

PROJECT, DESIGN AND MANAGEMENT

<https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management>

ISSN: 2683-1597



Cómo citar este artículo:

Prieto Mérida, M. A. & Yam-Cervantes, M. A. (2022). Modelo estandarizado para la planificación en la ejecución de proyectos que permita mejorar el desempeño de las entidades no lucrativas. *Project, Design and Management*, 4(2), 281-297. doi: 10.35992/pdm.4vi2.1051.

MODELO ESTANDARIZADO PARA LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Marco Antonio Prieto Mérida

Universidad de Sucre (Bolivia)

prieto.marco@usfx.bo · <https://orcid.org/0000-0002-0899-0948>

Marcial Alfredo Yam-Cervantes

Universidad Internacional Iberoamericana (México)

pmayc12@hotmail.com · <https://orcid.org/0000-0001-8816-1156>

Resumen. En este trabajo fueron identificados los instrumentos dentro de los procesos utilizados para la planeación de la ejecución de proyectos de las organizaciones sin fines de lucro, ENL: el Alcance, Tiempo y Costos, así como su impacto en el desempeño de los proyectos y su mejora a través del modelo propuesto, que rescata las mejores prácticas del mundo de las mismas entidades, al mismo tiempo fueron identificadas cuales fueron las prácticas del mundo empresarial que pueden ser adaptadas en mayor o menor grado. Para la gestión de la implementación se encontraron 18 instrumentos en su mayoría propuestos y rescatados del mundo empresarial entre ellos; 10 de ellos fueron adaptados para las ENL sin problemas en un 100%; 4 de ellos para el 36% de las ENL; mientras que de los instrumentos propios del mundo empresarial sólo un 28% pudieron ser adaptados para la ENL. En general, se pudo identificar a partir de los resultados que la ENLs no cuentan con una estructura funcional que facilite la formulación y ejecución de proyectos, ya que las decisiones se toman en altos niveles empresariales, lo que a veces unido a la falta de experiencia dificulta la aplicación del uso de las herramientas, y retrasa la consecución y captación de recursos a través de los proyectos. Finalmente, el modelo representa una propuesta inicial que puede ser analizada, modificada y está sujeto a la mejora continua.

Palabras clave: Fase de ejecución, Entidades no lucrativas, Eficiencia, Eficacia, Modelo estandarizado.

STANDARDIZED MODEL FOR EXECUTION PROJECT PLANNING TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF NONPROFIT ORGANIZATIONS

Abstract. In this research, the instruments used for the planning of execution projects of non-profit organizations, NPOs, were identified: Scope, Time and Costs, along with their impact on the performance of the projects and their improvement through the proposed model, which rescues the best practices of the world of the same entities, also was identified which was the practices of the business world that can be adapted to a greater or lesser extent. For the management of the execution, 18 instruments were found, most of them proposed and rescued from the business world; 10 of them were adapted for the NPOs without problems in 100%; 4 of them for 36% of the NPOs; while only 28% of the instruments from the business world could be adapted for the NPOs. In general, it was possible to identify from the results that the NPOs do not have a functional structure that facilitates the formulation and execution of projects, since decisions are made at high corporate levels, which occasionally together with the lack of experience, makes it difficult to apply the use of the tools and delays the attainment and attraction of resources through the projects. Finally, the model represents an initial proposal that can be analyzed, modified and is subject to continuous improvement.

Keywords: Execution phase, Non-profit organizations, Efficiency, Effectiveness, Standardized model.

Introducción

En el transcurso de la historia han surgido un conjunto de organismos de tipo social y económico creados con el objetivo de responder a necesidades de determinados grupos de la sociedad, que por sus especificidades no pertenecen a los sectores público o privado capitalista en los que tradicionalmente se clasifican las entidades económicas, surgiendo el campo residual que se denomina “tercer sector”. El tercer sector presenta lagunas que aún al día de hoy no han llegado a disiparse, ya que se presentan con 2 enfoques: el primero es el de la economía social, europeo y de origen francés, en el que se identifica al sector no lucrativo. El segundo enfoque llamado anglosajón, se concibe el sector no lucrativo como una equivalencia al tercer sector, de esta forma se identifica con las entidades no lucrativas que se caracterizan por la aplicación del principio de no distribución de beneficios, incluyendo a ambas entidades (Ruíz, 2001).

Las Entidades No Lucrativas, ENL, también conocidas como economías sociales, de tercer sector, economía solidaria, economía participativa entre otras. Consideran a las ENL como un subsector de la economía, en donde su característica principal frente a las empresas y entidades públicas, están relacionadas a la primacía del hombre y del objeto social por sobre el capital. Sus principales servicios, no son destinados al intercambio por medio del precio y, satisfacen a su público objetivo que se encuentra en diferentes campos de acción, tales como: el desarrollo rural, cultura, educación, salud, adultos, niños, entre otros (Radrikan y Peniglalia, 2012).

En el ámbito jurídico y administrativo las ENL se diferencian de las entidades lucrativas, EL, como a aquellas cuyo propósito es otro diferente, generalmente de tipo social, ya que no responden a jerarquías administrativas sujetas a la ley (Raffino, 2020). Muchas organizaciones, sean estas EL o ENL de empresas o instituciones, donde las tareas/actividades suelen confundirse con proyectos, por el hecho de que ambos presentan características similares: son ejecutados por personas, están limitados por tiempo y recursos, requieren de una planificación, ser ejecutadas, supervisadas y controlados con el fin de alcanzar unos objetivos concretos y, el éxito o fracaso de la organización depende del enfoque de los resultados. La principal diferencia radica en que los proyectos son temporales y tienen un final definido, en cambio las actividades/tareas son continuas y

repetitiva que sostienen a la organización a lo largo del tiempo, producen bienes y servicios, no se terminan cuando alcanzan sus objetivos. (Lledó y Rivarola, 2007; Gardilicic, 2016). Según su naturaleza existen múltiples tipos de proyectos, pero en este caso solo se abordará la clasificación de proyectos según su carácter o la entidad que lo promueve, estos pueden ser: de carácter público o social y privado (Meza, 2010).

Los proyectos en las entidades no lucrativas ENL constan de 3 fases: la formulación, la ejecución y la evaluación. La formulación y evaluación de proyectos en estas entidades, cuentan con modelos estandarizados que son aplicados obteniendo como resultado proyectos muy bien formulados y acordes a la realidad en que se desenvuelven. Sin embargo, la fase de ejecución cuenta con instrumentos muy dispersos, no estandarizados y de difícil aplicación, que afectan el desempeño en los proyectos. La gestión de proyectos ostenta una abundante literatura en relación la aplicación de instrumentos generados en las empresas con fines de lucro (Siles, Mondelo, 2018). En cambio, para las ENL no sucede este hecho debido a su característica esencial, la de no producir excedentes monetarios, lo que esto, dificulta su desempeño al no poder evaluarse con criterios objetivos, como es el caso de las entidades lucrativas. Junto a esto, están los propósitos que siguen las ENL, que son difíciles de ser cuantificados, lo que obliga a buscar nuevos caminos para proponer prácticas de planificación en la ejecución de proyectos de manera que mejore el desempeño.

La importancia actual que tienen las entidades no lucrativas es debido al rol que tienen los actores tanto dentro como fuera de las instituciones, quienes exigen claridad y efectividad en las gestiones para mejorar su desempeño; ya que manifiesta que el éxito de estas entidades está dado por el acierto en sus procesos de planificación para la ejecución de sus acciones, satisfaciendo las demandas de su población meta (Navas, Breijo, 2020).

