

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS - ECACEN

MONOGRAFIA
METODOLOGÍAS AGILES
“METODOLOGÍAS AGILES PARA DESARROLLO DE PROYECTOS EN LA GESTIÓN DE
LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS EN COLOMBIA”.

YESSICA ANDREA ORTIZ MIRANDA

CC 1090383888

DIEGO FERNANDO ERAZO PEREZ

CC 1085266990

ASESOR

JULIO CESAR HERNÁNDEZ

PASTO, DICIEMBRE 27 DE 2017

RAE

1. Tipo de documento

Tesis de grado (Monografía)

Acceso al documento: Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Nombre del documento: “Metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas en Colombia.”.

2. Autores

Erazo Perez, Diego Fernando

Ortiz Miranda, Yessica Andrea

3. Palabras Clave

Dnp, scrum, kanban, sprint, pmbook.

4. Descripción

Tesis para optar el título de Especialista en Gestión de Proyectos, a través de una revisión documental sistémica, desarrollar una aproximación teórica y una lectura crítica sobre técnica y metodologías ágiles para la gestión de proyectos en las organizaciones del Estado en Colombia. Inicialmente se desarrolló la base teórica y conceptual sobre metodologías ágiles para desarrollo de proyectos existentes, la gestión de proyectos de las

organizaciones del Estado en Colombia. Finalmente se construye el análisis crítico que proponga una tesis acerca de las relaciones entre los conceptos mencionados.

5. Fuentes

- Weedman, R. Max. (Ed). (2009). Comparing PRINCE2 with PMBook. Vancouver. (Canada). AEW Services.
- Murray, Andy. (Ed). (2009). Project Smart. Prince2 in one thousand words. London, UK. White Paper.
- Fernández Parra, Kenia. Garrido Saroza, Ariannys. Ramírez Martínez, Yosvani . Perdomo Bello, Isamira. (2015). Revista Científica. PMBOOK y PRINCE2 similitudes y diferencias. Recuperado de: <http://revistas.udistrital.edu.co/ojx/index.php/revcie/index>.
- Hedeman Bert, Seegers Ron. (2009). Prince2 2009 Edition A Pocket Guide. Recuperado de: <http://www.vanharen.net>.
- Jiménez Ledesma, David Alberto, Sanín Bravo, Darío Enrique. Diseño de una metodología para la elección de herramientas informáticas de gerencia de proyectos aplicado a un caso de estudio. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8049/1/CB-0486404.pdf>.
- Barrios Pedrosa, Paty. (2013). Elección de una metodología de Desarrollo a partir de ventajas de una metodología ágil y un Modelo Robusto. Recuperado de: <http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/ingeniare/article/viewFile/387/373>.
- Sabogal, Aguilar, Javier. Moreno, Castillo, Edgar. (Ed). (2011). Proyectos Forestales de Mecanismo de Desarrollo Limpio en Colombia: Una mirada desde el Desarrollo Sostenible Local. Bogotá, Colombia (Universidad Militar Nueva Granada).
- Auditoría General de la Republica. (2012). Oficina de Estudios Especiales y Apoyo Técnico. Guía del presupuesto público Territorial. Recuperado de: http://www.auditoria.gov.co/Biblioteca%20General/Gu%C3%ADas%20Metodol%C3%B3gicas/2013140-G001-Presupuesto_Publico.pdf.
- Mogollón Afanador, Javier. Esteban Villamizar, Luis Alberto. (2010). El Desarrollo individual de proyectos de Software: Una realidad sin Método. Recuperado de: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_40/recursos/03_v13_18/revista_17/03122011/07.pdf.

- Álvarez C, Alejandro. Patiño B, Albeiro. (2015). Arquitectura empresarial y metodologías ágiles – Una combinación efectiva para hacer frente a los frecuentes cambios en el negocio. Recuperado de: [http:// http://fundacioniai.org/actas/Actas1/Actas%201.23.pdf](http://http://fundacioniai.org/actas/Actas1/Actas%201.23.pdf).
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2016). Metodología para la gestión de proyectos TIC con base en Project Management Institute – PMI. Recuperado de: <http://www.minvivienda.gov.co/ProcesosCorporativos/GI-M-03%20Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20proyectos%20TIC%201.0.pdf>.
- Cheel Trujillo, Luis Miguel. (Ed). (2017). Modelo de Apertura de un Establecimiento comercial de una empresa farmacéutica basado en Gestión de proyectos. Lima, Peru. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Verdugo Gonzalez, Daniel. Salazar Hornig, Eduardo. (Ed). (2012). Modelo de Administración de proyectos en pymes de servicios de Ingeniería. Chillan, Chile. Universidad del Bio-Bio.
- Guillen Garzaro, Manuel. Metodología para control de proyectos prince2. Recuperado de: http://http://www.fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin09/URL_09_SIS01.pdf.
- Perez Perez, Claudia Marcela. (2015). Una Metodologia Agil para el desarrollo de software en una compañía financiera. Recuperado de: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13235/1/Proyecto%20investigacion%20-%20Claudia%20Perez.pdf.
- Project Management Institute. (Ed.) (2003). Organizational Project Management Maturity Model OPM3. Pennsylvania, USA. Newton Square.
- Medina Rojas, Leonel. (2015). Diseño del modelo aplicación del estándar OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) para la empresa Liroyaz Ltda. de la ciudadela industrial de Duitama. Recuperado de: <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/5355/3/74080670.pdf>.
- Barbosa, Laura. (2013). Modelo de gestión de proyectos P2M. Recuperado de: <https://prezi.com/gwgkuo8h0lbi/modelo-gestion-de-proyectos-p2m/>
- Flores, Wendy. (2014). Modelo japonés P2M. Recuperado de: https://prezi.com/czz3btj7_0me/modelo-japones-p2m/
- Herramientas OPM3. Consultores internacionales Ltda. Recuperado de: <http://ppmci.com/projectmanagement/226/herramienta-opm3.html>
- Organización PMMM. Project management Maturity. (2015). Recuperado de: <https://es.slideshare.net/EliasyAndreina/exposicion-opm3>

García López, Roberto. García moreno, Mauricio. (2010). Banco interamericano de desarrollo. La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en américa latina y el caribe. Recuperado de:
file:///C:/Users/ADMIN/Desktop/La_gestion_para_resultados_en_el_desarrollo_Avances_y_desafios_en_America_Latina_y_el_CaribeManagin.pdf

Latorre forero, Hernando. (2013). Seminario “la gestión de proyectos”. Caja de herramientas para potenciar la gestión pública. Panorama y escenarios de la gestión de proyectos en la administración pública en Colombia. Recuperado de:
<http://www.metropol.gov.co/Planeacion/Eventos/Gesti%C3%B3n%20de%20proyectos%20en%20la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%ABlica.pdf>

6. Contenidos

Metodologías ágiles de desarrollo de proyectos OPM3, Prince2 y P2M y otras metodologías existente.

Desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas en Colombia.

Relación de metodologías ágiles de desarrollo de proyectos y su utilización en las organizaciones públicas de Colombia.

7. Metodología

Enfoque: Cualitativo

Tipo: Hermenéutica

8. Conclusiones

Para poder obtener y llegar a un verdadero conocimiento, es necesario realizar un proceso investigativo muy profundo y detallado sobre el tema del que se está trabajando,

para poder realizar críticas veraces y que permitan construir discusiones concretas que permitan llegar a un punto específico de la conversación.

Con el desarrollo de este proyecto, se logró conocer más a fondo la situación actual sobre la situación actual y real del Estado, en la gestión y desarrollo de proyectos en las regiones y departamentos del país, a través de la recolección de información y de fuentes de información tales como páginas web, revistas científicas de universidades de Colombia y libros electrónicos, donde estos conocimientos permitieron la obtención de conclusiones, los cuales a su vez, concluyeron en la generación de temas y puntos de discusión constructiva.

Ha quedado expuesto en las bases teóricas y de discusión del presente documento, las fortalezas y falencias de la administración de un país, al momento de planificar y gestionar los recursos del Estado, y de poder ejecutar en muchas ocasiones, los proyectos que se llevan a cabo en todo el país, con lo cual, se logra evidenciar el bajo desarrollo del país, debido a factores como el nivel de preparación y formación de profesionales que se dedican a gestionar y ejecutar proyectos en el país.

Al intentar, realizar desde la discusión teórica, revisar los posibles puntos de relación entre la realidad y el resultado y la manera en que conocemos el desarrollo de proyectos en Colombia, nos encontramos con una realidad que vale la pena profundizar desde el análisis documental. Existe una relación entre lo estandarizado (Metodología general ajustada) y la implementación de las nuevas prácticas (metodologías ágiles). Entre lo que se planifica y lo que se logra. Colombia un país representado por un

departamento nacional de planeación encargado de impulsar la planificación estratégica del país, nos lleva a construir muros que impiden el uso de nuevas metodologías en el desarrollo de proyectos; afectando el desarrollo socio-económico de todas las regiones del país.

La crisis de la política, el flagelo de la corrupción, la toma de decisiones erróneas y la falta de respuesta inmediata anudado a la poca o nula inversión en modelos educativos que implementen lecciones aprendidas en países tercermundistas, han dejado como consecuencia un país lleno de proyectos equívocos y a una sociedad insatisfecha ante el despilfarro de recursos propios que solo han beneficiado y empoderado de riquezas a políticos y empresarios; dejando mas que ha una sociedad inconforme, impotente y empobrecida. Un país negligente e indolente ante las necesidades de los suyos.

A mi madre, ejemplo de vida y motivación de llegar más lejos superando momentos, rompiendo límites y sumando esfuerzos.

Yessica Ortiz

A mis padres por el apoyo de todos los días por inculcar el valor de llegar a ser un gran profesional y esencialmente por mi hijo Juan Fernando, quien motiva mi vida y me llena de ganas de ser alguien mejor.

Diego Erazo

CONTENIDO

1. Introducción	14
2. Justificación	15
3. Definición del Problema	17
3.1 Formulación del problema	18
3.2 Descripción del problema	20
4. Objetivos	21
4.1 Objetivo General	21
4.2 Objetivos específicos	21
5. Marco teórico	22
5.1 Metodologías ágiles de desarrollo de proyectos OPM3, PRINCE2, y P2M y otras metodologías existentes.	22
5.1.1 Prince2	23
5.1.2 OPM3	29
5.1.3 P2M.....	36
5.1.4 Otras metodologías ágiles de desarrollo de proyectos.....	44
5.1.5 Metodología Ágil KANBAN	51
5.2 Desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas.	56
5.2.1 La gestión para resultados en el desarrollo – crisis del estado	57

5.2.2. Panorama y escenarios de gestión de proyectos en administración pública Colombia.	59
5.2.3 Gestión para Resultados (GpR)	61
5.3 Metodologías ágiles del desarrollo de proyectos y su utilización en las organizaciones públicas.	63
5.3.1 Obstáculos para el Agilismo en el Gobierno	64
5.3.2 Gestión Pública Efectiva	67
5.3.3 La metodología ágil ¿qué es y cómo aprovecharla para la transformación digital? ...	71
5.3.4 Las Metodologías Ágiles	74
6. Aspectos metodológicos	76
6.1 Enfoque	76
6.2 Tipo de investigación	76
6.3 Muestra	76
6.4 Técnicas e instrumentos	77
6.5 Procedimiento	77
7. Resultados	80
8. Discusión	83
9. Conclusiones	88
10. Referencias Bibliográficas	90
Apéndices	

LISTA DE APENDICES

Pág.

<i>Apéndice 1. Matriz de análisis. Resultados del análisis bibliográfico. Metodologías ágiles de desarrollo de proyectos OPM3, PRINCE2 y P2M y otras metodologías existentes.....</i>	
<i>.....</i>	<i>86</i>
<i>Apéndice 2. Matriz de análisis. Resultados del análisis bibliográfico. Desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas.....</i>	
<i>.....</i>	<i>94</i>
<i>Apéndice 3. Matriz de análisis. Resultados del análisis bibliográfico. Relación de metodologías ágiles de desarrollo de proyectos y su utilización en las organizaciones públicas.....</i>	
<i>.....</i>	<i>113</i>

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1. Componentes y procesos de pince2</i>	22
<i>Figura 2. Áreas de conocimiento</i>	35
<i>Figura 3. Comparaciones entre P2M/Pmbok</i>	36
<i>Figura 4. Comparaciones entre P2M/Pmbok</i>	37
<i>Figura 5. Enfoque del P2M</i>	38
<i>Figura 6. Sistema de certificación japonés P2M</i>	39
<i>Figura 7. Gobernanza: como debe llevarse a cabo el buen gobierno</i>	55
<i>Figura 8. Funciones públicas</i>	55
<i>Figura 9. Cadenas de valor de las políticas públicas</i>	57

<i>Figura 10. Evaluación de las capacidades institucionales de la GpR.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 11. Análisis hermenéutico de Manuel Baeza.....</i>	<i>72</i>

1. Introducción

En el presente documento que se mostró, contiene una temática muy específica, la cual es la implementación de metodologías ágiles de desarrollo en proyectos para las organizaciones del sector público en Colombia. El tema presentado ha resultado de ser de mucho interés, ya que hoy en día, medir el desarrollo y desempeño de un país, está directamente ligado con la capacidad que tiene un Gobierno o una administración para poder gestionar, planificar y ejecutar los proyectos que se puedan llevar a cabo en todas las regiones de Colombia y con ello poder evaluar cuales son los beneficios y ventajas que conlleva implementar estas nuevas metodologías de desarrollo de proyectos en Colombia.

Estructuralmente, el documento monográfico presentó una temática que gira alrededor de 4 capítulos que son transversales a la temática planteada y que ayudaran al proceso de comprensión sobre las discusiones que se irán generando alrededor de todo el contenido y del tema que se está tratando en cuestión, permitiendo entender las razones y puntos que se encontraran a lo largo del documento.

Finalmente, lo que se pretendió con el desarrollo e investigación de la presente monografía es poder demostrar a través de los hitos, antecedentes y los conceptos de cada una de las metodologías y técnicas ágiles de desarrollo de proyectos, que se han logrado a través del tiempo y logrando observar los grandes resultados que han conllevado a otros países, hacia un desarrollo y fortalecimiento desde lo social, económico y lo ambiental; y con ello poder justificar y poder decir que realmente es importante que en Colombia, se implementen dichas metodologías

y técnicas ágiles, las cuales permiten una manera eficiente y responsable sobre los recursos públicos del Estado.

2. Justificación

Uno de los principales retos y problemáticas que asume un Gerente o Director de proyectos, junto con su equipo asesor, es muchas veces, el no contar con el conocimiento sobre metodologías ágiles, para poder organizar, planificar y ejecutar los proyectos que se tienen planeados realizar. Lo cual conlleva a la improvisación y con ello un desorden al momento de la planeación, y más un, en Colombia, donde estas estándares de metodologías no son muy conocidas y mucho menos implementadas.

Como bien se sabe, el sector gubernamental, es decir el Estado colombiano, ya define su propia metodología de desarrollo y formulación de proyectos, basada en la Metodología General Ajustada (MGA), el cual ya viene parametrizada de acuerdo a unos requisitos establecidos por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), a pesar de que es una metodología compleja y extensa, resulta muy eficiente y sistemática, al momento de gestión de proyectos, cuando se financian con recursos públicos.

Se sabe que implementar estándares, metodologías y buenas prácticas para la gestión de proyectos, traerá aspectos positivos y resultados muy beneficiosos para la población beneficiaria y en general para todo el país, especialmente la situación financiera y económica del país, ya que actualmente debido a la falta de uso de dichas técnicas, se puede observar muchos proyectos inconclusos debido a una mala gestión y planificación de las tareas necesarias para poder cumplir con la triple restricción.

Estas situaciones que se viene presentando en Colombia, en cuanto a la deficiencia en el proceso de gestión de proyectos, ha impactado de manera negativa otros sectores del país, que han dejado de financiarse, por los sobrecostos exorbitantes de aquellos “elefantes blancos”, que solo han acarreado innumerables perdidas y un grave detrimento a los recursos del Estado, y creemos que una gran causa de esta problemática es poder planificar y controlar las tareas y recursos que actualmente financia el Estado.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, dicha investigación partió de que la actual situación en gestión y financiación de proyectos financiado por el Estado, ha conllevado a la insatisfacción de la sociedad y principalmente a una crisis económica del Estado debido al despilfarro de los recursos asignados a los diferentes proyectos que se desarrollan en el país, y que una alternativa para mejorar estas problemáticas es cambiar la manera de trabajar la gestión y la planificación de proyectos en Colombia, que no se base simplemente en el diligenciamiento de una ficha, sino en la transformación de la manera de cómo se puede gestionar los recursos y tareas de manera eficiente.

Si se logró transformar la actual manera de gestionar, planificar y ejecutar los proyectos en Colombia, de una metodología compleja y tediosa, orientado al diligenciamiento de una ficha, hacia unas técnicas de mayor uso, fácil de implementar y que además se puede adaptar a la situación que se necesite, donde se puede evaluar y controlar “justo a tiempo”, la gestión y manejo de los recursos invertidos, solo tal vez, se podrá evidenciar el logro de mejores resultados y con ello, lograr un desarrollo sostenible de nuestro país.

3. Definición del Problema

La gestión de proyectos en Colombia, como se sabe, es llevada a cabo bajo la responsabilidad fiscal y de planeación, por parte del Gobierno: ministerios, departamento administrativos nacionales, los cuales gestionan los recursos económicos para que los proyectos se comiencen a ejecutar en todas las regiones del país.

El departamento Nacional de Planeación, con la ficha de metodología MGA, se asesora y lleva un registro de la información más relevante sobre los proyectos a llevarse a cabo, y donde lógicamente se van a comprometer recursos de la Nación, pero se podría decir, que dicha documento, es una información muy sesgada, muchas veces de la realidad del proyecto, ya que no se podría citar toda la información.

Pero si este aspecto no fuera preocupante, la etapa de planeación del proyecto, por parte de los Consultores o interventores de los proyectos, pasa a ser crítica, ya que es precisamente donde muchos proyectos terminan en lo que hoy se conocen como los “elefantes blancos”, ya como los grandes medios de la televisión nacional los han llamado, y si, un fracaso económico con innumerables pérdidas para el Estado, sino que también, un fracaso para la sociedad, que espera una mejor Colombia, con el progreso de sus proyecto.

Entonces, de acuerdo a lo anterior, nos debemos preguntar si realmente, de quien o de donde proviene el grave problema de poder panificar adecuadamente los proyectos. Se debe poner en claro, que todos los proyectos son aprobados y viabilizados de acuerdo a la verificación del estudio MGA, es decir, en etapa de pre inversión del mismo, pero para la etapa de ejecución, es realmente donde los problemas que se presentan y la falta de poder prever las contingencias

para poder controlarlos a tiempo, terminan acabando con los proyectos, sin dejar por fuera todos los problemas y antecedentes de corrupción que azotan gravemente los recursos del país.

3.1 Formulación del problema

La gestión y desarrollo de proyectos, es una disciplina y un objeto de estudio que con el pasar del tiempo ha sufrido innumerables e importantes transformaciones, las cuales han permitido establecer una pautas y directrices para poder planificar y desarrollar proyectos de una manera ordenada, planificada y precisa, con el fin de cumplir con la triple restricción, la cual es, costo, tiempo y alcance.

Actualmente existen una serie de técnicas y metodologías enfocadas a la gestión de proyectos, que para cierto tipo de proyectos, se acoge con mayor facilidad de acuerdo a las necesidades del caso. Cada una de estas metodologías o técnicas, se caracterizan por tener unas ciertas características bien definidas, en donde, grandes empresas y multinacionales las han implementado, con el objetivo de obtener calidad. La gran mayoría de los países que hoy se definen como las grandes potencias mundiales, tales como Japón y Estados Unidos, han alcanzado ese alto grado de poder económico e industrial, gracias a la manera de gestionar los proyectos de su país de una manera “ágil” y eficiente.

La gestión de proyectos en Colombia, como se sabe, es llevada a cabo bajo la responsabilidad fiscal y de planeación, por parte del Gobierno: ministerios, departamento administrativos nacionales, los cuales gestionan los recursos económicos para que los proyectos se comiencen a ejecutar en todas las regiones del país.

El departamento Nacional de Planeación, con la ficha de metodología MGA, se asesora y lleva un registro de la información más relevante sobre los proyectos a llevarse a cabo, y donde lógicamente se van a comprometer recursos de la Nación, pero se podría decir, que dicha documento, es una información muy sesgada, muchas veces de la realidad del proyecto, ya que no se podría citar toda la información.

Pero si este aspecto no fuera preocupante, la etapa de planeación del proyecto, por parte de los Consultores o interventores de los proyectos, pasa a ser crítica, ya que es precisamente donde muchos proyectos terminan en lo que hoy se conocen como los “elefantes blancos”, ya como los grandes medios de la televisión nacional los han llamado, y si, un fracaso económico con innumerables pérdidas para el Estado, sino que también, un fracaso para la sociedad, que espera una mejor Colombia, con el progreso de sus proyecto.

Entonces, de acuerdo a lo anterior, nos debemos preguntar si realmente, de quien o de donde proviene el grave problema de poder panificar adecuadamente los proyectos. Se debe poner en claro, que todos los proyectos son aprobados y viabilizados de acuerdo a la verificación del estudio MGA, es decir, en etapa de pre inversión del mismo, pero para la etapa de ejecución, es realmente donde los problemas que se presentan y la falta de poder prever las contingencias para poder controlarlos a tiempo, terminan acabando con los proyectos, sin dejar por fuera todos los problemas y antecedentes de corrupción que azotan gravemente los recursos del país.

En este orden de ideas, es donde la responsabilidad pasa sobre los contratista o ejecutores contractuales del proyecto y su manera de planificar y ejecutar las tareas y entregables del proyecto, es ahí donde comienza a flaquear la gestión, pero realmente las organización del estado, sean ministerios o el departamento nacional de planeación, también ha jugado un papel en este

problema, ya que como se sabe, la metodología general ajustada (MGA), es una metodología muy compleja y extensa que se enfoca en realizar estudio de favorabilidad y viabilidad para invertir en un proyecto cualquiera, pero dentro de la etapa de inversión o de ejecución, es muy sesgado y muy poco práctica.

Entonces debemos formularnos la pregunta ¿Qué metodología es la más indicada para lograr una mejor gestión de los proyectos en Colombia, desde lo técnico, económico y ambiental?

3.2 Descripción del problema

Como ya se mencionó en la construcción de este documento, la gestión de proyectos en Colombia, como se sabe, es llevada a cabo bajo la responsabilidad fiscal y de planeación, por parte del Gobierno: ministerios, departamento administrativos nacionales, los cuales gestionan los recursos económicos para que los proyectos se comiencen a ejecutar en todas las regiones del país. A través del departamento nacional de planeación basados en la ficha metodológica MGA. Con este planteamiento podemos decir brevemente que esta es la situación actual o realidad de la gestión de proyectos en nuestro país, sin mayor trascendencia. La problemática visualizada por este equipo de trabajo surge en vista de las situaciones reales que a diario vivimos y experimentamos con el desarrollo de proyectos de cualquier índole en nuestro país, con características similares podemos observar y oír a diario como una serie de erróneos planteamientos en la dirección de proyectos trae como consecuencias despilfarros millonarios al estado y cada día una sociedad más incrédula a la gobernabilidad del estado. Y como si fuera poco sumamos a esta serie de situaciones desencadenadas de una problemática, uno de los flagelos más graves y difíciles de dismantelar: el famoso cartel de la corrupción; basado en un sinnúmero de oportunistas que buscan su bien individual alrededor de numerosas inversiones que viene

realizando el estado en grandes y ambiciosos proyectos a lo largo y ancho de nuestra geografía nacional.

Este problema esta anudado a una serie de antecedentes que como ya mencionados; el uso erróneo de una ficha metodológica ya sea por su gran complejidad o por falla de alguno de los aspectos allí contemplados, falta de personal altamente calificado en la dirección de proyectos, mayor inversión del estado en recursos para las instituciones que basan sus estudios en el análisis y la experimentación de nuevas metodologías, entre otros. A través de la discusión teórica basada en el desarrollo de proyectos en las organizaciones públicas en Colombia y el uso de las metodologías ágiles, es importante dar a conocer como otros países (Japón, EEUU) que han apostado e invertido en los estudios e implantación de estas metodologías ágiles hoy en día posee una estructura de negocios solidada y altamente competitiva. En un contexto socioeconómico estable.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Demostrar a través de la discusión teórica que Metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas utilizan en Colombia

4.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un rastreo documental acerca de metodologías ágiles de desarrollo de proyectos OPM3, PRINCE2 y P2M y otras metodologías existentes.

- ✓ Identificar mediante el rastreo documental el desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas.

- ✓ Establecer, a través de la discusión teórica, la relación de metodologías ágiles de desarrollo de proyectos y su utilización en las organizaciones públicas.

5. Marco teórico

Para poder comprender, contextualizar y discutir sobre las distintas temáticas contenidas en el presente documento, es necesario tratar los 3 ejes temáticos del documento a discutir, los cuales brindan la base del conocimiento para poder formalizar la discusión de los conceptos y temáticas a abordar.

5.1 Metodologías ágiles de desarrollo de proyectos OPM3, PRINCE2, y P2M y otras metodologías existentes.

A continuación se expondrá una serie de conocimientos y conceptos que serán necesarios tener en cuenta para poder comprender las temáticas que se van a abordar en el marco teórico del presente proyecto de investigación, con lo cual a través de un proceso de discusión permitirán obtener diferentes puntos de vista, con lo cual se podrá obtener nuevas teorías y conocimientos derivados de una base del conocimiento sobre las metodologías ágiles de desarrollo de proyectos en la organizaciones públicas.

5.1.1 Prince2

Prince2 es un Método estructurado para la gestión de proyectos. Es una metodología concebida para mejorar el desarrollo del proyecto y elevar sus probabilidades de éxito (Mena, 2014, Turley, 2010).

5.1.1.1 Origen y aplicación de Prince2

PRINCE2 es un método estructurado originalmente creado para la gestión efectiva de proyectos en la industria informática. Estuvo basado inicialmente en PROMPTII, método creado por impact Systems en 1975, que es adoptado por la CCTA como el estándar a utilizar en todos los proyectos del Gobierno Británico.

La evolución de este modelo tomó en 1989 el nombre de PRINCE y en la actualidad es desarrollado por la organización británica en la que se integró la CCTA: OGC (Office GovernmentCommerce).

Posteriormente con la experiencia y contribución de expertos se enriquece el método, obteniéndose en 1996 la primera edición de PRINCE 2, método genérico válido para todos los Entornos sin ser exclusivo para un tipo de proyecto en específico. Este método ha evolucionado hasta obtenerse en el 2009 la quinta edición (Bell, 2009, Buehring, 2015, Ledoux, 2014, Ermalda Prendi, 2010, Mena, 2014).

Actualmente es un estándar utilizado por el Gobierno del Reino Unido, reconocido y utilizado por el sector público y privado, el cual ofrece una guía de buenas prácticas en la gestión de proyectos.

Se conoce además del uso del método en Australia y Canadá. En este último en empresas como Microsoft, IBM, CTE Solutions (Certified Technical Education), Ottawa, Health, Ontario, etc. (Bell, 2009, Buehring, 2015, Ledoux, 2014, Ermalda Prendi, 2010, Mena, 2014).

