y efectiva, dentro de sus posibilidades y alcance. Como mejora, se han enfocado mucho en el diseño y estructura de los procesos, a veces generando mayor complejidad, sin que se refleje la mejora en las acciones, las dinámicas, efectividad y agilidad de los procesos. Debemos ser más</p>	

	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "¿Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los reprocesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento o de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y sugeriría como mejora?
--	--	---	---	---	--	---	---	--	---	---	--	---	---	---

prácticos y objetivos.

<p>¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?</p> <p>Donde 1 es muy malo y 5 muy bueno</p>	<p>¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?</p>	<p>¿En el proceso de "¿Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?</p>	<p>¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?</p>	<p>¿En qué parte del proceso considera se encuentran los reprocesos y/o controles redundantes?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?</p>	<p>Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?</p>	<p>¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?</p>	<p>Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?</p>	<p>¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?</p>	<p>¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?</p>	<p>¿Cómo evalúa el acompañamiento o de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y sugeriría como mejora?</p>
<p>4</p>	<p>Tiempos para formulación de proyectos</p>	<p>Gestión de firmas y documentos de soporte</p>	<p>La información de proponentes a las respectivas convocatorias</p>	<p>Las diferentes autorizaciones que se requieren en el proceso</p>	<p>Elaboración y aprobación de presupuestos</p>	<p>Liberación de las horas de los investigadores</p>	<p>Cuando existen convenios interinstitucionales, firmas de convenios</p>	<p>calidad de la formulación del proyecto, asignación y ejecución presupuestal</p>	<p>Entre menos es más constante con los investigadores</p>	<p>Informes de avance y diálogo constante con los investigadores</p>	<p>Debe existir una unidad que dé cuenta y administre los activos fijos por sedes y, además, los activos intangibles (marcas y patentes)</p>	<p>Recursos limitados para la gestión de los procesos</p>	<p>que permita monitorear todos los tipos de proyectos desde su formulación, radicación y desarrollo</p>	<p>Es oportuno, pero no suficiente. Se sugiere mayor interacción con ejecutores, población beneficiada y el acompañamiento en los indicadores de impacto.</p>

¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y preciso?, ¿Qué sugeriría como mejora?
5	Desde la Rectoría Uniminuto Virtual se requiere fortalecer y capacitar el área que se encarga de consecución de proyectos, con el fin de obtener nuevos ingresos. Eficacia en la respuesta desde las diferentes áreas.	Laura Benavides y Oscar Fernando brindan un excelente servicio, son personas muy capacitadas y con demasiado conocimiento en el módulo PS. Los tiempos de respuesta establecidos en los procedimientos son demasiados largos en comparación a los tiempos de respuesta de las convocatorias. Ejem: Desde el área de contabilidad se	Dar el status terminado desde la sede a cada proyecto. Conveniente usar el usuario de SECOP para búsqueda y postulación a convocatorias desde la sede.	Que en el repositorio podamos encontrar los documentos institucionales actualizados.	repositorio en el que se pueda identificar el costo y/o gasto de los diferentes insumos y talento humano requeridos para el desarrollo del proyecto. Así mismo, contar con un banco de hojas de vida de las diferentes áreas, contar con el apoyo de las diferentes áreas académicas para la construcción de los	repositorio en el que se pueda identificar el costo y/o gasto de los diferentes insumos y talento humano requeridos para el desarrollo del proyecto. Así mismo, contar con un banco de hojas de vida de las diferentes áreas, contar con el apoyo de las diferentes áreas académicas para la construcción de los	repositorio en el que se pueda identificar el costo y/o gasto de los diferentes insumos y talento humano requeridos para el desarrollo del proyecto. Así mismo, contar con un banco de hojas de vida de las diferentes áreas, contar con el apoyo de las diferentes áreas académicas para la construcción de los	repositorio en el que se pueda identificar el costo y/o gasto de los diferentes insumos y talento humano requeridos para el desarrollo del proyecto. Así mismo, contar con un banco de hojas de vida de las diferentes áreas, contar con el apoyo de las diferentes áreas académicas para la construcción de los	repositorio en el que se pueda identificar el costo y/o gasto de los diferentes insumos y talento humano requeridos para el desarrollo del proyecto. Así mismo, contar con un banco de hojas de vida de las diferentes áreas, contar con el apoyo de las diferentes áreas académicas para la construcción de los	repositorio en el que se pueda identificar el costo y/o gasto de los diferentes insumos y talento humano requeridos para el desarrollo del proyecto. Así mismo, contar con un banco de hojas de vida de las diferentes áreas, contar con el apoyo de las diferentes áreas académicas para la construcción de los	repositorio en el que se pueda identificar el costo y/o gasto de los diferentes insumos y talento humano requeridos para el desarrollo del proyecto. Así mismo, contar con un banco de hojas de vida de las diferentes áreas, contar con el apoyo de las diferentes áreas académicas para la construcción de los	repositorio en el que se pueda identificar el costo y/o gasto de los diferentes insumos y talento humano requeridos para el desarrollo del proyecto. Así mismo, contar con un banco de hojas de vida de las diferentes áreas, contar con el apoyo de las diferentes áreas académicas para la construcción de los	repositorio en el que se pueda identificar el costo y/o gasto de los diferentes insumos y talento humano requeridos para el desarrollo del proyecto. Así mismo, contar con un banco de hojas de vida de las diferentes áreas, contar con el apoyo de las diferentes áreas académicas para la construcción de los	repositorio en el que se pueda identificar el costo y/o gasto de los diferentes insumos y talento humano requeridos para el desarrollo del proyecto. Así mismo, contar con un banco de hojas de vida de las diferentes áreas, contar con el apoyo de las diferentes áreas académicas para la construcción de los



¿Cómo calificaría la efectividad del proceso de "Gestión de Proyectos"? Donde 1 es muy malo y 5 muy bueno	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "¿Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y preciso?, ¿Qué sugeriría como mejora?
3	La cultura, aun no estamos enseñados a cumplir con tiempos, llevar controles y seguimiento. A diferencia de las sedes, para servicios corporativos el control presupuestal.	La cultura, aun no estamos enseñados a cumplir con tiempos, llevar controles y seguimiento. A diferencia de las sedes, para servicios corporativos el control presupuestal.	en general centralizado debería existir una PMO, pero la gestión del proyecto desde su creación hasta su fin debería ser responsabilidad de cada área o sede desde donde nace	debería haber un estándar que facilite el proceso, creería que el mayor problema es la casuística de cada proyecto.	El más significativo los tiempos de los proyectos cuando hay demoras por el externo.	Acorde a lo que he visto, los requisitos para presentarse, el cumplimiento de varios aspectos como experiencia en ciertos proyectos.	Lo que he escuchado hace mayor referencia a la aprobación y disponibilidad de los recursos económicos. Posterior a esto el compromiso que se debe tener para culminar con éxito el proyecto.	muchos de ellos están por fuera de la documentación propia de una teoría de proyectos, pero sí considero que son necesarios para el control interno d una organización, se debe es revisar la pertinencia de la información solicitada cuando exista un PMO que controla.	Como se hacia en algún momento, directamente su compra desde el módulo de compras en SAP, y llevar su control presupuestal como operación cuando aplique, Excel en el caso que si sean activos de inversión se podría llevar por proyectos según corresponda	Crear la PMO, hace mucha falta un área que se encargue de llevar un control completo de los proyectos, independiente de su tiempo, presupuesto, si es de orden interno o externo.	A nivel de operación en sistemas, ha sido buen soporte, pero si es necesario como lo mencione en el punto anterior tener una PMO, para que no sea solo soporte sino también de línea debería ser la administración de los proyectos.			

<p>¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?</p> <p>Donde 1 es muy malo y 5 muy bueno</p>	<p>¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?</p>	<p>¿En el proceso de "¿Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?</p>	<p>¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?</p>	<p>¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?</p>	<p>Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?</p>	<p>¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?</p>	<p>Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?</p>	<p>¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?</p>	<p>¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?</p>	<p>¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y preciso?, ¿Qué sugeriría como mejora?</p>
<p>3</p>	<p>Como no se cuenta en muchas ocasiones con el conocimiento operativo para la gestión de proyectos en el aplicativo, se debe recurrir a consultas al sistema, y los tiempos de respuesta, debido a que una sola persona atiende los requerimientos del módulo de PS, son demorados y esto retrasa el desarrollo de las actividades</p>	<p>Considero que las actividades tal y como están ahora permiten un adecuado control por parte del sistema y un adecuado acceso para la estructuración y ejecución del proyecto. Me enfoco más en los tiempos de respuesta, y se me ocurre se podría descentralizar el tema de movimientos presupuestales</p>	<p>Muchos reprocesos para el cierre de los proyectos por la falta de conocimiento a nivel de detalle de cada paso que se debe surtir para cumplir este proceso</p>	<p>En este sentido ninguno</p>	<p>Principalmente en el cumplimiento de los requisitos contractuales, documentales y legales por parte de las entidades con las que se suscriben los convenios debido a la tramitología, demoras en la aprobación de elaboración de facturas que hacen que se incumpla con los planes de facturación</p>	<p>Ninguna</p>	<p>Ninguna</p>	<p>Son necesarios y útiles, pero no conocidos por los responsables de ejecución de los proyectos</p>	<p>Desde mi perspectiva hace falta un poco más de conciencia en el ciclo de vida de los proyectos por parte de las diferentes direcciones de proyecto, ellos no tienen claro este tema, no conocen el procedimiento, y mucho menos los formatos a diligenciar, hace falta más seguimiento por parte de ellos</p>	<p>Me parece que, aunque no es un proyecto como tal, si es oportuno y pertinente realizarlo a través de proyectos pues permite un mayor control</p>	<p>Si</p>	<p>Ninguna</p>	<p>Considero que hay pocas manos que prestan soporte desde SI y una desinformación generalizada en el desarrollo de los procesos</p>	

¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "¿Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y preciso?, ¿Qué sugeriría como mejora?
3	Falta de un mayor servicio personalizado y de seguimiento a los contratistas, los cuales se ven afectados en sus pagos.	Los procesos administrativos para a contratación de consultores externos y los temas contables y de tesorería para su pago.	Todo el tema de autonomía en aprobar presupuesto del proyecto, su ejecución y pagos, que faciliten los desembolsos a los contratistas, es un tema que debería estar en la sede UNIMINUTO Virtual.	En Tesorería hay cuellos de botella, se demoran en verificar las cuentas de cobro de los contratistas, sus respuestas no son mediatas y se afecta el pago de los contratistas.	no a proyectos de otro tipo, eso dificulta la comprensión y las dinámicas de formulación, planeación y ejecución de proyectos externos que no corresponden a los formatos de proyectos de investigación.	Apoyo en el proceso de venta de una propuesta que requiere varios esfuerzos antes de que resulte la propuesta, acciones que quedan en la buena voluntad del líder que quiere presentar el proyecto	Demora en los sistemas de información donde fluye todo el proceso aprobatorio y de vistos buenos para aprobar una propuesta, presupuesto elaboración de contratos.	No he tenido.	Se asimilan a proyectos de investigación, hay que tener formatos genéricos para diversos tipos de proyectos y consultorias	Por leasing para garantizar que con un proveedor externo se flexibilicen y agilicen los procesos de adquisición.	Matriz de Riesgos, informes parciales y final	La institución cuenta con recursos suficientes para la operación, pero no necesariamente para la ejecución de proyectos adicionales.	No cruzar los recursos de la operación institucional con los recursos y talento humano a dedicar a un proyecto	Deben entrar a revisar las áreas de apoyo de servicios administrativos y financieros que en lentitud afectan la ejecución del proyecto, en particular, pago de proveedores.

¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "¿Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y preciso?, ¿Qué sugeriría como mejora?
3	No contar con el equipo necesario antes	Los requerimientos solicitados por medio del Sistema de Solicitudes - GLPI los manejan diferentes personas	Centralizada creación de proyectos	Descentralizada manejar todo el proyecto incluido lo administrativo y financiero desde el nodo de proyectos	Muchos formatos SAP es complejo	SAP Los documentos legales reunimos en la sede	SAP	Que los profes en investigación no apropian los proyectos	Son demasiados Indicador	De una manera que queden cargados de una vez a alguien	No	Planeación no cuenta con personas para este proceso	Que el equipo de ellos robusto se parezca a los equipos en sede		
3	Protocolos que se deben seguir para la elaboración de cotizaciones.	Sería bueno que realizaran integración desde centros integrados a otras regiones que tienen poca experiencia para fortalecer conocimientos.	Centralizada: *Manejo de plataforma SECOP. *El Aval para la elaboración de cotizaciones ya que estas la entrega es muy corta y mientras el formalismo se pueden vencer.	según lo manifestado desde el centro de buga los docentes sería bueno capacitaciones para dicho proceso.	Respuesta de interés en participación por parte de los centros regionales.	Información a la mano sobre valores para poder proyectar el presupuesto. Ejemplo transportes terrestres, alquiler de salones, refrigerios entre otros para la proyección del presupuesto.	cotización de transportes terrestres, alquiler de salones, refrigerios entre otros para la proyección del presupuesto.	cotización de transportes terrestres, alquiler de salones, refrigerios entre otros para la proyección del presupuesto.	No todos los usamos puesto que hasta ahora estamos enlazando información pertinente al proceso.	Se utiliza la herramienta SAP para todo el proceso.	En la proyección de presupuesto para la rectoría no se si en ella se determina la cantidad de activos fijos que requiere cada área para el desarrollo de su actividad y con los elementos posibles a utilizar.	Tenemos pendiente por que se incorpore nuestro coordinador de proyectos ya que es vital para el funcionamiento del área dado a su experticia y conocimiento en el tema.	Importante la ruta de los hitos en cuanto a las capacitaciones que se tienen proyectadas sean sincronizadas con el registro de ingreso de personal.	Bueno. El área de Planeación ha estado muy al pendiente de nuestras inquietudes planteadas.	

4	<p>La dificultad que se presenta a la hora de definir bonificaciones y/o contratos adicionales para ejecutar con el personal de la Entidad. Es más fácil ejecutar con externos.</p> <p>Los tiempos de trámite de los procesos que dependen de Bogotá.</p> <p>Descentralizada: Los desembolsos de recursos para cumplir con los proveedores y demostrar ante el sector externo eficiencia en procesos.</p>	<p>Centralizada: La información de experiencia y de soportes de cumplimiento de los contratos o convenios suscritos. La información financiera necesaria para participar en procesos de selección, todo esto debería estar disponible para las sedes.</p> <p>Descentralizada: considero que, si existe el acta de liquidación, no será necesaria la de terminación.</p>	<p>Desde nuestra sede se gestionan muy rápido los avales. Hemos tenido algunos inconvenientes en la disponibilidad inmediata del cargue en el SECOP debido a los horarios que se manejan en el área jurídica de Bogotá, donde está centralizado el proceso. Ya se ha mejorado esta disponibilidad.</p>	<p>La gestión con las entidades públicas requiere de relacionamiento y de capacidad de gestión ante estas. El proceso no contempla estas variables ya que está más enfocado en la presentación de propuestas a convocatorias de otro tipo.</p> <p>Las demoras o inconvenientes se dan más por la capacidad interna de estructuración que por agentes externos.</p>	<p>La formulación de proyectos para este tipo de convocatorias la hemos enfocado en la coordinación de investigaciones quienes cuentan con docentes asignados para sus procesos de investigación y generación de productos académicos.</p>	<p>Los formatos son necesarios para estandarizar la información y tener la posibilidad de contar con registros históricos de nuestras acciones. Si son necesarios para el desarrollo de las actividades. Si se usan los que aplican para cada tipo de proyecto. Considero que si son suficientes</p>	<p>En nuestra sede tenemos tableros de control de Excel en el que se hace seguimiento a la ejecución del proyecto, en materia financiera nos apoyamos de la Dirección administrativa y financiera para obtener avance en ejecución presupuestal. También tenemos instalados en nuestros equipos Microsoft Project ya que algunas entidades solicitan se entreguen cronogramas en este formato.</p>	<p>Desde la coordinación que lidero no se lleva a cabo este proceso. Está centralizado en la dirección administrativa y financiera de la rectoría</p>	<p>Considero que si contamos en la rectoría con el equipo adecuado.</p>	<p>Considero que el proceso está elaborado conforme la estructura organizacional de UNIMINUTO como institución de educación superior. En este caso la operatividad de los proyectos es bastante compleja y robusta lo que en algunas ocasiones hace lento cualquier proceso de adquisición de bienes y servicios necesario para su ejecución y el proceso de pago de honorarios y demás obligaciones que se adquieren. Podría hacerse más flexible y rápido el proceso dando tratamiento</p>
---	---	---	--	--	--	--	--	---	---	--



¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y preciso?, ¿Qué sugeriría como mejora?
		Debe estar centralizada los tratamientos presupuestales, el brindar y generar el marco general	En la formulación de las propuestas de proyectos, el seguimiento del marco general y la gestión propia de los proyectos	N/A	Realizar la contratación, compras de un proyecto y el perfeccionamiento del contrato o convenio	Las aprobaciones para la presentación del proyecto	N/A	Los formatos son útiles, si he usado varios y son demasados diría yo	El sistema de información SAP módulo PS	Primero es necesario establecer y dejar claro eso en los dos procedimientos tanto en activos fijos como en el de Gestión de Proyectos	No, es necesario contar con una persona que pueda ayudar en el tema operativo desde la Dirección de Planeación y Calidad	Sugiero que se pueda tener un modelo de evaluación de impacto, de evaluación de convocatorias, de resultados y de sistematización además de que se encuentre acompañado de políticas y lineamientos claros	El acompañamiento es bueno, sugiero que se tenga un mayor espíritu de servicio, para dar respuesta de forma más rápida.	
3	Que no se conocen ni el proceso, ni los procedimientos y no se aplican	La falta de políticas y lineamientos de la gestión de proyectos y descentralizadas, las creaciones de proyectos, el seguimiento del marco general y la gestión propia de los proyectos	Definición de convocatoria Centralizada Se aligeraron todos los formatos requeridos	Ninguno	Tiempo para presentar la convocatoria y cumplimiento de requisitos	Tiempo para presentar la convocatoria y cumplimiento de requisitos	No sabe No responde	Son suficientes. Varios son opcionales.	Sistema den Información - SAP	Debe ser algo muy sencillo, en particular si es por reposición o renovación debido a insolencia	SI	Tal vez ya sea hora de particularizar algunos tipos de proyectos en el procedimiento	Para los recursos existentes, cumple.	

¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesario para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y preciso?, ¿Qué sugeriría como mejora?
3	Los tiempos de respuesta para los diferentes procesos que se deben surtir, teniendo en cuenta que debe cumplirse con los procesos alineados a jurídica, compras, activos fijos, procesos ante la Dirección de Investigación del Parque Científico de Innovación Social - PCIS, entre otras unidades, los cuales tienen sus propios tiempos de respuesta y flujos de trabajo,	Igual que en la pregunta anterior, los tiempos de respuesta para los diferentes procesos que se deben surtir con jurídica, compras, activos fijos, procesos ante la Dirección de Investigación del Parque Científico de Innovación Social - PCIS, cada uno tiene tiempos y flujos de trabajo que generalmente ocasionan retrasos en las	Descentralizada a) En las lecciones aprendidas: se diligencian tres veces la misma información, en el formato de matriz de lecciones aprendidas, en la matriz del banco de conocimiento de proyectos y en el acta de la reunión donde se socializan las solicitudes y que la instancia de aprobación del sistema (una especie de visto bueno de planeación).	Generalmente no hay inconvenientes, pero podría mejorarse los tiempos de respuesta a las demás unidades, facilitando el proceso si se parametriza desde sistema esta actividad y se eliminan los formatos y solicitudes por medio del Sistema de Solicitudes - GLPI. Cuando son proyectos externos se requiere contar con el contrato firmado, a	Principalmente demoras en los procesos de aval y firmas de las propuestas, ya que debe acudir a diferentes unidades de aprobación. Cuando los tiempos de presentación de las propuestas son cortos, a veces no se tiene la capacidad de respuesta tan ágil por los procesos de formulación y posteriormente los avales y firmas respectivos. Posteriormente en la ejecución, las demoras con los procesos alineados	Principalmente con jurídica para la creación de las minutas de contratos de investigación, las cesiones de derechos; los procesos para avales y cargue de presupuesto por parte de Dirección de Investigación del Parque Científico de Innovación Social - PCIS; creación de proveedores especializados.	Principalmente Los formatos son suficientes. Sugiero eliminar o dejar un solo mecanismo para sistematizar las lecciones aprendidas. Igualmente, si se parametrizan algunas actividades desde formatos y solicitudes por medio del Sistema de Solicitudes - GLPI.	Se utilizan las herramientas dispuestas en el procedimiento según la necesidad de cada proyecto, como cronogramas, planes de trabajo, entre otros; el indicador del proceso, las reuniones de seguimiento, entrega de informes por parte de los líderes y la presentación de informes a las instancias como el Consejo administrativo y financiero y	Eliminar los formatos que generan reprocesos (lecciones aprendidas). Disponer de una parametrización en el módulo de proyectos en el sistema de información SAP, que permita directamente generar los flujos de trabajo para la creación de la identificación de proyectos, los tratamientos presupuestales, la modificación de fechas y los	Se requiere contar con personal de apoyo ya que el cargo es demasiado operativo, se deben realizar bastantes pasos no sólo dentro del propio proceso de gestión de proyectos, también en los demás procesos alineados. También sería importante contar con una herramienta tecnológica que ayude en el proceso de transcripción y sistematización de actas de reunión.	Debería manejarse una especie de bolsa de recursos donde se pueda realizar estas compras. También sería importante contar con una herramienta tecnológica que ayude en el proceso de transcripción y sistematización de actas de reunión.	Se requiere contar con personal de apoyo ya que el cargo es demasiado operativo, se deben realizar bastantes pasos no sólo dentro del propio proceso de gestión de proyectos, también en los demás procesos alineados. También sería importante contar con una herramienta tecnológica que ayude en el proceso de transcripción y sistematización de actas de reunión.	Se ha tenido un acompañamiento excelente, en las orientaciones que se necesitan, en la respuesta a las solicitudes.	