Algunas entidades sin fines de lucro incorporaran prácticas en la formulación e implementación de mecanismos de planificación para mejorar su desempeño. Estas prácticas a pesar de haber sido beneficiosas, no han logrado ser analizadas a detalle para saber su grado de difusión y uso, ya que los estudios alcanzan un grado muy incipiente, a pesar de que en el campo empresarial está dando buenos resultados (Mason, 2020).

El enfoque de gestión en general y de planificación en particular, es un aspecto que está siendo abordado por dos disciplinas, la economía y la sociología. Sin embargo, ninguna de estos conocimientos ha satisfecho todas las demandas de información que se necesitan sistematizar y pese a su relevancia socioeconómica en el ámbito no lucrativo existe una insuficiente coherencia en el tratamiento de datos e inventario de estas entidades, al mismo tiempo, que se observa una incipiente investigación cualitativa e identificación de hechos, sobre todo en materias de gestión de la ejecución de actividades (Helming, Jegers y Lapsley, 2004; Radrigan, Dávila y Penaglia, 2012).

La ejecución o implementación de proyectos en las ENL tiene muy poca relación con las investigaciones existentes en el medio, por ello, se presenta una fragmentación en el conocimiento (Mason 2020). El uso de instrumentos de ejecución de proyectos en instituciones públicas es un requerimiento recurrente, pero esto, no asegura el éxito en su desempeño, por lo que es necesario tomar en cuenta otros aspectos como: la naturaleza intrínseca de estas entidades, la importancia del recurso humano y el conocimiento de los diferentes actores y sus roles (Andalaf. 2006). La planificación de la ejecución de proyectos estaba basada en instrumentos como la observación participativa, entrevistas de profundidad, encuestas y la revisión del marco legal vigente y, sus resultados estaban dirigidos a proyectos de carácter público, desglosando así, una propuesta metodológica con sus correspondientes instrumentos, dirigidos hacia proyectos para países no desarrollados (Da-Fonseca, Hernández-Nariño, Medina-León, Nogueira-Rivera, 2014).

Como se puede constatar los esfuerzos para el uso de instrumentos de planificación en las ENL han sido continuos, sin embargo, aún quedan temas pendientes tales como la efectividad en su desempeño, lo que abre las puertas a un abanico de futuras investigaciones (Moreno, Carrillo, Roldán, Parrado 2018), encaminadas a lograr una mejora en la gestión de la ejecución de proyectos, aspecto clave del desempeño (Mason, 2020). Desde este aspecto de análisis, un elemento clave a tomar en cuenta serán los distintos actores que tienen un rol trascendental en la gestión de este tipo de organismos (Aragoneses, 2017), esto enfatiza la importancia de la planificación estratégica de los recursos humanos como otra herramienta que posibilita la mejora en el desempeño general de las ENL (Guo, Brown, Ashcraft, Yashioica, 2011).

Investigaciones sobre los estudios realizados en las entidades no lucrativas, denotan que son muy incipientes respecto a la fase de ejecución de proyectos dificultando la contribución sobre su desempeño, por ello debido a la ausencia de instrumentos y de prácticas se analiza el mercado y la dinámica para facilitar el desempeño de las actividades en beneficio de la población involucrada en los proyectos. Al mismo tiempo, se busca que la mejora en la gestión sea implementada con la identificación de las herramientas, técnicas y métodos dentro del sector empresarial o bien sean adaptadas a las características del sector no lucrativo (Leguizamón, Castillo, 2011).

En este trabajo se identificaron los instrumentos utilizados para la planificación de la ejecución de proyectos en las ENL, específicamente los instrumentos para el Alcance, el Tiempo y los Costos, así como, afectación en el desempeño de los proyectos, mediante la propuesta de un modelo que rescató las mejores prácticas del mundo de las ENL y al mismo tiempo identificó prácticas del mundo empresarial que se pueden adaptar en mayor o menor grado.

Método

Diseño

La investigación tuvo un nivel mixto (exploratorio y descriptivo). A nivel exploratorio utiliza dos tipos de investigación; La literaria que permite recurrir a las referencias estadísticas de las entidades no lucrativas, datos y análisis. Ello permitió obtener información especializada en el área de la gestión de entidades no lucrativas. Por su parte, la investigación descriptiva permitió responder a preguntas tales como: cuáles causas, qué problemas, cómo son usadas, cuándo, dónde y por quienes, los métodos, técnicas y herramientas para la planificación de la ejecución de las acciones de las ENL.

Población

La característica principal para determinar la muestra fue identificar a los proyectos en desarrollo basado en acciones integrales que se dedican a mejorar las condiciones de vida de la población y los sectores más vulnerables. La muestra fue “no probabilística” debido a que se empleó un muestreo por criterio mediante grupos: El grupo uno realizó entrevistas a profundidad a 5 directores de organizaciones no gubernamentales y 20 directores de fundaciones. El segundo grupo, aplicó un cuestionario a 5 técnicos responsables de la ejecución de proyectos de entidades no gubernamentales de 20 fundaciones.

Técnicas

La técnica aplicada fue la *Observación no estructurada* utilizada bajo condiciones naturales en las diferentes circunstancias y espacios donde se interactúa con la población objeto de estudio. La *Entrevista estructurada* se realizó mediante un cuestionario

previamente elaborado y evaluado por expertos en el área con el fin de recabar información de fuentes primarias al momento del proceso de la entrevista y, por último, la *Encuesta Cerrada*, esta técnica se basó en el registro de opiniones y pensamientos de directores y técnicos de proyectos de las organizaciones no lucrativas.

Validación de los Instrumentos de investigación

La validación de los instrumentos de investigación se llevó a cabo mediante tres pasos: primero se planteó una guía de entrevista con una serie de preguntas enfocadas en el objeto de estudio. Seguidamente, se formuló un cuestionario con una serie de preguntas referentes a las variables del objeto de estudio. Finalmente, se estructuró el cuestionario con 6 secciones: a) Información de las entidades no lucrativas. b) Información sobre el conocimiento de herramientas para la ejecución de proyectos. c). Información sobre el uso de herramientas para la ejecución de proyectos. d) Información sobre problemas en el uso de herramientas. e). Información acerca de la adaptabilidad de herramientas. e) Guía de observación. Las preguntas de investigación fueron categorizadas, diseñadas, evaluadas y validadas por expertos en el tema.

Análisis Estadístico

Para el análisis de los datos se realizó un inventario de aspectos cualitativos y cuantitativos, siguiendo los siguientes pasos tales como: **Lectura** detenida de los textos relacionados a las herramientas y técnicas que utilizan las entidades no lucrativas y las entidades lucrativas. **Categorización** basada en preguntas como: ¿qué causas?, ¿qué problemas? se presentan en la gestión de las entidades no lucrativas. También, ¿qué instrumentos se utilizan?, ¿cuáles pueden ser adaptados?, tomando como base el método Delphi para una mejor adaptación al objeto de estudio. **Agrupación y reagrupación.** Mediante el reagrupamiento y conformación de documentos analizados tomando en cuenta: los niveles sintáctico, semántico, pragmático y los objetivos a los que se pretende dar respuesta con la investigación tal como se establece en la literatura (Gil, Conti, Pulido y Prieto, 2002).