5.1.1.3 Características de Prince2

Esta metodología cubre, mediante lo que se conoce como temáticas, la calidad, el cambio, la Estructura de roles del proyecto (organización), los planes (cuánto, cómo, cuándo), el riesgo y el Progreso del proyecto, justificado por un *Business Case* (o estudio de viabilidad o negocio) que debe ser revisado durante el ciclo de vida del proyecto y justificar en todo momento el proyecto Como consecución de los beneficios esperados (Ermalda Prendi, 2010, Mena, 2014).

Tiene un enfoque prescriptivo para la gestión de proyectos, define plantillas, roles y las responsabilidades de los diferentes interesados. Está más orientada a la práctica que a la enseñanza y resulta ser una combinación de 7 procesos, 7 componentes y 7 principios (Ver Figura 1):

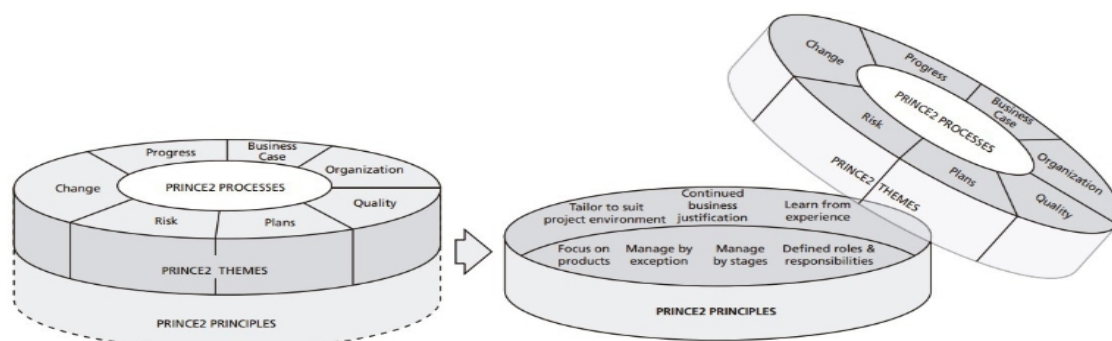


Fig. 1: Componentes y Procesos de Prince 2

5.1.1.4 Procedimiento de implementación de Prince2

- **Puesta en marcha de un proyecto:** Este es el primer proceso de PRINCE2.

Comienza con el nombramiento de las personas clave para el proyecto y la Producción de un mandato de proyecto que perfila la necesidad de llevar a cabo un proyecto.

Tiene como objetivo proporcionar un inicio controlado del proyecto, asegurar que esté disponible la información requerida por el proyecto, diseñar y nombrar el equipo de gestión del proyecto, genera el expediente del proyecto que incluye la descripción del caso de negocio preliminar, así como crear el plan de la fase de inicio (Turley, 2010).

- **Inicio de Proyecto:** Este proceso empieza cuando se ha producido la autorización del plan de la fase de inicio, junto al enfoque del proyecto y el resumen de proyecto, y el comité de proyecto aprueba el comienzo del mismo. Como objetivo incluye proponer los planes del proyecto, planificar la calidad de los productos a entregar, refinar el caso de negocio, definir cómo se identificarán y controlarán los riesgos y cambios del proyecto.

De igual forma se prepara la estrategia de comunicación y se ordena el control del proyecto. Se crea el documento de inicio del proyecto (PID - Project Initiation Document) (Turley, 2010)

- **Dirección del Proyecto:** La dirección del proyecto actúa durante todo el ciclo de vida del proyecto, desde el arranque hasta el cierre. Este proceso proporciona la autorización del inicio del proyecto, la gestión de dirección y control, la

comunicación con la dirección corporativa o de programa y la confirmación del cierre de proyecto (Turley, 2010).

➤ **Control de una Fase:**El Control de Fase se realiza una vez que los recursos han sido comprometidos y ha sido aprobado un plan de fase. El proceso mantiene el centro de atención del equipo de gestión del proyecto en la entrega de los productos dentro de las tolerancias previamente aceptadas. Este proceso es imperativo para el éxito del proyecto y éste se logra mediante el control día a día del trabajo que está realizándose (Turley, 2010).

➤ **Gestión de la Entrega de Productos:** La gestión de entrega de productos permite al team manager de equipo: acordar con el project manager (Responsable) del proyecto el trabajo a llevar a cabo, asegurar que el paquete de trabajo esté completo y entregar el paquete de trabajo completado al project manager de proyecto (Turley, 2010).

➤ **Gestión de los Límites de Fase:**Este proceso asegura que los productos de la fase actual hayan sido completados como se definieron para que el comité de proyecto valore y determine si el proyecto continúa siendo viable. Se registran las lecciones aprendidas de la fase actual, se planifica y se obtiene la autorización para la siguiente fase (Turley, 2010).

➤ **Cierre del Proyecto:**Este proceso tiene como meta que los objetivos que se encontraban en el PID han sido alcanzados, y confirma la satisfacción de los clientes y la aceptación del producto. También recomienda acciones de seguimiento, documentos y/o lecciones aprendidas en el proyecto y se crea un informe de fin de proyecto (Turley, 2010).

5.1.1.5 Temas y aspectos clave de Prince2

- Caso denegocio: describe cómo es desarrollada la idea en una propuesta de inversión viable para la organización y cómo la gerencia de proyecto se centra en los objetivos de esta a lo largo del proyecto.
- Organización: Describe los roles y responsabilidades en la organización temporal del proyecto que son requeridos para una gestión eficiente. (Bert Hedeman, 2009).
- Calidad: Describe cómo se desarrolla el esquema original dentro de los criterios de calidad y Cómo la gestión de proyectos asegura criterios se alcancen posteriormente. (Bert Hedeman, 2009).
- Planes: especifica qué planes pueden y deben estar presentes en el proyecto, quién es responsable de crearlos, cómo se va a llevar a cabo y qué elementos se deben incluir. Sugiere la técnica de planificación basada en el producto. (Bert Hedeman, 2009).
- Riesgos: describe cómo la gestión de proyectos gestiona las incertidumbres en los planes y en un entorno más amplio del proyecto. (Bert Hedeman, 2009).
- Cambios: describe cómo evalúa y actúa sobre problemas que tienen un impacto potencial en aspectos de la línea base del proyecto. Estos problemas pueden ser preocupaciones o problemas imprevistos, solicitudes de cambios o instancias de calidad fallida. (Bert Hedeman, 2009).
- Progreso: se refiere a la viabilidad de los planes. Este explica el proceso de toma de decisiones para la aprobación de los planes, el monitoreo del rendimiento actual,

las acciones correctivas a ser tomadas y el proceso de escalabilidad si se prevé que el rendimiento exceda La tolerancia acordadas. (Bert Hedeman, 2009).

5.1.1.6 Las Técnicas para abordar proyectos en Prince2

➤ Planificación basada en el producto: esta técnica involucra otros tres elementos que nos ayudan a la definición de los productos a entregar, bajo el concepto de que producto a entregar.

Es aquel que se definió como la realización y entrega de los requerimientos solicitados. Esta técnica proporciona un marco basado en productos que puede ser aplicado a cualquier proyecto para dotar de una secuencia lógica a los trabajos desarrollados en él.

Se recomienda el uso de esta técnica para todos los niveles de planificación necesarios en un proyecto. Donde más utilidad tiene es en el proceso identificación, definición y análisis de productos (PL2).

Los pasos que componen esta técnica son: Realizar la estructura de descomposición de productos (un diagrama de los productos):

- Realizar descripciones detalladas de los productos.
- Realizar el diagrama de flujo de los productos

➤ Revisiones de calidad: esta técnica nos ayuda a revisar los estándares ya existentes y también poder buscar nuevos que puedan ser aplicados. Este es un método de trabajo en equipo en el que se revisan los productos en busca de errores de forma planificada,

controlada, independiente y documentada. La documentación que genera la revisión de calidad cuando se almacena en la parte de calidad de la estructura de ficheros del proyecto facilita un registro de que los productos han sido revisados, que los errores encontrados fueron corregidos y que las correcciones a su vez fueron revisadas. Esta técnica también involucra la correcta toma de decisiones del proyecto, el manejo de proveedores y el manejo de la información (Turley, 2010).

5.1.2 OPM3

En el presente capítulo, se abordará conceptos, enunciados y teorías sobre la metodología ágil llamada OPM3, una de las cuales apunta hacia evaluar los procesos de madurez de las entidades y organizaciones en la gestión de proyectos y su nivel de madurez, ya que se encarga de analizar y evaluar cómo se lleva a cabo este proceso, así como también entender cuál es la filosofía y metodologías para trabajar OPM3 en la gestión integral de los proyectos.

5.1.2.1 OPM3 Concepto

OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model) es el modelo de maduración de capacidades de Gerencia de Proyectos para las organizaciones, el cual sirve para evaluar el nivel de madurez en gerencia de proyectos que tiene su organización de acuerdo a las mejores prácticas y trazar un plan de mejora hacia el logro de una cultura de gerencia de proyectos en la organización y el retorno a la inversión. El modelo OPM3® está compuesto de una serie de mejores prácticas que le proporcionarán un gran valor a su organización.

5.1.2.2 Historia de OPM3

En 1998, PMI fletó el Programa OPM3 para desarrollar un Proyecto de Gestión Organizacional Modelo de Madurez de ser un estándar global para la Gestión Corporativa de Proyectos (OPM). Durante el desarrollo, un equipo de voluntarios analizó veintisiete modelos existentes y desplegó encuestas repetidas ocasiones a 30.000 profesionales. El concepto de modelo de madurez se ha popularizado a través del Modelo de Madurez de Capacidad o CMM para el desarrollo de software que fue creado por el Software Engineering Institute (SEI) de la Universidad Carnegie Mellon, entre 1986 y 1993.

El equipo de revisión de modelo OPM3 voluntario revisó CMM y otros modelos para comprender el alcance de cada modelo, las capacidades de cada modelo, metodología para realizar evaluaciones contra cada modelo, la estructura de cada modelo, y los procedimientos de aplicación de cada modelo. El análisis concluyó que los modelos existentes dejaron muchas preguntas importantes acerca de la organización Project Management (OPM) madurez sin respuesta y que el equipo debe continuar con el desarrollo de un modelo original a través del patrocinio de PMI. El equipo del proyecto utilizó una técnica de lluvia de ideas para facilitar la identificación de los elementos de la Gestión Corporativa de Proyectos (OPM) de tal manera que ninguna persona pudiera dominar el proceso. Los participantes fueron invitados a sugerir elementos que constituían la madurez en la OPM.

Tales elementos se perfeccionaron como declaraciones capacidad comprobable, consolidada, y, finalmente, organizados en grupos llamados OPM3 mejores prácticas. Cada declaración OPM3 mejores prácticas denota un grupo de OPM 3 declaraciones de capacidad. OPM3 capacidades son las declaraciones comprobables de la norma OPM3 (no el OPM3 mejores

prácticas) y esta distinción ha llevado al desarrollo de diferentes tipos de productos (que se describe más adelante en controversia).

Para asegurar una alineación con la PMI Project Management Body of Knowledge estándar, los procesos de esta norma PMI se incorporaron en la primera edición de OPM3 (consulte Contenido a continuación), publicado en diciembre de 2003.

5.1.2.3 Que proporciona OPM3

- Métodos y herramientas que facilitan la evaluación
- Métodos para la identificación de deficiencias
- Conocimiento acerca de la gerencia de proyectos en la organización
- Madurez de la organización de la gerencia de proyectos

5.1.2.4 Dimensiones de OPM3

- Primera dimensión: Cada mejor práctica y Capacidad es asociada con uno o más de estos dominios de OPM
 - Project Management
 - Program Management
 - Portfolio Management
- Segunda dimensión: Las Mejores Prácticas y su asociación con diferentes niveles de mejora de proceso (process improvement stages). Cada Mejor Práctica y cada Capacidad son asociadas con uno o más niveles de mejora de proceso. La secuencia de mejora para el proceso es:

- Standarize
 - Measure
 - Control
 - Continuossly Improvement
- Tercera dimensión: representa la progresión de capacidades incrementales asociadas a cada mejor Práctica. Una “Capacidad” (Capability) es una competencia específica que debe existir en una organización para que pueda ejecutar procesos de project management y hacer delivery de servicios de project management y productos. La existencia de una capacidad es demostrada por la existencia de uno o más resultados (Outcomes). Se denomina “Outcomes” al resultado tangible o intangible de aplicar una Capacidad.
- Cuarta dimensión: OPM3 categoriza/mapea las Capacidades a los cinco grupos de proceso de Project Management (PMBOK):
- Iniciación
 - Planeación
 - Ejecución
 - Control
 - Cierre

5.1.2.5 Importancia de OPM3

- OPM3 es la primera edición de un estándar para organizaciones.
 - Tiene el potencial para extender el ámbito de la profesión, destacando la conexión entre estrategias organizacionales, y proyectos particulares, y la importancia de dar soporte a procesos organizacionales a través de prácticas de Project management.
 - Su construcción ha demandado un amplio esfuerzo. Ha sido desarrollado gracias a la participación y el consenso de alrededor de 800 PM's voluntarios, de todas las industrias y disciplinas, en 35 países, durante 6 años. Esto implica que su alcance es global, sin límites de tamaños de organizaciones o tipos de industrias o culturas. Ha incluido la revisión de 27 modelos de madurez preexistentes.
- Es consistente con la guía PMBOK.

5.1.2.6 Beneficios de OPM3

- Puede determinar exactamente qué buenas prácticas tiene implantadas en sus procesos y cuáles no. Es decir su nivel de madurez.
- Esta valoración constituye una base para decidir las áreas de mejora a tener en cuenta y las medidas a aplicar, en los dominios de gestión de la cartera de proyectos, gestión de programas y de proyectos.
- Proporciona un camino para avanzar en los objetivos estratégicos de la organización a través de la aplicación de los principios y prácticas de la gestión de proyectos.

5.1.2.7 Partes de OPM3, elementos, evaluación y resultados.

- OPM3 tiene tres partes:
 - Texto narrativo, la presentación de los conceptos fundacionales OPM3, con diversos apéndices y un glosario.
 - Auto-evaluación, proporcionando una herramienta de apoyo en la etapa de evaluación que indica el OPM3.
 - Directorios, contiene cerca de 600 de las mejores prácticas de negocio, vinculadas a determinadas capacidades.

- Elementos básicos para la aplicación de OPM3 en la organización.

OPM3 ¿Cómo funciona? OPM3 es la primera iteración de un cuerpo de conocimientos sobre el tema organización de la gestión del proyecto y un subconjunto del PMBOK. Debido a que este estándar constituye la base de una organización de evaluación de la madurez, la familiaridad con el contenido del estándar es esencial. Conocimiento.

- Evaluación

En la evaluación, la organización utiliza una herramienta de evaluación para determinar las áreas de fortaleza y de debilidad en relación con el cuerpo de la Mejores Prácticas. El OPM3 Auto-evaluación es una herramienta interactiva sobre el OPM3 CD-ROM. Este proceso de evaluación ayudara a decidir a la organización que las Mejores Prácticas o grupos de Mejores Prácticas debe investigar más a fondo, ya sea para confirmar la competencia en una zona o para identificar los elementos constitutivos de Capacidades de una o varias mejores prácticas que necesitan atención. OPM3 describe cómo llevar a cabo esta investigación detallada en el más útil

para la organización, mediante el uso de los directorios. Dependiendo de los resultados de la evaluación, una organización puede elegir para continuar con más investigación en profundidad, proceder a planificar las mejoras, o salir del proceso. Si se sale del proceso, la organización debería considerar la reconsideración de la evaluación de paso en algún momento en el futuro.

➤ Resultados

Los resultados de la evaluación incluirán una lista de capacidades aún no plenamente desarrolladas en la organización. OPM3 proporciona orientación en la colocación de estos en orden de importancia, y esta secuencia constituye la base para posteriores planes de mejora. Una vez que se haya realizado las mejoras, una organización puede volver a la Evaluación de paso para medir los efectos de las mejoras, o emprender mejora en otras áreas de práctica de relieve por la anterior evaluación mejora.

5.1.2.8 Propósito y alcance de OPM3

El propósito principal del OPM3 es describir un estándar de gestión de proyecto organizacional y de modelo de madurez. Está diseñado para ayudar a las organizaciones a comprender y apreciar la gestión del proyecto organizacional y su valor en la ejecución de organización estratégica, aunque la planificación estratégica está más allá de la finalidad prevista para la OPM3. El estándar también se destina a ayudar a las organizaciones a comprender gestión de proyectos de organización y madurez de su potencial importancia a todos los aspectos de sus operaciones.

El organigrama de gestión de proyectos de Modelo de Madurez debe guiar a las organizaciones en la evaluación de su estado actual de gestión de proyectos de organización madurez en relación con los estándares. Además, si una organización desea trabajar en pro de la mejora de su madurez, OPM3 proporciona orientación para apoyar ese esfuerzo.

5.1.3 P2M

5.1.3.1 Concepto de P2M

El término "P2M" es, por sus siglas en inglés, la abreviatura de Project & Program Management for Enterprise Innovation, o "Gestión de Proyecto y de Programas para la Innovación Empresarial".

Fue desarrollado por el Comité de Investigación y Desarrollo en Gestión de Proyectos de la Asociación de Promoción de Ingeniería de Japón (ENAA), en respuesta a una comisión del Ministerio de Economía, Comercio e Industria.

El P2M expande los cuerpos de los proyectos existentes, de gestión del conocimiento o normas de competencia, para la gestión integral de proyectos. Es una guía que desarrolla un acercamiento a la gerencia de proyectos que comienza desde un punto de vista de la empresa más enfocado en los paradigmas de proyectos desarrollados en el día a día de las organizaciones basadas en proyectos de negocios.

5.1.3.2 Objetivos de P2M

- Proporcionar directrices para la innovación empresarial a través del programa y gestión de proyectos

- Servir como una guía para ayudar al crecimiento de la empresa, la competencia y la supervivencia en el negocio global de servicios públicos y medio ambiente.
- Crear conciencia acerca de los "avances" y "las capacidades prácticas" que son requeridos por una sociedad de conocimiento intensivo de la información.
- Desarrollar la competencia de proyectos y de los profesionales de proyectos a través del aprendizaje y el uso de la "línea base de construcción de capacidades".

5.1.3.3 Generaciones de P2M

- Primera Generación: se centró en la gestión del alcance y de gestión del triángulo de, QTC o calidad, tiempo y costos. Se clasifican como procesos duros de planificación y control.
- Segunda Generación: se centra en los procesos suaves tales como la organización y gestión de las comunicaciones. Lleva un proceso equilibrado para una estructura más amplia y contempla su uso para proyectos de competitividad de la organización. Además de cumplimiento de los requisitos externos patrocinan la inversión de capital y desarrollo de sistemas.
- Tercera Generación: se centra en la reestructuración de los sistemas totales desde un enfoque integral, ya sea empresarial, estructuras empresariales, las obras públicas y los servicios públicos que deben adaptarse a los cambios en el medio ambiente. El concepto necesario no es la capacidad analítica, sino visiones amplias, la conciencia de valor, y las buenas ideas que permiten comprender la totalidad y prever el futuro.

5.1.3.4 Características de P2M

- Creación de valor.
- Expansión de las áreas de proyecto.
- Aprovechamiento de la sabiduría japonesa.
- Sistema de certificación de tres (3) niveles para los profesionales.
 - Creación de un híbrido entre conocimiento y habilidad.

Adopción de un modelo de proyectos que contempla: plan, sistemas y servicios.

Gestión de elementos como: finanzas, sistemas, recursos, relevancia y valor.

5.1.3.5 Areas de conocimiento de P2M

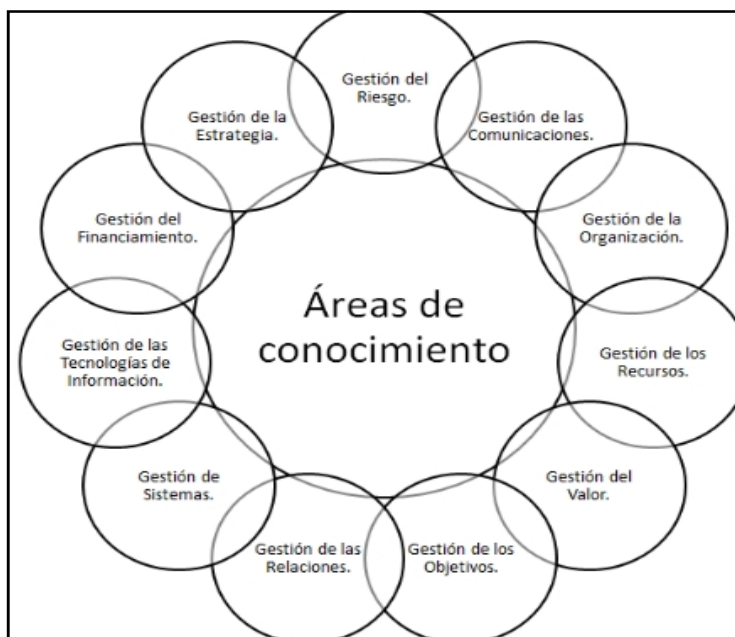


Fig. 2: Áreas de conocimiento

5.1.3.6 Cuadro comparativo

Variable	P2M	PMBok®
Objetivo	Busca crear valor para las empresas, ya sean comerciales o públicas, y una cadena consistente desde la misión (a través de estrategias para incorporar la misión y programa(s) para poner en práctica las estrategias) hasta los proyectos que comprende un programa.	Busca fomentar la profesión de dirección de proyectos a través de estándares y certificados reconocidos a nivel mundial.
Enfoque	Se alinea a proyectos múltiples	Se alinea con proyectos individuales
Acreditación	No está acreditado por algún organismo.	Acreditado por ISO 17024 e ISO 9001:2000
Niveles de Certificación	Tres niveles: PMS: Especialista en Gestión de Proyectos PMR: Certificado en Gestión de Proyectos. PMA: Arquitecto en Gestión de Proyectos.	Tres niveles de certificación en dirección de proyectos: Program Management, Professional (PgMP). Project Management Professional (PMP). Certified Associate in Project Management (CAPM).
Dirección de Proyectos	La dirección profesional de proyectos comprende 11 segmentos	La dirección profesional de proyectos comprende 47 procesos agrupados en: 10 áreas de conocimiento (Integración, alcance, plazos, costo, calidad, equipo., comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados). • 5 grupos de procesos (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre).

Fig. 3: Comparaciones entre P2M /Pmbok

Variable	P2M	PMBok®
Proceso de certificación	<p>PMS: Conocimientos académicos de negocios Experiencia no requerida Renovación cada 5 años.</p> <p>PMR: Conocimientos académicos de negocios Experiencia en Gerencia de Proyectos Renovación cada 5 años</p> <p>PMA: Conocimientos académicos de negocios Experiencia en Gerencia de Proyectos Renovación cada 5 años</p> <p>*Aparte de pruebas escritas, se realiza una evaluación oral (Entrevista).</p>	<p>PgMP: Solicitud de presentación, revisión de solicitud completa, proceso de solicitud de pago, proceso de auditoría, revisión ante el panel, examen de opción múltiple de elegibilidad, evaluación de varios evaluadores. PMP: Solicitud de presentación, revisión de solicitud completa, proceso de solicitud de pago, proceso de auditoría, examen de opción múltiple de elegibilidad. CAPM: Solicitud de presentación, revisión de solicitud completa, proceso de solicitud de pago, proceso de auditoría, examen de opción múltiple de elegibilidad.</p> <p>*Únicamente realiza prueba escrita.</p>
Estándares y guías	A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation.	<p>Entre los principales tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Quinta Edición. -Project Manager Competency Development Framework (PMCDF) – Segunda Edición. -Organizational Project management Maturity Model (OPM3) – Segunda Edición.
Project manager	Enfatiza que el profesional debe tener conocimiento de múltiples disciplinas y técnicas emergentes.	Se centra en que el Project Manager es un experto en el manejo de proyectos, y no puede dar un criterio de experto.

Fig. 4: Comparaciones entre P2M /Pmbok

5.1.3.7 Enfoque del P2M

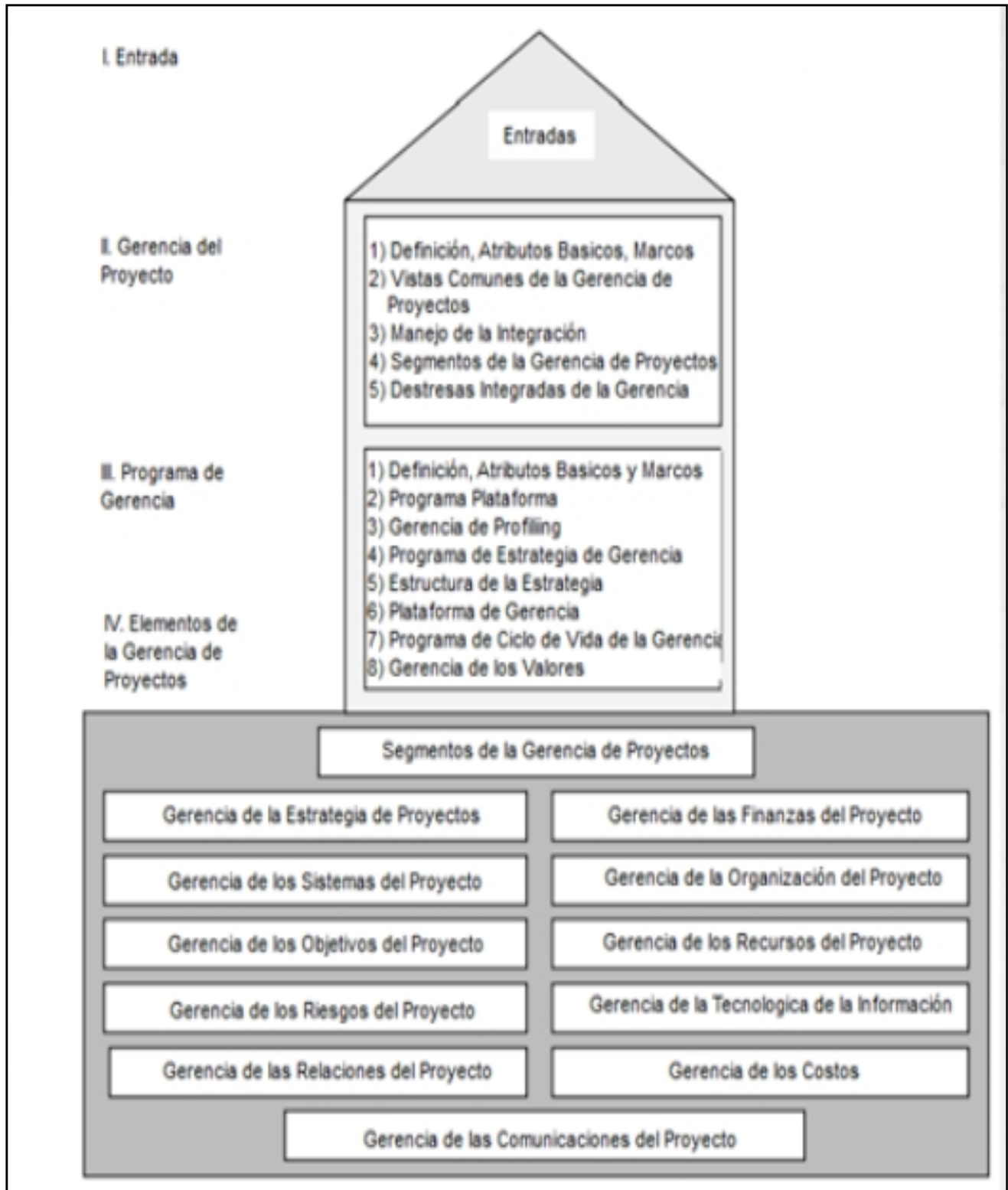


Fig. 5: enfoque del P2M

5.1.3.8 Certificaciones P2M

Certificación	Siglas(Ingles)	Descripción	Elegibilidad y términos de validación
Especialista en Gestión de Proyectos	PMS	Conocimiento escrito Denominación básica	Conocimientos académicos de negocios Experiencia no requerida Renovación cada 5 años
Certificado en Gestión de Proyectos	PMR	Conocimiento práctico + prueba escrita de capacidad practica + entrevista	Conocimientos académicos de negocios Experiencia en Gerencia de Proyectos Renovación cada 5 años
Arquitecto en Gestión de Proyectos	PMA	Ensayo de capacidad practica + entrevista	Conocimientos académicos de negocios Experiencia en Gerencia de Proyectos Renovación cada 5 años.