<p>¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?</p> <p>Donde 1 es muy malo y 5 muy bueno</p>	<p>¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?</p>	<p>¿En el proceso de "¿Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?</p>	<p>¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?</p>	<p>¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?</p>	<p>¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?</p>	<p>¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?</p>	<p>Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?</p>	<p>¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?</p>	<p>Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?</p>	<p>¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?</p>	<p>¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?</p>	<p>¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y sugeriría como mejora?</p>
<p>que generalmente ocasionan retrasos en las distintas etapas de los proyectos. Los procesos y tiempos de respuesta para los avales y firmas son demorados; en ocasiones para una misma compra se depende demasiado de sistemas integrados para actividades o procesos que podrían controlarse desde las sedes.</p>	<p>distintas etapas de los proyectos. Los procesos y tiempos de respuesta para los avales y firmas son demorados; en ocasiones para una misma compra se deben pedir múltiples avales con distintas áreas. Procesos como las solicitudes de firmas, las solicitudes de pólizas donde el cliente requiere soportes de pago son complejos y</p>	<p>fechas de proyectos (prórrogas). Parametrizada desde sistema para que no se tengan que llenar formatos, si no diligenciar directamente en el sistema SAP desde las sedes la información de la solicitud y que la instancia de aprobación del aval en sistema (una especie de visto bueno de planeación). Cambios a estados intermedios (producción de productos /</p>	<p>requeridos y hacer una socialización o una mesa donde se discuta semestralmente esas buenas prácticas implementadas o las dificultades y errores y como se superaron. b) En los procesos de solicitud de firmas para las propuestas, contratos, convenios; donde se debe acudir a múltiples unidades e instancias de aprobación, y dirigir correos</p>	<p>veces estos procesos de firma con entidades externas se demoran, e internamente se requiere agilizar el proceso de creación del proyecto para la estructuración y cargue de presupuesto.</p>					<p>a compras, jurídica, los procesos con la Dirección de Investigación del Parque Científico de Innovación Social - PCIS, creación de proveedores especializados.</p>	<p>Consejos de sede, consejo académico entre otros.</p>	<p>cambios de estado; de tal forma que se eliminen la cantidad de formatos y solicitudes por medio del Sistema de Solicitudes - GLPI que actualmente deben realizarse y se haga todo directamente en el sistema; donde se den los avales de la instancia de aprobación respectiva.</p>			



¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los procesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y sugeriría como mejora?	
	tanto internos como externos.	formatos, si no diligenciar directamente en el sistema de información SAP desde las sedes la información de la solicitud y que la instancia de aprobación del aval en sistema (una especie de visto bueno de planeación).	Corporativos. Esto ocasiona reprocesos, documentos desactualizados. d) En los proyectos de planes de mejora, se requiere mejorar y alinear procesos con las áreas académicas y el proceso de autoevaluación, ya que el ciclo de autoevaluación lleva una planeación, pero generalmente los tiempos no concuerdan con la planeación y aprobación del												

¿Cómo calificaría la efectividad de "Gestión de Proyectos"?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de sede y/o unidad de Servicios Corporativos (usuario del proceso)?	¿En el proceso de "Gestión de proyectos", cual considera es el mayor problema o inconveniente que se tiene a nivel de Servicios Corporativos (servicios integrados)?	¿Qué actividad considera debería estar centralizada / cuál descentralizada y por qué?	¿En qué parte del proceso considera se encuentran los reprocesos y/o controles redundantes?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en la definición y creación de un proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado por factores externos con el proceso de gestión del proyecto?	¿Qué tipo de inconvenientes o demoras ha presentado en las Convocatorias Externas de proyectos?	¿Qué tipo de inconveniente s o demoras ha presentado en las Convocatorias Internas de proyectos?	Los formatos autorizados actualmente "obligatorios y/o sugeridos" son necesarios y útiles para la realización de sus actividades? ¿lo usa? son suficientes?	¿Cuál es el mecanismo que utiliza su sede y/o Unidad de servicios corporativos para el seguimiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos?	Teniendo en cuenta que el proceso de Activos fijos no es un proyecto, ¿Cómo considera que se debería de presentar de manera oportuna y pertinente la adquisición de activos fijos?	¿Cuenta con la estructura de equipo adecuada, herramientas y/o equipos tecnológicos necesarios para llevar a cabo este proceso de forma efectiva?	¿Qué aspectos de mejora (mantener, eliminar, unificar) sugiere al proceso de Gestión de Proyectos en su estructura y gestión, para hacerlo más eficiente?	¿Cómo evalúa el acompañamiento o de la Subdirección de Desarrollo Estratégico y de la Dirección de Planeación y Calidad?, ¿es suficiente, oportuno y sugeriría como mejora?
---	--	--	---	---	--	---	---	--	---	---	--	---	---	---

presupuesto por parte del Sistema Uniminuto.

## Apéndice B

### *Sistematización de las Entrevistas Semiestructuradas*

Revisión Convocatorias		Antioquia Chocó
Externas	Tiempo	Observación
1. Búsqueda de oportunidades externas	Semanal	Se identifican oportunidades a través de los siguientes medios: correos electrónicos enviados por la Antena de Convocatorias del Parque Científico de Innovación Social – PCIS; por la identificación que realizan algunos profesores de las facultades; del relacionamiento del Director de Proyectos de la sede con el sector externo; o porque las otras sedes nos contactan solicitando alianzas.
2. Se envía la oportunidad externa a líderes o coordinadores de áreas de acuerdo con la temática de está.	De acuerdo con el flujo de oportunidad es externas	Una vez tenemos la oportunidad identificada, se revisa la documentación de la oportunidad externa para saber si UNIMINUTO se puede presentar o no. Si UNIMINUTO puede presentarse, la Dirección de Proyectos de la Sede la reenvía a las partes interesadas en la sede.
3. Se recibe manifestación de interés por partes de las áreas interesadas	Semanal	Se recibe manifestación de interés, y de inmediato se inicia con el diligenciamiento de la ficha de perfil para tener una conceptualización de la propuesta.
4. Una infografía de que podemos hacer, hacer pre-viabilidad un pre- costeo, idea general de lo que se va a hacer y pre-costeo.		No contesto
5. Se inicia con la construcción de la propuesta técnica y financiera	de 5 días hasta 2 meses.	Los líderes de investigaciones se ajustan a las fechas que desde el área se establezcan

6. Cuando la propuesta es de cooperación internacional es necesario la revisión y aval de Marcela Sierra (Cooperación Internacional)	3 días	Se debe enviar la propuesta técnica y financiera completas para que La coordinadora valide los ajustes pertinentes o dé el aval para presentar la propuesta.
7. Documentación legal		No contesto
8. Consecución de avales técnicos, jurídicos y financieros.	3 días.	Se presenta la propuesta, con la justificación y beneficios para la institución y se aprueba o no, de acuerdo con las consideraciones de los actores de aprobación
9. Solicitud de autorización del Consejo de Sede (Cuando aplique)	1 semana	Se solicitan aprobaciones si la oportunidad externa exige un monto superior de 2.000 SMMLV.
10. Solicitud de autorización del consejo de fundadores (Cuando aplique) - Incluyendo comité económico de este Consejo.	2 semanas	Se solicitan aprobaciones si la oportunidad externa exige un monto que se encuentre entre 4.000 - 6.000 SMMLV
11. Solicitud de firmas de representación legal ante el sistema Jurídico de Bogotá	3 días – 1 semana	De acuerdo con la complejidad de la oportunidad externa, al orden en el que reciben las solicitudes, teniendo en cuenta el volumen de solicitudes.
12. Presentación al Comité técnico de proyectos (Oportunidades externas)	1 vez al mes (dependiend o de la dinámica de la oportunidad)	Cuando la convocatoria solo permite la presentación de una propuesta por institución, y varias sedes manifiestan interés en participar, se debe presentar las propuestas ante el Comité técnico quien finalmente toma la decisión de la propuesta que se va a presentar.
13. Se solicita el acompañamiento del sistema para la presentación de la propuesta ante la entidad	1-2 días	Se solicita acompañamiento a la Coordinación de Cooperación Internacional o a la Dirección Jurídica dependiendo del tipo de convocatoria y los montos que se esperan recibir de la entidad contratante.

(Cuando se requiera por temas de plataformas o de administración de usuarios)

14. Designar responsable del proyecto interno o externo.	No contesto
15. Formalización del contrato	No contesto
16. Plan de comunicaciones	No contesto
17. Creación del centro de costo del proyecto	No contesto
18. Crear la identificación del proyecto.	No contesto
19. Registrar estructura.	No contesto
20. Asignar presupuesto para el proyecto.	No contesto
21. Prefacturación - borrador de la facturación	No contesto
22. Pedido de facturación	No contesto
23. Ejecutar proyecto.	No contesto
24. Gestionar el cambio de estados intermedios de un proyecto.	No contesto
25. Lecciones aprendidas	No contesto
26. Cerrar proyecto.	No contesto

Revisión Convocatorias		Orinoquia
Externas	Tiempo	Observación
1. Búsqueda de oportunidades externas		Están inscritos en FundsforNGOS por lo que llegan los correos, pero no se pueden ver las oportunidades premium, se entra a nodoka y a facebook Gestionandote Org.

La mayoría de las oportunidades se generan por el relacionamiento.

2. Se envía oportunidades externas a líderes o coordinadores de áreas de acuerdo con esta.	Inmediatam ente se identifica se comunica	Desde la dirección de proyectos se centra, lo lideran y construyen en algunas ocasiones con las unidades o programas de la sede.
3. Se recibe manifestación de interés de partes interesadas	una semana	Sin observaciones
4. Una infografía de que podemos hacer, hacer pre-viabilidad un pre- costeo, idea general de lo que se va a hacer y pre-costeo.	1 o 2 días Si son los valores de los cursos, son	No contesto
5. Se inicia con la construcción de la propuesta técnica y financiera	propuestas económicas. Entre 1 semana y 2 meses depende que tanto conocimient	Sin observaciones

o se tiene  
del tema

6. Cuando la propuesta es de cooperación internacional es necesario la revisión y aval de Marcela Sierra (Cooperación Internacional)

3 días Sin observaciones

7. Documentación legal

1 y 2 días

Urgente (la

8. Consecución de avales técnicos, jurídicos y financieros.

oportunidad externa se vence al otro)

Es necesario adjuntar los avales de la sede, las pide la Dirección Jurídica con toda la documentación para tramitar todas las firmas de una vez y contar con la autorización por correo electrónico.

5 días

9. Solicitud de autorización del Consejo de Sede (Cuando aplique)

2 días

Se realiza por correo electrónico

10. Solicitud de autorización del consejo de fundadores (Cuando aplique)

No contesta

- Incluyendo comité económico de este Consejo.

11. Solicitud de firmas de representación legal ante el sistema Jurídico de Bogotá

3 días

Cuando son efectivos se demoran 20 días en el transporte del documento firmado en físico para las alcaldías.

	1 vez al mes	
	(dependiend	
12. Presentación al Comité técnico de proyectos (Oportunidades externas)	o de la dinámica de la oportunidad externa)	Es necesario llevar el aval de la Dirección de proyectos o de investigación y la del Rector.
13. Se solicita el acompañamiento del sistema para la presentación de la propuesta ante la entidad (Cuando se requiera por temas de plataformas o de administración de usuarios)	1 día	Se sugiere revisar con la Dirección Jurídica la dedicación exclusiva de una persona para subir propuestas.
	Se viene trabajando no toma un tiempo específico, se encuentra	Rector
14. Designar responsable del proyecto interno o externo.	evidencia en la propuesta y se visibiliza en el plan de comunicaciones	Nora coordinadora del proyecto Administrativamente Técnico es el Coordinador del programa
	5 días (de	
15. Formalización del contrato	avales en la sede)	Sin observaciones

	2 días (por la firma del padre Harold) - Si hay recursos (si no le puede sumar si se tiene adición presupuestal 4 días) 2 o 3 días (paralelos para la creación de la cuenta bancaria)	
16. Plan de comunicaciones	1 hora	Se inicia la etapa de planeación, se citan a todos los involucrados para la reunión de inicio.
17. Creación del centro de costo del proyecto	2 días (Bogotá y firmas internas de la sede)	Sin observaciones
18. Crear la identificación del proyecto.	2 día	Sin observaciones
19. Registrar estructura.	1 día	Se cuenta con una persona que se encarga de realizar le estructura en el sistema de información.
20. Asignar presupuesto para el proyecto.	2 día	Sin observaciones

21. Prefacturación - borrador de la facturación	1 día	Sin observaciones
22. Pedido de facturación	1 día	Sin observaciones Proceso de contratación - si son de formación la contratación con externos hay que hacerlo con contrato laboral. Cuando se cotiza la Dirección de proyectos solicita los valores del escalafón docente, si se requiere la contratación por prestación de servicios deben pasar por comité de compras.
23. Ejecutar proyecto.		Para gestionar los gastos de viajes se requieren 10 días para generarlo y 10 día para legalizar. En las compras que se hacen a nivel nacional, se tienen que tramitar por otros medios que mejore la atención.
24. Gestionar el cambio de estados intermedios de un proyecto.	Inmediato	Sin observaciones
25. Lecciones aprendidas	1 hora	Se realiza en una sola jornada, deben participar todas las áreas involucradas
26. Cerrar proyecto.	con jurídica 5 días	Sin observaciones

<b>Revisión Convocatorias</b>		<b>Tolima y Magdalena Media</b>
<b>Externas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Observación</b>
1. Búsqueda de oportunidades externas		Lo primero que se hace es capacitar al aprendiz, y el busca todos los días (criterios claves), el busca y selecciona, se los remite al Coordinador de Proyectos para poder revisar. Realiza el análisis mirar si se cumple con todo. Crean un perfil en Secop II para suscribirse en el proceso (hacemos como si fuéramos a montar la propuesta) en ese

orden se organiza la documentación en el orden que se debe subir.