Construcción de la Base de Datos

Con los datos de la investigación se elabora una base de datos en un fichero excel parametrizando las respuestas de las entidades tomadas. El foco de estudio está definido por cada una de las preguntas de investigación, los datos generados mediante estadística descriptiva generarán gráficos que permiten interpretar y obtener las primeras respuestas a las preguntas de investigación. El análisis pormenorizado responde conclusiones preliminares y finalmente se interpretan y responden los objetivos, el problema de la investigación, diseñando un efectivo proceso de comunicación en el documento final.

Criterios de análisis de la base de datos

Primero fueron registrados los datos estadísticos: la cuantía (número), la suma, la media, los valores máximos y mínimos, la desviación típica, la cantidad según los valores, los porcentajes según los valores, y la totalidad de los porcentajes, los valores crecientes y decrecientes. Los datos de respuesta múltiple fueron codificados para facilitar su tratamiento estadístico; los de elección como “Sí, No, Quizá”, también fueron codificados para su tratamiento estadístico.

Las preguntas abiertas, estrictamente cualitativas, pasaron por una primera fase de homogenización, para agrupar respuestas coherentes con el sentir de las preguntas, interpretándose con un alto nivel de alerta para verificar el grado de coherencia tanto internamente como con otros grupos de respuestas. Algunas de las respuestas fueron vinculadas entre sí, lo que hizo necesaria la correlación de los resultados, también, en el análisis de las preguntas abiertas con más de una opción de respuesta se tomaron en cuenta los siguientes puntos para un análisis estadístico apropiado: 1) En algunas observaciones,

el porcentaje de respuestas puede tener sentido sobre el total de respuestas, dando un resultado de 100. 2) En otras observaciones, el porcentaje de respuestas tendrá sentido sobre el total de entidades encuestadas. La suma debe dar 100. 3) En otros casos, el % de respuestas tendrá sentido sobre el total de entidades encuestada, pudiendo superar los 100, si una entidad participa en más de una opción.

Resultados

Para la constatación empírica del objetivo planteado se consultaron varias interrogantes, como *¿Qué fase le parece la más importante del proyecto?* La respuesta a esta interrogante, permitió vislumbrar a qué fase del proyecto se da mayor importancia por parte de las ENL. y se consideró a la que más dedican tiempo y recursos; en este caso la fase más importante fue la Formulación de proyectos, donde aproximadamente la mitad de las entidades no lucrativas (48 %), la asigna como una prioridad, esto es, debido a la exigencia de las entidades de cooperación, ya que aseguran a los grupos destinatarios y que el proyecto sea viable. También fue posible observar que a la fase de Ejecución de los proyectos únicamente se le asigna un tercio del presupuesto a las ENL (28 %) y un 24 % fase de evaluación que fue la menos priorizada en cuanto a importancia a pesar de que constituye una herramienta que permite verificar el alcance de los objetivos y alcances y, al mismo tiempo propone mecanismos de ajuste y corrección para las futuras acciones.

Al plantear la pregunta de *¿por qué a las entidades no lucrativas asignan mayor importancia a la Formulación?*, establecieron que se debe a que en esta etapa de generación del proyecto se identifican problemáticas y necesidades que dan razón de ser a los proyectos. y que en las entidades que priorizan la evaluación de proyectos consideran que es esta fase la que permite retroalimentación y que permite corregir desvíos y errores. Mientras que las entidades que optan por darle mayor asignación a la Ejecución, argumentaron que esta fase plasma la realidad el proyecto, así también, asegura su éxito en la implementación. Ver Figura 1.

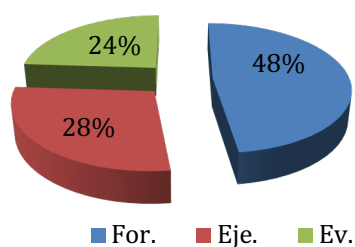


Figura 1. Importancia de las fases de un proyecto.

A la pregunta *¿Qué instrumentos se utilizan para la planificación de la ejecución del Alcance?*, las ENL, se observó como muestra la Figura 2. que de los 4 instrumentos planteados (Análisis de Alternativas, Matriz de Necesidades, Marco Lógico y Matriz Programática), se prioriza al marco lógico donde -absolutamente todas-, consideraron que es el instrumento más conocido en las ENL y, de las entidades de cooperación. Desafortunadamente, no son aprovechadas en su verdadero potencial, debido a que las entidades sólo la aplican en la fase de identificación y formulación de proyectos, no así para la ejecución.

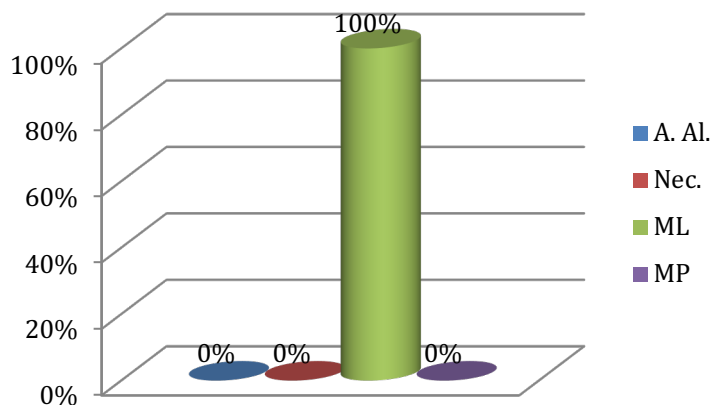


Figura 2. Uso de instrumentos para el Alcance del proyecto

Ahora, consultando *¿Qué instrumentos se utilizan en mayor medida para el cronograma?*, se identificó que el uso de los instrumentos especificados anteriormente muestra aspectos relativos al uso en las ENL. De los instrumentos conocidos por los ENL aunque en distinta magnitud el que más se utiliza es el marco lógico (100%), que no es un instrumento específico para planificar la ejecución de las actividades, ya que no permite secuenciar, establecer hitos, definir tiempos totales y parciales del proyecto en su conjunto. Por otra parte, el GANTT si bien es conocido por algunas de las ENL (20% de ellas), no es utilizado por ninguna de ellas, lo que corrobora la falta de conocimiento de su verdadero potencial. De igual manera para instrumentos como CPM y PERT no son utilizados y no se toman en cuenta para su aplicabilidad, dado que permitiría una óptima mejora en la planificación de la ejecución para el proyecto, asegurando así la eficiencia en tiempo para alcanzar el éxito en los proyectos, ver la Figura 3.

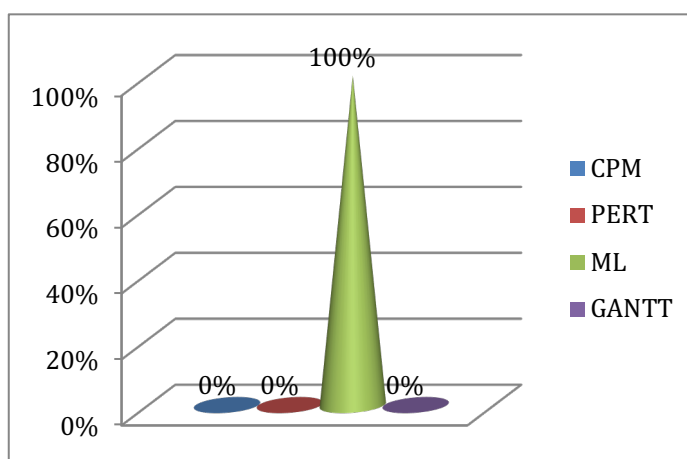


Figura 3. Uso de instrumentos para el cronograma del proyecto

Respecto a *¿Qué instrumentos se utilizan en mayor medida para los costos?*, se obtuvo que el instrumento de presupuesto es que tiene mayor uso para planificar la ejecución de los costos de los proyectos en las ENL (Esto se muestra en la Figura 4.). Las estimaciones de costos como instrumento no son utilizados en ninguno de los casos estudiados. Por lo tanto, se puede deducir que los presupuestos no son preparados eficientemente por las ENL, pues el segundo instrumento es un complemento necesario para la planificación de la ejecución de costos en el proyecto. Esta situación de los costos que se ha presentado, es una de las preocupaciones cuando se refieren a la

complementación no solo de las técnicas de costos, sino también a la interrelación con otros procesos tales como el tiempo y el alcance del proyecto (Siles, Mondelo, 2018).