Fig. 6: sistema de certificación japonés P2M

5.1.3.9 Conclusiones de P2M

En resumen podemos concluir que el método P2M nos ayuda en lo siguiente:

- Es útil en la distribución del P2M y preparación de recursos humanos altamente calificados.

- Permite a las empresas y organizaciones para mejorar su competitividad.

Es útil en la mejora de la posición social del personal al darles orgullo como profesionales.

- Puede ayudar a hacer uso de los recursos humanos, también puede ayudar a crear puestos de trabajo en la era de la movilidad de los recursos humanos.

Contribuye a mejorar la coordinación con los sistemas de clasificación en el extranjero y la cooperación con los países en desarrollo con respecto al desarrollo del capital humano.

5.1.4 Otras metodologías ágiles de desarrollo de proyectos

5.1.4.1 Metodología Ágil SCRUM

Desde hace años atrás, personas, entidades y grandes empresas y multinacionales, han decidido optar e implementar metodologías para planificar y ejecutar proyectos, productos y servicios, con el fin de buscar obtener el mayor grado de satisfacción a los clientes, que acuden a estas entidades o empresas. Históricamente las primeras metodologías, tales como Ishikawa, Pert y ruta crítica, han sido las metodologías convencionales, que se han venido trabajando, aunque estas, han resultado para muchos muy complejas y costosas de implementar.

A mediados de los años 80, surge una idea de trabajo en equipo, la cual fue diseñada y planteada por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi. Aunque inicialmente se implementó en proyectos de desarrollo tecnológico y desarrollo de sistemas de información, pronto se adoptó y se implementó a proyectos de varios ámbitos, por su gran facilidad de comprender, su estructura y sus procesos.

SCRUM es un modelo de referencia que define un conjunto de prácticas y roles, y que puede tomarse como punto de partida para definir el proceso de desarrollo que se ejecutará durante un proyecto, es una metodología ágil y flexible para gestionar el desarrollo de software, cuyo principal objetivo es maximizar el retorno de la inversión para su empresa (ROI). Se basa en construir primero la funcionalidad de mayor valor para el cliente y en los principios de inspección continua, adaptación, auto-gestión e innovación.

5.1.4.2 Características de SCRUM

Sin duda alguna, lo que más resalta e incita a las grandes compañías en implementar SCRUM es que se logran notar en Scrum serían: gestión regular de las expectativas del cliente, resultados anticipados, flexibilidad y adaptación, retorno de inversión, mitigación de riesgos, productividad y calidad, alineamiento entre cliente y equipo, por último equipo motivado. Cada uno de estos puntos mencionados hace que el Scrum sea utilizado de manera regular en un conjunto de buenas prácticas para el trabajo en equipo y de esa manera obtener resultados posibles

Existen varias implementaciones de sistemas para gestionar el proceso de Scrum, que van desde notas amarillas "post-it" y pizarras hasta paquetes de software. Una de las mayores ventajas de Scrum es que es muy fácil de aprender, y requiere muy poco esfuerzo para comenzarse a utilizar. Así, si se utiliza una pizarra con notas autoadhesivas cualquier miembro del equipo podrá ver tres columnas: trabajo pendiente ("backlog"), tareas en proceso ("in progress") y hecho ("done").

De un solo vistazo, una persona puede ver en qué están trabajando los demás en un momento determinado.

5.1.4.3 Condiciones para poder implementar SCRUM

Con la metodología Scrum el cliente se entusiasma y se compromete con el proyecto dado que lo ve crecer iteración a iteración. Asimismo le permite en cualquier momento realinear el software con los objetivos de negocio de su empresa, ya que puede introducir cambios funcionales o de prioridad en el inicio de cada nueva iteración sin ningún problema.

Esta metódica de trabajo promueve la innovación, motivación y compromiso del equipo que forma parte del proyecto, por lo que los profesionales encuentran un ámbito propicio para desarrollar sus capacidades.

5.1.4.4 Los grandes beneficios de implementar SCRUM en proyectos

- **Cumplimiento de expectativas:** El cliente establece sus expectativas indicando el valor que le aporta cada requisito / historia del proyecto, el equipo los estima y con esta información el Product Owner establece su prioridad. De manera regular, en las demos de Sprint el Product Owner comprueba que efectivamente los requisitos se han cumplido y transmite feedback al equipo.
- **Flexibilidad a cambios:** Alta capacidad de reacción ante los cambios de requerimientos generados por necesidades del cliente o evoluciones del mercado. La metodología está diseñada para adaptarse a los cambios de requerimientos que conllevan los proyectos complejos.
- **Reducción del Time to Market:** El cliente puede empezar a utilizar las funcionalidades más importantes del proyecto antes de que esté finalizado por completo.
- **Mayor calidad del software:** La metódica de trabajo y la necesidad de obtener una versión funcional después de cada iteración, ayuda a la obtención de un software de calidad superior.
- **Mayor productividad:** Se consigue entre otras razones, gracias a la eliminación de la burocracia y a la motivación del equipo que proporciona el hecho de que sean autónomos para organizarse.

- Maximiza el retorno de la inversión (ROI): Producción de software únicamente con las prestaciones que aportan mayor valor de negocio gracias a la priorización por retorno de inversión.
- Predicciones de tiempos: Mediante esta metodología se conoce la velocidad media del equipo por sprint (los llamados puntos historia), con lo que consecuentemente, es posible estimar fácilmente para cuando se dispondrá de una determinada funcionalidad que todavía está en el Backlog.
- Reducción de riesgos: El hecho de llevar a cabo las funcionalidades de más valor en primer lugar y de conocer la velocidad con que el equipo avanza en el proyecto, permite despejar riesgos eficazmente de manera anticipada.

5.1.4.5 SCRUM y los roles del equipo de proyecto

- Product Owner : Representa la voz del cliente. Se asegura de que el equipo Scrum trabaje de forma adecuada desde la perspectiva del negocio. El Product Owner escribe historias de usuario, las prioriza, y las coloca en el Product Backlog.
- ScrumMaster: El *Scrum* es facilitado por un *ScrumMaster*, cuyo trabajo primario es eliminar los obstáculos que impiden que el equipo alcance el objetivo del sprint. El *ScrumMaster* no es el líder del equipo (porque ellos se auto-organizan), sino que actúa como una protección entre el equipo y cualquier influencia que le distraiga. El ScrumMaster se asegura de que el proceso Scrum se utiliza como es debido. El ScrumMaster es el que hace que las reglas se cumplan.
- Equipo de desarrollo: El equipo tiene la responsabilidad de entregar el producto. Es recomendable un pequeño equipo de 3 a 9 personas con las habilidades

transversales necesarias para realizar el trabajo (análisis, diseño, desarrollo, pruebas, documentación, etc).

5.1.4.6 Como funciona SCRUM?

El desarrollo se realiza de forma iterativa e incremental. Cada iteración, denominada Sprint, tiene una duración preestablecida de entre 2 y 4 semanas, obteniendo como resultado una versión del software con nuevas prestaciones listas para ser usadas. En cada nuevo Sprint, se va ajustando la funcionalidad ya construida y se añaden nuevas prestaciones priorizándose siempre aquellas que aporten mayor valor de negocio:

- **Product Backlog:** Conjunto de requisitos denominados historias descritos en un lenguaje no técnico y priorizados por valor de negocio, o lo que es lo mismo, por retorno de inversión considerando su beneficio y coste. Los requisitos y prioridades se revisan y ajustan durante el curso del proyecto a intervalos regulares.

- **Sprint Planning:** Reunión durante la cual el Product Owner presenta las historias del backlog por orden de prioridad. El equipo determina la cantidad de historias que puede comprometerse a completar en ese sprint, para en una segunda parte de la reunión, decidir y organizar cómo lo va a conseguir.

- **Sprint:** Iteración de duración prefijada durante la cual el equipo trabaja para convertir las historias del Product Backlog a las que se ha comprometido, en una nueva versión del software totalmente operativo.

- **Sprint Backlog:** Lista de las tareas necesarias para llevar a cabo las historias del sprint.

➤ **Daily sprint meeting:** Reunión diaria de cómo máximo 15 min. en la que el equipo se sincroniza para trabajar de forma coordinada. Cada miembro comenta que hizo el día anterior, que hará hoy y si hay impedimentos.

➤ **Demo y retrospectiva:** Reunión que se celebra al final del sprint y en la que el equipo presenta las historias conseguidas mediante una demostración del producto. Posteriormente, en la retrospectiva, el equipo analiza qué se hizo bien, qué procesos serían mejorables y discute acerca de cómo perfeccionarlos.

5.1.4.7 Hitos

- Revisar el trabajo que fue completado y no completado
- Presentar el trabajo completado a los interesados (alias “demo”)
- El trabajo incompleto no puede ser demostrado
- Cuatro horas como límite

5.1.4.8 De los entregables que genera SCRUM

➤ **Product backlog:** Se trata como un documento de alto nivel para todo el proyecto. Es el conjunto de todos los requisitos de proyecto, el cual contiene descripciones genéricas de funcionalidades deseables, priorizadas según su retorno sobre la inversión (ROI). Representa el *qué* va a ser construido en su totalidad.

Es abierto y solo puede ser modificado por el *product owner*. Contiene estimaciones realizadas a grandes rasgos, tanto del valor para el negocio, como del esfuerzo de desarrollo requerido. Esta estimación ayuda al *product owner* a ajustar

la línea temporal (KEV) y, de manera limitada, la prioridad de las diferentes tareas. Por ejemplo, si dos características tienen el mismo valor de negocio la que requiera menor tiempo de desarrollo tendrá probablemente más prioridad, debido a que su ROI será más alto.

➤ **Sprint backlog:** Es el subconjunto de requisitos que serán desarrollados durante el siguiente sprint. Al definir el sprint backlog, se describe el *cómo* el equipo va a implementar los requisitos durante el sprint. Por lo general los requisitos se subdividen en tareas, a las cuales se asignan ciertas *horas de trabajo* pero ninguna tarea con una duración superior a 16 horas. Si una tarea es mayor de 16 horas, deberá ser dividida en otras menores. Las tareas en el *sprint backlog* nunca son asignadas, son tomadas por los miembros del equipo del modo que les parezca adecuado.

➤ **Burn down chart:** Es una gráfica mostrada públicamente que mide la cantidad de requisitos en el Backlog del proyecto pendientes al comienzo de cada Sprint. Dibujando una línea que conecte los puntos de todos los Sprints completados, podremos ver el progreso del proyecto.

Lo normal es que esta línea sea descendente (en casos en que todo va bien en el sentido de que los requisitos están bien definidos desde el principio y no varían nunca) hasta llegar al eje horizontal, momento en el cual el proyecto se ha terminado (no hay más requisitos pendientes de ser completados en el Backlog). Si durante el proceso se añaden nuevos requisitos la recta tendrá pendiente ascendente en determinados segmentos, y si se modifican algunos requisitos la pendiente variará o incluso valdrá cero en algunos tramos.

5.1.5 Metodología Ágil KANBAN

Durante las pasadas tres décadas, Kanban, que se define como “un sistema de producción altamente efectivo y eficiente“, ha contribuido a generar un panorama manufacturero óptimo y competitivo. El origen de la metodología Kanban debemos buscarlo en los procesos de producción “just-in-time” (JIT) ideados por Toyota, en los que se utilizaban tarjetas para identificar necesidades de material en la cadena de producción.

Actualmente, el término Kanban ha pasado a formar parte de las llamadas metodologías ágiles, cuyo objetivo es gestionar de manera general cómo se van completando las tareas. Kanban es una palabra japonesa que significa “tarjetas visuales”, donde Kan es “visual”, y Ban corresponde a “tarjeta”.

El Kanban es un sistema de gestión del trabajo en curso, que sirve principalmente para asegurar una producción continua y sin sobrecargas en el equipo de producción multimedia. El Kanban es un sistema de gestión donde se produce exactamente aquella cantidad de trabajo que el sistema es capaz de asumir.

El Kanban es un sistema de trabajo just in time, lo que significa que evita sobrantes innecesarios de stock, que en la gestión de proyectos multimedia equivale a la inversión innecesaria de tiempo y esfuerzo en lo que no necesitaremos (o simplemente es menos prioritario) y evita sobrecargar al equipo.

5.1.5.1 Kanban como un paso hacia la transformación de ciclos de vida de desarrollo de proyectos

El Kanban es una aproximación a la gestión del cambio organizativo, no es un proceso de desarrollo de productos multimedia o de gestión de proyectos. El Kanban es una aproximación a la introducción de cambios en el ciclo de vida de desarrollo de productos multimedia o metodología de gestión de proyectos ya existente. Con el Kanban, empieza con algo en lo que estás ahora mismo en la gestión de nuestro equipo de producción. No hay que empezar de cero en la reorganización de una empresa para adoptar el Kanban

En la gestión del trabajo en curso con Kanban, se busca un concepto clave como es limitar el trabajo en curso, está demostrado que, cuanto más trabajo en curso se gestione a la vez, los índices de calidad disminuyen drásticamente. En la producción de proyectos multimedia, aumentar el trabajo en curso implica aumentar la cantidad de errores que este proyecto multimedia tendrá como consecuencia de la poca capacidad de concentración que los desarrolladores podrán dedicarle a las tareas.

5.1.5.2 Principios metodológicos de Kanban

La metodología Kanban se basa en una serie de principios que la diferencian del resto de metodologías conocidas como ágiles:

- Calidad garantizada. Todo lo que se hace debe salir bien a la primera, no hay margen de error. De aquí a que en Kanban no se premie la rapidez, sino la calidad final de las tareas realizadas. Esto se basa en el hecho que muchas veces cuesta más arreglarlo después que hacerlo bien a la primera.

- Reducción del desperdicio. Kanban se basa en hacer solamente lo justo y necesario, pero hacerlo bien. Esto supone la reducción de todo aquello que es superficial o secundaria (principio YAGNI).
- Mejora continua. Kanban no es simplemente un método de gestión, sino también un sistema de mejora en el desarrollo de proyectos, según los objetivos a alcanzar.
- Flexibilidad. Lo siguiente a realizar se decide del *backlog* (o tareas pendientes acumuladas), pudiéndose priorizar aquellas tareas entrantes según las necesidades del momento (capacidad de dar respuesta a tareas imprevistas).

5.1.5.3 Proceso e implementación de Kanban

La aplicación del método Kanban implica la generación de un tablero de tareas que permitirá mejorar el flujo de trabajo y alcanzar un ritmo sostenible. Para implantar esta metodología, deberemos tener claro los siguientes aspectos:

- Definir el flujo de trabajo de los proyectos: Para ello, simplemente deberemos crear nuestro propio tablero, que deberá ser visible y accesible por parte de todos los miembros del equipo. Cada una de las columnas corresponderá a un estado concreto del flujo de tareas, que nos servirá para saber en qué situación se encuentra cada proyecto. El tablero debe tener tantas columnas como estados por los que pasa una tarea, desde que se inicia hasta que finaliza (p.e: diagnóstico, definición, programación, ejecución, testing, etc.).
 - A diferencia de SCRUM, una de las peculiaridades del tablero es que este es continuo. Esto significa que no se compone de tarjetas que se van

desplazando hasta que la actividad queda realizada por completo. En este caso, a medida que se avanza, las nuevas tareas (mejoras, incidencias o nuevas funcionalidades) se acumulan en la sección inicial, de manera que en las reuniones periódicas con el cliente se priorizan y se colocan dentro de la sección que se estima oportuna.

- Dicho tablero puede ser específico para un proyecto en concreto o bien genérico. No hay unas fases del ciclo de producción establecidas sino que se definirán según el caso en cuestión, o se establecerá un modelo aplicable genéricamente para cualquier proyecto de la organización.

- Visualizar las fases del ciclo de producción. Al igual que Scrum, Kanban se basa en el principio de desarrollo incremental, dividiendo el trabajo en distintas partes. Esto significa que no hablamos de la tarea en sí, sino que lo dividimos en distintos pasos para agilizar el proceso de producción.

- Normalmente cada una de esas partes se escribe en un post-it y se pega en el tablero, en la fase que corresponda. Dichos post-its contienen la información básica para que el equipo sepa rápidamente la carga total de trabajo que supone: normalmente descripción de la tarea con la estimación de horas. Además, se pueden emplear fotos para asignar responsables así como también usar tarjetas con distintas formas para poner observaciones o indicar bloqueos (cuando una tarea no puede hacerse porque depende de otra).

- Al final, el objetivo de la visualización es clarificar al máximo el trabajo a realizar, las tareas asignadas a cada equipo de trabajo (o departamento), así como también las prioridades y la meta asignada.

➤ Stop Starting, start finishing. Este es el lema principal de la metodología Kanban. De esta manera, se prioriza el trabajo que está en curso en vez de empezar nuevas tareas. Precisamente, una de las principales aportaciones del Kanban es que el trabajo en curso debe estar limitado y, por tanto, existe un número máximo de tareas a realizar en cada fase.

○ En realidad, se trata de definir el máximo número de tareas que podemos tener en cada una de las fases (p.e: 3 tareas en la fase de planificación; 2, en la fase de desarrollo; una, en la fase de pruebas, etc.) y, por tanto, restringir el trabajo en curso. A esto, se le añade otra idea que, por muy obvia que pueda parecer, la práctica nos demuestra que no es así: no se puede abrir una nueva tarea sin finalizar otra.

○ De esta manera, se pretende dar respuesta al problema habitual de muchas empresas de tener muchas tareas abiertas pero con un ratio de finalización muy bajo. Aquí lo importante es que las tareas que se abran se cierren antes de empezar con la siguiente.

➤ Control del Flujo. A diferencia de SCRUM, la metodología Kanban no se aplica a un único proyecto, sino que mezcla tareas y proyectos. Se trata de mantener a los trabajadores con un flujo de trabajo constante, las tareas más importantes en cola para ser desarrolladas y un seguimiento pasivo para no tener que interrumpir al trabajador en cada momento.

5.1.5.4 El muro Kanban

Al igual que Scrum, Kanban se basan en el desarrollo incremental, dividiendo el trabajo en partes. Una de las principales aportaciones es que utiliza técnicas visuales para ver la situación de cada tarea, y que quizás habrás visto representado pizarras llenas de post-it.

El trabajo se divide en partes, normalmente cada una de esas partes se escribe en un post-it y se pega en una pizarra. Los post-it suelen tener información variada, si bien, aparte de la descripción, debieran tener la estimación de la duración de la tarea.

La pizarra tiene tantas columnas como estados por los que puede pasar la tarea (ejemplo, en espera de ser desarrollada, en análisis, en diseño, etc.). Abajo dejo una figura con un ejemplo de tablero Kanban.

El objetivo de esta visualización es que quede claro el trabajo a realizar, en qué está trabajando cada persona, que todo el mundo tenga algo que hacer y el tener clara la prioridad de las tareas.

5.2 Desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas.

En el presente capítulo se abordaran temáticas y opiniones sobre la verdadera gestión de proyectos en Colombia y el papel que tienen las organizaciones del Estado colombiano en el proceso de valorar y evaluar cómo se está llevando a cabo dicha gestión en Colombia teniendo como referencia economías de países vecinos de América Latina.

5.2.1 La gestión para resultados en el desarrollo – crisis del estado

Durante la década de 1970, los países desarrollados emprendieron reformas para dar respuesta a la crisis fiscal de ese momento y para enfrentar algunas disfunciones que el Estado de Bienestar había generado. Esas reformas, conocidas genéricamente como la Nueva Gestión Pública e inspiradas en la gerencia del sector privado, apuntaron a modificar el modelo burocrático de Estado.

Este se fundamentaba en una serie de principios, entre ellos, la impersonalidad de las relaciones de trabajo, la estandarización de los procedimientos y rutinas laborales, el mérito técnico y profesional como factor de reclutamiento y promoción de los funcionarios públicos, la racionalidad de la división del trabajo y el establecimiento de jerarquías de la autoridad. Con el tiempo, este modelo derivó en estructuras institucionales rígidas, centralizadas, piramidales y orientadas hacia los procedimientos, que no respondían a las demandas del nuevo contexto social y económico.

Por otra parte, en la década de 1980, América Latina y el Caribe (ALC) emprendió un proceso de reforma del Estado provocado básicamente por: i) el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, imperante desde los años cincuenta, que impulsó el desarrollo de la capacidad industrial de los países mediante la intervención estatal y ii) la crisis de la deuda externa que impactó gravemente la economía de la región.

Las reformas, producidas en el contexto del surgimiento del modelo neoliberal y de los cambios que experimentaban los Estados de los países desarrollados, priorizaron la dimensión financiera de la crisis e iniciaron cambios orientados al ajuste fiscal, la reducción del Estado y la apertura comercial. Ni el modelo de sustitución de importaciones ni las reformas posteriores

dieron pasos importantes para dotar a los Estados latinoamericanos de capacidades administrativas acordes con los principios del Estado de Derecho y con las funciones que les corresponde desempeñar. En efecto, la aplicación del modelo burocrático permitió a los países desarrollados profesionalizar la administración pública, separar los asuntos públicos de los privados, e implantar un sistema de méritos para el reclutamiento y la promoción del personal.

Por el contrario, en América Latina y el Caribe ningún país completó la construcción del modelo burocrático weberiano según los moldes de las naciones desarrolladas. Aunque se implantaron importantes núcleos de excelencia y de reglas de mérito en el servicio público en varios países, estos han convivido con el patrimonialismo y con la designación de los cargos a través de prácticas clientelistas (CLAD, 1998). En efecto, un estudio reciente señala que la burocracia dominante en la región muestra sistemas de empleo fragmentados, promociones más próximas al patronazgo que al mérito, directivos sujetos a designación y remoción política, entre otras distorsiones sustentadas —con pocas excepciones— en la implacable lógica político-electoral que domina los sistemas de función pública (Iacoviello y Pulido, 2008).¹ Además de estos aspectos, que condicionan la racionalidad de los sistemas administrativos de los países de la región, los Estados se han visto enfrentados a cambios tanto en sus funciones como en las demandas y expectativas de los ciudadanos.

La universalización de la educación básica, registrada en la mayor parte de los países, ha traído consigo votantes mejor informados que los que existían hace un cuarto de siglo; la expansión de los derechos ciudadanos de los niños, las mujeres, las poblaciones indígenas y los discapacitados ha obligado a crear políticas públicas distintas de las tradicionales; la preocupación por el manejo sostenible del medio ambiente ha forjado nuevas áreas de gestión gubernamental.

Además, los avances en la comunicación y en la informática han permitido que el ciudadano común tenga acceso a más información sobre el quehacer de los gobiernos. Estos factores han generado demandas por un acceso más igualitario a los recursos públicos y por servicios de mejor calidad, presionando a las autoridades políticas y a los directivos de las instituciones a gestionar de una manera más eficaz y eficiente. Por lo señalado, el punto de partida de ALC en cuanto a la reforma del Estado es muy distinto de aquel que se observa en los países desarrollados.

Por un lado, existen rémoras del patrimonialismo, es decir, de la no distinción entre lo público y lo privado, que conviven con estructuras inflexibles y con lógicas centradas en el procedimiento. Por el otro, concurren nuevas demandas ciudadanas y se crean nuevas funciones propias de la globalización de los mercados y de los derechos sociales. Todo esto, en el contexto de recursos fiscales escasos en relación con las demandas sociales, lo cual limita la capacidad de acción del Estado. Este punto de partida condiciona la manera en que el proceso de reformas del Estado debe ser planteado y operado. En particular, exige una mirada integral que permita observar la congruencia y la articulación de los distintos sistemas que componen la administración pública (planificación, presupuesto, gestión financiera, y monitoreo y evaluación) y también reclama un análisis de la cadena de procesos que van desde las ofertas que hacen los gobernantes hasta los servicios que efectivamente se entregan a los ciudadanos.

5.2.2. Panorama y escenarios de gestión de proyectos en administración pública Colombia.

5.2.2.1 Premisas

- Los proyectos no son estrategias solitarias en el mundo de la gestión pública
- Los proyectos hacen parte de un sistema

➤ Los proyectos son fundamentales en el ciclo de la gestión pública

5.2.2.2 Ética pública



Fig. 7: Gobernanza: como debe llevarse a cabo el buen gobierno

5.2.2.3 Funciones públicas

	PROVISION DE BIENES PUBLICOS	CORRECCION FALLAS DE MERCADO	PROVISION BIENES MERITORIOS	INTEGRIDAD ORGANIZACIONAL
FUNCIONES MINIMAS	<ul style="list-style-type: none"> Defensa Justicia Seguridad ciudadana Derechos propiedad Relaciones externas 	<ul style="list-style-type: none"> Transporte Educación primaria y secundaria Salud curativa 	<ul style="list-style-type: none"> Alivio desastres Reducción pobreza Pensiones Educación superior 	<ul style="list-style-type: none"> Control de legalidad Financiamiento Recursos humanos
INTERMEDIAS	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura Salud preventiva 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de utilidad pública Regulación de monopolios Regulación financiera Vivienda 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura/Deport Seguros desempleo Fomento industrial 	<ul style="list-style-type: none"> Planeación Coordinación Normalización
AVANZADAS	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo urbano Medio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Promoción competencia Protección consumidores Apoyo PYME Innovación, ciencia y tec. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo grupos vulnerables Integración social 	<ul style="list-style-type: none"> Control de gestión Rendición de cuentas Participación ciudadana

Fig. 8: funciones públicas

5.2.3 Gestión para Resultados (GpR)

5.2.3.1 Definiciones

➤ Modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo. (MAKON).

➤ Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impactos (OCDE, 2002).

➤ Enfoque gerencial diseñado para asistir al gobierno y agencias públicas en la asignación de recursos a los productos (bienes y servicios) requeridos para el logro de los resultados planificados. (AUSTRALIA, 2005).

5.2.3.2 Características

- El resultado es lo clave
- Los directivos deben asumir y adquirir responsabilidad sobre el resultado obtenido
- Debe existir articulación entre los diferentes momentos del ciclo de gestión pública para optimizar su funcionamiento
- La cultura de las organizaciones públicas debe hacer énfasis en los resultados y no solo en los procesos y procedimientos.