- |   |                    |   |
|---|--------------------|---|
| <p>2. Se envía oportunidad externa a líderes o coordinadores de áreas de acuerdo con la temática de esta.</p>                               |                    | <p>Dependiendo la complejidad se solicita apoyo a las áreas, la mayoría de las veces se maneja solo en la dirección de proyectos</p>                                    |
| <p>3. Se recibe manifestación de interés de partes interesadas</p>  |                    | <p>No contesto</p>  |
| <p>4. Una infografía de que podemos hacer, hacer pre-viabilidad un pre- costeo, idea general de lo que se va a hacer y pre costeo</p>       |                    | <p>No contesto</p>  |
| <p>5. Se inicia con la construcción de la propuesta técnica y financiera</p>  | <p>3 a 15 días</p> | <p>Hay diferentes formas, bienes y servicios muy especificados entonces se solicitan cotizaciones, de lo contrario se colocan precios por encima del que se conoce.</p> |
| <p>6. Cuando la propuesta es de cooperación internacional es necesario la revisión y aval de Marcela Sierra (Cooperación Internacional)</p> |                    | <p>No han tenido la experiencia, porque no es negocio</p>   |
| <p>7. Documentación legal</p>   |                    | <p>No contesto</p>  |
| <p>8. Consecución de avales técnicos, jurídicos y financieros.</p>  | <p>1 día</p>       | <p>El director da el técnico, el financiero y jurídico</p>  |

9. Solicitud de autorización del Consejo de Sede (Cuando aplique)

Para pedir la aprobación no tiene que estar formulada la propuesta, si se tiene la probabilidad de este proyecto, se realiza la presentación al Consejo Superior de Sede, esto no obliga a presentar la propuesta, pero si la voy a presentar ya cuento con el permiso. Se identifica la posibilidad de un negocio que de materializarlo se requiere la autorización del Consejo.

10. Solicitud de autorización del consejo de fundadores (Cuando aplique)

No han tenido la experiencia.

- Incluyendo comité económico de este Consejo.

11. Solicitud de firmas de representación legal ante el sistema Jurídico de Bogotá 5 días

Depende del mensaje de urgencia, cuando no se puede demorar una semana o más. Documentos físicos hay que calcular los tiempos de firma (físicas llegan 5 días después)

12. Presentación al comité de técnico de proyectos (Oportunidades externas)

No han tenido la experiencia

13. Se solicita el acompañamiento del sistema para la presentación de la propuesta ante la entidad (Cuando se requiera por temas de plataformas o de administración de usuarios)

Cuando se debe presentar la propuesta por la página SECOP II.

14. Designar responsable del proyecto interno o externo. 1 día

Depende de la especialidad del proyecto, así que se busca el responsable del proyecto. El director de proyectos hace la coordinación con el personal contratado para coordinar con los responsables por línea o temáticas.

15. Formalización del contrato	5 días	<p>Se requiere comprar pólizas, cotizarla con el proveedor de seguros, después la orden de compra, solpedido - 5 días.</p> <p>Para la formalización del contrato en algunas entidades solicitan las estampillas físicas, para ello es necesario solicitar la certificación bancaria de la entidad financiadora, realizar la transferencia, esperar a que el banco corrobore y entregue las estampillas físicas en esto pueden pasar 5 días.</p> <p>Para el contrato - 1 día - mientras no sea físico (si es físico se demora 3 días)</p>
16. Plan de comunicaciones	1 día	<p>Se realiza en una reunión de planeación al día siguiente del acta de inicio, y se va ajustando en el camino.</p>
17. Creación del centro de costo del proyecto		<p>La Dirección Administrativa y Financiera de la sede le solicita a la Coordinación de Proyectos la plantilla 10 para dar agilidad con la solicitud de creación del centro de costo del proyecto.</p>
18. Crear la identificación del proyecto.		<p>Con la plantilla 10 compartida la Dirección Administrativa y Financiera es la responsable de solicitar la creación del proyecto en el sistema de información SAP.</p>
19. Registrar estructura.		<p>Con la plantilla 10 compartida la Dirección Administrativa y Financiera es la responsable de crear la estructura del proyecto.</p>
20. Asignar presupuesto para el proyecto.		<p>Con la plantilla 10 compartida la Dirección Administrativa y Financiera es la responsable de solicitar Asignación inicial del proyecto en el sistema de información SAP.</p>
21. Prefacturación - borrador de la facturación		<p>No contesto</p>
22. Pedido de facturación	2 días	<p>La Coordinación de proyectos solicita a la Dirección Administrativa y Financiera la factura del proyecto.</p>

- El líder del proyecto hace una planeación de las actividades que va a realizar, cuáles son las necesidades que tienen, toda la lista de requerimientos, perfiles, si podemos apoyarnos con alguien en Bogotá es mejor, no se hace proceso de selección sino prestación de servicios, solicitan espacios, todos los requerimientos se solicitan a la Dirección Administrativa y Financiera.
- El funcionario de UNIMINUTO Servicios Corporativos ha trabajado todo el tiempo en Bogotá, piensan que el mundo funciona así, cuando la sede solicita algo piden siempre que sea por correo con copia a todos y depende de la mentalidad de la persona.
- Siempre le pregunta a la Coordinación de Proyectos Que hacemos con la plata de proyectos.
- La sede siempre está dispuesta a colocar el conocimiento al servicio de todos para la gestión de proyectos.
- Es importante que se revise la flexibilidad entendiendo la gestión de proyectos.
- La Coordinación de Proyectos se apoya con la Dirección Administrativa y Financiera para gestionar estos cambios de estados.
- La sede no culmina las lecciones aprendidas, se va a empezar a trabajar en este tema porque existen muchas cosas que se pueden mostrar.
- Con el acta de terminación, la Coordinación de Proyectos notifican a la Dirección Administrativa y Financiera el cierre del proyecto.
- No todos los proyectos deben contar con acta de liquidación, las entidades públicas están obligadas a liquidar, verificar cual
- 

23. Ejecutar proyecto.

24. Gestionar el cambio de estados intermedios de un proyecto.

25. Lecciones aprendidas

26. Cerrar proyecto.

es lo que le da origen y mirarlo, no hay que ser muy rígidos con esto.

Revisión Convocatorias		PCIS
Externas	Tiempo	Observación
1. Búsqueda de oportunidades externas	Permanentemente	<p>Se da por medio de la Profesional que busca las oportunidades externas, la base de datos de las páginas, un aprendiz profesional, indagan otras fuentes de financiación. Revisan que, si nos podemos presentar, indicadores financieros, no se está ejecutando con otras entidades de UNIMINUTO. Procuramos no competir con otras entidades del Minuto de Dios.</p> <p>Gracias al buen relacionamiento de las personas con las entidades.</p> <p>Generar estrategias para fortalecer y ampliar el pul de aliados.</p>
2. Se envía la oportunidad externa a líderes o coordinadores de áreas de acuerdo con la temática de la convocatoria.	Es de inmediato	Se le envía al área de la sede que se piensa puede interesarle.
3. Se recibe manifestación de interés de partes interesadas	Es de inmediato	Dan respuesta de inmediato, se evalúa el tema de la temática
4. Una infografía de que podemos hacer, hacer pre- viabilidad un pre- costeo, idea general de lo que se va a hacer y pre- costeo	Es muy variable, es por prioridad, 5 días	Entra el equipo formulador (técnica y metodológicamente), con la experticia temática, trabajar con equipos que ya han trabajado en el tiempo, el presupuesto es acompañado por la dirección administrativa y financiera de la sede.

		Entra el equipo de formulador (técnica y metodológicamente), con la experticia temática, el presupuesto acompaña la dirección administrativa y financiera.
5. Se inicia con la construcción de la propuesta técnica y financiera	Es muy variable, es por prioridad, 5 días - un mes y medio.	Banco de cotizaciones (la DAF) - No es lo mismo comprar un lápiz en Bogotá que en el Chocó, que nunca se había comprado, costeo de esto, se solicita la cotización, mirar otros valores en el mercado.  Publicar el tarifario de cada sede.  Perfil, experiencia y cuál es el salario por pagar.
6. Cuando la propuesta es de cooperación internacional es necesario la revisión y aval de Marcela Sierra (Cooperación Internacional)	Inmediato, 1 a 2 días	Este paso es importante, dado que les facilita mucho el trabajo y guía mucho la formulación.
7. Documentación legal		No contesto
8. Consecución de avales técnicos, jurídicos y financieros.	2 a 3 días	La Subdirección o la Dirección de Innovación Social le da su aval técnico 2 a 3 días Aval Administrativo y Financiero 1 a 2 días Aval jurídica 2 a 3 días
9. Solicitud de autorización del Consejo de Sede (Cuando aplique)	3 días	La Subdirección de Innovación Social solicita a Jurídica contacte a los miembros del Comité de Superior de Sede, para solicitar una reunión extraordinaria, la secretaria de sede los asesora mucho como manejarlo.
10. Solicitud de autorización del consejo de fundadores (Cuando aplique)  - Incluyendo comité económico de este Consejo.	5 días	Citando extraordinario

11. Solicitud de firmas de representación legal ante el sistema Jurídico Bogotá	2 días	No se pasa con tiempo porque los tiempos de formulación son muy cortos son todos urgentes, es una coordinación directa con la Dirección Jurídica de Sede.
12. Presentación al comité de técnico de proyectos (Oportunidades externas)		No contesto
13. Se solicita el acompañamiento del sistema para la presentación de la propuesta ante la entidad (Cuando se requiera por temas de plataformas o de administración de usuarios)	Inmediata, 1 día para poder cargar la propuesta antes del vencimiento.	Se tramita la solicitud por la Dirección Jurídica de Sede, se adjuntan los documentos, y se encargan del proceso. Cuando llega el momento de presentar la propuesta, la Dirección Jurídica llama a la Subdirección de Innovación Social, para hacer cargue en conjunto, siempre se debe dar respuesta rápido, el cargue simultaneo hace que los tiempos sean más ágiles.
14. Designar responsable del proyecto interno o externo.	Inmediato, ya se sabe quién es	Desde la formulación ya se identifica el responsable, se procura que este desde la formulación.
15. Formalización del contrato	5 a 15 días 1 a 2 días se demoran en la firma del contrato	Envió de documentación, con toda la formulación, depende del financiador. Si todo está en orden
16. Plan de comunicaciones	5 días	Para hacer el plan de comunicaciones se depende mucho de los tiempos del financiador. No se crea un centro de consto por proyecto, se creo un
17. Creación del centro de costo del proyecto		centro de costo por cada unidad para agilizar el tema. Sin embargo, esta practica no es autorizada por la Dirección de Contabilidad.
18. Crear la identificación del proyecto.	1 a 2 días	La Subdirección de Innovación Social solicita a la Dirección Administrativa y Financiera de la sede la creación del proyecto.
19. Registrar estructura.	5 días	La Dirección Administrativa y Financiera de la sede envía respuesta a la Subdirección de Innovación Social para que