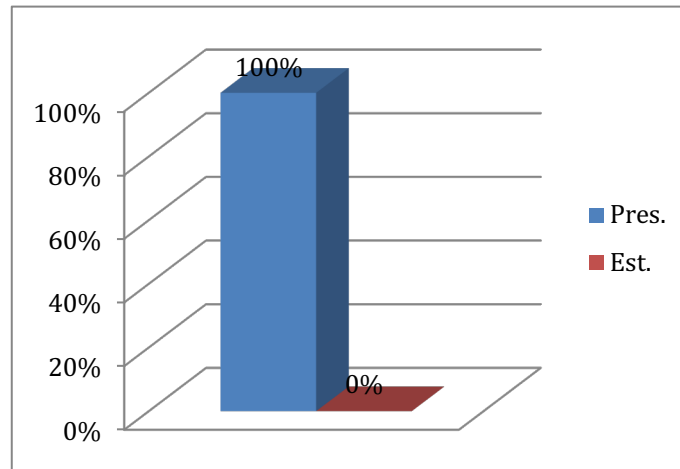


Figura 4. Uso de instrumentos para los costos del proyecto.

Para la consulta *¿Cómo afecta el grado de utilización de instrumentos para el alcance del proyecto?*, se observó que las causas del grado de utilización de los instrumentos para el alcance del proyecto afectan poco en el desempeño de los proyectos en las ENL (68%), este resultado tiene bastante lógica, pues el proceso o fase que es más conocido y utilizado por estas organizaciones es la del alcance, que consiste en definir los objetivos y coberturas del proyecto. A pesar de que no se utilizan varios instrumentos para el alcance, el Marco Lógico sigue siendo el más usado, es muy completo y adecuado para este tipo de organizaciones, también se observó que el grado de utilización de instrumentos para el alcance afecta al desempeño de un tercio de las ENL (32%) pues aseveran que es importante diversificar el uso de instrumentos para este proceso o fase (ver Figura 5.).

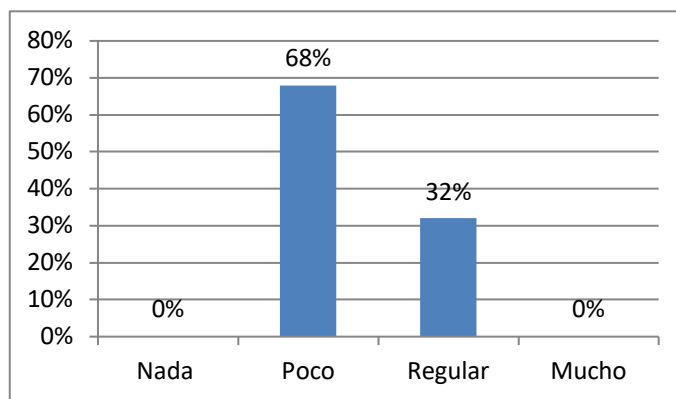


Figura 5. Cómo afecta el grado de utilización de instrumentos para el alcance.

En la Figura 6. se muestra *¿Cómo afecta el grado de uso de los instrumentos de planificación para el cronograma del proyecto?*, como la planificación de la ejecución de cronogramas, está relacionada a las actividades y tiempos del proyecto en las ENL que utilizan en mayor medida el Marco Lógico, sin embargo, a pesar de la importancia de esta técnica, la misma no es exclusiva, ni adecuada para la planificación del cronograma. Con la aplicación de esta herramienta las entidades no gubernamentales, sólo listan actividades dirigidas en función de objetivos, no tienen secuencias lógicas, ni el establecimiento de hitos fundamentales para optimizar los tiempos de los proyectos. El exclusivo y reducido

uso de instrumentos para el cronograma afecta en regular magnitud el desempeño de proyectos a más de la mitad de las ENL (56%), mientras que casi el otro 44 % manifestó que afectan en mayor grado al desempeño en los proyectos. Esto significa que las ENL no disponen de los instrumentos necesarios para optimizar tiempos en los proyectos, comprometiendo el grado de eficiencia en los mismos.

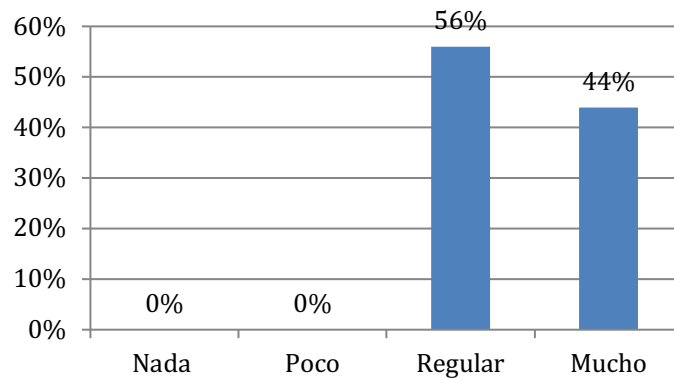


Figura 6. Cómo afecta el grado de utilización de instrumentos para el cronograma.

La Figura 7. muestra como son afectadas las ENL en su desempeño a través de la pregunta *¿Cómo afecta el grado de utilización de instrumentos para la planificación de la ejecución de los costos?*, en cuanto a calidad y cantidad, proceso de los costos de los instrumentos para la planificación de la ejecución en el desempeño de las ENL, se observa que es afectada en un 64 % de forma regular, mientras que más de una tercera parte (36 %) indica que si los costos no son manejados de adecuadamente, afectarían directamente al desempeño.

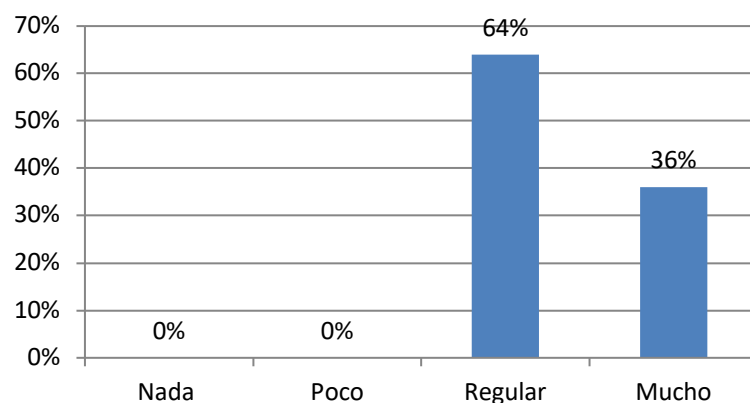


Figura 7. Cómo afecta el grado de utilización de técnicas y herramientas para los costos.