5.2.3.3 Objetivos de la GpR

- Mejorar la eficiencia y eficacia de los recursos públicos
- Asignar recursos acorde a prioridades de política

- Vincular metas del Plan de Desarrollo con asignación de recursos
- Incrementar la transparencia de la gestión
- Disminuir las asimetrías de información
- Prestar un mejor servicio al ciudadano

5.2.3.4 problemas de la gestión pública en Colombia.

- Debilidad en los procesos de planificación
- Cultura deficiente en la generación y uso de la información
- Desarticulación de procesos de planificación, presupuesto, evaluación y rendición de cuentas
- Baja vinculación de ciudadanos y organizaciones sociales a la gestión pública

5.2.3.5 Cadenas de valor de las políticas públicas



Fig. 9: cadenas de valor de las políticas publicas

5.2.3.6 Evaluación de las capacidades institucionales de la GpR



Fig. 10: evaluación de las capacidades institucionales de la GpR

5.3 Metodologías ágiles del desarrollo de proyectos y su utilización en las organizaciones públicas.

En el siguiente apartado se expone conceptos y temáticas sobre el proceso de como las organizaciones públicas trabajan para adaptarse a estas nuevas tendencias en metodologías ágiles de desarrollo de proyectos y poder entender todos los aspectos favorables como ventajas y oportunidades que ofrecen estas nuevas herramientas, pero así también conocer los puntos negativos de encaminarse por esta vía, como son las debilidades amenazas, que tienden a estropear el trabajo y metodologías de las organizaciones públicas.

5.3.1 Obstáculos para el Agilismo en el Gobierno

Los proyectos del Gobierno tienen un desarrollo que encaja en el modelo de cascada, con unas fases muy bien definidas y secuenciales típicas de este tipo de metodologías. Las etapas de este proceso están controladas por procesos de calidad estrictos que limitan el espacio de experimentación y fomentan estructuras jerárquicas verticales donde los procesos son más importantes que las personas y sus interacciones. Esto dificulta la inclusión de prácticas Ágiles para el manejo de proyectos y genera una serie de obstáculos para un equipo de personas que desea trabajar de esta forma. A continuación se describen algunos de ellos:

- Uno de estos obstáculos es la documentación rígida que dificulta la colaboración con el cliente. Existe una etapa inicial donde se generan documentos de requerimientos que son asumidos como compromisos por el equipo de desarrollo, dichos compromisos se adquieren en uno de los momentos de mayor riesgo, esto debido a las propiedades del cono de incertidumbre que describe cómo la certeza respecto a los estimados del proyecto aumenta durante el desarrollo del mismo.
- Esto ocasiona que el producto se cree atado a una serie de requerimientos que pueden perder validez durante el proceso de desarrollo, pero al estar sujetos a planes ya aprobados se dificulta colaborar con el cliente para ajustarlos. La gran rigidez de estos documentos es ocasionada por las múltiples leyes que los cubren y los diferentes sistemas de control que tienen como función verificar su cumplimiento.

- La inclusión de sanciones y problemas legales eleva lo que está en juego y genera una fuerte tendencia hacia seguir el plan sobre favorecer los cambios. Los proyectos se ejecutan por medio de un convenio o contrato en el cual se especifican las cláusulas de incumplimiento, y este incumplimiento ocurre cuando no se entregan los requerimientos especificados al inicio del proyecto. Esta tendencia termina dañando el producto, se busca jugar a lo seguro, no se da el espacio para experimentar por miedo a dichas cláusulas de incumplimiento.
- La infraestructura suele ser bastante cerrada debido a razones de seguridad, por ejemplo los servidores no pueden ser accedidos de forma fácil desde equipos ubicados fuera de sus instalaciones. Esto dificulta enormemente la ejecución de pruebas y la entrega de un producto funcional al final de cada iteración.
- Estos factores generan un ambiente con bastantes retos para el Agilísimo, pero las mismas prácticas que se utilizan en otros ambientes también pueden ser efectivas en este. En la siguiente sección se hablará un poco de estas herramientas.

5.3.1.2 Herramientas para la construcción de confianza

Uno de los elementos en juego es la falta de confianza entre los involucrados, que se refleja en la rigidez de los contratos. La confianza entre la entidad gubernamental y el equipo de trabajo se puede construir, algunas herramientas que pueden ayudar a este cambio son las siguientes:

➤ Demostrar el avance del proyecto con un producto funcional al final de cada iteración. Esto ayuda enormemente a la relación, ya que permite pasar de supuestos a un producto sobre el cual se puede probar y que exhibe el trabajo y compromiso del equipo. Para lograr esto de forma consistente es importante usar Integración Continua, ya que permite al equipo de trabajo demostrar el valor que se ha construido en el producto. Y teniendo en cuenta que existen obstáculos en la infraestructura, el disponer de una forma rápida y precisa de generar software que pueda ser probado es crítico.

➤ Negociar el alcance de diferentes elementos del proyecto. Existen diferentes herramientas, con su respectivo marco legal, que permiten ajustar la definición del proyecto. Estas herramientas dependen del tipo de contrato que se está manejando, pero considerando lo pesado que puede ser este proceso, es probable que las partes involucradas generen resistencia a estos cambios. Al demostrar el valor generado favoreciendo el cambio en lugar de seguir estrictamente el plan, se abre un espacio para negociar y hacer del proyecto una relación en la que todos ganan.

➤ Lean UX. Mediante ejercicios de sketching, prototipado y diseño participativo, se logra apropiarse de conceptos como la respuesta al cambio y se transmite la idea de que las funcionalidades del producto son algo emergente y que tratarlos de forma monolítica puede disminuir la calidad del resultado final. Por ejemplo, al presentarse el listado de requerimientos del producto, puede generarse una sesión de sketching entre los interesados.

El objetivo de esta sesión será diagramar las interfaces que se usaran, pero durante este proceso se valida la funcionalidad y se crea un conocimiento compartido entre el equipo de trabajo y las personas interesadas en el proyecto. El trabajo de esta sesión es

implementado durante la iteración y el producto que se genera durante este tiempo se presenta de nuevo a las personas involucradas.

Generando esta dinámica de trabajo y creando transparencia, se está dando una razón clara del por qué hacer las cosas de una forma diferente y cómo esto puede llevar a mejores resultados. Adicionalmente se involucra a los funcionarios en el proceso de creación, lo cual genera un mayor sentido de pertenencia frente al producto y al equipo que lo desarrolla. Los involucrados pasan de ser un agente externo que influye en el proyecto a ser parte del equipo responsable de generar el mejor producto posible.

Trabajando en un ambiente de confianza es posible realizar cambios sobre los productos que fueron aprobados tiempo atrás. En este ambiente se confía en que cada miembro del equipo tiene las habilidades necesarias para realizar las actividades del proyecto, y la responsabilidad y el compromiso para llevarlas a cabo de forma transparente.

Una estrategia efectiva para atacar este problema consiste en negociar sobre los criterios de aceptación de cada ítem, esto hace posible que se reduzca el trabajo necesario para completar algunas de las cosas y aprovechar ese esfuerzo en nuevos ítems que se han descubierto.

5.3.2 Gestión Pública Efectiva

La gestión pública podrá medirse por resultados, tendrá un accionar transparente y rendirá cuentas a la sociedad civil. El mejoramiento continuo de la Administración Pública se basará en fortalecimiento de herramientas de gestión consolidadas en un sistema integrado que permita el buen uso de los recursos y la capacidad del Estado para producir resultados en pro de los

intereses ciudadanos. Estas deberán desarrollarse bajo un marco de modernización, reforma y coordinación interinstitucional.

El mejoramiento logrará un Estado que haga el mejor uso de sus recursos, con resultados sobresalientes. Un Estado eficiente y eficaz requiere de servidores comprometidos con este principio de Buen Gobierno e instituciones fortalecidas, llevando a cambios estructurales en la organización y en la gestión de las entidades, involucrando, claridad en las responsabilidades de los servidores públicos y mecanismos adecuados de seguimiento, que permitan analizar progresivamente su gestión y tomar correctivos a tiempo.

La agenda propuesta contiene acciones tales como:

Eficiencia en la gestión de los recursos públicos: El aumento en la eficiencia en el uso de los recursos públicos requiere de estrategias múltiples y diferenciadas en la consecución y asignación de recursos presupuestales en un marco equilibrado entre criterios técnicos y políticos. Teniendo en cuenta: Consecución de recursos; No es gastar más ni menos, es gastar bien; El equilibrio técnico - político de las decisiones de gasto; y Evaluación y asignación de recursos teniendo en cuenta criterios técnicos de productividad y eficiencia.

➤ **Arreglos institucionales por temas estratégicos:** Se emprenderán intervenciones a las instituciones públicas orientadas a integrar redes de organizaciones públicas modernas, flexibles, abiertas al entorno y orientadas hacia la funcionalidad y productividad. Para ello, el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Alta Consejería Presidencial para el Buen Gobierno y la Eficiencia Administrativa diseñarán redes institucionales en materias claves para la sociedad, que se complementarán con la formulación de estructuras orgánicas,

precisando su acción dentro del esquema de intervención del Estado a nivel de las funciones primordiales: planeación, promoción, regulación, ejecución, evaluación y control. Adicionalmente se evidencio la necesidad de revisión y modernización de las figuras legales para formalizar y garantizar la coordinación interinstitucional efectiva entre los diferentes niveles de gobierno, las entidades, el sector privado, las comisiones intersectoriales y los sistemas administrativos nacionales. Se desarrollarán estudios que darán mayor relevancia e impulso a esquemas institucionales que establezcan un responsable específico para el cumplimiento del objetivo las Altas Consejerías Presidenciales.

➤ **Iniciativas de rediseño organizacional en entidades del Estado:** La innovación gubernamental requiere una nueva forma de organización de las entidades del Estado rediseñando ciertas instituciones con criterios modernos de gestión, liquidando de manera eficiente, ágil y oportuna instituciones con problemas estructurales, de tal manera que se evite la pérdida de valor público, y crear algunas nuevas instituciones que permitan alcanzar los retos planteados. La reforma será permanente y buscará el continuo mejoramiento y modernización, se hará: i) con criterios de gestión que permitan una asignación óptima de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, en función de la misión de cada entidad; ii) que las entidades públicas proporcionen el mayor y mejor servicio al ciudadano y la provisión eficiente de bienes públicos, con estructuras innovadoras y criterios de calidad; iii) teniendo como eje principal el papel que las entidades deben cumplir en el Estado, incluyendo su fortalecimiento, la relación con la sociedad, el examen de los procesos y la gestión del empleo público; iv) permitiendo sistematizar casos exitosos y generar lecciones aprendidas para otras entidades públicas.

➤ Políticas de eficiencia como anti-trámites internos y servicios compartidos: Se emprenderán esfuerzos para racionalizar y simplificar procesos, procedimientos, trámites y servicios. Estos esfuerzos utilizarán tecnologías de información y comunicaciones para iniciativas como la reducción de trámites internos y la gestión documental. Así mismo, a través de iniciativas como la de servicios compartidos entre entidades, se lograrán economías de escala y sinergias en aspectos como la tecnología, la contratación, el archivo y las compras, entre otros. Las iniciativas se implementarán con proyectos piloto en ciertas entidades que luego podrán ser replicados por las demás entidades del Estado. También se tomarán medidas para optimizar recursos e integrar tecnologías, procesos y personas teniendo en cuenta el mejoramiento continuo estandarizando y mejorando procesos.

➤ Gestión pública orientada a resultados: Busca generar capacidad en las organizaciones, para que logren los resultados establecidos en los planes de gobierno, mediante la creación de valor público (Clad-BID, 2007). Los objetivos específicos son: 1) ofrecer a los responsables de la administración pública información para la toma de decisiones relacionadas con la optimización del proceso de creación de valor público a fin de alcanzar el resultado esperado de la acción del Gobierno; 2) contribuir a mejorar la capacidad de los organismos públicos para que puedan rendir cuentas tanto a los organismos de control, al Congreso, como al Gobierno y a la ciudadanía ; y 3) contribuir a la adecuada articulación de las diferentes fases del ciclo de política pública.

5.3.2.1 Incentivos para la gestión pública: Se implementará un sistema para la clasificación y evaluación de las entidades, complementándose con el desarrollo de mecanismos de certificación a los servidores públicos. Esto se relaciona con el diseño de

un esquema de incentivos que estimule a las entidades a aumentar su capacidad organizacional. De tal forma, se incentivará la divulgación y apropiación de las mejores prácticas en gestión dentro de la administración pública, con el fortalecimiento del Premio Nacional de Alta Gerencia, además se diseñará una estrategia de capacitación acorde a las necesidades particulares de las entidades.

5.3.3 La metodología ágil ¿qué es y cómo aprovecharla para la transformación digital?

Salidas de los modelos de creación de las startups, metodologías como el design thinking, scrum, lean kanban o extreme programming entran ahora al mundo de las grandes compañías con el propósito de impulsar sus transformación digital, inyectando innovación y generando cambios que van desde la cultura organizacional hasta el tipo de tecnología a utilizar. Para conocer más sobre el concepto y aplicación de la metodología ágil en los negocios, conversamos con Carlos Peix, Socio de [Kleer](#), compañía dedicada a dar soporte a iniciativas que buscan agilizar grandes compañías.

5.3.3.1 ¿En qué consiste la metodología ágil y cómo se conecta con los procesos de transformación digital?

Un proceso de transformación digital no necesariamente debe llevarse adelante con metodologías ágiles, sin embargo, muchas organizaciones están descubriendo en las formas de trabajo ágil enormes coincidencias de valores y mentalidad por las cuales deben moverse hacia lo digital. Por eso las organizaciones están entendiendo que deben orientar sus servicios y productos hacia canales digitales, que les permitan alcanzar clientes que cada vez utilizan menos los canales físicos y además les facilita hacer cambios más rápidos y de forma menos costosa.

Orientación al cliente, validación rápida de hipótesis de negocio, métodos de trabajo donde todos los expertos interactúan eficientemente, foco en la sostenibilidad del trabajo productivo, transparencia, innovación en gestión además de la innovación de negocio, etc. Todos estos conceptos resuenan con cualquier profesional que conozca las metodologías ágiles. Por ejemplo, en Kleer estamos trabajando en cuatro bancos de la región y en todos ellos la ejecución está basada en varios marcos ágiles (Design Thinking, Scrum, Lean Kanban, Extreme Programming, etc.).

5.3.3.2 Cuando hablamos de metodología ágil ¿deberíamos concentrarnos más en el método que en el cambio de la cultura organizacional?

Las metodologías ágiles implican una evolución de la cultura organizacional. Transparencia, responsabilidad compartida, toma de decisiones distribuida y “on the spot”, equipos de trabajo multidisciplinarios, requieren una nueva forma de pensar el management.

De hecho, el concepto de management (como la acción de organizar y controlar el trabajo de otros) está seriamente cuestionado en las metodologías ágiles.

La experiencia ha demostrado que los equipos autoorganizados son más eficaces y eficientes. Esa cultura del autoorganización no suele ser natural en las organizaciones tradicionales, suele generar fricciones que es necesario atender y gestionar.

Debido a esto, es necesario prestar igualmente atención al método como al cambio cultural requerido. Usualmente trabajamos codo a codo con especialistas de gestión del cambio, de desarrollo organizacional, de talento humano dentro de las organizaciones.

Por ejemplo, en una cultura opaca, donde los problemas se ocultan a los niveles superiores, es inútil que un alto directivo ofrezca ayuda removiendo algún obstáculo (burocrático o de otro tipo). En ciertas culturas eso podría verse como una ‘delación’, generando un problema a un par y a su jefe.

5.3.3.4 ¿Cuál es el papel que juegan los equipos directivos y el resto de la organización en la adopción de modelos ágiles?

Como mencionamos en la pregunta anterior, los equipos directivos deben cambiar hacia nuevas formas de trabajo. Usualmente los directivos pasar a ser facilitadores del trabajo de los equipos auto organizados. Facilitan los medios para que los equipos dispongan de la información y los medios necesarios, facilitan la visión de negocios de manera que llegue intacta hasta los mismos equipos.

Ya no es posible que los directivos “traduzcan” información de negocios a actividades para las personas. Los equipos autoorganizados son capaces de entender los negocios y la estrategia de la organización y diseñar soluciones creativas.

De hecho, varias capas de directivos que “traduzcan” objetivos pueden actuar como impedidores de los procesos creativos y de innovación, ya que lo usual es que la solución sea pensada por un grupo pequeño de personas para ser ejecutada por otras.

En otras palabras, la verdadera innovación de negocio es posible cuando toda la organización está pensando en el espacio del problema o desafío en lugar de pensar cómo implementar en el espacio de la solución pensada por unos pocos. Eso requiere dar lugar a la innovación directiva.

En la mayoría de las organizaciones en las que estamos trabajando estamos desarrollando tareas específicas de mejoras del liderazgo, además de los marcos de trabajo ágil.

5.3.4 Las Metodologías Ágiles

Las metodologías ágiles están especialmente orientadas a proyectos que necesitan soluciones a medida, con una elevada simplificación en términos de tiempo y recursos, sin dejar de lado el aseguramiento de la calidad del producto.

Estas metodologías se centran en el factor humano y el producto software; es decir, le dan mayor importancia al equipo de desarrollo, a la colaboración del cliente y al desarrollo incremental del software con iteraciones cortas (en tiempo).

5.3.4.1 Ejemplos del uso de la Metodología Ágil en el desarrollo de proyectos de Titulación

Como apoyo a la realización de este artículo científico se referencian las siguientes investigaciones y tesis:

Elkin José Torres Martínez, Edson Carlo Arzuza Agudelo y Oscar Fernando Becerra Uribe de Cartagena, Colombia en el año 2012, presentaron un Trabajo Especial de Grado titulado “Aplicación De La Metodología Scrum cuyo objetivo es la Optimización De Procesos Académicos En La Universidad De San Buenaventura, Cartagena”, este estudio se convierte en punto de apoyo ya que se centra en la elaboración de un manual de implementación de la metodología SCRUM a partir de su aplicación en la producción de un software por el Centro de desarrollo de esa Universidad.

De igual Juan Garbajosa Sopeña y Pilar Rodríguez González en España - Madrid, septiembre de 2008, presentaron Tesis de Master sobre tecnologías de la Información íntimamente relacionada con Scrum llamada “Estudio de la Aplicación de Metodologías Ágiles para la Evolución de Productos Software”; la tesis presentada hace referencia a Scrum como núcleo principal y “se concentra principalmente, a nivel de las personas y equipo de desarrollo que construye el producto. Su objetivo es que los miembros del equipo trabajen juntos y de forma eficiente obteniendo productos complejos y sofisticados. Se podría entender Scrum como un tipo de ingeniería social que pretende conseguir la satisfacción de todos los que participan en el desarrollo, fomentando la cooperación a través de la auto-organización.

De esta forma, se favorece la franqueza entre el equipo y la visibilidad del producto. Pretende que no haya problemas ocultos, asuntos u obstáculos que puedan poner en peligro el proyecto. Los equipos se guían por su conocimiento y experiencia más que por planes de proyecto formalmente definidos.

La planificación detallada se realiza sobre cortos espacios de tiempo lo que permite una constante retroalimentación que proporciona inspecciones simples y un ciclo de vida adaptable. Así, el desarrollo de productos se produce de forma incremental y con un control empírico del proceso que permite la mejora continua”; esto conlleva a reafirmar la utilización de Scrum como metodología de desarrollo con la consiguiente obtención de resultados optimizados.

A su vez María Alejandra Mora Rodríguez de San José, Costa Rica en el año 2011, presentó en la Universidad para la Cooperación Internacional un proyecto titulado “Metodología Para Estandarización De La Administración De Proyectos Informáticos Dentro De La Dirección De Tecnología De Información Y Comunicaciones Del Banco Nacional”, en donde se analizan

los procesos de administración de proyectos para compararlos y aplicar la metodología propuesta lo que conlleva a la reafirmación de la estandarización del proceso de gestión del proyectos.

6. Aspectos metodológicos

6.1 Enfoque

Esta investigación fue de corte cualitativo, porque apuntó a una variedad de concepciones o marcos de interpretación que hacen el mundo visible, que lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones o documentos. Ése enfoque es naturista, pero en el caso de esta investigación es Interpretativo, porque intenta encontrar sentido a los fenómenos, en este caso, cuáles son las “Metodologías ágiles para desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas en Colombia”.

6.2 Tipo de investigación

Sugirió desde una concepción hermenéutica que puede ser asumida a través de un método dialéctico que incorpora a texto y lector, en un permanente proceso de apertura y reconocimiento. En este sentido, el texto ha de ser asumido en el proceso de interpretación de discurso en un permanente siendo; lo que permite homologarlo, desde el pensamiento de Zemelman (1994) con la realidad; ya que desde la perspectiva de él, ésta para ser captada ha de ser concebida como un proceso inacabado, y especialmente en permanente proceso de construcción.

6.3 Muestra

Se utilizó una *muestra* participantes directos, las fuentes secundarias son los diversos documentos analizados y como participantes indirectos los autores de textos, ensayos, tesis etc.

6.4 Técnicas e instrumentos

El análisis documental se trabajó con fichas de registro de datos que se llamaran Resultado análisis bibliográfico: Metodologías ágiles de desarrollo de proyectos OPM3, PRINCE2 y P2M y otras metodologías existentes, desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas y relación de metodologías ágiles de desarrollo de proyectos y su utilización en las organizaciones públicas.

6.5 Procedimiento

Sugiero como procedimiento las siguientes orientaciones en relación a la *hermenéutica*, siguiendo las nueve recomendaciones de Baeza (2002, pp. 163-164):

- Lograr un conocimiento acabado del contexto en el cual es producido el discurso sometido a análisis.
- Considerar la frase o la oración como unidad de análisis en el corpus.
- Trabajar analíticamente apoyándose en la malla temática (Ver anexos 1 y 2)
- Establecer un primer nivel de síntesis en el análisis de contenido.
- Trabajar analíticamente por temas, en esta investigación los temas: variables
- Establecer un segundo nivel de análisis de contenido.
- Trabajar analíticamente el conjunto de las lecturas de los textos
- Revisar el análisis en sentido inverso, es decir comenzando desde la idea (la palabra escrita), la experiencia empírica (lo materialista) , la aisthesis (experiencia estética) y la experiencia existencial (sentido)
- Establecer conclusiones finales según estrategia de análisis de contenido escogida.

Adicionalmente, se sigue la propuesta de análisis hermenéutico desde la praxis investigativa sugerida por Baeza

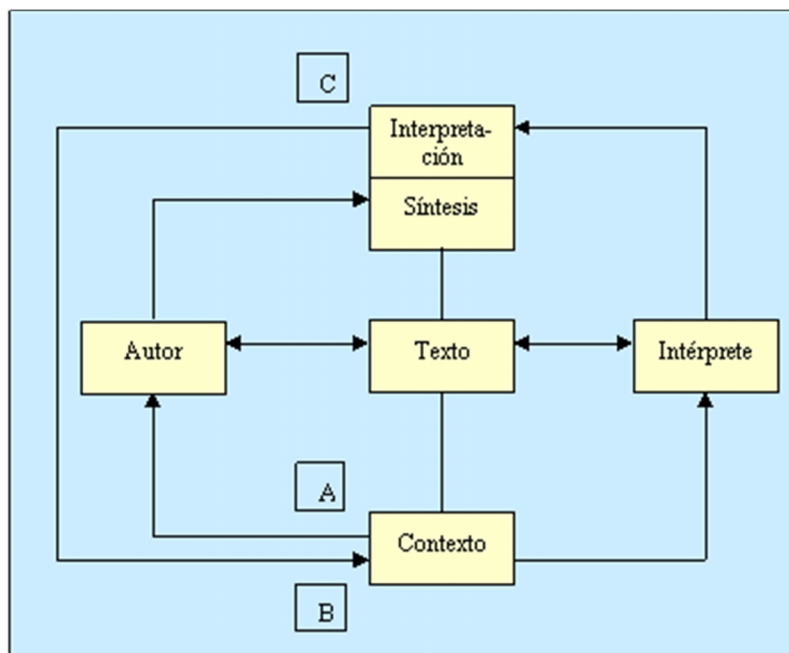


Figura 11. Análisis hermenéutico de Manuel Baeza

Donde:

A: hace referencia al contexto del otro.

B: hace referencia al contexto propio.

C: se refiere a que la interpretación debe ser considerada como propuesta que se apoya en la síntesis que se realizó previamente.

Los elementos se mantienen invariablemente en relación al modelo presentado por Baeza, exceptuando por la incorporación de la letra D.

D: se refiere a la consideración del intérprete en una doble dimensionalidad.

La primera permite visualizarlo como *sujeto* con una serie de elementos valorativos -que trascienden los aspectos contextuales- y que harán operar la acción intencionada por parte de él. La segunda, hace alusión al intérprete *lector* cuyos esfuerzos podrán estar orientados a la captación del sentido primario dado por las estructuras gramaticales y el vocabulario utilizado para su configuración.

La utilidad que presenta la incorporación de **D** en el modelo expuesto, se aprecia en la incorporación y por tanto reconocimiento de las *cuatro estructuras* fundamentales del proceso de intelección. Ya que en el modelo propuesto por Baeza se aprecian tres de las estructuras:

- Horizonte: debido al carácter holístico expresado en el modelo.
- Circular: apertura hacia nuevos sentidos a partir del reconocimiento de la espiral hermenéutica.
- Mediación: importancia a los elementos contextuales de tiempo y espacio.

Por su parte, el modelo propuesto en segunda instancia por el autor del presente trabajo incorpora de manera más abierta la cuarta estructura fundamental en el proceso de intelección.

➤ Diálogo: ya que a través de éste se presenta como requisito fundamental la *voluntad* de apertura del sujeto cognoscente hacia el o los otros, con la *intencionalidad* focalizada en comprender sus palabras. Esta intencionalidad, puede expresarse de dos formas; la primera de éstas es la presencial hablada por lo tanto sincrónica y la segunda es la de lectura reconociendo el distanciamiento con el sujeto que interpretó y que nosotros estamos interpretando, por tanto diacrónica. En tal sentido la **D** expuesta en el modelo supone que el sujeto como tal actúa desde lo sincrónico; y, por su parte, el lector asume la postura diacrónica.

Para finalizar debe señalarse que los elementos *sincrónicos / diacrónicos, intencionales / literales*, no se dan en términos absolutos, sino que éstos se aprecian en una relación continua a partir de *matices* más o menos acentuados. Lo cual dependerá de la situación objetivada en la que actué el sujeto cognoscente que utiliza el análisis hermenéutico como herramienta central.

7. Resultados

Durante el proceso de recolección y análisis de fuentes documentales sobre la gestión de proyectos frente a las entidades y organización públicas de Colombia, se evidenciaron realidades muy preocupantes para la sociedad que día a día sufre de algún modo, por las irregularidades y tomas de decisiones del país, ya que son una de las partes interesadas o Stakeholders de los proyectos que se desarrollan dentro del país.

Actualmente la planificación y gestión de proyectos en Colombia, viene estandarizada por la Metodología General Ajustada (MGA), y la cual es una metodología muy compleja para la gestión de proyectos, se logró evidenciar, que es una metodología que resulta muy complicada y tediosa de implementar tanto para las organizaciones públicas, como para contratistas ejecutantes

de proyectos, razón por la cual, se comienzas a manifestar las primeras falencias en la planificación y en los estudios de pre inversión de proyectos.