20. Asignar presupuesto para el proyecto.	1 a 2 días	se estructure el proyecto, se hace una conciliación con el director del cronograma, y se asocia la planificación financiera al mismo.  La Subdirección de Innovación Social de la sede comunica a la Dirección Administrativa y Financiera que se encuentra estructurado el proyecto para que esta última solicite la asignación inicial.
21. Prefacturación - borrador de la facturación		No contesta
22. Pedido de facturación	1 día	El tener esta labor en sede mejoro mucho el tiempo de respuesta.  <b>Compras:</b> entre 8 a 5 días, se demoran menos tiempo, ya tienen mapeado los proveedores y nos pueden abastecer con los requerimientos, en teoría se ha dado solución, vamos contra el tiempo.  Siempre se cumple con la meta 8 días para cotizaciones, muestras.  <b>Compra normal:</b> 8 días para cotizar - 5 a 15 días - a veces el proveedor no está creado - entonces el tiempo es mayor (aproximados 30 días). Se le da celeridad, recomendable a los contactos, y se llama al proveedor para dar respuesta.  <b>Ordenes de servicio:</b> se gestiona, lo contactan y se demora (5 días - en compras).  <b>Compra tecnológicas:</b> de 20 a 30 días importadas, dado que pasa por el comité de compras.  <b>Seguimiento:</b> Dos tratos particulares, para los proyectos de regalías es más influyente porque la Subdirección de Innovación Social es un filtro para revisar todo, por lo tanto, son delegados para los comités con el financiador, siempre obligatoria reunión semanal con los equipos de
23. Ejecutar proyecto.		

trabajo para ver que se tiene pendiente, 24 / 7 con los directores todos los días pasa algo, tenemos un chat activo, resolvamos lo que se requiera. De pendiente también de lo que diga el financiador.

Menor demanda, si ellos manejan sus proyectos, es prácticamente más de la herramienta y de lo que ellos requieran figura de asesoría y soporte (si o si se requiere dejar la evidencia del proyecto), seguimiento y control realiza el adjuntar la documentación del proyecto, y se encargan del cierre, en el aplicativo ARIBA (toda la documentación del financiador) lo gestiona el director que tiene el relacionamiento, le lleva a la Dirección Administrativa y Financiera de la sede, solicitud de creación de deudores en el aplicativo ARIBA que no se habla con el sistema de información SAP, se solicita a la Dirección de Tecnología y Sistemas de la Información la creación (2 semanas - 15 días - para crear el deudor). Se debe solicitar la firma en la plataforma – ARIBA, y para esto se pide aval del superior, el profesional de seguimiento lo tramita para que el coordinador de seguimiento lo apruebe, mínimo son 5 días hábiles para poder firmar - 2 día.

**Contrataciones:**

Nuestros acuerdos de niveles de servicios 15 días hábiles selección y oferta, 3 días hábiles contratación, se debe enviar un día hábil antes del ingreso, eso cuando ya se tiene la posición creada.

La creación de la posición es 5 días hábiles.

Si ya tenemos a una persona, si ya se tiene perfiles y salarios.

Se va a realizar paralelamente la selección y la creación de la posición.

A veces al ganar los 5 días no se toman los 15 días sino menos se han sacado en 8 días hábiles, si ya se tiene la persona que se va a contratar, ya llegan las personas el proceso se saca mucho más rápido, intervienen todos los actores (líderes o jefe inmediato, psicóloga, asistente de administración de contratación, directora, candidato) pueden agilizar o demorar el proceso.

Con las Ordenes por servicio ni prestación de servicios, solo intervienen cuando es un colaborador de UNIMINUTO para validar el estado de la contratación o vinculación con la institución - Son muy esporádicos.

Se sugiere realizar un acuerdo de nivel de servicio con las posiciones.

**Gastos de viaje:** Se puede demorar de 1 a 2 días para radicar, de 2 a 3 días para causar, pago martes o miércoles y viernes para el desembolso.

**Anticipos:** Se revisa el tema con el financiador para que no sean necesarios y se pueda tramitar como gastos de viaje.

24. Gestionar el cambio de estados intermedios de un proyecto. mal

La sede no gestiona estos cambios de estados dado que trabajan para poder cerrar el proyecto de una vez.

25. Lecciones aprendidas 1 día

Se genera un documento con las lecciones aprendidas, que se nutre del guion de la reunión, a esta reunión asisten todas las partes involucradas en el proyecto la Subdirección de Innovación Social, la Dirección Administrativa y Financiera y los ejecutores del proyecto, se pasa por todos los temas y ciclo de vida del proyecto, se requiere un día completo.

## 26. Cerrar proyecto.

Se proyecta el documento de cierre y se gestionan las firmas.

Cuando ya tenemos el acta de liquidación. Para el reconocimiento de ingresos se pueden demorar de 5 a 15 días.

Después de que toda la documentación y la notificación de las actividades se encuentren en el sistema de información SAP se solicita el cierre del proyecto en el sistema de información SAP – Es importante revisar con tecnología cuando no guarda.

Validar la opción de tener un Drive de un correo genérico como otra opción para poder tener copias de seguridad.

Revisión Convocatorias		Santanderes
Externas	Tiempo	Observación
1. Búsqueda de oportunidades externas	1 a 2 horas	A diario se hace la búsqueda (en licitaciones, información que socializaron desde educación continua), se filtra por lo que puede hacer la Rectoría, por ahora solo se centran en las de la sede, se identifican las oportunidades, se realiza una pre- validación (cumplimiento de los requisitos habilitantes de la oportunidad externa). Tienen un formato propio de la sede y uno de Word para enviar a la antena.
2. Se envía convocatoria a líderes o coordinadores de áreas de acuerdo con la temática de la oportunidad externa.	1 ves a la semana (1/2 a 1 hora)	No se la envían sino la llevan a un comité de proyectos que tienen semanalmente, las áreas indican como se articulan para la presentación de la propuesta. En el comité se encuentran todas las áreas, y se involucra toda la rectoría.
3. Se recibe manifestación de interés de partes interesadas		No contesto

4. Una infografía de que podemos hacer, hacer pre-viabilidad un pre - costeo, idea general de lo que se va a hacer y pre-costeo.	No contesto	Revisan la oportunidad externa, se revisa la metodología que proponen, los lineamientos, los modelos, se toma el pliego de
5. Se inicia con la construcción de la propuesta técnica y financiera	Variable (15 días - 1 mes)	condiciones y se desarrolla, cuando no es así, en compañía de los docentes se define la metodología, el nodo de proyectos se encarga del presupuesto (realizar cotizaciones tienen en cuenta la parte técnica). El coordinador de investigación brinda apoyo técnico y da el aval técnico.
6. Cuando la propuesta es de cooperación internacional es necesario la revisión y aval de Marcela Sierra (Cooperación Internacional)	1 a 3 días	Ella orienta y acompaña en la formulación, y revisa, se reunión cada periodo de tiempo para ir orientando la formulación y poder presentarnos.
7. Documentación legal	5 a 15 días	Póliza de seriedad
8. Consecución de avales técnicos, jurídicos y financieros.	5 a 8 día hábiles	Primero el aval técnico, luego financiero de sede y el de la Vicerrectoría General de Servicios Integrados, y finalmente la Dirección Jurídica tanto de sede como de sistema.
9. Solicitud de autorización del Consejo de Sede (Cuando aplique)	No contesto	
10. Solicitud de autorización del consejo de fundadores (Cuando aplique) - Incluyendo comité económico de este Consejo.	No contesto	

11. Solicitud de firmas de representación legal ante el sistema jurídico de Bogotá	3 a 5 días	En la gestión de la firma se han apoyado con otras rectorías (porque han formulado conjuntamente)
12. Presentación al comité de técnico de proyectos (Convocatorias externas)	3 a 5 días	Cuando lo manejaba la Vicerrectoría General de Sedes.
13. Se solicita el acompañamiento del sistema para la presentación de la propuesta ante la entidad (Cuando se requiera por temas de plataformas o de administración de usuarios)	3 días	Para pasar las observaciones, se hacen las observaciones en un correo electrónico a la Dirección jurídica de sede, está área la escala a la Dirección Jurídica de Sistema.
14. Designar responsable del proyecto interno o externo.	5 días	Algunos se definen en la formulación y otros en la planeación  Póliza de cumplimiento (5 a 15 días)  Creación de deudor (3 días)
15. Formalización del contrato		Documentos que te piden para subir al aplicativo Ariba (3 a 5 días)  Avales que te pide (3 días)  Contrato (5 días hábiles)  Firma (1 a 3 días hábiles) y el tiempo externo  Reunión con los equipos de trabajo, se realizan para que todos
16. Plan de comunicaciones	1 día	entiendan el porqué de lo que se les solicita. Se va realizando todo.  En los proyectos internos si es más rápido a veces se tiene un Drive.
17. Creación del centro de costo del proyecto	8 días	Se debe diligenciar un formato, pedir avales y luego solicitarlo
18. Crear la identificación del proyecto.	2 a 3 días	Se diligencia el formato, colocar el GLPI y se espera la respuesta.
19. Registrar estructura.		No contesto

20. Asignar presupuesto para el proyecto.	No contesto
21. Prefacturación - borrador de la facturación	No contesto
22. Pedido de facturación	No contexto
23. Ejecutar proyecto.	No contexto
24. Gestionar el cambio de estados intermedios de un proyecto.	No contexto
25. Lecciones aprendidas	No contexto
26. Cerrar proyecto.	No contexto

<b>Revisión Convocatorias Externas</b>		<b>Bogotá</b>
	<b>Tiempo</b>	<b>Observación</b>
1. Búsqueda de oportunidades externas		<p>Todos tienen esa tarea, hacer contactos, formulador y subdirector busca las convocatorias, la antena de convocatorias busca, pero no comparte todas, relacionamiento, todos los días se hace esa tarea, como se articula la recaudación de fondos, toda movilidad, permanente.</p> <p>Lo que más tiene éxito es el relacionamiento, cuidar el financiador para formar alianzas, los proyectos abren puertas, desde lo estratégico, no es solo la búsqueda de proyectos sino como se da permanencia y continuidad.</p> <p>Pre-Viabilidad: Si es del resorte de Bogotá, requisitos habilitantes, condiciones de tiempo, la Dirección revisa la parte técnica, y dependiendo se busca quien pueda ser el asesor técnico del proyecto, siempre y cuando se pueda cumplir con la experiencia. (1 a 2 días)</p> <p>Pre- aprobación: (siempre se busca el aval financiero, técnico, jurídico, visto bueno del Rector)</p>

- |  |             |
|--|-------------|
| 2. Se envía convocatoria a líderes o coordinadores de áreas de acuerdo con la temática de la oportunidad externa.                    | No contesto |
| 3. Se recibe manifestación de interés de partes interesadas  | No contesto |
| 4. Una infografía de que podemos hacer, hacer pre - viabilidad un pre - costeo, idea general de lo que se va a hacer y pre – costeo. | No contesto |
| 5. Se inicia con la construcción de la propuesta técnica y financiera  | No contesto |
| 6. Cuando la propuesta es de cooperación internacional es necesario la revisión y aval de Marcela Sierra (Cooperación Internacional) | No contesto |
| 7. Documentación legal   | No contesto |
| 8. Consecución de avales técnicos, jurídicos y financieros.  | No contesto |
| 9. Solicitud de autorización del Consejo de Sede (Cuando aplique)  | No contesto |
| 10. Solicitud de autorización del consejo de fundadores (Cuando aplique)   | No contesto |

- Incluyendo comité

económico de este Consejo.