Para conocer *¿Qué instrumentos que utilizan las empresas privadas con el enfoque PMBOCK, se pueden usar o adaptar en las ENL?* fueron consultados a técnicos en función del diagnóstico y de capacidades reales, los cuales permiten usar y adaptar la dinámica de las entidades no gubernamentales para mejorar su desempeño. Los técnicos identificaron que los instrumentos pueden ser utilizados y adaptados a su dinámica, entre ellos están: el Análisis de Alternativas, Matriz de Necesidades, Matriz Programática, Marco Lógico (propia de las ENLs), Presupuestos, Cuadros de Cotizaciones, Selección de Proveedores, Diagramas Jerárquicos, Juicio de expertos, Matriz de Responsabilidades que son utilizados y adaptados sin problemas en las entidades no gubernamentales en un

100%. Mientras que instrumentos como Investigación de Mercado, Estimación por Analogía, Estimación Paramétrica, Estimación por Alternativas, sólo pueden ser utilizados y adaptados sin problema en un 36% de las entidades no lucrativas.

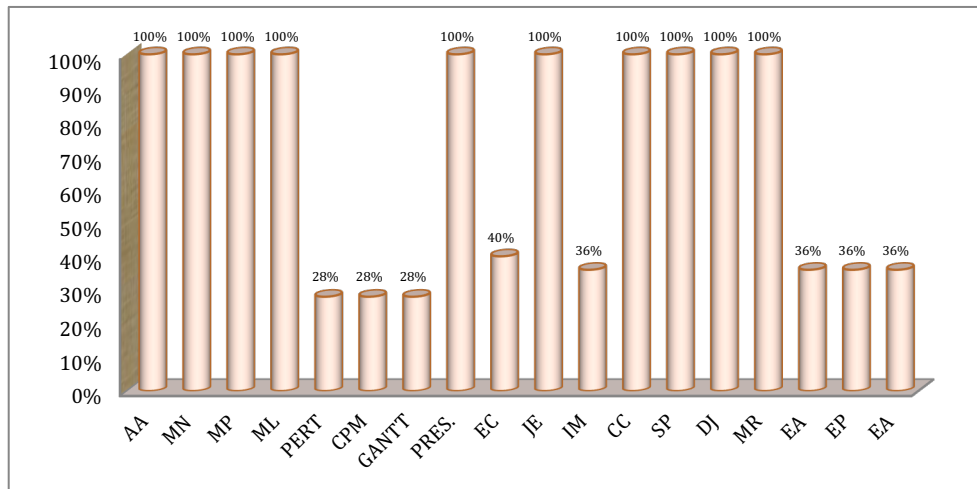


Figura 8. Técnicas y herramientas que se pueden adaptar.

También se pudo observar que los instrumentos tales como: PERT, CPM, GANTT, son utilizables y adaptables, tan solo para un 28% de las ENL, donde casi 2/3 de ellas se manifiestan como instrumentos que son estrictamente cuantitativos y que no toman en cuenta los aspectos cualitativos en los procesos que implementan las entidades no lucrativas. También, se pudo determinar que el instrumento de Estimación de costos, puede ser utilizado y adaptado sin problemas en un 40% de las ENL (ver Figura 8.), estos resultados dan soporte a los encontrados en los resultados como se menciona en la literatura (Siles y Mondelo, 2018).

A continuación, en la Figura 9 se presentan los instrumentos que se insertan en el modelo propuesto. Dichos instrumentos adaptados son tanto para el sector empresarial como para las ENL, lo cual rescata y adapta las buenas prácticas que complementa su aplicación en la planificación de la ejecución de los proyectos y, de esta manera se consiga una mejora en la eficiencia, eficacia e impacto en el desempeño en las ENL.

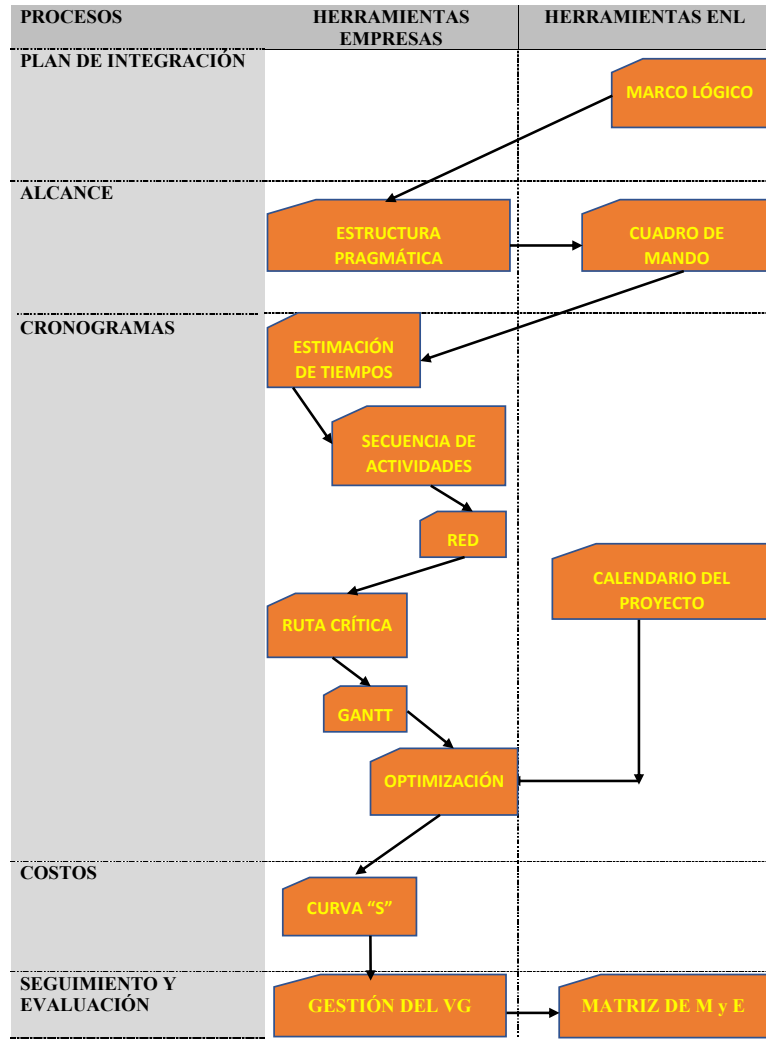


Figura 9. Modelo planificación para la ejecución.

Para el instrumento Alcance, el *Marco Lógico* en las ENL, siguen una “lógica” de causa-efecto o medios - fines para relacionar todos los elementos de una intervención. Esta metodología cubre 3 áreas: el análisis del contexto de la intervención, el ordenamiento y la estructuración de las ideas y la presentación del proyecto de una forma clara y normalizada como se muestra en la Figura 10.