Otro factor que incide de manera directa, en estos errores y falencias en la planificación y gestión de proyectos del país, ha sido la falta la carencia en el conocimiento y fundamentación sobre gestión de proyectos por parte de los funcionarios públicos, adscritos a oficinas de planeación territoriales, ya que son los encargadas de apoyar al proceso de formulación de proyectos, sea cual sea, la fuente de financiación, donde dicha tarea se cumple con ciertas falencias, que posteriormente generan un problema para el Departamento o Municipio, ya que no se realizan las observaciones, sugerencias o estudios a los proyectos en una fase de pre inversión.

De acuerdo a lo anterior, resultó normal preguntarse si la metodología que estandarizo el Departamento Nacional de Planeación (DNP), resulta ser la herramienta o metodología más eficiente para gestionar proyectos en Colombia. Y partiendo de esta pregunta, se comenzó un proceso de rastreo documental para recopilar la nueva tendencia en gestión de proyectos, las cual son las metodologías ágiles de desarrollo de proyectos.

Cuando se analizó toda la información recolectada, se logró descubrir el gran impacto de estas nuevas metodologías ágiles en todo el mundo, y con ello todos los beneficios que han aportado estas, al proceso de planificación e implementación dentro de las organizaciones, empresas y multinacionales. Las lecturas sobre estas herramientas concluían en dos términos fundamentales, es decir un común denominador: calidad y eficiencia, y estos conceptos son los pilares que ayudaron a levantarse y tomar un importante auge en todo el mundo, ya que resultaron ser muy fácil de entender, y de poder implementar en muchas organizaciones privadas.

Con los objetivos que buscan estas metodologías, muchos países comenzaron a adoptar estos nuevos estándares, especialmente los países con un alto nivel de industrialización, comenzaron a evidenciar los resultados lo cual, termino de poner este estándar como una necesidad en toda organización. A pesar de los precedentes en otros países, en Colombia se sabe muy poco sobre estos nuevos estándares, especialmente en organizaciones públicas y sus funcionarios, para poder apoyar y facilitar a los Departamentos y municipios en los procesos de planificación de proyectos.

Y tratando de entender las razones de porque no se ha impulsado este tipo de estándares en Colombia, y teniendo en cuenta que estas herramientas han conllevado a beneficios para aquellas organización y países que han decidido acogerlas e implementarlas, se llegó a varias conclusiones, las cuales parten de las razones de porque no se decido implementar, a pesar del gran esfuerzo que el Gobierno ha hecho por dar a conocer e impulsar estas metodologías ágiles, mediante programas de formación y capacitación, sin contar la educación continua que ofrecen las instituciones y universidades de Colombia, mediante Diplomados y certificaciones.

El sector político que tiene el país, ha resultado ser un impedimento para poder lograr dicho objetivo, debido a que cada vez que se celebra un contrato para ejecutar un proyecto, especialmente proyectos de inversión en obras públicas, siempre resultan muchas partes interesadas, más de las esperadas, esperando a tomar partido de los recursos destinados a dichos proyectos. De aquí se originan dos grandes consecuencias contraproducentes para el país: el primero es el mal uso de los recursos del Estado, lo que conlleva al segundo problema, consecuente del anterior, que es los fracasos o elefantes blancos en todas las regiones del país.

Desafortunadamente resulta casi imposible poder erradicar este factor dentro de la gestión y manejo de los recursos del Estado, para la financiación de proyectos en el país, ya que la desviación de recursos de manera ilegal a terceros, ha resultado ser un negocio y una enfermedad rentable para aquellos que se aprovechan de esta tendencia. Pero si este problema se asocia con la pregunta de porque no se adopta estas metodologías en las organizaciones publica en Colombia, resulta que algunas de estas metodologías agiles, requieren de hacer una serie de estudios muy detallados a la parte económica y financiera del proyecto antes, durante y después del proyecto, lo cual obliga a los contratistas a realizar estados de resultados financieros sobre los costes del proyecto, y este aspecto con la actual metodología (MGA), no se hace hincapié, por lo que los desfalcos están a la orden del día, y por tal razón, existen estos huecos, donde muchos se aprovechan de estas falencias, para realizar desviaciones de recursos a terceros.

8. Discusión

Antes de comenzar con el proceso de la discusión, es importante reiterar que el propósito de la presente investigación fue demostrar el impacto y uso de las metodologías agiles de desarrollo de proyectos en la organizaciones públicas e Colombia y con ello poder concluir como pueden estas aportar en un mejor proceso y desarrollo de una región y del país en general, además se identificaron factores y causas asociadas con el bajo desarrollo de proyectos en algunas regiones del país.

Tal como se planteó desde sus inicios; en Colombia el Departamento Nacional de Planeación es el departamento administrativo de la rama ejecutiva del poder público, encargada de impulsar la implementación estratégica del país en cualquiera de los campos, ya sea de carácter social, económico, ambiental entre otros. Al iniciar el desarrollo de este trabajo

monográfico, que surgió de una ambiciosa idea que pudiera resolver a ciertas necesidades y problemáticas que por décadas vienen afectando el desarrollo de nuestro país en la gestión de proyectos.

Colombia un país rico por su naturaleza, ubicación geográfica, variedad de climas y otras cuantas más; ha sido durante años objeto de uso y explotación por grandes empresas, inversionistas, empresarios propios y extranjeros. Este argumento tiene como fin mostrar que nuestra historia en el desarrollo de proyectos es larga y compleja; y que por sus atractivos ya mencionados en nuestro país no solo se han desarrollado proyectos con recursos propios sino que también se han implementado proyectos con recursos de inversionistas extranjeros de empresas o propios. Esto recopila un sin números de programas y proyectos planificados y ejecutados los cuales han demostrado a través de su desarrollo falencias, irregularidades, corrupción, inconformismo y unas cuantas insatisfacciones más. Esto nos llevó a indagar sobre las herramientas metodológicas que se vienen practicando para llevar cabo el desarrollo de estos proyectos en nuestro país.

Empezaremos a relacionar la Metodología estandarizada por el DNP (MGA) para la concreción de los planes, programas y proyectos, con nuestra amplia visión de empezar a renovar ideas e innovar en nuevas prácticas como lo son el uso de las metodologías ágiles implementadas por países tercermundistas. Las metodologías tradicionales con énfasis en la planificación y control de un proyecto con especificación precisa de requisitos y modelado, las cuales poseen características especiales que les hacen recibir el apelativo de pesadas. Estas han sido de gran utilidad para grandes y pequeños proyectos implementados por décadas de generación en generación. Pero no podemos dejar de mencionar que por su utilidad en décadas han venido mostrando falencias afectando resultados.

El surgimiento de las metodologías ágiles hace que entre estas se empiece a realizar una confrontación con el fin de obtener mejores resultados. Las metodologías tradicionales o pesadas & las metodologías ágiles. En el desarrollo de nuestro marco teórico y en el planteamiento de resultados tras el análisis minucioso de la información recolectada, se logró descubrir el gran impacto de estas nuevas metodologías ágiles en todo el mundo, y con ello todos los beneficios que han aportado estas, al proceso de planificación e implementación dentro de las organizaciones, empresas y multinacionales. Las lecturas sobre estas herramientas concluían en dos términos fundamentales, es decir un común denominador: calidad y eficiencia, y estos conceptos son los pilares que ayudaron a levantarse y tomar un importante auge en todo el mundo, ya que resultaron ser muy fácil de entender, y de poder implementar en muchas organizaciones públicas y privadas. Esto nos permite demostrar que la comprensión de estas metodologías ágiles como herramienta en la gestión de proyectos desde cualquier aspecto:

- La aplicabilidad de las metodologías ágiles en la gestión de proyectos para resolver problemas ante una respuesta rápida a cambios evitando grandes pérdidas en cuanto a costos, motivación y tiempo.
- La participación del cliente, durante todo el desarrollo del proyecto.
- Eliminación del trabajo innecesario

Una de las causas que se logró evidenciar durante el proceso de estudio, sobre la gestión de los costos y de la triple restricción que afecta gravemente la gestión de proyectos en Colombia y a sus organizaciones públicas ha sido la corrupción, la cual ha generado un déficit fiscal para la economía del país, y mas una para las poblaciones que esperan beneficiarse con los proyectos que se puedan llegar a dar, con ello no solo se afecta la economía, sino que terminan afectándose a las comunidades de todas las regiones del país, cuya esperanza de dicha gente que se deposita en

proyectos que puedan mejorar sus condiciones de vida, terminan en nada debido a un mal manejo y gestión de los recursos, debido a problemas éticos profesionales y de moral de aquellas personas que se encuentran a cargo del manejo de los recursos públicos de un municipio, departamento o del país, y con ello generando brechas de inequidad y pobreza en todo el territorio nacional.

Por lo tanto de acuerdo a estos resultados, se puede concluir que la corrupción es el problema que más queja a las organizaciones públicas del Estado, ya que durante mucho tiempo se ha vendido convirtiéndose en una tendencia y en una constante que el Gobierno no la puede combatir, ya que es una enfermedad muy rentable para los “terceros”, que son aquellas personas que esperan recibir sumas de dinero por favores políticos, son las que finalmente terminan desangrando gran parte de los recursos, con los cuales se llevan a cabo proyectos en todas las regiones de l país, pero que debido a esta inescrupulosa actividad y enfermedad, muchas veces los proyectos no llegan a feliz término, como los elefantes blancos.

En el proceso de recolección de información para la obtención de resultados de la investigación, siempre se llegó a resultados desalentadores para la población colombiana, donde se evidencio en muchas zonas del país, proyectos inconclusos, los cuales han terminado abandonados por el Estado debido a que algo falo durante el proceso de planeación o ejecución del mismo, dando como resultado, un elefante blanco, el cual es e resultado de la mezcla de un coctel de problemas, como la corrupción y la mala gestión y planificación de los recursos de los proyectos que se llevan a cabo en Colombia.

Y verdaderamente no es tan difícil hallar un tipo de proyecto en cualquier región de país, lastimosamente es muy probable hallar o toparse con uno de estos muchos fracasos del gobierno,

y aunque hoy por hoy, el Estado adopta mecanismos para denunciar la corrupción, dichos problemas ya llevan una gran ventaja respecto a toda solución que quisiera implementar el Estado, así que, mientras la corrupción conviva con las políticas públicas del país, se verá venir una temporada de inequidad e injusticia que se agudizara en algunas regiones y especialmente las más olvidadas por el país.

Durante el proceso de recolección e investigación acerca del problema de estudio, es importante resaltar las complicaciones que se dieron, para poder recolectar información acerca del uso de metodologías ágiles de desarrollo en Colombia, y especialmente en las organizaciones públicas, ya que como bien se sabe, hay una metodología estandarizada y que como ya se expuso anteriormente, dicha herramienta resulto ser muy compleja para muchos profesionales, y para otros, termina brindado una oportunidad para reducir el control de los costos del proyectos, facilitando la apropiación de los recursos públicos y necesarios para financiar los innumerables proyectos en toda Colombia.

A diferencia de las técnicas o metodologías de desarrollo de proyectos, estas permiten realizar y diseñar controles y estudios financieros y económicos antes durante y después de su planeación ejecución, lo cual con convendría a muchos “terceros”, ya que estos dejaría en evidencia si el proyecto arroja beneficios, o por el contrario arrojaría sobrecostos durante su desarrollo, y dicha situación quedaría con informes a posible estudios o auditorias, lo que no dejaría oportunidad a aquellos que están detrás de estos dineros, por tal razón, este tipo buenas prácticas en gestión de proyectos, quedan sin cabida, cuando no se puede eliminar la causa o el problema de raíz existente.

9. Conclusiones

Para poder obtener y llegar a un verdadero conocimiento, es necesario realizar un proceso investigativo muy profundo y detallado sobre el tema del que se está trabajando, para poder realizar críticas veraces y que permitan construir discusiones concretas que permitan llegar a un punto específico de la conversación.

Con el desarrollo de este proyecto, se logró conocer más a fondo la situación actual sobre la situación actual y real del Estado, en la gestión y desarrollo de proyectos en las regiones y departamentos del país, a través de la recolección de información y de fuentes de información tales como páginas web, revistas científicas de universidades de Colombia y libros electrónicos, donde estos conocimientos permitieron la obtención de conclusiones, los cuales a su vez, concluyeron en la generación de temas y puntos de discusión constructiva.

Ha quedado expuesto en las bases teóricas y de discusión del presente documento, las fortalezas y falencias de la administración de un país, al momento de planificar y gestionar los recursos del Estado, y de poder ejecutar en muchas ocasiones, los proyectos que se llevan a cabo en todo el país, con lo cual, se logra evidenciar el bajo desarrollo del país, debido a factores como el nivel de preparación y formación de profesionales que se dedican a gestionar y ejecutar proyectos en el país.

Al intentar, realizar desde la discusión teórica, revisar los posibles puntos de relación entre la realidad y el resultado y la manera en que conocemos el desarrollo de proyectos en Colombia, nos encontramos con una realidad que vale la pena profundizar desde el análisis

documental. Existe una relación entre lo estandarizado (Metodología general ajustada) y la implementación de las nuevas prácticas (metodologías ágiles). Entre lo que se planifica y lo que se logra. Colombia un país representado por un departamento nacional de planeación encargado de impulsar la planificación estratégica del país, nos lleva a construir muros que impiden el uso de nuevas metodologías en el desarrollo de proyectos; afectando el desarrollo socio-económico de todas las regiones del país.

La crisis de la política, el flagelo de la corrupción, la toma de decisiones erróneas y la falta de respuesta inmediata anudado a la poca o nula inversión en modelos educativos que implementen lecciones aprendidas en países tercermundistas, han dejado como consecuencia un país lleno de proyectos equívocos y a una sociedad insatisfecha ante el despilfarro de recursos propios que solo han beneficiado y empoderado de riquezas a políticos y empresarios; dejando mas que ha una sociedad inconforme, impotente y empobrecida. Un país negligente e indolente ante las necesidades de los suyos.

10. Referencias Bibliográficas

- Weedman, R. Max. (Ed). (2009). Comparing PRINCE2 with PMBook. Vancouver. (Canada). AEW Services.
- Murray, Andy. (Ed). (2009). Project Smart. Prince2 in one thousand words. London, UK. White Paper.
- Fernández Parra, Kenia. Garrido Saroza, Ariannys. Ramírez Martínez, Yosvani . Perdomo Bello, Isamira. (2015). Revista Científica. PMBOOK y PRINCE2 similitudes y diferencias. Recuperado de: <http://revistas.udistrital.edu.co/ojx/index.php/revcie/index>.
- Hedeman Bert, Seegers Ron. (2009). Prince2 2009 Edition A Pocket Guide. Recuperado de: <http://www.vanharen.net>.
- Jiménez Ledesma, David Alberto, Sanín Bravo, Darío Enrique. Diseño de una metodología para la elección de herramientas informáticas de gerencia de proyectos aplicado a un caso de estudio. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitsream/10893/8049/1/CB-0486404.pdf>
- Barrios Pedrosa, Paty. (2013). Elección de una metodología de Desarrollo a partir de ventajas de una metodología ágil y un Modelo Robusto. Recuperado de: <http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/ingeniare/article/viewFile/387/373>.
- Sabogal, Aguilar, Javier. Moreno, Castillo, Edgar. (Ed). (2011). Proyectos Forestales de Mecanismo de Desarrollo Limpio en Colombia: Una mirada desde el Desarrollo Sostenible Local. Bogotá, Colombia (Universidad Militar Nueva Granada).
- Auditoría General de la Republica. (2012). Oficina de Estudios Especiales y Apoyo Técnico.. Guía del presupuesto público Territorial. Recuperado de: http://www.auditoria.gov.co/Biblioteca%20General/Gu%C3%ADas%20Metodol%C3%B3gicas/2013140-G001-Presupuesto_Publico.pdf.
- Mogollón Afanador, Javier. Esteban Villamizar, Luis Alberto. (2010). El Desarrollo individual de proyectos de Software: Una realidad sin Método. Recuperado de: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_40/recursos/03_v13_18/revista_17/03122011/07.pdf.
- Álvarez C, Alejandro. Patiño B, Albeiro. (2015). Arquitectura empresarial y metodologías ágiles – Una combinación efectiva para hacer frente a los frecuentes cambios en el negocio. Recuperado de: [http:// fundacioniai.org/actas/Actas1/Actas%201.23.pdf](http://fundacioniai.org/actas/Actas1/Actas%201.23.pdf).
- Ministerio de Vivida, Ciudad y Territorio. (2016). Metodologia para la gestión de proyectos TIC con base en Project Mangament Institute – PMI. Recuperado de: <http://>

www.minvivienda.gov.co/ProcesosCorporativos/GI-M-03%20Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20proyectos%20OTIC%201.0.pdf.

- Cheel Trujillo, Luis Miguel. (Ed). (2017). Modelo de Apertura de un Establecimiento comercial de una empresa farmacéutica basado en Gestión de proyectos. Lima, Peru. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Verdugo Gonzalez, Daniel. Salazar Hornig, Eduardo. (Ed). (2012). Modelo de Administración de proyectos en pymes de servicios de Ingeniería. Chillan, Chile. Universidad del Bio-Bio.
- Guillen Garzaro, Manuel. Metodología para control de proyectos prince2. Recuperado de: http://http://www.fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin09/URL_09_SIS01.pdf.
- Perez Perez, Claudia Marcela. (2015). Una Metodologia Agil para el desarrollo de software en una compañía financiera. Recuperado de: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13235/1/Proyecto%20investigacion%20-%20Claudia%20Perez.pdf.
- Project Management Institute. (Ed.) (2003). Organizational Project Management Maturity Model OPM3. Pennsylvania, USA. Newton Square.
- Medina Rojas, Leonel. (2015). Diseño del modelo aplicación del estándar OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) para la empresa Liroyaz Ltda. de la ciudadela industrial de Duitama. Recuperado de: http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/5355/3/74080670.pdf.
- Barbosa, Laura. (2013). Modelo de gestión de proyectos P2M. Recuperado de: <https://prezi.com/gwgkuo8h0lbi/modelo-gestion-de-proyectos-p2m/>
- Flores, Wendy. (2014). Modelo japonés P2M. Recuperado de: https://prezi.com/czz3btj7_0me/modelo-japones-p2m/
- Herramientas OPM3. Consultores internacionales Ltda. Recuperado de: <http://ppmci.com/projectmanagement/226/herramienta-opm3.html>
- Organización PMMM. Project management Maturity. (2015). Recuperado de: <https://es.slideshare.net/EliasyAndreina/exposicion-opm3>
- García López, Roberto. García moreno, Mauricio. (2010). Banco interamericano de desarrollo. La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en américa latina y el caribe. Recuperado de: file:///C:/Users/ADMIN/Desktop/La_gestion_para_resultados_en_el_desarrollo_Avances_y_desafios_en_America_Latina_y_el_CaribeManagin.pdf

Latorre forero, Hernando. (2013). Seminario “la gestión de proyectos”. Caja de herramientas para potenciar la gestión pública. Panorama y escenarios de la gestión de proyectos en la administración pública en Colombia. Recuperado de:
<http://www.metropol.gov.co/Planeacion/Eventos/Gesti%C3%B3n%20de%20proyectos%20en%20la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%ABlica.pdf>

APENDICES

Apéndices

Apéndice 1. Matriz de análisis. Resultados del análisis bibliográfico. Metodologías ágiles de desarrollo de proyectos OPM3, PRINCE2 y P2M y otras metodologías existentes.

AUTOR	CITA	ANÁLISIS
<p>Weedman, R. Max. (Ed). (2009). Comparing PRINCE2 with PMBook. Vancouver. (Canada). AEW Services.</p>	<p><i>There are a number of interesting differences between the Guide and PRINCE2 philosophies. PRINCE2 speaks of "stages" rather than "phases" and states that while the use of stages is mandatory, their number is flexible according to the management requirements of the project.</i></p> <p>4</p> <p><i>PRINCE2 also differentiates between technical stages and management stages.</i></p> <p>5</p> <p><i>Technical stages are typified by a particular set of specialist skills, while management stages equate to commitment of resources and authority to spend. The two may or may not coincide. The Guide defines a project phase as: "A collection of logically related project activities, usually culminating in the completion of a major deliverable."</i></p> <p><i>It does not</i></p>	<p>De acuerdo a la cita en cuestión sobre las diferencias entre el rol del Guía y las filosofías de Prince2 propiamente.</p> <p>Realmente en este aspecto Prince2 dista mucho de otras metodologías, ya que por lo general la metodología ya establecer fases, roles y toda la filosofía de la metodología, en cambio en este caso, las etapas las debe establecer el Guía, o si se entiende el Líder del proyecto.</p> <p>En este hecho, ha sido una propuesta en esta metodología, ya que esta filosofía queda de manera muy subjetiva de acuerdo a la experiencia y conocimientos del guía, por lo que no se puede concluir que es una técnica muy estandarizada, ya que las etapas variarían de acuerdo al Guía que llegue, en caso de que haya un cambio de Guía, y además puede generar un estrés en el equipo del proyecto.</p>

	<i>distinguish between phases and stages and in the text uses either indiscriminately.</i>	
Murray, Andy. (Ed). (2009). Project Smart. Prince2 in one thousand words.London, UK.White Paper	<i>PRINCE2 provides a process model for managing a project. This consists of a set of activities that are required to direct, manage and deliver a project. Starting up a Project: Covers the pre-project activities required to commission the project and to gain commitment from corporate or programme management to invest in project initiation by answering the question: 'Do we have a viable and worthwhile project?'</i>	De acuerdo a lo revisado en el presente análisis, se habla sobre un gran beneficio de Prince2, y es que adicionalmente a otras técnicas, hace en estudio sobre viabilidad de inversión del proyecto en una fase previa a la ejecución. Es correcto pensar, que es un beneficio muy importante, ya que existen metodologías que no abarcan este estudio, y algunos ejecutores ni las organizaciones públicas o evalúan seriamente, por esta razón, realizar este estudio nuevamente pero con más detalle, reducirá el riesgo y el nivel de incertidumbre de fracasar más adelante, ya que en la actualidad, el contratista debe ser saber en qué va invertir, como por ejemplo los proyectos de concesión 4G, donde estos invierten casi la totalidad de los recursos del proyecto, y deben asegurarse que no habrá riesgos y tratar de que el nivel de incertidumbre sea el menor posible, por lo tanto estoy de acuerdo con la cita del autor británico, un gran aporte y una importante característica de Prince2.
Fernández Parra, Kenia. Garrido Saroza, Ariannys. Ramírez Martínez, Yosvani . Perdomo Bello, Isamira. (2015). Revista Científica. PMBOOK y PRINCE2 similitudes y diferencias. Recuperado de: http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/revcie/index	<i>El método PRINCE2 está basado en el producto donde los planes del proyecto se centran en entregar Resultados y no simplemente en planear cuándo se realizarán las actividades. Este método a su vez proporciona un acercamiento estándar a la gestión de proyectos, incorporando buenas prácticas probadas y establecidas en la administración</i>	Revisando la presente tesis, Prince2 tiene bien definido sus principios y objetivos de calidad, lograr los mejores resultados es lo que se propone Prince2, y como parte de no de la necesidad del cliente, sino de un caso de negocio, o de una oportunidad de invertir en un negocio o proyecto, es algo que se debe tomar con suma delicadeza y la seriedad del caso. Esta posición encaja totalmente, ya que encaja perfectamente en la gestión de proyectos de las organizaciones públicas de Colombia, donde en la

	<i>De proyectos.</i>	actualidad sobre la financiación de los proyectos, casi en su totalidad la realiza el contratista ejecutor. Ellos deben participar en el proceso de licitación, ver si están en la capacidad técnica, administrativa, legal y más aún, económica, ya que exigen una alta liquidez de la compañía, para poder cubrir todos los recursos del proyecto, por lo tanto, se debe planificar, estimar y proyectarse a futuro, antes de entrar a ejecutar o aceptar el negocio o caso de negocio como lo llama Prince2.
Hedeman Bert, Seegers Ron. (2009). Prince2 2009 Edition A Pocket Guide. Recuperado de: http://www.vanharen.net .	<p><i>There are three broad areas which are deliberately outside the scope of PRINCE2:</i></p> <p><i>Specialist work</i></p> <p><i>PRINCE2's strength is in its wide application.</i></p> <p><i>Consequently industry-specific or type-specific activities are outside the scope of PRINCE2. However PRINCE2 can easily be aligned to specialist lifecycle models.</i></p>	<p>De acuerdo a la presente cita, se habla que dentro de la filosofía de Prince2, no se prevé las áreas del trabajo especializado o específico para ciertas actividades, a pesar que define dos actividades claramente documentadas como: Pruebas y control. Si bien es cierto que definir claramente todas las actividades detalladas para el trabajo del especialista, para que este pueda realizar todas sus obligaciones y entregar productos de manera eficiente y con calidad, no se puede establecer o inferir que sea esto un fallo en la filosofía de Prince2, ya que documenta las actividades fundamentales como las Pruebas y control, que son etapas clave en el proceso de Control de calidad de productos o entregables del proyecto.</p> <p>De igual manera, el Guía deberá asesorarse, de realizar un buen proceso de preselección y selección del personal idóneo para cada cargo específico, de acuerdo al perfil y experiencia de cargo. Ya que de igual manera, se puede tener todo debidamente planeado, pero el personal no pueda con sus actividades, debido a la falta de conocimiento y experiencia, y por este motivo no puede llevar a cabo</p>

		<p>sus funciones. Por lo anterior, no queda expuesto como una falencia, simplemente se debe pensar que Prince2, trata de aplicar en su filosofía de trabajo, eficiencia y efectividad de los recursos. En efecto, cuando existen unos lineamientos claros, actividades y roles bien definidos y un supervisor responsable de cada etapa o fase de desarrollo, no debería ocurrir algún inconveniente fuera de lo normal, ya que de esta manera, todo el personal puede entender y comprender su rol y labores que deberá cumplir dentro de un proceso global, y que por tanto deberá asumir un nivel de auto compromiso y responsabilidad con el proyecto y la compañía o entidad para la cual trabaja.</p>
<p>Jiménez Ledesma, David Alberto, Sanín Bravo, Darío Enrique. Diseño de una metodología para la elección de herramientas informáticas de gerencia de proyectos aplicado a un caso de estudio. Recuperado de: http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitsream/10893/8049/1/CB-0486404.pdf</p>	<p><i>Para este trabajo es necesario identificar los modelos de gestión de proyectos más difundidos, para lo que se han consultado algunas investigaciones. “En un estudio sobre la difusión de estándares de gerencia de proyectos entre 170 Profesionales en Alemania y Suiza se identificaron 9 modelos utilizados. Hay que tener en cuenta que sólo el 39% de la muestra sigue algún modelo formal y 20 IPMA (Internacional Project Management Association) Practical Concepts Inc. / CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Onaka. Comité Técnico de Normalización AEN/CTN 157 Proyectos documentado.</i></p>	<p>En esta cita, se observa los resultados arrojados en las cifras citadas, las cuales se ha encuestado en diferentes países del mundo, con el fin de conocer porque metodología están optando las compañías, multinacionales y el sector gubernamental, para la gestión de proyectos y procesos de capacitación y certificación de personal.</p> <p>Con un 23%, contra un 11%, lleva la delantera la Guía PMBook, la cual se ha catapultado como una de las más utilizadas, por su amplio contenido, y que resulta una herramienta muy poderosa para la gestión de proyectos, además que existen muchas compañías que certifican en dicha metodología, a través de cursos virtuales o presenciales, con el fin de capacitar al personal.</p> <p>Sería ilógico en pensar lo contrario, en cuanto a las cifras arrojadas por el estudio y cifras, ya que no sería adecuado, pero se puede agregar que para ver que prince2 es una de las metodologías de gestión de</p>