- |  |             |
|--|-------------|
| 11. Solicitud de firmas de representación legal ante el sistema Jurídica Bogotá  | No contesto |
| 12. Presentación al comité de técnico de proyectos (Oportunidades externas)  | No contesto |
| 13. Se solicita el acompañamiento del sistema para la presentación de la propuesta ante la entidad (Cuando se requiera por temas de plataformas o de administración de usuarios) | No contesto |
| 14. Designar responsable del proyecto interno o externo.   | No contesto |
| 15. Formalización del contrato   | No contexto |
| 16. Plan de comunicaciones   | No contexto |
| 17. Creación del centro de costo del proyecto  | No contexto |
| 18. Crear la identificación del proyecto.  | No contexto |
| 19. Registrar estructura.  | No contexto |
| 20. Asignar presupuesto para el proyecto.  | No contexto |
| 21. Prefacturación - borrador de la facturación  | No contexto |
| 22. Pedido de facturación  | No contexto |

- |  |             |
|--|-------------|
| 23. Ejecutar proyecto.   | No contesto |
| 24. Gestionar el cambio de estados intermedios de un proyecto. | No contesto |
| 25. Lecciones aprendidas                                       | No contexto |
| 26. Cerrar proyecto.   | No contexto |
-

## Apéndice C

### *Sistematización de los Grupos Focales*

<b>Proceso /Procedimiento Asociado</b>	<b>Dolor</b>	<b>Tema / Actividad</b>	<b>Nivel de Centralización</b>	<b>Inhibidor asociado al Desempeño del Proceso (Desperdicios / Inflexibilidad / Variabilidad)</b>
Gestión de Proyectos	La estructura de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es requerido para definir, controlar y mantener estándares para la gestión de proyectos, buscando estandarizar y optimizar procesos en la ejecución de proyectos, gestor de la documentación, guías y las métricas asociadas con tiempo y presupuesto de orden interno y/o externo. Se requiere mejor y mayor comunicación con los	Capacidad Instalada (Creación de una PMO)	Centralizado	Inflexibilidad
Gestión de Proyectos	Rectores de Sede frente al conocimiento de la Gestión de Proyectos. El tiempo de respuesta para las consultas y solicitudes con la Dirección de Investigación del	Capacitación Rectores Sede	Centralizado	Variabilidad
Gestión de Proyectos	Parque Científico de Innovación Social (PCIS) es demasiado largo, lo que genera tiempos muertos en el proceso. Se requiere que la creación de proyectos se pueda	Solicitudes Parque Científico de Innovación Social (PCIS)	Centralizado	Variabilidad
Gestión de Proyectos	realizar desde las Sedes, con el fin de concretar de la manera más eficaz posible determinados	Creación de proyectos en Sedes	Centralizado	Desperdicios

Proceso /Procedimiento Asociado	Dolor	Tema / Actividad	Nivel de Centralización	Inhibidor asociado al Desempeño del Proceso (Desperdicios / Inflexibilidad / Variabilidad)
	objetivos al fortalecer y mantener nuevas relaciones entre las empresas y los clientes.			
Gestión de Proyectos	Los ingresos de Educación continua se evidencian que se cargan al centro de costos del proyecto nuevo y no se está cargando al centro de costos de Educación Continua de la rectoría.	Educación Continua	Centralizado	Desperdicios
Gestión de Proyectos	El tiempo de respuesta para las consultas y solicitudes con "Asesoría y apoyo jurídico" es demasiado largo, lo que genera tiempos muertos en el proceso y retrasos en el desarrollo de los proyectos.	Solicitudes "Asesoría y apoyo jurídico"	Centralizado	Variabilidad
Gestión de Proyectos	Se requiere tener modelos de evaluación de: impacto, convocatorias, resultados y de sistematización además de que se encuentre acompañado de políticas y lineamientos claros y oportunos.	Modelos de evaluación	Centralizado	Variabilidad

Aspecto Asociado a la Mejora	Idea de Mejora	Responsable	Fecha de Entrega
		Omeiro Castro Ramirez	
		<b>Director de Planeación y Calidad</b>	
		Juan Fernando Pacheco	
		<b>Rector PCIS</b>	
<b>Equipos de Trabajo</b>	Presentar ante las instancias pertinentes, las necesidades de la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), la cual se encargue de llevar un control completo de los proyectos internos y/o externos. Para asegurar el desarrollo y seguimiento de las etapas de forma oportuna y eficaz.	Linda Lucia Guarín	
		<b>Secretario General SI</b>	
		Patricia Martines	
		<b>Vicerrector General De Sedes</b>	
<b>Capacitación</b>	Validar la posibilidad de desarrollar espacios de capacitación y orientación estratégica a los Rectores de Sede con el fin de fortalecer el conocimiento de la gestión de Proyectos	Jesús Haniel Pulido	domingo, 30 de junio de 2024
		<b>subdirector Desarrollo</b>	
		<b>Estrategia</b>	
		Jesús Haniel Pulido	
		<b>subdirector Desarrollo</b>	
		<b>Estrategia</b>	
<b>Método</b>	Validar la posibilidad de establecer un acuerdo de nivel de servicio (ANS) entre "Gestión de Proyectos" y la Dirección de Investigación del Parque Científico de Innovación Social (PCIS) con el propósito de especificar los tiempos de respuesta a las solicitudes y consultas de proyectos.	Laura Maria Benavides	jueves, 31 de agosto de 2023
		<b>Coordinador Proyectos</b>	

Tomas Duran Becerra  
**Director Investigación PCIS SI**

**Método** Descentralizar la creación de proyectos garantizando las capacitaciones pertinentes para la ejecución de la actividad.

Jesús Haniel Pulido  
**Subdirector Desarrollo**  
**Estrategia**  
 Nini Johana Rodriguez Ávila  
**Subdirectora de Educación**  
**Continua SI**

domingo, 30 de junio de 2024

**Método** Generar mesas de trabajo para la definición de nuevos lineamientos entre "Educación Continua" y "Gestión de Proyectos", verificando los criterios a tener en cuenta en los ingresos por licitaciones, para dar claridad entre el cargue al centro de costos del proyecto nuevo o al centro de costos de Educación Continua de la rectoría; con la finalidad de lograr una articulación.

Jesús Haniel Pulido  
**Subdirector Desarrollo**  
**Estrategia**  
 Laura Maria Benavides  
**Coordinador Proyectos**

jueves, 30 de noviembre de 2023

Judy Marcela Sierra  
**Coordinador Especialista**  
**Cooperación Internacional SI**

Nora Elena Vélez  
**Director Proyectos**

Jhon James Perdomo

Jesús Haniel Pulido  
**Subdirector Desarrollo  
Estrategia**

Laura Maria Benavides  
**Coordinador Proyectos**

Judy Marcela Sierra  
**Coordinador Especialista  
Cooperación Internacional SI**

Yibeth Constanza Rincon  
**Director Jurídico SI**

**Método**

Validar la posibilidad de establecer un acuerdo de nivel de servicio (ANS) entre "Gestión de Proyectos" y "Asesoría y apoyo jurídico" con el propósito de especificar los tiempos de respuesta a las solicitudes y consultas de proyectos.

jueves, 31 de agosto de 2023

**Método**

1. Se generarán políticas y lineamientos claros, oportunos y eficaces.
2. De acuerdo con la Iniciativa 552 "*Implementar un modelo de medición de impacto para el Sistema de I+D+i+C de UNIMINUTO*" se generará un modelo de evaluación de impacto.
3. Se generará un modelo de Evaluación de Oportunidades Externas
4. Se definirá desde proyectos que se entiende por sistematización y como se abordará un modelo de sistematización. (Validarlo con la Dirección de Proyección Social)
5. Actualmente existe un formato para la Evaluación de Resultados.

Jesús Haniel Pulido

**Subdirector Desarrollo**

**Estrategia**

Laura Maria Benavides

**Coordinador Proyectos**

Judy Marcela Sierra

**Coordinador Especialista**

**Cooperación Internacional SI**

jueves, 30 de noviembre de 2023

Paula Alejandra Jaime

**Líder Evaluación I+D+I+C PCIS**

Margarita Rosa Perez

Libia Argenis Becerra

**Director Innovación Social PCIS**

---

**Apéndice D**

*Sistematización de los Juicios de Expertos*

Nombre	Autorización de	¿Considera que UNIMINUT O debería tener la estructura de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) o un área que, para definir, controlar y mantener estándares para la gestión de proyectos?	¿Considera que toda la comunidad académica (especialmente los altos directivos) que interviene en la gestión de proyectos conoce y aplica el proceso? ¿Por qué?	Las herramientas (Sistemas de Información SAP módulo PS, SIGIIP, Teams y Sistema de gestión de calidad) que la Institución tiene para la gestión de proyectos son de fácil acceso, útiles y los ...	UNIMINUTO cuenta con una herramienta de consulta de información de proyectos a la que acceso los diferentes involucrados dependiendo de sus funciones?	¿Qué avales solicitaría para asegurar la calidad de las propuestas y proyectos que UNIMINUTO emprende?	¿Cómo propondría realizar la gestión del conocimiento partiendo de las lecciones aprendidas de los proyectos?	¿Considera que como buena práctica es necesario realizar un análisis de prefactibilidad (un pre-costeo) para saber si es una oportunidad externa para la UNIMINUT O?	¿Considera que UNIMINUT O requiere unas políticas y lineamientos que guíen la gestión de proyectos?	¿Ve la necesidad de que UNIMINUTO cree un portafolio de proyectos?	¿Cómo gestionaría la documentación de los proyectos?	



diferentes  
procesos  
que  
intervienen  
en la gestión  
de proyectos  
por  
priorización  
de la  
operación.