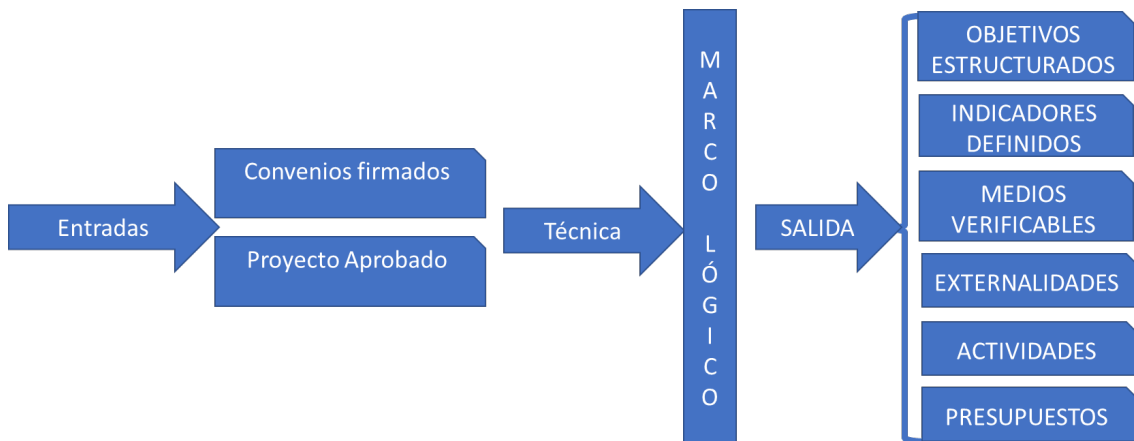


Figura 10. Instrumento Marco Lógico.

Para conocer la Estructura programática EP, el equipo del proyecto inicia el desglose de las actividades empezando por el objetivo central del proyecto hasta llegar al nivel de las Líneas de Acción. Es una estructura que facilita el orden de los diferentes niveles en la EP: 1) Objetivo del proyecto: el objetivo central del proyecto a ser alcanzado. 2) Componentes: el conjunto de productos agrupados según su naturaleza. 3) Líneas de acción: los grupos de actividades o tareas que se realizan para lograr los productos del proyecto; es el nivel más bajo de la EDT. En la Figura 11, se muestra un diagrama del ordenamiento jerárquico de la EP.

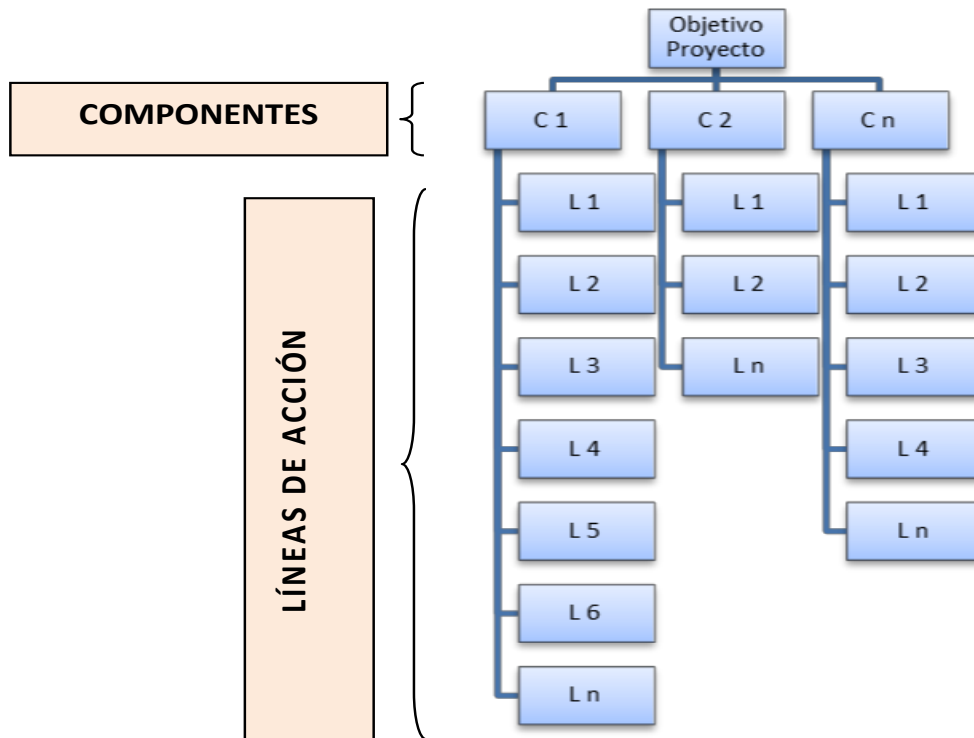


Figura 11. Instrumento estructura programática.

Como una ampliación de la EP se generó el cuadro de mando que incorpora la asignación de responsabilidades del personal, vinculados directamente con los objetivos de los componentes y las líneas de acción como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1
Cuadro de mando

Equipo	Componente 1							Componente 2			Componente n					
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	Ln	L1	L2	Ln	L1	L2	L3	L4	L5	Ln
Personal 1	A2	A2	A2			A2	A1	A2	A2		R	R	A1	A1		
Personal 2	R	R		A2	R		R				A1	A2	A2			A1
Personal n			A2				A2	A2	A1							A2
R: Responsable	Ln: Líneas de acción							Ln: Líneas de acción			Ln: Líneas de acción					
A1: Apoyo Primario																
A2: Apoyo Secundario																

El instrumento para la determinación del Tiempo (Cronograma) o Diagrama de la ruta crítica PERT, CPM se definió partiendo del inicio hasta el final del proyecto y tomó más tiempo en comparación con otras rutas esta presenta espacios u holguras entre las

actividades, lo que significa que cualquier demora en alguna de las actividades podría afectar la ruta resultante en un retraso del proyecto como se muestra en la Figura 12, que posee una red de un proyecto con cuatro rutas.

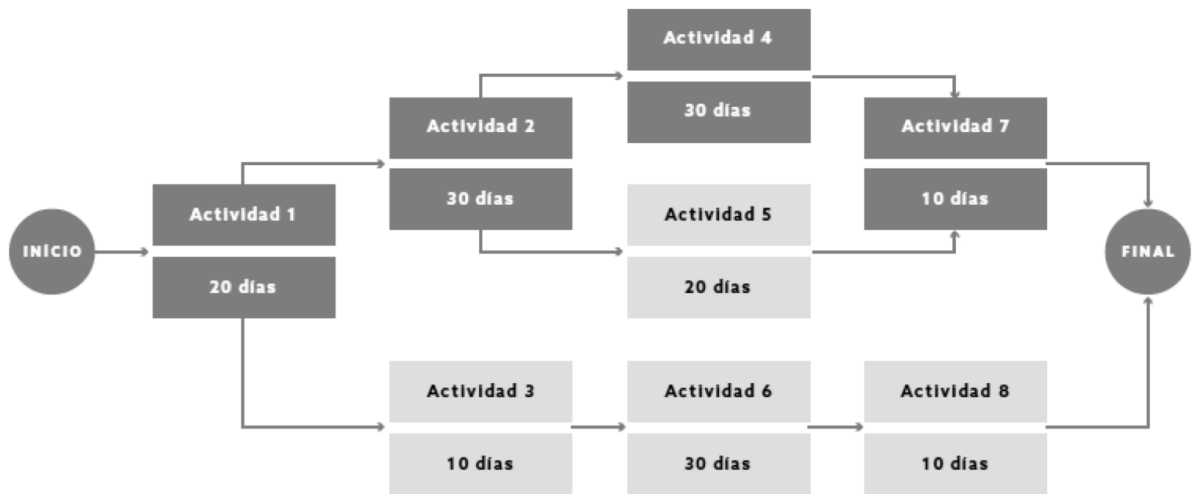


Figura 12. Instrumentos para el cronograma, ruta crítica

Nota. Fuente: Project Management Insitute.

Mediante el *diagrama de Gantt* se muestra la duración prevista de las diferentes actividades a lo largo del tiempo total del proyecto. Este método se utiliza con frecuencia para representar el cronograma del proyecto ya que su presentación gráfica favorece su comprensión; básicamente, el diagrama se compone de un eje vertical, en el que se establecen las actividades que constituyen el trabajo que se va a ejecutar, y un eje horizontal que se muestra en forma de calendario y la duración de cada una de ellas. Las actividades se presentan en forma de barra o línea que muestra el inicio y el final, los grupos de actividades relacionados entre sí y, las dependencias entre ambos como se muestra en la Figura 13.