	<p><i>Adicionalmente se identificaron los estándares internacionales: ICB (International Project Management Association Competence Baseline) con una participación del 22.3%, PMBOK (Project Management Body of Knowledge) y OPM3 (Organizational Project management Maturity Model) con una participación del 19.2%, PRINCE2 (Projects in a Controlled Environment) con 4.7% y otros Modelos nacionales. La firma consultora PricewaterhouseCoopers realizó un estudio entre 213 compañías a nivel mundial y encontró que el 27% de las Organizaciones utilizan el PMBOK, el 11% siguen el modelo PRINCE2 y que el 39% siguen algún modelo desarrollado internamente.</i></p>	<p>proyectos más novedosa, precisamente en el año 2009, no se ha creado para quedarse en el olvido, su progreso en países del mundo, ha sido muy bueno, y creo que por su fácil implementación y su filosofía muy práctica, concreta y efectiva, podría llegar a ser la primera, pero todo dependerá que las compañías le apuesten a una propuesta diferente, con métodos y esquemas que buscan reducir tiempos y costos de los recursos, con actividades concretas, que logran grandes resultados con altos estándares de calidad Cabe resaltar que PMBook y Prince2, conciben la gestión de proyectos de una manera muy completa y acertada, pero con técnicas y herramientas diferentes de abordar y trabajar.</p>
<p>Barrios Pedrosa, Paty. (2013). Elección de una metodología de Desarrollo a partir de ventajas de una metodología ágil y un Modelo Robusto. Recuperado de: http://www.unilibrebaq.edu.co/ojs/investigacion/index.php/ingeniare/article/viewFile/387/373</p>	<p><i>Antelas dificultades para utilizar metodologías tradicionales con estas restricciones de tiempo y flexibilidad, muchos equipos de desarrollo sacrifican las buenas prácticas de la ingeniería de software, asumiendo el riesgo que ello puede conllevar. Bajo estas condiciones, surgen las metodologías ágiles como una posible respuesta para llenar ese vacío metodológico.</i></p>	<p>De acuerdo a la presente tesis, es importante resaltar bajo qué condiciones y situaciones empiezan a surgir las nuevas metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos, y en este caso, los proyectos de desarrollo informáticos. Es preciso mencionar, que los proyectos informáticos, han sido los que más se tratan de apegar a técnicas y estándares de desarrollo y gestión de proyectos y por tal razón, han sido los que más han sentido una verdadera transformación, en los procesos de planificación y ejecución de tareas. Se habla, de que estas nuevas metodologías surgen como una alternativa antes los distintos inconvenientes como tiempo y flexibilidad, y es</p>

		<p>precisamente, en estos aspectos, donde estas metodologías comienzan a ganar con el pasar del tiempo auge y un alto grado de importancia, porque se diseñan y se plantean, en flexibilidad, donde cualquier empresa, sector de desarrollo lo puede implementar con gran facilidad y naturalidad, lo cual, genera una gran acogida en muchos países y continentes. Y al ser una herramienta de fácil implementación, de una natural y buena percepción por parte de los profesionales, comienza a ser eficiente con el personal y con las distintas actividades, debido a la fácil comprensión de sus filosofías y etapas más reducidas, evitando el exceso de fases, actividades y documentación, resultando actividades y documentación necesaria y concreta.</p>
<p>Márquez, Miguel. Arzola, Minerva (2008) Análisis comparativo de los sistemas para certificación en la gestión de proyectos otorgados por IPMA, PMI, AIPM, y PMAJ. Recuperado de: http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/BUSINESS_ADMINISTRATION_AND_STRATEGY/93-104.pdf</p>	<p><i>“El objetivo de este trabajo es analizar los principios en los cuales se basan cada una de las organizaciones para certificar profesionales en Gestión de Proyectos, con el fin de establecer las características y los elementos comunes y no comunes de cada sistema de certificación.”</i></p>	<p>De acuerdo con las comparaciones presentadas por los autores en el documento pretenden mostrar o amplificar la visión que tiene el lector en lo que concierne a la certificación en la gestión de proyectos a un director, proveedor o cliente. Trayendo consigo una serie de ventajas y beneficios. En el documento se pretende mostrar un cuadro comparativo de las cuatro asociaciones que mayor contemplan sistemas para la certificación de profesionales en la gestión de proyectos. Con esto los autores mostraran los principios en los cuales se basan cada una de ellas para su acreditación. Dado un bosquejo descriptivo de cada una de estas asociaciones el autor concluye que cada una posee un sistema de evaluación diferente; pero aun siendo así estos coinciden en que todos estos sistemas están basados en la experiencia y el conocimiento.</p>
<p>Agenjo Fernández, Eduardo.</p>	<p><i>“Estado de la dirección de proyectos en</i></p>	<p>De acuerdo a lo revisado en el documento, en un</p>

<p>(2014) Dirección de proyectos en Japón. Dirección de proyectos. Recuperado de: http://www.bpmsat.com/direccion-de-proyectos-en-japon/</p>	<p><i>este país”</i></p>	<p>pequeño resumen el autor nos da a conocer que en Japón no solo su exótica cultura nos impacta a los occidentales, sino que también nos muestra que después de arduos trabajos han logrado grandes avances en el ámbito empresarial. A partir de este planteamiento; la publicación de la guía P2M en el año 2001. se resumen once capítulos que contemplan todos los aspectos considerados en la dirección de proyectos, al igual que como algunas de las demás fuentes consultadas mencionan que esta guía estándar sirve como base para la certificación de profesionales en la dirección de proyectos, teniendo en cuenta tres categorías. PMS, PMR, y PMA. Para dicha certificación el profesional interesado en la certificación debe contar con una serie de conocimientos sobre la guía y además de ello demostrar experiencia en el campo como director de proyectos en diferentes ámbitos, cabe resaltar que sea la certificación obtenida esta debe ser renovada cada cinco años. Es así como los expertos en el área de proyectos buscan cada día demostrar con conocimiento y experiencia que este campo puede llegar a ser cada día más innovador siendo esta una de las razones por las cuales el profesional actualiza sus conocimientos previamente a la renovación de su certificado.</p>
<p>Macías Acosta, Ali Robert (2015). Estándares internacionales de dirección de proyectos. Recuperado de: https://es.linkedin.com/pulse/est%C3%A1ndares-internacionales-de-direcci%C3%B3n-proyectos-</p>	<p><i>“es indispensable conocer de forma breve los principales sistemas de certificación en dirección de proyectos”</i></p>	<p>En la revisión de este contenido; el autor no es ajeno a las fuentes ya citadas en esta búsqueda de documentación bibliográfica. Como lo expone el autor es un tema que cada día es más concurrido y toma más fuerzas en el mundo empresarial. Por esta razón las organizaciones buscan profesionales competentes y altamente calificados que dirijan sus</p>

<p>macias-acosta</p>		<p>proyectos. Posteriormente a esto el autor hace un pequeño bosquejo sobre los estándares que manejan cada uno de los sistemas de certificación. Exponiendo así cada uno de ellos: El IPMA es una institución antigua en la dirección de proyectos, que certifica competencias profesionales en los diferentes niveles de responsabilidad. El PMI certifica el conocimiento de la administración de procesos para proyectos. El P2M se encarga de mantener y promover la guía p2m. En este contenido citado lo que pretende el autor es dar a conocer como cada una de las instituciones mencionadas aplican su modo de certificar profesionales en la dirección de proyectos.</p>
<p>Barboza, Laura. (2013). Modelo gestión de proyectos P2M. Recuperado de: https://prezi.com/gwgkuo8h0lbi/modelo-gestion-de-proyectos-p2m/</p>	<p><i>concepto “es una guía que desarrolla un acercamiento a la gerencia de proyectos que comienza desde un punto de vista de la empresa más enfocado en los paradigmas de proyectos desarrollados en el día a día de las organizaciones basadas en proyectos de negocios”</i></p>	<p>De acuerdo al siguiente análisis; este concepto citado permite interpretar que el modelo de gestión de proyectos es una guía basada en proyectos con visión de negocio, actuando como un agente de cambio; el cual tiene como objetivo crear un ambiente innovador en las empresas y organizaciones que facilite el crecimiento de las mismas, a través de la competitividad y el mantenimiento de las mismas ante situaciones adversas.</p>
<p>Flores, Wendy (2014). Modelo japonés P2M. Recuperado de: https://prezi.com/czz3btj7_0me/modelo-japones-p2m/</p>	<p><i>“P2M busca resolver problemas mediante propuestas e ideas como mecanismos para la producción de riqueza, creando un marco de innovación”.</i></p>	<p>Tomando como referente la postura que tiene el autor respecto al planteamiento del modelo japonés P2M podemos ratificar a este como la guía basada en proyectos que busca resolver problemas mediante una serie de contenidos, prácticas y directrices, en un marco innovador con una visión enmarcada en el aumento de riquezas. A pesar de ello estas estrategias altamente calificadas con un sinnúmero de pautas como ya lo mencionados están impactando y tratando de incursionar poco a poco en la gestión de proyectos. Se espera que con la evolución de estas,</p>

<p>Montes Guerra, Maricela I. Faustino N Gimena Ramos, H Mauricio Diez Silva (2013). Estándares y metodologías: instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. Recuperado de: file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/Dialnet-EstandaresYMetodologias-6041500.pdf</p>	<p><i>“En este apartado, y utilizando los hallazgos sobre la generalidad de las normas y estándares mencionados anteriormente, se presenta un análisis de metodologías en dirección de proyectos, intuyendo su carácter más específico y particular. Se pretende presentar una visión práctica de la aplicabilidad del estándar, y del uso de la metodologías como el elemento finalizador de la implementación de la dirección de proyectos”</i></p>	<p>los profesionales involucrados en estos asuntos empiecen a hacerlas participen y apropiarse de ellas.</p> <p>En este trabajo de investigación citado para la documentación bibliográfica; los autores han realizado una ardua tarea en la búsqueda y recopilación teórica del uso e implementación de las metodologías en la gestión de proyectos: para ello han diseñado un cuadro que consolida más de 25 metodologías compilando una breve descripción de cada una de ellas, y a su vez tipo, implementación, tipo de proyecto u orientación. Los autores manifiestan que estas comparaciones nos permiten identificar ventajas y desventajas y su aplicabilidad. Los autores nos permiten concluir que la gestión y dirección de proyectos se basa en la mejora de los procesos y competencias, así como el monitoreo continuo de estos procesos. Basados en los estándares existentes que persiguen la profesionalización de la dirección de proyectos como disciplina.</p>
<p>Sabogal Campos, Javier Francisco. Castillo Ardila, Mayer Alfredo. (2014). Grado de madurez en la Gestión de proyectos de las empresas constructoras de Bogotá D.C. Recuperado de: http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2135/1/GRADO%20DE%20MADUREZ%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20DE%20PROYECTOS%20DE%20LAS%20EMPR</p>	<p><i>En una organización o empresa el grado de madurez se verá Reflejado en la mejor estrategia para cumplir sus objetivos, es decir las mejores condiciones para el éxito del trabajo. Sin embargo hablar de un punto ideal es la madurez de un proyecto puede resultar algo vano, ya que las empresas pueden alcanzar cierto grado de madurez, mas no un estado total de madurez. Por eso la importancia de mantener un mejoramiento continuo en los procesos.</i></p>	<p>Los autores en la presente cita tocan un tema fundamental, el cual es uno de los principios de un sistema de calidad, el cual es el mejoramiento continuo, a pesar de que ya se cuenta con un alto de grado de madurez, y es que este es el término en el que se basa OPM3.</p> <p>Resulta muy frecuente encontrar empresas, constructoras o multinacionales que a través de la experiencia, obtienen un alto grado de madurez administrativa en sus qué aceres diarios, y muchas de estas, lo evidencian de dicha manera a través del manejo de certificaciones y estándares internacionales de calidad.</p>

<p>ESAS%20CONSTRUCTORAS%20DE%20BOGOT%C3%81%2C%20D.%20%20C.pdf</p>		<p>Pero una gran incertidumbre se deslumbra, cuando estas compañías, se preguntan, si hay ese mismo nivel de madurez, también se evidencia al momento de gestionar proyectos, y es ahí donde suelen presentarse grandes inconvenientes ya sean técnicos, administrativos, económicos, etc.</p> <p>Por esta razón, con cada proyecto desarrolla una compañía, es necesario adoptar un historial sobre las lecciones aprendidas, las cuales son parte de la información organizacional clave, para futuras decisiones y acciones de mejora a futuro, ya que sobre las lecciones y errores del pasado, se construyen las fortalezas de los proyectos y de las compañías.</p>
<p>Buchtick, Liliana. (2009). OPM3: Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, programas y Portafolio de Recuperado de: http://ww.pmi.org</p>	<p><i>Las organizaciones con menores capacidades de dirección de proyectos se exceden del presupuesto en 20% y no cumplen las fechas en un 40%</i></p>	<p>De acuerdo a lo expuesto en la presente tesis, la cifra mostrada por la autora, cita sobre la realidad de las organizaciones y de su personal al momento de tomar decisiones en un punto cualquiera del proyecto. Este es un panorama muy claro y correcto que nos presentan, cuando una organización no posee la suficiente experiencia en desarrollo, gestión de proyectos, y por tal razón, el grado de madurez de la misma, es directamente proporcional a su experiencia. Malas decisiones, en base a pocos estudios, malos criterios, desentendidos con las directivas de la compañía, pueden ser algunos ejemplos de razones o motivos por los cuales el proyecto suele terminar en fracaso. Estas más las decisiones, frecuentemente afectan la gestión de los recursos del proyecto, como los económicos, afectando la gestión de los costes del proyecto. Cuando este plan comienza a fallar de manera progresiva, comienza a afectar el cronograma del</p>

		proyecto, donde ya quedo comprometido la gestión del alcance, donde ya no se podrá establecer si realmente se va a poder cumplir con lo acordado.
<p>Project Management Institute. (2008). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Second Edition. Recuperado de: https://http://www.pmi.org.pe/congreso/es/presentaciones/OPM3%20-%20LA%20Congresses%20v2.pdf</p>	<p><i>The term “organization” does not necessarily refer to an entire company, agency, association, or society. It can refer to business units, functional groups, departments, or sub-agencies within the whole. While individual projects may be considered tactical, OPM is, by definition, strategic.</i></p>	<p>De acuerdo al presente análisis, se da un ejemplo de visión sistémica dentro de una organización, compañía, etc. Donde cada elemento de ese gran sistema es una pieza fundamental dentro de una maquinaria que debe trabajar de manera armónica y en comunicación constante, ya que si uno de los elementos falla, el colapso también afectara a los demás grupos o áreas de trabajo. Por tanto, es adecuado pensar y adoptar dicha filosofía sobre teoría general de un sistema y poder entender y capacitar a todo el personal, que cualquier error que comprometa a la entidad o al proyecto que está desarrollando en el momento puede afectar a todos sin excepción. Si se estuviese invirtiendo dinero para la inversión de un proyecto, de acuerdo a esta visión, debería suponer que cada peso invertido, podría afectar a cada uno de las personas que invirtieron pero también las que no, ya que de alguna manera se verán afectadas de manera directa o indirecta con una situación que afecte a la compañía.</p>
<p>PPMC consultores internacionales Ltda. Herramienta OPM3. El modelo de madurez en la gerencia de proyectos. Recuperado. http://ppmci.com/projectmanagement/226/herramienta-opm3.html</p>	<p><i>“es el modelo de maduración de capacidades de Gerencia de Proyectos para las organizaciones, el cual sirve para evaluar el nivel de madurez en gerencia de proyectos que tiene su organización de acuerdo a las mejores prácticas y trazar un plan de mejora hacia el logro de una cultura de gerencia de proyectos en la</i></p>	<p>Para empezar con la revisión de esta cita; podemos decir que es más que una ratificación de lo que nos pretende dejar el uso de esta herramienta como enseñanza, en muchas empresas u organizaciones que manejan la dirección de proyectos existen personas altamente capacitadas en estos temas, entonces nos preguntaríamos ¿porque muchas de ellas si cuentan con el personal idóneo el éxito esperado o las cifras obtenidas no reflejan los resultados que se esperan</p>

	<i>organización y el retorno a la inversión”</i>	tener? Pues bien esta herramienta OPM3 como ya lo dice la cita “es un modelo de maduración de capacidades” basado en el uso de las mejores prácticas; esta herramienta ayuda a las organizaciones a entender la importancia de la madurez de la gerencia de proyectos dentro de la misma. Permitiendo identificar con exactitud las buenas prácticas que se vienen implementando en cada proceso y cuales no son viables; a esto se le conoce como nivel de madurez; permitiendo a su vez que se pueda determinar cuáles áreas requieren de mayor atención y a su vez las medidas a tener en cuenta para la aplicabilidad de la misma. Con ello concluimos que el uso de esta herramienta está basado teóricamente en el mejoramiento continuo enmarcado en una cultura de gerencia de proyectos.
Pérez Escobar, Carlos Javier. (2010). Que significa CMMI. Resumen de gestión del rendimiento en la organización en CMMI v1.3. Recuperado de: http://asprotech.blogspot.com.co/2010/11/resumen-de-gestion-del-rendimiento-en.html	<i>“El área de proceso de Organizacional Performance Management (OPM) corresponde al nivel 5 en la representación por etapas y está ubicada dentro de la categoría de proceso de Gestión de procesos para la representación continua. Tiene como propósito gestionar de manera proactiva el rendimiento de la organización para cumplir los objetivos del negocio.”</i>	Con respecto a lo revisado en la cita tomada; el autor plantea que OPM es la herramienta encargada de hacer que la organización cumpla con su objetivo de negocio a través del uso e implementación de las buenas practicas enfocadas en la mejora continua. Teniendo en cuenta el control total de la conducta, la toma de iniciativas, la creatividad y audacia, además de ello asumiendo con mucha responsabilidad y teniendo un espíritu positivo ante cualquier situación presentada en el contexto. Esta característica propia de la herramienta OPM hace que la organización este enfocada y encaminada al cumplimiento de metas continuas generando como resultados la obtención de los objetivos trazados.
Britto Montoya, Jaime Andrés. (2016). Comparación de metodologías ágiles y procesos de	<i>“En la literatura científica se pueden encontrar comparaciones entre metodologías ágiles y CMMI, estas se</i>	De acuerdo con el autor citado en este referente bibliográfico: este nos muestra en el artículo, la construcción de un instrumento comparativo en

<p>desarrollo de software mediante un instrumento basado en CMMI. Recuperado de: file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/9249-30101-2-PB.pdf</p>	<p><i>encuentran generalmente limitadas a unas pocas áreas de proceso.”</i></p>	<p>donde su intención es permitir al lector una mejor visión de las metodologías ágiles comparadas con los procesos de desarrollo de software tomando como referencia el cubrimiento obtenido sobre las prácticas de CMMI.</p> <p>Estas comparaciones surgen de la necesidad de buscar propuestas que puedan servir en la implementación de procesos, ya que una de las necesidades presentes son los costos y la complejidad de algunas metodologías que se vienen colocando en práctica. De ahí la necesidad de empezar la búsqueda de nuevas metodologías asequibles y de menor complejidad tales como las ágiles. Teniendo en cuenta el método utilizado por el autor podemos visualizar fácilmente las fortalezas y las prácticas de cada una de ellas. Estas comparaciones entre las diferentes propuestas presentadas por distintos autores permiten visualizar las complejidades, lo que resulta imposible realizar un análisis de características.</p>
--	---	---

Apéndice 2. Matriz de análisis. Resultados del análisis bibliográfico. Desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas.

AUTOR	CITA	ANÁLISIS
<p>Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública. (2004). Marco Conceptual del Sinagep. Recuperado: http://www.funcionpublica.go</p>	<p><i>“Por ello, el alcance del Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública, trata un sistema nacional porque involucra todas las instancias de toma de decisiones en cuanto a planeación, programación, ejecución y</i></p>	<p>Revisando la presente cita, la creación del marco conceptual y su metodología ofrece a las partes interesadas en el tema de proyectos de inversión pública, un gran contenido al momento de evaluar las 2 etapas de un proyecto: pre inversión e inversión. Realmente el proceso de pre inversión de los</p>

<p>v.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/img/productos/1450185065_2ef719ee0eb3b2141b1a7e53bb98b887.pdf</p>	<p><i>Seguimiento de la inversión.</i>”</p>	<p>proyectos no suele ser lo más complicado, a pesar de que ya se evidencian muchos malos resultados a partir de este punto, pero lo realmente traumático, es en el proceso de ejecución o inversión de la obra, donde si bien, todo queda adecuadamente viabilizado y planificado, su ejecución acarrea muchos fallos por parte del ejecutor.</p> <p>Aquí es precisamente donde se ha presentado los grandes dolores de cabeza para el país, millonarios desfalcos, proyectos inconclusos, pérdidas millonarias para la economía del país, etc., y es porque un marco conceptual no basta para ejecutar un buen proyecto.</p> <p>Entonces se debe pensar en la manera de cómo aplicar y legalizar en la ejecución de la obra, una metodología que permita realizar un seguimiento detallado de productos y entregables de los proyectos del país, de manera eficiente y óptima.</p>
<p>Reyes, E. Giovanni. (Ed). (2012). Proyecto de Investigación Gestión Empresarial y Desarrollo. Bogotá, Colombia. Universidad del Rosario</p>	<p><i>“Los cinco pilares de la conformación orgánica-funcional dentro de la empresa, es decir, en el ámbito subsistémico, comprenden tanto mercadeo, como capacidad productiva, viabilidad o factibilidad financiera, posibilidad de apoyos en eficaces y competentes recursos humanos y procesos Administrativos”.</i></p>	<p>De acuerdo con la tesis presentada por el autor, habla sobre cinco aspectos clave al momento de emprender un proyecto de desarrollo de empresarial y los diferentes procesos para el correcto sostenimiento y operatividad de la misma, después de creada. Se enfoca en procesos vitales para una organización, como el mercadeo, la cual es un área que debe estar muy fortalecido y organizado para poder competir en mercados regionales, nacionales e internacionales, de acuerdo a una serie de herramientas y estrategias técnicas, publicitarias, etc., para poder llegar a la mayor cantidad de demanda posible, con lo cual aumentara la rentabilidad de la empresa y con ello la capacidad productiva, del cual cita el autor.</p> <p>Otro punto clave también mencionado, es la</p>

		<p>viabilidad o factibilidad financiera, un proceso altamente delicado, al momento de realizar un proceso de inversión, ya que afecte el bolsillo de los inversionistas, puede afectar la integridad de la empresa. Este proceso en el sector privado de inversión, se realiza con suma delicadeza y precisión, debido a que el capital no proviene del Estado, sino de particulares, que tendrá que realizar un estudio muy preciso, para evitar problemas económicos y de sostenibilidad financiera en un futuro. Con lo que no se cuenta en el sector público, ya que la gestión y manejo de los recursos financiero, no se planifica ni se controla de manera adecuada, quedando evidenciado así, los desfalcos y robos millonarios al estado.</p>
<p>Sabogal, Aguilar, Javier. Moreno, Castillo, Edgar. (Ed). (2011). Proyectos Forestales de Mecanismo de Desarrollo Limpio en Colombia: Una mirada desde el Desarrollo Sostenible Local. Bogotá, Colombia (Universidad Militar Nueva Granada).</p>	<p><i>“La problemática ambiental global relacionada con el Cambio Climático, ha sido generada por desequilibrios en los sistemas de interrelaciones sociedad naturaleza producto de actividades de producción Y consumo...”</i></p>	<p>De acuerdo a la cita en cuestión, es muy acertado pensar la intervención de muchos países potencialmente industrializados, que con el incontrolable desarrollo industrial y tecnológico, han logrado con el pasar del tiempo, un daño irreparable al medio ambiente, que cada vez, se comienza a destruir y a desaparecer de la faz de la tierra. Sin embargo, Colombia, al no ser un país desarrollado, no se queda atrás, con esta tendencia de destruir el medio ambiente y todas sus fuentes hídricas. Entre proyectos que han devastado grandes zonas y reservas naturales, intereses políticos y acciones sin sentido común, han ido contribuyendo al deterioro del medio ambiente. Esto se debe a que se pone por encima el interés de sectores políticos y de tercero interesados en que se lleven a cabo proyectos que afectan gran parte de zonas ricas en recursos naturales y fuentes hídricas, y no se tiene en cuenta el</p>

		gran daño causado, ni mucho menos pensando las consecuencias generadas a la población ni a las generaciones futuras, por esta razón, es totalmente valido la cita del autor.
Secretaria de Transparencia (Presidencia de la Republica de Colombia). (2015). Elefantes blancos. Recuperado de: http://www.secretariatransparencia.gov.co/elefantes-blancos/Paginas/que-es-elefante-blanco.aspx	<i>“Un “Elefante Blanco” es una obra pública de construcción, mantenimiento o instalación de un bien inmueble, la cual tiene un impacto negativo para la comunidad debido a que ha sido abandonada o está inconclusa, sus costos superan los beneficios de su funcionamiento, no es utilizada, o su uso es diferente para aquel que fue creada.”</i>	Partiendo de la cita en cuestión, se logra mostrar el resultado de todo lo anteriormente presentado en la anterior tesis, la suma de todo los miedos, errores, desaciertos y malas decisiones del Estado, políticos corruptos, entre otros actores directa o indirectamente vinculados a este proceso. Los elefantes blancos, así como lo define la Secretaria de Transparencia de Colombia, son proyectos que quedaron inconclusos, inservibles y que solo sirvieron para una cosa, un detrimento agudo en la economía del país, y donde el perjudicado número uno de esto, es la población que por lo que tiene que vivir y sufrir, su nivel de expectativa una vez inicia un proyecto, será cada vez más baja, y es que esto poco le importa a las organizaciones del Estado. Entonces un elefante blanco, es el verdadero resultado de la actual gestión de las organizaciones del estado en el desarrollo y gestión integral de proyectos en Colombia, que dista mucho de las cifras, informes y mapas del DNP.
Institución de Investigación y debate sobre la Gobernanza IRG. (2008). La Evaluación de las instituciones Públicas. Recuperado de: http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-389.html	<i>“Lo anterior demuestra que las iniciativas de evaluación de las instituciones públicas surgen como reacción a problemas de la institucionalidad democrática en Colombia. En efecto, en varios territorios se presentó una captura del Estado por actores privados, legales o ilegales, armados o no armados, y a la ineficiencia de las instituciones públicas, lo cual se ve</i>	La cita en cuestión trata sobre un estudio elaborado por la Universidad de Los Andes, a fin de saber cómo actúan las instituciones públicas de Colombia al momento de combatir por ejemplo la corrupción. La corrupción en Colombia, es un factor por lo que ha permitido ver elefantes blancos por todo el país. Jugosas cantidades de dinero de grandes proyectos como Reficar y Saludcoop, son algunos ejemplos de robos y corrupción a todos los sectores del país. Pero a pesar que en muchos casos, se sabe sobre la