		No, muchas			Más allá de	Partiendo	La			
		de las			los avales	del principio	prefactibilida			
		personas	Considero		en este caso	de que	d debe no			
		que se	que hay una		como en	UNIMINUT	solo realizar			
		aventuran a	sobre carga		otros temas	O no es una	un costeo			
		formular o	de		de	ONG los	hay que			
		ejecutar	herramientas	Es posible	de	proyectos	determinar si		debería	
		proyectos no	, si se	que sí, pero	UNIMINU	deben dejar	el proyecto		existir y	Con un
		conocen	optimizara el	no es	TO hay que	salidas	aporta en		estar atado a	repositorio
		bien del	módulo de	pública,	Si, aunque se	académicas	términos	sí, es	la gestión	de proyectos
		tema y se	PS sería una	suficienteme	ha avanzado	procesos de	en términos	académicos	del	al que se
CARMEN		siguen	excelente	nte	mucho	centralizado	de artículos,	y de	conocimient	pueda
LEONOR		cometiendo	herramienta	divulgada	todavía falta	s que	guías	investigación	o, los inputs	acceder y
AVELLA	Si		de	por toda la	alinean las	permitan la	especializad	a la	esperados y	aprovechar
BERNAL	si		errores que	seguimiento	organización	agilidad en	as, libros,	organización	la	los recursos
			impactas	y control ya	y lo más	la	etc.... hoy	... de este	generación	que los
			especialmen	que SAP	importante	presentació	estos	análisis sale	de valor	proyectos
			te en las	hace posible	no genera	n de	productos no	los inputs	para los	generan
			finanzas por	llevar la	aprendizajes	propuestas	son de alta	que un	programas	
			presupuestos	traza	para otros.	bajo	calidad y no	proyecto		
			mal	financiera y		lineamiento	son	desde su		
			elaborados o	de ejecución		s técnicos y	conocidos ni	formulación		
			entregables	de los		financieros	utilizados	identifica		
			sobre	proyectos		claramente	por los	como valores		
			dimensionad			definidos	programas.	agregados		
			os con los							

tiempos de para la  
 los universidad  
 proyectos,  
 los recursos  
 o la  
 experticia  
 para  
 desarrollarlo  
 s

		No, la		Acuerdos en	De las áreas				
		comunidad		lo que se	técnicas,	A través de	En algunos		Haría parte
		académica		refiere a la	financieras	bancos de	casos, ya que		de la gestión
		maneja los	Sí, modelo	participación	y	conocimient	existen		de la PMO y con formatos
NUBIA		proyectos	Son	de PS y un	y al tiempo de	o y de mesas	proyectos		dependerá fáciles de
PATRICIA		desde el	intuitivos y	equipo en el	respuesta y	de diálogo	que, por la		del estilo entender y
MENDEZ	Si	enfoque de	fácil de	aplicativo	niveles de	entre	misionalidad	Sí	que se minimizando
MORALES		la	manejar	Teams de	servicios, pero	participantes	de		adapte a la
		investigació		proyectos	nada que	y con	UNIMINUT		UNIMINUT duplicidad.
		n, pero no			implique	sistematizaci	O,		O, pero en
		desde la			burocracia y	ón de	representan		principio sí.
		metodología			pueda	experiencias	beneficios no		
					aplicación				

de gestión entorpecer la del en los casos económicos  
 de gestión. proyecto. que aplique. sino sociales.  
 proyectos.

		Si, es	Los sistemas	Si, es muy						
	Si	importante	de	importante,				Siempre es		
	UNIMINUT	que altos	información	No es de mi				importante		
	O debería	directivos	que tiene	conocimient				que antes de		
	contar con	conozcan el	UNIMINUT	o y esto				presentar una		
	una unidad de	proceso, sin	O como	dificultad			Con	propuesta se		
	Gestión de	embargo, es	Teams es de	tener			diferentes	haga este	Si, pero sobre	Si porque es
ADRIANA	Proyectos que	conveniente	fácil acceso	información		Decanaturas	metodología	análisis de	todo que las	A través del
MARCELA	esté en el	que las	y muy útil	de primera			s: mesas de	prefactibilida	unidades que	Drive del
ABRIL	nivel	unidades	para	mano y		, DAF,	trabajo,	d para que	lideran la	correo o en
POVEDA	estratégico	que	gestionar	rápida,		jurídica y	revisión	UNIMINUT	ejecución de	el caso de
	para que	gestionan	algunas	cuando se		Rectoría	documental,	O evalúe si	proyectos, las	proyectos de
	pueda dar	los	cosas de los	está			reuniones,	es	lo que hacen	investigación
	respuesta a	proyectos en	proyectos,	revisando			etc.	importante	conozcan	en el SIGIIP
	los	las sedes lo	sin embargo,	una				presentarse a	las sedes.	
	requerimiento	conozcan	el SIGIIP y	convocatoria				oportunidade		
	s de las sedes.	muy bien	SAP al	.				s externas		
		para que den	necesitar							

línea a la comunidad académica. permisos especiales requiere un nivel de conocimiento específico que no todos los que se involucran en el proceso lo tienen. corresponden porque están en la operación y en la formulación de los proyectos.

OSCAR	En el marco de la descentralización regulada, concertada y responsable,	Es más, una percepción de conocerlo que, de realmente hacerlo, y se dejan influenciar muchas veces de mandos medios, que pueden tener mayor	Totalmente si si	Utilizando metodología de sistematización, e incorporando tecnologías emergentes para compactar información y producir documentos	Un aval técnico o funcional, con el experto en la materia, y otro metodológico en la gestión de proyectos.	Totalmente de acuerdo	Si, pero que den un marco de gestión suficiente para actuar, considerando la función social de UNIMINUTO.	Si, a partir de la sistematización de las experiencias, y los campos de acción en que se quiere y puede destacar	Repositorios y luego, con ayuda de tecnologías emergentes, sistematizarlas.
-------	---	---	------------------	---	--	-----------------------	---	--	---

estándares claridad  
para la pero quizá  
gestión de con una  
proyectos? visión  
conveniente.

que  
contribuyan  
a esa  
sistematizaci  
ón del  
conocimient  
o. También  
se puede  
apalancar en  
grupos y  
semilleros  
de  
investigació  
n de la  
misma  
Institución.

---





gestionan  
proyectos (a  
lo largo de  
todo su ciclo  
de vida).

Proyectos.  
\* Rectoría  
documentos que  
contribuyan a la  
sistematización.  
\*Apalancamient  
o en grupos de  
investigación y  
semilleros

gestionan  
proyectos.  
se quiere y  
puede  
destacar.  
sistematizarlas  
.



**Apéndice F**

*Sistematización del Benchmarking*

No.	Preguntas	UNAD	ECCI	Educación Sabana Futuro	Santo Tomas	U. Distrit al
1	¿Cuenta usted con la oficina de gestión de proyectos o quien haga sus veces?	Sí. La universidad Nacional cuenta Con Oficinas de Planeación, responsables por la de gestión de proyectos, en cada una de sus sedes) y en el nivel organizacional nacional. Estas atienden principalmente proyectos de gestión y soporte institucional, dejando a las áreas misionales la gestión de proyectos propios de su competencia) investigación, Extensión- Proyección social o docencia. Las funciones de planeación y gestión de proyectos en las Sedes de Presencia Nacional están a cargo de la Dirección de Sede	Si se cuenta con una oficina que hace las veces.	No contest o	No contesto	No contest o

<p>2 ¿Qué funciones desempeña esta oficina? “En caso de ser positiva la respuesta a la pregunta número 1”</p>	<p>Las oficinas de planeación o quien haga sus veces son responsables por la coordinación de procesos estratégicos de planeación) institucional o sede, operacionalización a nivel de proyectos, gestión de recursos financieros para el desarrollo de proyectos) recursos de Inversión, evaluación y priorización de proyectos. Seguimiento, evaluación y cierres de proyectos. Estadísticas institucionales, Reportes y cargas a Sistemas de Información del MEN. Estudios de contexto, seguimiento a planes de desarrollo. Rendición pública de cuentas y elaboración o de Balance social =</p>	<p>Se Gestionar reciben proyectos las ideas denomin de ados especial diferente s, como s lo son depende con ncias, No entidades contest No coordina públicas, contesto No r e estos o contesto impulsar proyectos proyecto correspo s nden a avalados convenio por las s o directiva licitacion s. es</p>	<p>No contest o</p>	<p>No contesto</p>	<p>No contest o</p>
<p>3 ¿Quién define las políticas o lineamientos en gestión de proyectos en la institución?</p>	<p>Las define la Dirección Nacional de Planeación y Estadísticas, previo trabajo colaborativo con las Oficinas de planeación de Sedes</p>	<p>Las "políticas - son La Direcció definidas n General de la No por la Institucio contest sala de n contesto fundador o</p>	<p>No contest o</p>	<p>No contesto</p>	<p>No contest o</p>

4 ¿Cuáles son las políticas y lineamientos de gestión de proyectos que tiene la institución?

En nuestro banco de proyectos tienes más información sobre políticas. Los documentos más importantes es el relacionado con

- Resolución 355 de 2022:

[http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d\\_i=100287](http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=100287)

- Manual de proyectos

[https://bpun2022.unal.edu.co/manuales/U.MN.01.001.001.Manual.](https://bpun2022.unal.edu.co/manuales/U.MN.01.001.001.Manual.Proyectos.de.inversion.V3.0.pdf)

[Proyectos.de.inversion.V3.0.pdf](#)

- BPUN: <https://bpun2022.unal.edu.co/>

es  
basados  
en las  
estrategia  
s mega  
de la  
organiza  
ción.

Los  
proyectos

son  
Las  
gestionad  
políticas  
os de  
no han  
acuerdo a  
sido

la  
publicad  
as por lo  
que no es  
posible  
conocerl  
as en su  
totalidad.

No	No	No
contest	contesto	contest
o		o

para  
gestionar  
los

5 ¿Cuentan con un proceso o procedimiento de gestión de proyectos?  
Si su respuesta es sí, explíquese.

La Dirección nacional de Planeación cuenta con un conjunto de soportes documentales para orientar el trabajo que van desde el carácter normativo (Acuerdos y Resoluciones) hasta el nivel procedimental en los alcances de proceso y funciones en el nivel nacional y sedes

Se cuenta con un procedimiento para la gestión de proyectos públicos, este procedimiento se encuentra en el marco de la radicación de estos ante la oficina de calidad donde se describen las etapas, las

No	No	No
contest	contest	contest
o	o	o

			actividad				
			es y el				
			responsa				
			ble de				
			cada				
			actividad				
6	¿Qué sistema de información financiera utilizan para la gestión de proyectos?	El sistema de Banco de Proyectos BPUN no tiene registros transaccionales financieros. Estos se llevan en el sistema financiero de la Universidad (QUIPU) y el seguimiento financiero a los proyectos de gestión y soporte institucional, se realiza a través de consultas diseñadas en TABLEAU (Un Business Inteligencia) en donde se consolida avance técnico y financiero en línea (en tiempo real para el seguimiento financiero). para seguimiento gerencial. El seguimiento técnico de los proyectos se realiza a través de BPUN que incluyen reportes de financieros de los proyectos (fuera de línea)	Lo desconozco	Se cuenta con un CRM	No contesto	No contesto	No contesto
7	¿Cuál sistema de gestión documental que tiene la institución para la gestión de proyectos?	El BPUN cuenta con mecanismos de registro de actividades con soportes. El manual establece lineamientos para su conservación y custodia	Se manejan diferente	s aplicativos de HCM, Office manager	No contesto	No contexto	No contexto

8 ¿Cuál es la organigrama o estructura que tiene la institución para la gestión de proyectos?

	y Moodle entre otros según sea la depende ncia.				
El liderazgo del PGD está vinculado a los Vicerrectores Nacionales y Direcciones Nacionales adscritas a la Rectoría. Estas unidades son típicamente responsables de Proyectos Programa. Los Proyectos Programa está conformado por uno o varios componentes)	La Institución cuenta con un director de Proyecto s No contest	No	No	No	No
Los proyectos Componente pueden ser liderados por directores o profesionales adscritos a las Vicerrectorías nacionales y pueden ser también liderados por unidades en las Sedes. Estos proyectos contienen metas e indicadores del PGD	Sala de fundador es, rectoría, dirección de planeación (desconozco la totalidad del organigrama)	Especial s, que se apoya con el área comercial y de Formación	contest	contesto	contest
Los proyectos que complementan son liderados por directores en las Sedes y hacen parte del Plan de Acción de cada Sede y se vinculan a través de indicadores y objetivos con los proyectos componentes. También pueden recibir recursos de los componentes	Los proyectos Focales son liderados por directores en las Sedes y también hacen parte del Plan de Acción de cada Sede. Son proyectos de aplicación local y escasa articulación institucional con otras sedes. Generalmente, están relacionados con infraestructura		o	o	o

física. estos tienden a futuro a organizarse como complementa  
dores en una perspectiva de articulación de política de  
infraestructura física