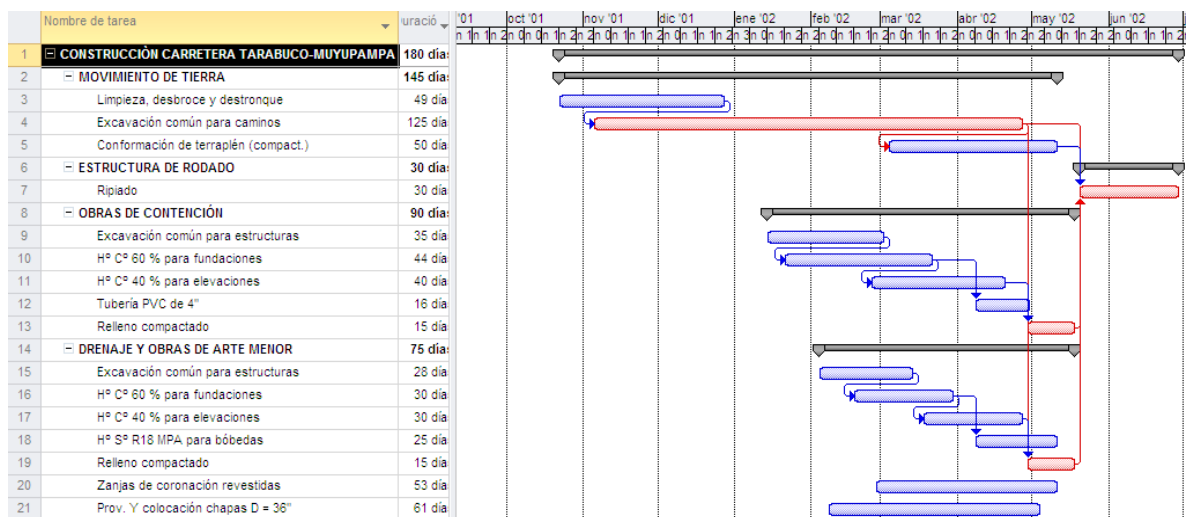


Figura 13. Instrumento diagrama de Gantt

Nota. Fuente: Project Management Insitute.

Una parte importante es el *calendario del proyecto* (Tabla 2) cuya técnica es muy similar a Gantt, pero se conecta íntimamente con el Marco Programático y el Marco

Lógico, los cuales relacionan los tiempos, actividades, objetivos y responsables del proyecto además de ser muy utilizada por la ENL.

Tabla 2
Cuadro de correlación, conocimiento y uso

Código	Componentes actividades	y	Indicadores de actividad	de	Responsable	Calendario en meses														
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
C.1.																				
C.1.1.																				

Una vez establecido el calendario del proyecto se procedió a establecer el instrumento de Costos, el proceso consistió en generar una curva de costos primeramente fueron organizados los recursos financieros del proyecto para completar y lograr los objetivos dentro del presupuesto aprobado, seguidamente se analizaron los procesos de costos y fue determinada la curva de uso de costos la cual contiene: una estimación de costos, el análisis del presupuesto y la creación de una línea de base, en la que la estimación de costos correcta consistió en asignar un costo o valor a cada una de las actividades necesarias para producir un resultado y fue representada mediante la curva S que representación los usos de recursos en función del tiempo, la gráfica significa como principio del proyecto, las erogaciones bajas, luego el incremento y, finalmente una medida reducida de la conclusión del proyecto, como se ejemplifica en la Figura 14.

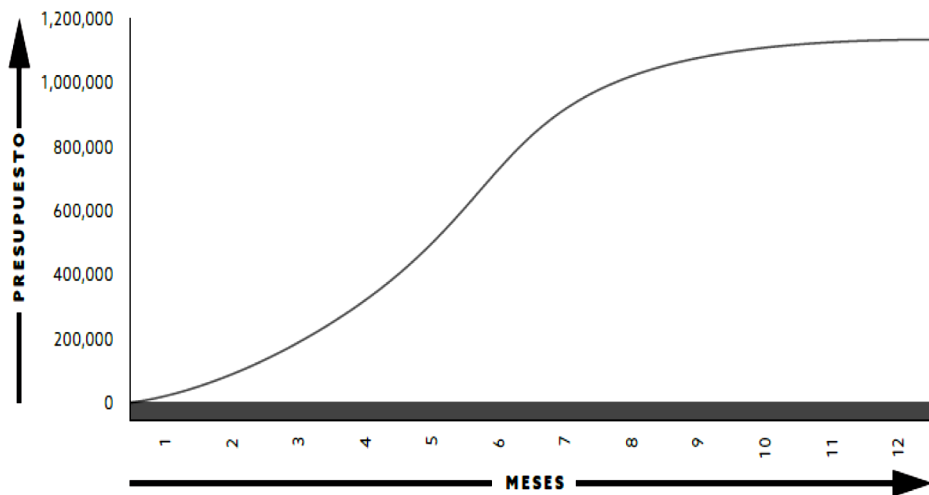


Figura 14. Curva S de costos.
Nota. Fuente: Project Management Institute

Para generar el *instrumento para los Costos y Tiempos* fue utilizada la gestión del valor ganado (Earned Value Management) que permite controlar la ejecución de un proyecto a través de instrumentos como alcance, cronograma y costos, esto posibilita la medición de manera simple del desempeño del proyecto con base a la planificación. Haciendo incapie en que los instrumentos de evaluación y control sean aplicados conjuntamente con el costo, así como, la ejecución de las actividades, lo cual ahorra

limitaciones de otras técnicas que estén siendo analizadas de manera parcial, sin tener una visión de conjunto. Mediante la gestión del valor ganado se compara el trabajo planificado con lo que realmente se ha completado para determinar si los costos, los tiempos y las tareas realizadas se están cumpliendo de acuerdo con lo estipulado. El empleo de la técnica de gestión del valor ganado se apoya en datos del proyecto para poder comparar el trabajo planificado y el completado en un momento dado. De él se obtiene como resultado una medida que indica cuál el avance a la fecha y estima el tiempo restante y el presupuesto para completar el proyecto. De la técnica se obtuvieron: el Costo Real (AC/Actual Costo, el valor Planificado (PV/Planned Value), y el valor Ganado (EV/Earned Value) en la Figura 15, se muestra la relación entre los diferentes elementos de la gestión del valor ganado que se obtienen.

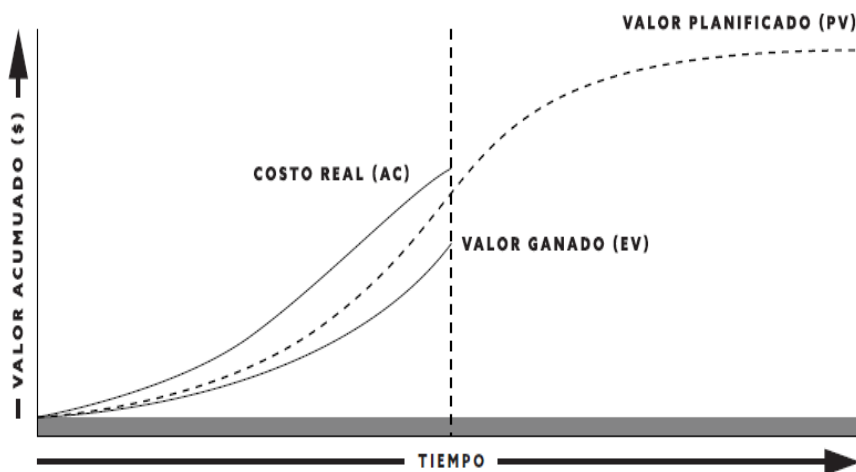


Figura 15. Gestión del Valor Ganado.