	<p><i>reflejado en los objetivos que las respectivas organizaciones persiguen.”</i></p>	<p>procedencia, responsables o implicados del caso, resulta que las instituciones públicas encargadas de resolver estas investigaciones, no llegan a ningún resultado, precisamente porque los implicados, son grandes empresarios, familiares de congresistas o los mismo congresistas, que quieren sacar tajadas millonarias de proyectos que están intrínsecos. La realidad es que los casos que se denuncian por corrupción, y que realmente terminan pagando, son muy pocos, lo que deja al descubierto 2 posibles hallazgos: la baja efectividad de las instituciones públicas al momento de realizar investigaciones a funcionarios públicos, contratistas, etc., implicados en caso de corrupción. O el otro, la corrupción dentro de los organismo judiciales, o quienes investigan y determinan el juicio para los culpables de estos innumerables casos, que tienen en una situación caótica al país.</p>
<p>Auditoría General de la Republica. (2012). Oficina de Estudios Especiales y Apoyo Técnico. Guía del presupuesto público Territorial. Recuperado de: http://www.auditoria.gov.co/Biblioteca%20General/Gu%C3%ADas%20Metodol%C3%B3gicas/2013140-G001-Presupuesto_Publico.pdf</p>	<p><i>“Para el ejercicio del control fiscal, el Presupuesto constituye la base fundamental para evaluar la gestión institucional y del gobierno en general, pues a través del presupuesto se asignan los recursos más importantes con que cuentan las instituciones estatales para el cumplimiento de los objetivos que les han sido encomendados, y de su uso eficiente, eficaz, económico y equitativo, depende en gran medida el crecimiento económico y el logro de mayores y mejores condiciones de vida de la sociedad”.</i></p>	<p>En atención a la presente tesis, se puede estar en total acuerdo con todo lo que se dice sobre el presupuesto, considerada como la herramienta fiscal para evaluar la gestión de un gobierno y la importancia jurídica que también juega en el momento de un mal manejo. Desafortunadamente la gestión del presupuesto últimamente se ha visto drásticamente reducido en el sector de inversión de proyectos en Colombia, debido a un proyecto que resulto ser inviable, para muchos Colombianos, como el Acuerdo de Paz, el cual obligo al Estado a desviar gran parte de ese presupuesto a fortalecer el proyecto de ley, que creo los Acuerdos de Paz con las FARC. De esta manera, la situación para el país en tema de desarrollo de proyectos se ve aún más lejos, sin los ojos de algunos</p>

		<p>los políticos puestos en el desarrollo de la región, y con todos los recursos y personal dispuestos en los Acuerdos de Paz, no se ve un futuro para Colombia en desarrollo social, económico, ni en ninguno, mientras haya uno que arrastre todos los recursos a la sociedad.</p>
<p>Álvarez Collazos, Augusto. Chica Vélez, Sergio. (2008).gestión de las organizaciones públicas. Recuperado de: http://www.academia.edu/31712049/GESTI%C3%93N_DE_LAS_ORGANIZACIONES_P%C3%9ABLICAS_PROGRAMA_ADMINISTRACI%C3%93N_P%C3%9ABLICA_TERRITORIAL_AUGUSTO_%C3%81LVAREZ_COLLAZOS_SERGIO_CHICA_V%C3%89LEZ_ESCUELA_SUPERIOR_DE_ADMINISTRACI%C3%93N_P%C3%9ABLICA</p>	<p><i>“¿Qué, cómo y quienes componen y accionan lo público? Lo cual conlleva a estudiar la estructura y función de las organizaciones de lo público.”</i></p>	<p>En la revisión de la siguiente tesis: los autores bajo su punto de vista hace una pequeña introducción, nombrando una serie de actividades directamente relacionadas con el accionar público. Pero para comprender su planteamiento es importante empezar por desglosar este fragmento en dos términos fundamentales; organizaciones, publico. Teniendo en cuenta este aspecto se organizaran los conceptos teniendo en cuenta que: Las organizaciones como muchas veces mencionado es el conjunto de un todo compuesto por diferentes recursos, tales como: recurso humano, financiero, materiales, normas; entre otros con el fin de producir un resultado en el cual surgen un sin número de actividades que serán planeadas, ejecutadas y controladas. Hasta este momento hemos dicho que una organización está compuesta por diferentes recursos, que transforman insumos en resultados. Ahora sumaremos a este concepto la palabra publica; cuando hablamos de lo público, estamos directamente asociando este termino con el estado, por lo tanto el estado si es uno de los tantos aspectos representativos de lo público; no dejando allí la sociedad civil, las ordenes sociales, exclusión y la ilegitimidad entre otras. Como resultado de esto las organizaciones públicas son todo el conjunto de organizaciones que pertenecen al estado con el fin de servir a la sociedad. Para ello el</p>

		estado ha creado tres ramas: legislativa, ejecutiva y judicial del poder público encargada de alcanzar los fines y lograr el cumplimiento de las funciones.
<p>Administrador del wiki - EOI. Coronel, Adriano. (2012). Introducción a la gestión de proyectos en gestión de proyectos 2. Recuperado de: http://www.eoi.es/wiki/index.php/INTRODUCCI%C3%93N_A_LA_GESTI%C3%93N_DE_PROYECTOS_en_Gesti%C3%B3n_de_proyectos_2</p>	<p><i>“Los proyectos se desarrollan normalmente en el seno de una organización más amplia –organización ejecutante- afectando la organización y madurez en gestión de proyectos de ésta a la organización del proyecto y a su desarrollo. A su vez, los proyectos pueden afectar a una parte de la organización, a toda la organización o a varias organizaciones (socios, subcontratistas, proveedores, etc.). Es decir, siempre existirán interrelaciones entre la “organización del proyecto” y la “organización ejecutante”</i></p>	<p>Para empezar con los planteamientos que se han citado; los proyectos deben contar con una buena planificación; este es la fase en la cual quedaran definidos los objetivos y el alcance del mismo. Si el proyecto no cuenta con una base sólida es muy consecuente que los riesgos, y las dificultades vendrán asociadas a lo largo y ancho de su desarrollo. Si bien es cierto que los proyectos puedan llegar a afectar buena parte de la organización; si se cuenta con una planificación inicial acertada estos efectos se pueden ir reduciendo hasta mitigarlos por completo. Los socios, proveedores y subcontratistas hacen parte de algunos de los Stakeholders del proyecto, por ello es primordial que jueguen un papel interesante durante todas las fases o etapas del proyecto. Como resultado de este el autor concluye diciéndonos que siempre habrá una relación existente entre la organización del proyecto y la organización ejecutante. Durante la identificación de los interesados se pretende consolidar en una matriz todas las personas que desde cualquier ángulo de una u otra manera harán parte de este ya sea con fines e intereses particulares. Lo que se busca es crear un vínculo que aporte beneficios y que constantemente exista una comunicación asertiva y fluida entre todos los participantes.</p>
<p>Gonzales Gómez, Lara. (ED). (2007). Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo. La puesta en</p>	<p><i>“El plan estratégico es una herramienta indispensable para las organizaciones sociales y de desarrollo, que requiere del compromiso y la participación de los</i></p>	<p>De acuerdo con lo ya mencionado, En este capítulo de planificación estratégica; el autor a lo largo de los planteamientos hechos propone en este mismo orden de ideas que toda organización ejecutora de</p>

<p>marcha de un plan estratégico. Medellín. Colombia. Universidad de Antioquia facultad de ciencias económicas.</p>	<p><i>miembros de la organización.”</i></p>	<p>proyectos debe alienar sus proyectos a un proceso de planificación. Teniendo en cuenta todos los ambientes dentro y fuera de la organización. Esto permitirá tener una visión global. El plan estratégico requiere de la participación y el compromiso de todos los que lo conforman ya que este define la misión, visión, líneas y objetivos estratégicos. La participación está basado en la búsqueda de un consenso que permita llegar a acuerdos necesarios para la toma de decisiones concretas, y el compromiso está constituido por la voluntad y la motivación que muestre cada uno de los integrantes que conformaran el equipo estratégico a la hora de realizar, definir o resolver cualquier tipo de decisión presentada.</p>
<p>Inés Gonzales Bombal, Candelaria Garay. Incidencia en políticas públicas y construcción de la ciudadanía. Recuperado de: http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/bombal_garay.pdf</p>	<p><i>“El trabajo que se presenta a continuación forma parte de una iniciativa llevada adelante por investigadores de Argentina, Brasil y Colombia orientada a desarrollar estrategias de fortalecimiento de la capacidad institucional de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para incidir en la formulación y control de las políticas públicas en el área social.”</i></p>	<p>De acuerdo al trabajo de investigación realizado por el equipo, los investigadores que a lo largo de los planteamientos hechos pretenden encontrar la manera de desarrollar estrategias que puedan fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones conformadas por la sociedad civil de incidir en la formulación y control de las políticas públicas. En nuestro país Colombia, las políticas públicas a través de planes, programas y proyectos están encaminadas en resolver parte de los conflictos que tiene la sociedad en su diario común. Estas políticas son un conjunto de medidas implementadas por el estado con el fin de reparar una necesidad identificada sin importar de que índole pueda ser: económica, social, ambiental entre otras. La creación de dichas estrategias está enmarcadas en la participación que debe tener la comunidad civil en todo lo concerniente a la política, ya que ellos son la</p>

		<p>fuerza principal del desarrollo de dicha política. Pero la realidad que venimos experimentando muestra un panorama adverso a tal situación, la sociedad civil representa una participación muy baja tanto como en la formulación, ejecución y control. Las políticas públicas vienen siendo poco analizadas con las partes involucradas; por ello vemos y oímos a diario fracasos y necesidades poco resueltas debido a la falta de participación que estas deberían tener en todos los ciclos o etapas de un programa o proyecto subyacente de una política pública. es importante aclarar que todo este planteamiento sobre las políticas públicas en la construcción de este trabajo cuya finalidad es el desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas, se hace de la necesidad de comprender que el desarrollo de un proyecto nace de una idea o necesidad la cual las organizaciones públicas están comprometidas a satisfacer y resolver si este se trata de índole gubernamental.</p>
<p>Universidad de la Salle. Vicerrectoría de investigación y transparencia. Gestión, entorno y competitividad de las organizaciones. Recuperado de: https://es.scribd.com/document/307666362/Gestio-n-Entorno-y-Competitividad-de-las-Organizaciones</p>	<p><i>Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2008), la competitividad se entiende como un complemento a las condiciones de entorno para el crecimiento. En particular, el crecimiento tiene unas condiciones necesarias, que tienen que ver con la seguridad física y jurídica, y con la estabilidad macroeconómica. La importancia de esas condiciones es vital”.</i></p>	<p>De conformidad con la publicación, la competitividad es un término que día a día toma más fuerzas en el desarrollo de cualquier escenario; ya sea económico, político, social, laboral etc. para el DNP la competitividad está asociada al crecimiento de un entorno, a unas condiciones presentadas, y a una estabilidad. Hechas las consideraciones anteriores todos estos aspectos son tan importantes como los ratifica el autor. Una competitividad sana es una de las tareas marcadas por un director de proyectos con el fin de crear un ambiente de autoconfianza, esfuerzo y superación personal. Si se tiene un entorno</p>

		<p>competitivo como lo refiere la cita tomada como referente bibliográfico; se obtendrá como resultado una mayor eficiencia en el equipo de trabajo; como es de presumir una persona competitiva buscara su bienestar individual, pero si se logra proyectar y canalizar toda esta energía en el desarrollo de un trabajo en equipo este será una parte fundamental, un buen compañero y todo esto se revertirá de manera positiva en el bien del trabajo en equipo logrando un bien común. Para concluir este planteamiento, se deja claro que la competitividad sana apunta al logro de beneficios, crecimiento, y a la estabilidad que toda organización espera tener durante cualquier escenario que venga se venga presentando o manejando.</p>
<p>Organización y gestión pública I. Recuperado de: http://download.rincondelvago.com/files_pdf/4/2/6/00043426.pdf</p>	<p><i>“La TGA o TGO no indica exactamente todo lo q el administrador puede hacer en todas las organizaciones por eso el administrador necesita para efectuar con eficacia el proceso administrativo tres habilidades, la técnica, la humana y la conceptual”</i></p>	<p>De acuerdo a lo revisado en el documento tomado como referente bibliográfico, resulta oportuno tomar la cita propuesta por el autor; la cual está enfocada en describir las habilidades que debe tener un administrador o director de proyecto para ser eficiente. Este contempla tres pilares fundamentales; habilidad técnica, humana y conceptual. Describiendo a cada una como un recurso infaltable para llegar al éxito, en este orden de ideas; en primer lugar encontramos la habilidad “técnica” describe como el buen uso del conocimiento, el uso adecuado de los recursos en el problema exacto. En segundo lugar se hace referencia a la habilidad; “humana” la cual está basada en la comunicación y el liderazgo, y en tercer y último lugar describe la habilidad “conceptual” la cual está enfocada en la capacidad y la adaptación para comprender cualquier tipo de escenario. Con este excelente planteamiento el autor resume lo que el administrador debe tener en cuenta</p>

<p>Auditoría General de la Republica, Oficina de Estudios Especiales y Apoyo Técnico. (2012). Guía Metodológica: Guía de Presupuesto público Territorial. Recuperado de: http://www.auditoria.gov.co/Biblioteca%20General/Gu%C3%ADas%20Metodol%C3%B3gicas/2013140-G001-Presupuesto_Publico.pdf</p>	<p><i>“Planeación: Expresión de la acción estatal a través de la cual se establecen orientaciones, políticas y propósitos de corto, mediano y largo plazo, que buscan influir en el funcionamiento de la economía y en las estructuras y tendencias del desarrollo, para atender a sus obligaciones constitucionales y legales”.</i></p>	<p>para la eficiencia de la organización.</p> <p>Teniendo en cuenta la presente cita sobre el concepto de presupuesto público, no cabe duda las últimas administraciones nacionales, no han tenido en cuenta muy bien dicho concepto sobre la planeación de los recursos públicos del Estado. En la actualidad, el presupuesto del Estado, se ha convertido en dineros de bolsillo de políticos que buscan lucrarse de tan importante recurso, y principalmente en la gestión de proyectos, donde dichos políticos, siempre esperan una tajada a cambio de favores políticos. Por lo tanto, los gobiernos han olvidado la seriedad y rigurosidad con la que se debería manejar el presupuesto nacional del Estado, con el problema de cada año, crece y crece, como lo es la corrupción de las entidades gubernamentales y sus dirigentes, cuando se han visto envueltos e investigados en millonarios robos y desfalcos, con los recursos ajenos.</p>
<p>Departamento Administrativo de la Función Pública. (2010). Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el desarrollo de Competencias. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Recuperado de: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/img/productos/1450185065_2ef719ee0eb3b2141b1a7e53bb98b88</p>	<p><i>las exigencias de la cultura territorial y del análisis de las evaluaciones realizadas por los organismos nacionales de control se establecieron las prioridades temáticas de capacitación que incluyen además de la actualización sobre disposiciones y regulaciones formuladas desde la nación hacia los municipios y departamentos, la necesidad de promover que las entidades territoriales capaciten a sus funcionarios para entender y contextualizar la realidad de sus municipios, Aprender la función misional que desde</i></p>	<p>De acuerdo a la cita en estudio, el papel de la Escuela Superior de Administración Pública en cuanto a programas de formación y capacitación ha sido muy importante, además que realiza también jornadas de sensibilización sobre la gestión y manejo de recursos públicos. De todas maneras se debe pensar que sería muy importante lograr llevar a cabo jornadas de capacitación a funcionarios territoriales que estén a cargo de temas relacionados con apoyo, formulación o asesorías de proyectos, como Alcaldías y Gobernaciones, ya que las falencias en este tema son muy evidentes. Cuando un municipio acude a los funcionarios de una Gobernación, para poder apoyar el proceso de</p>

<p>7.pdf</p>	<p><i>el Estado cumplen las organizaciones del orden territorial.</i></p>	<p>formulación de proyectos, para que estos puedan ser viabilizados ante la entidad competente, surgen demasiadas inconsistencias que en ese momento no se le dan importancia, ya que en el afán de gestionar y mover recursos, se pasan por alto muchos riesgos, que pueden afectar muchos proyectos más adelante, en su fase de ejecución o inversión. Así que formar periódicamente y realizar técnicas para evaluar cómo ha mejorado ese proceso por parte de los funcionarios, sería muy interesante e importante para poder financiar y aprobar recursos sustentables sociales, económica y ambientalmente para la sociedad y el gobierno.</p>
<p>Miranda Bueno, Jaime. (ED). (1993). El control de gestión de las empresas públicas. Colombia. El tiempo.</p>	<p><i>“Hoy en día se reconoce universalmente la urgencia de profesionalizar la administración pública y de dotarla de una cultura empresarial en donde se apliquen las reglas de la competencia, se descentralicen los servicios, se establezcan canales de comunicación gobiernousuarios, se cumplan estándares de desempeño operativo, financiero y de gestión, etc.”</i></p>	<p>Al hacer énfasis en este artículo de opinión: se evidencia la necesidad de dar importancia a las organizaciones públicas y dentro de ellas su administración como tal: una administración competente, capaz de cumplir con todas las tareas o actividades que a ella se vinculan dentro de un marco descentralizado, competente, con manejo de comunicación asertiva, fluida y ante todo una administración transparente. Estas son las responsabilidades que asume un gerente o director dentro de una organización, mantener el equilibrio de todas las áreas de desempeño y ante todo trabajar diariamente por el logro de la excelencia. No se puede desligar las pretensiones a mostrar, buscar, comparar etc.; en el desarrollo del trabajo. Es por ello que se pretende mostrar una visión amplia de todo lo que se vincula con la gestión de proyectos, organizaciones públicas, políticas públicas y como un último las administraciones públicas. En consecuencia a lo anterior este argumento</p>

		<p>convinciente demuestra que todos estos términos están totalmente anudados al desarrollo de proyectos y con ellos las metodologías de desarrollo necesitan una reestructuración en este país, que traigan como consecuencias proyectos visibles, precisos, eficientes, rápidos y ante todo transparentes.</p>
<p>Muños Gómez, Alexander. (2016). Hacia unas estructuras dinámicas estructuradas desde las comunidades. Recuperado de: http://gestiondelasorganizacionespublicas.blogspot.com.co/</p>	<p><i>“Las organizaciones públicas han pasado a ser elementos vivos alimentados por los múltiples necesidades del entorno considerado como factor cambiante”</i></p>	<p>De acuerdo a las pretensiones del autor en esta cita, se mantiene la idea de una u otra manera de que el estado necesita herramientas que permitan generar cambios, dinamizar el proceso, reaccionar ante situaciones adversas, seguimiento y control, entre otros. Todo esto girando en torno al desarrollo e implementación de las políticas públicas dirigidas por organizaciones públicas; estas organizaciones necesitan reformas de carácter urgente. Cuando el autor se refiere la siguiente frase: “dejando a un lado las estructuras rígidas y burocráticas que solo se construían con base en el estilo de dirección, para pasar a ser entidades flexibles y livianas con líneas de mando corto, que proporcionen resolución efectiva a las problemáticas existentes a nivel externo y con capacidad de identificar qué cambios”. En el desarrollo de esta monografía hemos realizado una minuciosa búsqueda de metodologías ágiles del desarrollo las cuales hemos venido estudiando y comparando con el modelo de la MGA metodología adoptada por el DNP en el desarrollo de los proyectos en Colombia. Considero que cuando el autor nos plantea que se necesitan de organizaciones más dinámicas, flexibles, livianas y menos rígidas, hace hincapié en los cambios estructurales que vienen afectando el manejo que se le viene dando a los proyectos en nuestro país, empezando con la</p>

		<p>reestructuración de las organizaciones, y su vez considerar el uso de nuevas prácticas como las metodologías ágiles, las cuales nos muestran como beneficios y ventajas todas las características que cita el autor. Esto es un arduo trabajo de reestructuración organizacional que daría una nueva visión al manejo de las políticas públicas, que permiten generar expectativas de carácter positivo.</p>
<p>DNP departamento nacional de planeación (2017) gestión pública efectiva. Recuperado de: https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/gestion-publica-efectiva.aspx</p>	<p><i>“El mejoramiento continuo de la Administración Pública se basará en fortalecimiento de herramientas de gestión consolidadas en un sistema integrado que permita el buen uso de los recursos y la capacidad del Estado para producir resultados en pro de los intereses ciudadanos”</i></p>	<p>Atendiendo las consideraciones de este planteamiento; el DNP tiene como finalidad fortalecer las herramientas que ya se encuentran consolidadas en un sistema que permita hacer un buen uso de los recursos del estado; todo esto con el fin de beneficiar la ciudadanía. Teniendo en cuenta esta cita; se deduce que el estado colombiano está cansado de ver como los recursos invertidos en desarrollo y bienestar para toda una ciudadanía se ven desviados a brindar beneficios particulares e individuales muy ajenos a los objetivos para los cuales fueron destinados. Es por ello que el DNP se encuentra en búsqueda de fortalecer herramientas basadas en soluciones. A través de estrategias que puedan hacer un mejor uso de los recursos, consolidando un estado eficiente y eficaz. Para esto es considerable formar una planta de servidores comprometidos con esta política que el estado viene implementando en todas sus instituciones, capaces de adaptación al cambio, responder a soluciones inmediatas ante el eminente riesgo, responsabilidad, compromiso y un plan de seguimiento y control que permita tomar decisiones y acciones correctivas a tiempo. Es importante recalcar que estas medidas son eminentemente necesarias y que el estado las</p>

		<p>necesita más que en este preciso momento, en el resumen bibliográfico consolidado en este Apéndice basado en el desarrollo de proyectos en la gestión de las organizaciones públicas se han tomado temas que vienen haciendo parte fundamental de los proyectos en Colombia y no para bien. La corrupción; ya aclarado en otras citas tomadas: este flagelo pareciera ser un mal de nunca acabar, es por ello que el DNP como encargado de los proyectos en Colombia tiene el compromiso y la responsabilidad de tomar medidas que garanticen a la ciudadanía en buen uso de los recursos públicos y que sus proyectos se cumplan y se desarrollen en un marco de transparencia y legibilidad.</p>
--	--	---

Apéndice 3. Matriz de análisis. Resultados del análisis bibliográfico. Relación de metodologías ágiles de desarrollo de proyectos y su utilización en las organizaciones públicas.

AUTOR	CITA	ANÁLISIS
<p>Mogollón Afanador, Javier. Esteban Villamizar, Luis Alberto. (2010). El Desarrollo individual de proyectos de Software: Una realidad sin Método. Recuperado de: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_40/recursos/03_v</p>	<p><i>En la actualidad existen innumerables metodologías de desarrollo de software, que promueven cada una de ellas sus propias buenas prácticas de desarrollo, pero el común denominador de dichas metodologías es la necesidad de interactuar entre diferentes personas para lograr obtener un producto.</i></p>	<p>La cita en cuestión, da a conocer de tendencia de cómo abordar proyectos de manera clara y planificada con un equipo de proyecto multidisciplinar. Anteriormente, la responsabilidad de un proyecto o las tareas se centraban en una sola persona, muchas veces, por el bajo presupuesto para invertir en recurso humano, y más aún cuando se contrata personal con amplia experiencia y capacitada, donde los honorarios a pagar son bastante elevados. Pero durante los últimos años, el trabajo en equipo, es el</p>

<p>13_18/revista_17/03122011/07.pdf</p>		<p>estándar de abordar y gestionar proyectos, donde cada persona o profesional, es fundamental, y hace parte de un sistema, que deberá trabajar de manera armónica bajo la dirección de un Líder, el cual deberá contar con habilidades (softskills y hardskills), para poder gestionar adecuadamente el recurso humano del proyecto. De esta manera, aspectos como la responsabilidad y el auto compromiso, se convierten en puntos clave, de las últimas metodologías ágiles para trabajar proyectos, donde cada persona, comprende y entiende su papel e importancia en el éxito o fracaso en sus labores diarias.</p>
<p>Patty Pedrosa Barrios. (2013). Elección de una metodología de Desarrollo a partir de las Ventajas de una metodología Ágil y un Modelo Robusto como CMMI-DEV 1.3. Recuperado de: http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/ingeniare/article/viewFile/387/373</p>	<p><i>La competitividad de las organizaciones de desarrollo de software exigen el conocimiento de las diferentes metodologías existentes en el mercado, para así adoptar la que conlleve al éxito en la culminación</i> <i>Del proyecto teniendo en cuenta las condiciones de calidad propuestas para un producto de software.</i></p>	<p>Acorde a la presente cita, se da a entender la importancia de conocer, saber e implementar metodologías ágiles en la gestión de proyectos, que en este caso, son de desarrollo de software, pero que de igual manera, dichas metodologías se puede implementar en proyectos de cualquier sector. Y precisamente, la versatilidad de estas metodologías, hacen que cada vez tomen más fuerza, ya que se pueden ejecutar en casi cualquier tipo de proyectos y de cualquier sector: industria, tecnología, civil, etc., y con el beneficio, que son muy fácil de implementar, ya que sus principios y filosofía, no son tan difíciles de comprender y aplicarlos. Estas metodologías buscan alcanzar dos conceptos fundamentales en el desarrollo de proyectos: el primero la eficiencia, buscando a través de la asignación, control y seguimiento de tareas, obtener el mayor grado de trabajo y desarrollo por parte del personal, ocupando menos tiempo y dinero en cada operación, fase o actividad. El segundo, es el más</p>

		<p>vital, al final de un proyecto, y es la calidad, enfocado a la gestión administrativa del personal, pero aún más importante, a los entregables o productos del proyecto. Aquí en este punto, es donde una empresa demuestra la integralidad de su equipo y la eficiencia del trabajo, obteniendo resultado de calidad, que satisfaga al cliente, población y patrocinadores del proyecto.</p>
<p>Patty Pedrosa Barrios. (2013). Elección de una metodología de Desarrollo a partir de las Ventajas de una metodología Ágil y un Modelo Robusto como CMMI-DEV 1.3. Recuperado de: http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/ingeniare/article/viewFile/387/373</p>	<p><i>En la XI Jornada de Gerencia de TI se presentó por parte de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas-ACIS, las tendencias actuales en cuanto al desarrollo de proyectos colombianos relacionados con tecnología informática. Este estudio fue realizado con una participación de 248 proyectos.</i></p>	<p>De acuerdo a la presente tesis, pretender dar conocer sobre qué sector, es el que más se encuentra implementado la metodología ágiles en Colombia, como lo son: tecnología e informática. Esta cifra nos da a entender muchas cosas, una de ellas, es que el sector del desarrollo de software o programas, es el que más se influenciado por la implementación de metodologías ágiles en Colombia, pero lógicamente, estas una tendencia global en los demás países Europeos y los Estados Unidos, donde se marca muchos más dicha tendencia. Además ha permitido reducir costos y el tiempo en el desarrollo de tareas o actividades en proyectos.</p> <p>En este punto, Colombia, ha marcado la tendencia en gestión y desarrollo de proyectos, como lo han hecho muchos países desarrollados e industrializados, lo cual es algo muy positivo, ya que estas prácticas siempre buscan un alto de grado de calidad y rentabilidad. Si bien, el primer lado de la moneda resulta ser bastante positivo, también podemos inferir, que lo demás sectores de proyectos en Colombia, casi no han optado por implementar dichas metodologías de gestión de proyectos, y es ahí donde viene el problema de investigación, y por tanto preguntarnos ¿Por qué no adoptar dichas</p>