9 ¿Cuenta con un portafolio de proyectos? ¿Cuál es?	<p>La Universidad Nacional de Colombia emplea el enfoque PMI de Proyectos Programa, el cual responde a los ejes y programas del Plan Global de Desarrollo, en el enlace a BPUN, podrás apreciar la arquitectura de gobierno de los proyectos de la Universidad. Este gobierno se asocia a la estructura organiza de la universidad para liderar el Plan Global de Desarrollo</p>	<p>Descono zco si cuentan ello.</p>	<p>No se cuenta con un portafoli o, los proyectos se manejan a la medida de las</p>	<p>No contest o</p>	<p>No contesto</p>	<p>No contest o</p>
---	--	---	---	-----------------------------	------------------------	-----------------------------

---

necesida

des

---

**Apéndice G***Presupuesto para la Primera Alternativa*

<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
Profesional Senior de Proyectos	mes	12	8.415.000	100.980.000
Coordinador Administrativo y Financiero	mes	12	8.415.000	100.980.000
Profesional Junior de Proyectos	mes	12	6.120.000	73.440.000
Gastos de Viaje	unidades	40	400.000	16.000.000
Pasajes áreas	unidades	40	700.000	28.000.000
Papelería	mes	12	600.000	7.200.000
Transportes	mes	12	400.000	4.800.000
Plataformas pagas de búsqueda de oportunidades externas	mes	12	700.000	8.400.000
Casino y restaurante	mes	12	300.000	3.600.000
Licenciamiento	mes	12	1.118.750	13.425.000
Equipos de computo	unidades	3	2.500.000	7.500.000
<b>Total</b>				<b>364.325.000</b>

## Apéndice H

### *Flujo de Caja para la Primera Alternativa*

	0	1	2	3	4	5	6
<b>Inversión inicial</b>	<b>364.325.000</b>						
<b>Ingresos grabables</b>	<b>0</b>	<b>4.006.200.000</b>	<b>49.797.066.000</b>	<b>618.977.530.380</b>	<b>7.693.890.702.623</b>	<b>95.635.061.433.609</b>	
Ingresos netos de proyectos con financiación externa que se encuentren firmados por el financiador		4.006.200.000	49.797.066.000	618.977.530.380	7.693.890.702.623	95.635.061.433.609	
<b>Egresos deducibles</b>	<b>0</b>	<b>3.888.414.750</b>	<b>48.332.995.343</b>	<b>600.779.132.107</b>	<b>7.467.684.612.093</b>	<b>92.823.319.728.321</b>	
Costos de área de proyectos		3.423.222.000	42.550.649.460	528.904.572.788	6.574.283.839.752	81.718.348.128.122	
Costos administrativos		166.872.750	2.074.228.283	25.782.657.551	320.478.433.365	3.983.546.926.725	
Gastos de administración		298.320.000	3.708.117.600	46.091.901.768	572.922.338.976	7.121.424.673.475	
<b>Depreciación y amortización</b>		<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-364.325.000</b>	<b>116.285.250</b>	<b>1.462.570.658</b>	<b>18.196.898.273</b>	<b>226.204.590.530</b>	<b>2.811.740.205.288</b>	
<b>Impuestos causados</b>	<b>-127.513.750</b>	<b>40.699.838</b>	<b>511.899.730</b>	<b>6.368.914.395</b>	<b>79.171.606.685</b>	<b>984.109.071.851</b>	
<b>Impuestos pagados</b>		<b>-127.513.750</b>	<b>40.699.838</b>	<b>511.899.730</b>	<b>6.368.914.395</b>	<b>79.171.606.685</b>	
<b>Depreciación y amortización</b>	<b>0</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>	
<b>Egresos no deducibles</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ingresos no gravables</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Valor de rescate del proyecto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Valor de rescate del capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0
Valor de rescate de maquinaria	0	0	0	0	0	0	0
Valor de rescate del terreno y las obras físicas	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>-364.325.000</b>	<b>117.785.250</b>	<b>1.464.070.658</b>	<b>18.198.398.273</b>	<b>226.206.090.530</b>	<b>2.811.741.705.288</b>	
Valor presente	-364.325.000	105.448.060	1.173.430.594	13.057.986.668	145.309.843.383	1.617.014.254.990	

**Apéndice I***Datos para el Cálculo de los Indicadores Financieros*

<b>Dato</b>	<b>Valor</b>
Tasa de interés	13,25%
Tasa de descuento	12%

**Apéndice J***Presupuesto de la Segunda Alternativa*

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Valor	
			Unitario	Total
Director de proyectos	mes	12	12.240.000	146.880.000
Coordinador de proyectos	mes	24	9.945.000	238.680.000
Profesional Junior de Proyectos	mes	24	6.120.000	146.880.000
Refrigerios para socialización de políticas y lineamientos y socialización de lecciones aprendidas	unidades	200	5.500	1.100.000
Alquiler del auditorio para socialización de políticas y lineamientos y socialización de lecciones aprendidas	unidades	2	580.000	1.160.000
Gastos de Vieje	unidades	120	400.000	48.000.000
Pasajes aéreos	unidades	120	700.000	84.000.000
Papelería	mes	12	600.000	7.200.000
Transportes	mes	12	400.000	4.800.000
Plataformas pagas de búsqueda de oportunidades externas	mes	12	700.000	8.400.000
Casino y restaurante	mes	12	300.000	3.600.000
Licenciamiento	mes	12	1.118.750	13.425.000
Bonificaciones por buenas practicas	mes	12	1.500.000	18.000.000
Equipos de computo	unidades	5	2.500.000	12.500.000
				0
				0

---

	0
	0
	0
<b>Total</b>	<b>734.625.000</b>

---

## Apéndice K

### *Flujo de Caja de la Segunda Alternativa*

	0	1	2	3	4	5	6
<b>Inversión inicial</b>	<b>734.625.000</b>						
<b>Ingresos grabables</b>	<b>0</b>	<b>5.341.600.000</b>	<b>66.396.088.000</b>	<b>825.303.373.840</b>	<b>10.258.520.936.831</b>	<b>127.513.415.244.812</b>	
Ingresos netos de proyectos con financiación externa que se encuentren firmados por el financiador		5.341.600.000	66.396.088.000	825.303.373.840	10.258.520.936.831	127.513.415.244.812	
<b>Egresos deducibles</b>	<b>0</b>	<b>2.502.945.000</b>	<b>31.111.606.350</b>	<b>386.717.266.931</b>	<b>4.806.895.627.946</b>	<b>59.749.712.655.370</b>	
Costos de área de proyectos		532.440.000	6.618.229.200	82.264.588.956	1.022.548.840.723	12.710.282.090.188	
Costos administrativos		31.425.000	390.612.750	4.855.316.483	60.351.583.877	750.170.187.597	
Gastos de administración		1.939.080.000	24.102.764.400	299.597.361.492	3.723.995.203.346	46.289.260.377.585	
<b>Depreciación y amortización</b>		<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-734.625.000</b>	<b>2.836.155.000</b>	<b>35.281.981.650</b>	<b>438.583.606.910</b>	<b>5.451.622.808.885</b>	<b>67.763.700.089.442</b>	
<b>Impuestos causados</b>	<b>-257.118.750</b>	<b>992.654.250</b>	<b>12.348.693.578</b>	<b>153.504.262.418</b>	<b>1.908.067.983.110</b>	<b>23.717.295.031.305</b>	
<b>Impuestos pagados</b>		<b>-257.118.750</b>	<b>992.654.250</b>	<b>12.348.693.578</b>	<b>153.504.262.418</b>	<b>1.908.067.983.110</b>	
<b>Depreciación y amortización</b>	<b>0</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>2.500.000</b>	
<b>Egresos no deducibles</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Ingresos no gravables</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Valor de rescate del proyecto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Valor de rescate del capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0
Valor de rescate de maquinaria	0	0	0	0	0	0	0
Valor de rescate del terreno y las obras físicas	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>-734.625.000</b>	<b>2.838.655.000</b>	<b>35.284.481.650</b>	<b>438.586.106.910</b>	<b>5.451.625.308.885</b>	<b>67.763.702.589.442</b>	
Valor presente	-734.625.000	2.541.325.524	28.279.980.920	314.700.857.246	3.502.004.822.076	38.970.461.921.142	

**Apéndice L***Presupuesto de la Tercera Alternativa*

<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
Coordinador Especialista en				
Cooperación Internacional	mes	12	8.415.000	100.980.000
Profesional de Desarrollo estratégico	mes	12	6.732.000	80.784.000
Profesional de Antena de				
Convocatorias PCIS	mes	12	6.120.000	73.440.000
Profesional en formulación de				
proyectos SI	mes	12	6.120.000	73.440.000
Papelería	mes	12	400.000	4.800.000
Transportes	mes	12	200.000	2.400.000
Plataformas pagas de búsqueda de				
oportunidades externas	mes	12	700.000	8.400.000
Casino y restaurante	mes	12	200.000	2.400.000
Licenciamiento	mes	12	1.118.750	13.425.000
<b>Total</b>				<b>360.069.000</b>

## Apéndice M

### Flujo de Caja de la Tercera Alternativa

	0	1	2	3	4	5	6
<b>Inversión inicial</b>	<b>360.069.000</b>						
<b>Ingresos grabables</b>	<b>0</b>	<b>3.204.960.000</b>	<b>39.837.652.800</b>	<b>495.182.024.304</b>	<b>6.155.112.562.099</b>	<b>76.508.049.146.887</b>	
Ingresos netos de proyectos con financiación externa que se encuentren firmados por el financiador		3.204.960.000	39.837.652.800	495.182.024.304	6.155.112.562.099	76.508.049.146.887	
<b>Egresos deducibles</b>	<b>0</b>	<b>4.475.657.670</b>	<b>55.632.424.838</b>	<b>691.511.040.738</b>	<b>8.595.482.236.368</b>	<b>106.841.844.198.05</b>	<b>6</b>
Costos de área de proyectos		4.085.044.920	50.777.108.356	631.159.456.860	7.845.312.048.771	97.517.228.766.225	
Costos administrativos		166.872.750	2.074.228.283	25.782.657.551	320.478.433.365	3.983.546.926.725	
Gastos de administración		223.740.000	2.781.088.200	34.568.926.326	429.691.754.232	5.341.068.505.106	
<b>Depreciación y amortización</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>360.069.000</b>	<b>1.270.697.670</b>	<b>15.794.772.038</b>	<b>196.329.016.434</b>	<b>2.440.369.674.269</b>	<b>30.333.795.051.169</b>	
<b>Impuestos causados</b>	<b>126.024.150</b>	<b>-444.744.185</b>	<b>-5.528.170.213</b>	<b>-68.715.155.752</b>	<b>-854.129.385.994</b>	<b>10.616.828.267.909</b>	
<b>Impuestos pagados</b>	<b>-126.024.150</b>	<b>-444.744.185</b>	<b>-5.528.170.213</b>	<b>-68.715.155.752</b>	<b>-854.129.385.994</b>		
<b>Depreciación y amortización</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Egresos no deducibles</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ingresos no gravables</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Valor de rescate del proyecto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Valor de rescate del capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0
Valor de rescate de maquinaria	0	0	0	0	0	0	0
Valor de rescate del terreno y las obras físicas	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>360.069.000</b>	<b>1.270.697.670</b>	<b>15.794.772.038</b>	<b>196.329.016.434</b>	<b>2.440.369.674.269</b>	<b>30.333.795.051.169</b>	
Valor presente	360.069.000	1.137.600.878	12.659.272.037	140.872.929.627	1.567.640.085.794	17.444.767.032.985	