Nota. Fuente: Project Management Institute.

Discusión y conclusiones

Discusión

En relación directa al objetivo de investigación, se señaló que las ENL no le dan mayor importancia a la fase de ejecución de los proyectos, en cambio, las fases de formulación y evaluación son más priorizadas. Esto ocasiona que este tipo de organizaciones no desarrollen y utilicen instrumentos para la gestión de la ejecución, sobre todo los relacionados al Alcance, a los Tiempos y a los Costos. Otras de las causas a resaltar es que, de los 3 procesos estándar en la Planificación de la Ejecución de Proyectos, que se ha tomado en cuenta en este trabajo (Alcance, Tiempo y Costos), sólo se prioriza al *Alcance* que está muy relacionado con la naturaleza de estas organizaciones debido a que proviene de los fondos donados, no inducen a un análisis costo/beneficio, y por esta razón, no se le da una mayor importancia a los instrumentos para que se racionalice el uso de los recursos para alcanzar los objetivos.

Los instrumentos que se utilizan para los procesos Alcance, Tiempo y Costos son muy reducidos, llegando a ser utilizados en ocasiones tan solo uno, cuando existe en promedio de disponibilidad, de al menos 6 instrumentos por proceso o bien, incluso cuando se utiliza algún instrumento se hace parcialmente sin utilizar su verdadero potencial. Los efectos que causa el grado de uso de los instrumentos, son diferenciados por una parte para el Alcance, por otra para el Tiempo y Costos. Para el Alcance los efectos sobre el desempeño son reducidos, esto puede ser debido a que las ENL definen sus objetivos, ámbitos y poblaciones en la fase de formulación de proyectos que es la más

conocida y, en la que más experiencia tienen impactando poco en un 68% en el desempeño de las entidades entrevistadas.

En cambio, el efecto sobre el desempeño en relación al Tiempo y Costos, es importante (regular) y muy importante (mucho). El poco uso de instrumentos para la ejecución de proyectos ocasiona que el efecto sobre el desempeño sea entre importante y muy importante entre 56 % y 44 % para el caso del Tiempo y de 64% y 36% para costos lo cual afecta el desempeño de manera importante y muy importante, respectivamente. De los 18 instrumentos encontrados para la gestión de la ejecución planteados en el estudio y rescatados en su mayoría del ámbito empresarial, 10 de ellas pueden ser adaptadas sin problemas para el 100% de las entidades no gubernamentales; 4 de los instrumentos pueden ser adaptados para el 36% de la ENL; y los instrumentos propios del mundo empresarial pueden ser adaptados tan solo para un 28% de estas entidades, esto significa que se requeriría un mayor esfuerzo de adaptación de la instrumentos, así como una mayor capacitación a los encargados de implementarlos. Finalmente, fueron rescatados y adaptados los instrumentos para la mejora de la ejecución de proyectos basados en el Alcance, Tiempo y Costos, para que las ENL dispongan del modelo estandarizado propuesto como mínimo para mejorar su desempeño. Este modelo representa una propuesta inicial que puede ser analizada, modificada y está sujeto a mejoras continuas.

Conclusiones

Los instrumentos de la fase de ejecución de proyectos para ENL que son utilizadas actualmente por las entidades no lucrativas están dentro de los procesos de: el Alcance, Tiempo y Costos, estos instrumentos, tienen efectos adversos sobre el desempeño de los proyectos, ya que su uso es muy restringido y limitado. De los 18 instrumentos encontrados para la gestión de la ejecución que fueron planteados y rescatados en su mayoría del ámbito empresarial, 10 de ellos fueron adaptados sin problemas en un 100% para las entidades no gubernamentales; 4 de ellos para el 36% de las ENL's, mientras que los instrumentos propios del mundo empresarial únicamente pueden ser adaptados tan solo para un 28% de ellos. De manera general se pudo identificar en base a los resultados que las ENL no cuentan con una estructura funcional que facilite la formulación y la implementación de proyectos debido a que las decisiones son tomadas por altos niveles, los cuales en ocasiones carecen de experiencia para la evaluación lo que dificulta de cierta forma la aplicación del uso de herramientas, retrasando la consecución, y captación de recursos por medio de proyectos. Finalmente, fueron rescatados y adaptados los instrumentos para la mejora de la ejecución de proyectos basados en el Alcance, Tiempo y Costos, para que las ENL dispongan del modelo estandarizado propuesto como mínimo para mejorar su desempeño. Este modelo representa una propuesta inicial que puede ser analizada, modificada y está sujeto a mejoras continuas.

Referencias

- Aragoneses, J. M. (2017). Una aproximación a la información transparente e integrada en las Entidades No Lucrativas. *Revista Internacional Transparencia E Integridad*, 4, 1-8.
- Da-Fonseca, J.P., Hernández, A., Medina, A., & Nogueira, D. (2014). Concepción metodológica del Control de Gestión de proyectos de inversión social en Angola. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 322-332.
- Etecé. E.E. (2020). *Organizaciones lucrativas y no lucrativas*. Concepto.

- Gardilic, M. (2016), *Preparación, evaluación, social y ejecución de proyectos de inversión pública*. Túpac Katari.
- Helming, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004). *Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview*. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University.
- Leguizamon, F. A., & del Castillo, E. (2011). La gestión en la empresa pública. *INCAE Business Review*, 2 (3), 44.
- Lledó, P. & Rivarola, G. (2007). *Gestión de Proyectos*. Prentice Hall - Pearson Education.
- Mason, D. (2020). Diversity and inclusion practices in nonprofit associations: A resource dependent and institutional analysis. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 6(1), 22-43. <https://doi.org/10.20899/jpna.6;1>
- Moreno, L.M., Carrillo, R., Roldán, M.I. & Parrado, P. (2018). *Una aproximación al control de gestión en entidades no lucrativas*. AECA
- Radrigán, M., Dávila, A.M., & Penaglia, F. (2012). Gestión y liderazgos en los emprendimiento sociales. *Polis*, 32, 141-165. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682012000200009>
- Rodríguez, P. M., & Breijo, V.R. (2020). Transparencia de las entidades no lucrativas: criterios, metodología de evaluación y resultados. *Sociedade e Cultura*, 23, 1-32. <http://dx.doi.org/10.5216/sec.v23.e51247>.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (2001) El sector no lucrativo en España. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37, 51-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403704>
- Saldías, J.R. & Chacur, A.A. (2006). Systems Of Control of Gestion, Analysis for Organizations without End of Gain. *Revista Ingeniería Industrial*, 5(1), 61-76.
- Siles, R. & Mondelo, E. (2018). *Gestión de proyectos de desarrollo*. Certificación Project Management Associate (PMA).
- Guo, S., Brown, W., Ashcraft, R., & Yoshioca, C. (2011). Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations. *Article in Review of Public Personnel Administration*, 31, 248-259.

Fecha de recepción: 13/01/2022

Fecha de revisión: 08/03/2022

Fecha de aceptación: 25/04/2022