		<p>metodologías?</p> <p>La respuesta a esta pregunta, puede provenir de varias causas, una puede ser el no conocimiento y dominio de dichas metodologías por parte de funcionarios gubernamentales, empresas y contratistas. Otra causa, y más probable es la corrupción actual del país y sus entidades públicas, donde se puede evidenciar, que en el desarrollo de proyectos, nunca se busca buscar rentabilidad en los proyectos, por las famosas tajadas y favores políticos, ya que de lo contrario, generaría una mala planificación de los recursos del proyecto, por tanto, la corrupción es un motivo por el cual, para muchos empresarios no caería muy bien esta idea, ya que los sobrecostos e incumplimientos en los proyectos en Colombia, es la actual tendencia que se puede observar.</p>
<p>Patty Pedrosa Barrios. (2013). Elección de una metodología de Desarrollo a partir de las Ventajas de una metodología Ágil y un Modelo Robusto como CMMI-DEV 1.3. Recuperado de: http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/ingeniare/article/viewFile/387/373</p>	<p><i>En cuanto al sector donde se desempeñan estos proyectos, se puede visualizar en la siguiente figura que el sector que mayor auge tiene en los proyectos es el sector privado, con 71,01 %, un poco más</i></p> <p><i>Del doble que el porcentaje de proyectos realizados en el sector público con tan solo 28,99 %. Esta tendencia se ha mantenido, con respecto a 2011, con una diferencia del 4,49 %.</i></p>	<p>Analizando la presente tesis, y siguiendo con el desarrollo de proyectos de software en Colombia, la actual cita da una información muy relevante sobre la inversión del Estado, en proyectos informáticos y/o tecnológicos en Colombia. La realidad encontrada es que para el Gobierno, no es muy rentable invertir en el sector de tecnología e informática, y se puede dar, en que no mueven demasiado dinero, y por tanto, no deja muchas tajadas a aquellas personas que están detrás de estos dineros.</p> <p>Esto deja claro, que el Gobierno, le apuesta a los grandes y mega proyectos de obras civiles, donde se manejan sumas grandes de dinero, donde por el contrario a los proyectos informáticos, los dineros que van hacia los corruptos y empresarios, se multiplican, y dejando contentos a varios interesados</p>

		<p>indeseados. Aunque con los proyectos de concesión 4G, esto se ve reducido, debido a que casi la totalidad de la financiación de los proyectos, los debe hacer el contratista o empresa que gana un “dudoso” proceso de licitación, no impedirá, que se cambie dicha tendencia, de dejar de financiar estos proyectos que deja contentos a algunos, pero menos a los directamente implicados, que es la población beneficiaria, que es la que más pierde. Queda por concluir de dicha tesis, que el sector privado, es el que más le invierte a este sector de proyectos, a través de la tercerización que realiza entidades gubernamentales como el Ministerio de Telecomunicaciones y el Ministerio de Educación, a pequeñas empresas, quienes se encargan de ejecutar los contratos suscritos con el Gobierno, especialmente con proyectos de Educación y Comunicación, que lastimosamente, también se ven afectados por corrupción y robos de dineros, donde los estudiantes deben pagar las consecuencias de esta enfermedad que crece cada día.</p>
<p>Álvarez C, Alejandro. Patiño B, Albeiro. (2015). Arquitectura empresarial y metodologías ágiles – Una combinación efectiva para hacer frente a los frecuentes cambios en el negocio. Recuperado de: http://fundacioniai.org/actas/Actas1/Actas%201.23.pdf</p>	<p><i>La Arquitectura Empresarial propone la creación de un modelo que permita abordar la tecnología como un complemento y apoyo del negocio, de forma que las áreas de Negocio y de TI evolucionen de manera alineada, conjunta, dinámica y ágil.</i></p>	<p>De acuerdo a la cita, los modelos de negocio, están apuntando a la implementación de metodologías ágiles de gestión y desarrollo de proyectos, con el fin de maximizar la rentabilidad financiera, cabe aclarar, que este principio aplica para el sector privado. Es lógico pensar que los grandes empresarios de Colombia, hagan millonarias inversiones en proyectos, pero no la hacen, sin calcular detalladamente la propuesta del proyecto, la economía del país y una serie de variables económicas que puedan afectar su inversión. De esta manera realizar unos estudios y proyecciones previas,</p>

		<p>que les permitan reducir lo más posible, el nivel de incertidumbre, que pueda afectar la integridad del proyecto visto de todos los puntos de vista (económico, social, ambiental, político, etc.). Pero además de estos aspectos, se apoyan fundamentalmente en el uso de las tecnologías de la información, herramientas precisas y concretas, que les permiten a los empresarios establecer todo tipo de información, como simulaciones ante todo tipo situaciones, calcular rentabilidad, ganancias, costes y gastos del proyecto, es decir, toda la información necesaria que se debe saber antes y durante de invertir en el proyecto. De esta manera, el conjunto de implementar metodologías ágiles con las TI (tecnologías de la información), hace que estas grandes empresas siempre logren resultados de calidad, pero sobre todo un alto grado de eficiencia, logrando maximizar la rentabilidad y minimizando los gastos y costes del proyecto, de acuerdo a unos estudios y proyecciones complejas.</p>
<p>Álvarez C, Alejandro. Patiño B, Albeiro. (2015). Arquitectura empresarial y metodologías ágiles – Una combinación efectiva para hacer frente a los frecuentes cambios en el negocio. Recuperado de: http://fundacioniai.org/actas/Actas1/Actas%201.23.pdf</p>	<p><i>Actualmente, las empresas buscan grandes transformaciones a través de un enfoque mucho más ágil de los modelos implementados. Parecería que se está formando una nueva tendencia que conlleva a una transformación en la forma como se aborda la práctica de La arquitectura empresarial.</i></p>	<p>Teniendo presente la tesis de estudio, la eficiencia y flexibilidad en los procesos administrativos y de desarrollo de actividades en proyectos, es lo que actualmente están tratando de conseguir las grandes y competitivas compañías en el mundo. Para lograr este resultado, cada vez más se están acercando hacia lo fácil y rápido, dos palabras que apuntan hacia las metodologías ágiles, que es la tendencia que de hecho, muchas empresas, multinacionales en todo el mundo, ya se encuentran implementando de manera exitosa y esto se debe a la facilidad, flexibilidad y naturalidad de dichas metodologías, ya que no requieren utiliza tanto tecnicismos, ni mayor</p>

		<p>complicación. Y a partir de este punto, se ha generado una carrera por ver y alcanzar la calidad, el cual es el punto de llegada de toda empresa, ya que estos genera mayores ingresos y mayor rentabilidad a la compañía, porque al final, a mayor calidad, mayor clientela, quienes son los que pagan los productos y servicios que se ofertan. De acuerdo a lo anterior, se puede entender porque muchas empresas, están optando por implementar estos estándares ágiles y fáciles de implementar, permitiendo obtener grandes resultados y facilitando el trabajo de todo el personal.</p>
<p>PMO informática. (2015). 10 Tendencias de administración de proyectos en 2016. Recuperado de: http://www.pmoinformatica.com/</p>	<p><i>El forjar relaciones ganar-ganar con los interesados está surgiendo entre las nuevas tendencias en la administración de proyectos, habiendo reconocido la importancia que estos tienen para lograr un proyecto productivo y exitoso. Este consiste en dejar de manejarlos como un recurso, involucrándose con estos para ganar su respeto y cooperación, facilitando el proceso de control más allá de la simple dirección de proyectos.</i></p>	<p>Partiendo de la cita en cuestión, lo que expresa el autor en la cita, enseña a manejar a los Stakeholders del proyecto desde otra manera, y no como generalmente se lo suele manejar. Los Stakeholders o interesados del proyecto, son aquellas parte interesadas que puedan ser afectadas directa o indirectamente sobre las decisiones y resultados del proyecto y por tanto, suelen estar al tanto sobre información relevante en el transcurso del ciclo de vida del proyecto. Pero en Colombia, los interesados del proyecto, y para ser más precisos, los beneficiarios del proyecto, los cuales son los que poseen un alto nivel de expectativa sobre la influencia del proyecto en su zona, resultan ser los que menos participan y aún menos, están en constante comunicación con las directivas del proyecto. Esto ocurre debido a que el proceso de comunicación solo se suele realizar entre el Líder del proyecto y el sponsor o patrocinador, es decir, el gobierno nacional o territorial de la región o zona donde se esté ejecutando, pero los que realmente se van a favorecer de los beneficios de este, los</p>

		<p>beneficiarios, nunca son tenidos en cuenta en este proceso.</p> <p>Incluso, resulta que las directivas o líder del proyecto, no establecen los mecanismos ni procedimientos para establecer comunicación con los Stakeholders, y por ende, nunca se respeta ni se toman apreciaciones ni observaciones de dichas partes.</p> <p>Y lo que plantea el autor en la cita, es que ese proceso de gestionar a los interesados, no solo se limite a identificarlos y registrarlos, sino que se hagan partícipes activos, y que en conjunto con todo el equipo de proyecto, puedan realizar discusiones productivas que permitan llegar a tomar decisiones beneficiosas para todos, y no solo se tenga en cuenta y se favorezca a algunos; por tanto incluir de manera directa a todos los interesados, es una herramienta útil, ya que de las ideas que todos puedan aportar, pueden ser muy útiles para que las directivas del proyecto puedan tomarlas y ajustarlas en pro de la población beneficiaria.</p>
<p>Revista Mprende. (2014). Agile, Scrum y Lean Startups: Metodologías de desarrollo ágil de proyectos. Recuperado de http://mprende.co/</p>	<p><i>Construir-Medir- prender: No porque sea ágil significa que no deba gerenciar su proyecto. Por el contrario, debe controlar y medir todo el tiempo.</i></p>	<p>Analizando la tesis del autor, una frase que es muy importante tener en cuenta al momento de implementar metodologías ágiles en proyectos, ya que se puede mal interpretar, como un método de trabajo sin control o rigurosidad. Se entiende que es una metodología de fácil comprensión e implementación, pero no significa que no contenga una serie de procedimientos, actividades para poder llevar a cabo revisiones y controles de fases de manera planificada, ya que estas actividades son vitales para poder evaluar el trabajo del personal y también revisar los productos o entregables que cada</p>

		<p>persona es responsable de entregar. Y así como otras metodologías proponen y planean estas actividades, estas también establecer en periodos al corto plazo, revisiones y controles de calidad, peor también se hacen estudios sobre la identificación de riesgos, a partir de las lecciones aprendidas, para corregir lo que se hizo mal, así que, estas metodologías poseen una filosofía natural y de fácil entendimiento, pero con procedimientos concretos y precisos para evitar riesgos y problemas que comúnmente llegan asociados a la gestión y desarrollo de proyectos.</p>
<p>Líder de Proyecto. Nuevas Tendencias en Project Management. Recuperado de: http://www.liderdeproyecto.com/</p>	<p><i>Al contrario de los procesos operativos diarios de una empresa, que son repetitivos, los proyectos son por definición únicos, cada proyecto representa una nueva experiencia para encarar un problema, desarrollar un producto o servicio o un nuevo resultado. Los proyectos son como catalizadores que impulsan el proceso de innovación,...</i></p>	<p>Partiendo de la tesis expuesta por el autor, se está en acuerdo con la tesis expuesta, los procesos operativos, los procedimientos administrativos para administrar una entidad o empresa, contrastan en algunos aspectos con la gestión de proyectos. Comenzando desde que cuando una compañía se encamina en desarrollar o participar por ganar un proyecto, las condiciones pueden cambiar durante cualquier punto del ciclo del proyecto, lo que te obliga a estar siempre preparado para controlar o al menos tratar, todo tipo de inconvenientes o riesgos, lo que es natural al momento de gestionar proyectos de cualquier índole.</p> <p>El personal que se debe contar para gestionar proyectos, no suele ser el mismo que se tiene para administrar una entidad, ya que son experiencias profesionales muy diferentes, ya que las condiciones de trabajo son diferentes. Una persona al mando de la dirección de un proyecto, sin experiencia, habilidades, ni conocimientos en metodologías de gestión y desarrollo, difícilmente cumplirá el perfil idóneo y más aún, cumplirá con las expectativas de</p>

		<p>las directivas de la compañía.</p> <p>En los proyectos, las compañías invierten dinero en una oportunidad de negocio, y por ende hay que realizar estudio de oportunidad, proyecciones financieras, etc. Ya que de estos factores dependerá el éxito o fracaso de la entidad o compañía. Este tipo de situaciones y decisiones no se suelen tomar en procesos y procedimientos administrativos ni operativos. Y otra diferencia más relevante, es que gestionar proyectos de manera adecuada y planificada le permitirá a la compañía alcanzar altos estándares de calidad, con lo cual le permitirá obtener rentabilidad y sobre todo expandirse por una región más grande u incluso fuera del país, ya que comienza a obtener experiencia y reconocimiento a nivel nacional e internacional, mientras que lo otro, es un beneficio para la empresa, y además el cliente externo no lo va a conocer ni reconocer.</p>
<p>Diestro. Gonzalo, Gabino. Que son las metodologías ágiles y su aplicación en el mercado actual. Recuperado de: https://www.uv.es/capgeminiuv/documents/Capgemini_Charla_Agile_UV.pdf</p>	<p><i>“NO soy un gurú de las metodologías ágiles, sólo me adapto.”</i></p>	<p>Dentro de este marco; el autor permite contrarrestar la metodología tradicional frente a las metodologías ágiles mediante una presentación resumida contemplando los aspectos más importantes de cada una de ellas. Empezando con la metodología tradicional; la cual también recibe el nombre de cascada: esta metodología divide el proyecto en fases y considera que para pasar de una fase a otra es necesario haber concluido la fase anterior es decir no se puede retroceder; terminada una fase es irreversible volver a ella. Teniendo en cuenta este planteamiento poco flexible, entran a jugar un papel muy importante las metodologías ágiles en la gestión de proyectos; fundamentando 4 valores importantes a tener en cuenta: interacción entre individuos,</p>

		<p>software para manejo de documentación extensiva, colaboración con el cliente y respuesta al cambio. Teniendo en cuenta estos 4 valores las metodologías ágiles empiezan a tomar fuerza en el desarrollo de proyectos. Presentan un nuevo planteamiento flexible. Cada una de ellas proporciona herramientas propias enfocadas en el progreso y los resultados del proyecto: minimizando tiempo, reduciendo costos, potencializando las relaciones interpersonales, promoviendo el trabajo en equipo, dirigiendo el proyecto hacia la clave del éxito. En este breve resumen de lo que el autor pretende mostrar en su presentación se ratifica que los cambios y el uso e implementación de nuevas prácticas en este caso las metodologías ágiles en la gestión de proyectos en Colombia son cada día más necesarias para generar procesos con resultados más concisos y precisos teniendo en cuenta la triple restricción del proyecto.</p>
<p>Gamboa, Manzaba. Julio. (2014). Aumento de la productividad en la gestión de proyectos, utilizando una metodología ágil aplicada en una fábrica de software en la ciudad de Guayaquil. Revista tecnológica ESPOL-RTE, VOL 27, N.2, 1-36, (Diciembre 2014). Recuperado de: file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/312-882-1-PB.pdf</p>	<p><i>“todos los beneficios con los que aportan las metodologías ágiles, producir resultados, el aumento de la productividad y la adaptación, son los beneficios principales que impactan a la competitividad de una organización de manera directa” Fred Villareal (2013).</i></p>	<p>De conformidad con el documento citado; el autor muestra un panorama donde las organizaciones cada día buscan ser más competitivas apropiándose del uso de nuevas prácticas como lo son las metodologías ágiles. Teniendo en cuenta que existen diferentes metodologías ágiles lo que se busca es identificar las ventajas que cada una de ellas pueda proporcionar para encontrar la que más se ajuste a nuestras pretensiones o necesidades. En este caso las organizaciones se encuentran en la búsqueda de nuevas prácticas, es por ello que el riesgo a tomar o los esfuerzos que se tengan que agregar se verán reflejados en los beneficios que estas traerán consigo; tales como la reducción de tiempo, siendo este uno de los principales problemas que enfrentan en la</p>

		<p>actualidad las empresas dedicadas al desarrollo de software. En fin lo que pretende el autor es mediante un cuadro comparativo exponer cuatro de las metodologías ágiles más comunes, tales como: (scrum, extreme programming, kamban, scrumban). Y así poder seleccionar la que mejor se ajuste y pueda brindar a sus clientes un producto a tiempo y de calidad.</p>
<p>Picón, Christian Omar. Roberto Carlos, Farah. Crespo Mendoza. Ronald Alfredo Barriga Díaz, Ronald Alfredo. Y Alarcón Salvatierra. José Abel. (2016): “la metodología ágil como herramienta para el desarrollo de proyectos de software en las instituciones educativas superiores”. Revista caribeña de ciencias sociales ISSN. 2254-7630 (noviembre 2016). Recuperado de: http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/proyectos.html</p>	<p><i>“El desarrollo acelerado de la ciencia, la tecnología, la política de Organización por proyectos y el perfeccionamiento empresarial e institucional, crean las condiciones necesarias para la aplicación de las Metodologías de desarrollo en la Ingeniería de software, apoyándose en las nuevas tecnologías de la informática, a fin de obtener los objetivos propuestos, acortando los plazos de tiempo, optimizando los recursos y con la calidad requerida en los proyectos.”</i></p>	<p>Considerando que: Las metodologías ágiles son las llamadas en la actualidad a incursionar en el desarrollo de proyectos, siendo estas una metodología que por sus características proporcionan beneficios importantes tales como la rapidez y fluidez. Con esto las metodologías ágiles se convierten en la herramienta más conveniente para el desarrollo de pequeños proyectos. Si bien es cierto que los proyectos grandes que manejan extenuante documentación requieren y se ajustan muy bien a las metodologías tradicionales; los pequeños proyectos por el contrario se ajustan a las metodologías ágiles las cuales minimizan el tiempo, optimizan recursos, monitorean constantemente el progreso del proyecto, capacidad de respuesta ante alguna situación que pueda colocar en riesgo la calidad del producto etc. Estos son algunos de los beneficios que traen consigo las metodologías ágiles en desarrollo de proyectos. Para concluir las pretensiones del autor en este artículo son demostrar la importancia del uso de las metodologías ágiles en el desarrollo de proyectos y como estas herramientas pueden llegar a generar gran impacto en las organizaciones y publicas y la gestión de proyectos.</p>
<p>Orantes Jiménez, Sandra</p>	<p><i>“hoy en día se encuentran metodologías que se</i></p>	<p>En consecuencia con el planteamiento que el autor</p>

<p>Dinoria. Calidad de software en el uso de metodologías ágiles para el desarrollo de software. Recuperado de: http://www.bvs.hn/cu-2007/ponencias/CAL/CA L006.pdf</p>	<p><i>centran en otros aspectos, como por ejemplo el factor humano o el producto de software, siendo esta la filosofía de las Metodologías Ágiles”</i></p>	<p>expone sobre las metodologías ágiles; al mismo tiempo plantea que las metodologías ágiles hoy día se convierten en el centro de atención en el desarrollo de proyectos. Su enfoque innovador con resultados eficientes y eficaz han demostrado que pueden llegar a generar grandes beneficios; estas metodologías poseen una cualidad particular; su gran interés de colaborar con el cliente, dando resultados de alta calidad en tiempos más cortos en relación con las metodologías tradicionales. Hacen de ellas que empiecen a ser llamativas a la hora de seleccionar una herramienta metodológica. En la frase citada se hace hincapié en el “factor humano” si bien es cierto como acabamos de mencionar su atención y colaboración centrada en el cliente, el interés de mantener la interacción y la comunicación se convierten en un requerimiento primordial y una necesidad a satisfacer siendo este parte fundamental del proyecto.</p>
<p>Pastrana, Ophelia. (2014). 5 beneficios de aplicar metodologías ágiles en el desarrollo de software. Métodos y procesos en la metodología ágil. Recuperado de: http://www.i2btech.com/blog-i2b/tech-deployment/5-beneficios-de-aplicar-metodologias-agiles-en-el-desarrollo-de-software/</p>	<p><i>“Siempre hay que tener en cuenta como programadores que lo que es la última tendencia hoy puede que no exista mañana y por esto existe la metodología ágil donde los requisitos y soluciones evolucionan mediante la colaboración de grupos auto organizados y multidisciplinarios.”</i></p>	<p>De acuerdo con el documento, la situación descrita; resalta o rescata tres de las metodologías ágiles más relevantes: scrum, XP o extreme programming, desarrollo ligero o lean. Haciendo de cada una de ellas una conceptualización con la intención de mostrar una comprensión resumida y clara de lo que es cada una de ellas: empezando con la metodología scrum se dice ser un proceso basado en minimizar los riesgos durante todas las etapas del proyecto, dentro de sus virtudes están la productividad con calidad y el seguimiento diario de los avances del proyecto. Manteniendo al tanto diariamente al cliente mediante una comunicación fluida. La siguiente metodología XP consiste en diseñar e implementar lo más rápido</p>

		<p>que se sea posible; posee una gran capacidad de comunicación y el aprender de los errores. Por último la metodología de desarrollo ligero está orientado en conseguir extremadamente lo que el cliente necesita, esta metodología está orientada a empresas que se encuentran incursionando y en búsqueda del éxito en el mercado. Además de ello también nos da a conocer lo que se considera los cinco beneficios de implementar estas metodologías. Entre los que podemos destacar; primero: Finalizar entregas lo más pronto posible. Segundo: El desarrollo ágil aumenta la productividad. Tercero; Simplifica el manejo de sobrecarga de proceso. Cuarto; Mejor perfil de profundidad. Y quinto una mejor gestión de riesgo.</p>
<p>Gutiérrez, Catalina. (2014). I2B lab e I2B University, nuevas iniciativas de I2B en Colombia. Recuperado de: http://www.i2btech.com/blog-i2b/i2b-news/i2b-lab-e-i2b-university-nuevos-objetivos-en-colombia/</p>	<p><i>I2B Lab e I2B University “Conjunto de iniciativas que buscan que siempre estemos pensado en función del cliente con la mejor solución tecnológica.”</i></p>	<p>Con referencia a esta cita; al hacer énfasis en I2B University como una de las empresas que se ha formado en Colombia, con la finalidad de buscar el cambio y la innovación a través del uso de nuevas prácticas o nuevas tecnologías. Las metodologías ágiles están ligadas al desarrollo de software convirtiéndose en las metodologías más llamativas para el desarrollo de todo lo concerniente con los proyectos de este tipo, y una vez más el autor hace énfasis en la importancia que se le debe dar al cliente para brindarle los mejores resultados. Acota que Empresas como estas rompen esquemas y paradigmas con respecto al uso e implementación de nuevas herramientas metodológicas, si bien es cierto que en la actualidad las metodologías ágiles han sido muy poco incluidas en el desarrollo de proyectos de índole social o de inversión siendo estos los más concurrentes por el estado; las metodologías ágiles vienen incursionando fuertemente en los proyectos</p>

		de desarrollo de software. Enfocadas en la innovación, de carácter arriesgado y demostrando que los cambios a pesar de las consecuencias que generan son importantes hacerlos en el desarrollo de proyectos.
<p>Pampliega, Carlos J. (2014). Aplicar metodologías ágiles en sectores ajenos a las TIC. Recuperado de: http://salineropampliega.com/2014/01/aplicar-metodologias-agiles-en-sectores-ajenos-a-las-tic.html</p>	<p><i>“En concreto para el sector de la construcción, el uso de nuevas tecnologías como realidad virtual, las impresoras 3D, la prefabricación, etc.,... facilitan un enfoque Agile de ciertos procesos. Si bien, el uso de ciertas metodologías específicamente de programación extremas, como XP, no van a poder acomodarse a otros ámbitos y resultarían incluso contraproducentes; añadir principios generales de Agile pueden aportar valor al proyecto. Estas tecnologías hoy utilizadas en casi todos los proyectos permiten diseñar, prototipar y evaluar distintas alternativas del resultado del proyecto sin necesidad de construirlo materialmente.”</i></p>	<p>Tomando como referente este artículo propio del PMI- Madrid Spain Chapter. Es evidente que en esta búsqueda bibliográfica enfocada en las metodologías ágiles y su incursión en el desarrollo de proyectos a través de las organizaciones públicas, resulta importante hacer una acotación entre la posibilidad que estas puedan llegar a hacer parte de estos cambios que se pretenden lograr. Las organizaciones públicas en la actualidad vienen enfrentando una situación problema en la implementación de proyectos, tales como: incumplimiento y demoras en entregas, costos agregados al valor inicial, inconformidad con el cliente, son unas de las problemáticas presentadas. Hecha las consideraciones anteriores, en la búsqueda de herramientas que den soluciones a estas desventajas presentadas con frecuencia, los riesgos que se deben asumir a la hora de hacer cambios en la metodología son una condición que la organización no está dispuesta a arriesgar. Aunque las metodologías ágiles muestren un panorama alentador y solucionador a todas las necesidades que vienen enfrentando las organizaciones; estas se encuentran totalmente asociadas al desarrollo de proyectos de software o a los informáticos. Pero si se puede apuntar que estas metodologías muy innovadoras hacen uso de las nuevas tecnologías que nos pueden aportar mucho antes de la ejecución del mismo; minimizar de esta</p>

		<p>manera riesgos, costos y posibles demoras. Dándole la flexibilidad y adaptación al cambio que las metodologías tradicionales no permiten; Y por último no podemos dejar a tras la filosofía ágil: la interacción con el cliente, siendo este uno de sus principios más importantes.</p>
<p>Buonamico, Damián. (2013). Historias de las metodologías ágiles en contexto. Recuperado de: http://www.caminoagil.com/2013/03/historia-de-las-metodologias-agiles-en.html</p>	<p><i>“Preparé una línea de tiempo con algunos hitos importantes en la historia del desarrollo de software y de la informática en general para un análisis más profundo y poner también a las metodologías de desarrollo en contexto.”</i></p>	<p>Dentro de este marco, la situación descrita por el autor se caracteriza por mostrar en tiempo real; como se fueron estructurando las metodologías del desarrollo en tiempo, su evolución y participación. Según lo plantea el autor podemos decir que: desde los años 1891 Federich Taylor expone un concepto sobre la administración científica del trabajo, basada en ideas de dividir el trabajo en tareas simples y de rutina, además de ello la productividad es controlada y los empleados se supervisaban. Siendo este el punto de partida y evolución de las metodologías; más adelante en los años 1924 se empieza a consolidar lo que en un futuro conocemos como Toyota, manufactura lean. En el año 1939 se da a conocer el ciclo PHAA (planificar, hacer, analizar y actuar); en este año ya podemos apreciar acercamiento más conciso con las metodologías ágiles. Y es en 1948 cuando un ingeniero chino crea a kamban en Toyota. En 1986 aparece por primera vez el termino Scrum para destacar la importancia del trabajo en equipo para el éxito en el desarrollo, y en este mismo año se empiezan a experimentar patrones de diseño al desarrollo software. En 1988 aparece lean manufacturing. En 1994 se conoce la crisis por la que atraviesan los proyectos de desarrollo de software; proyectos cancelados, exceso en costos y tiempo. 1995 scrum fue adoptado y</p>

		<p>llevado a las organizaciones para ser implementado. En 1999 se introduce XP como metodología del desarrollo. En el 2001 se firma el manifiesto ágil con cuatro valores y doce principios; es así como entran a incursionar las metodologías ágiles en el mundo de los proyectos de la informática y que en la actualidad esperamos que se puedan adaptar a cualquier tipo de proyecto y estas puedan resolver muchas de las dificultades que enfrentan las organizaciones basadas en desarrollo de proyectos.</p>
--	--	--