

**Propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) enfocada en el desarrollo de emprendimientos solidarios para CONFECOOP BOYACÁ en la ciudad de Tunja (Boyacá - Colombia)**

**Plutarco Alberto Barreto Camacho**

**Universidad de Boyacá  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Tunja  
2021**

**Propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) enfocada en el desarrollo de emprendimientos solidarios para CONFECOOP BOYACÁ en la ciudad de Tunja (Boyacá - Colombia)**

**Plutarco Alberto Barreto Camacho**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Magister en Gerencia de Proyectos**

**Director:**

**Juan David Salamanca Merchán  
Administrador de Empresas Agropecuarias  
Magíster en Administración**

**Universidad de Boyacá  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Tunja  
2021**

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Tunja, 5 de noviembre de 2021

“Únicamente el graduando es responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo”

(Universidad de Boyacá. Programas de Postgrado. Reglamento Estudiantil. Acuerdo 646, 5 de diciembre de 2013, Art. 86).

A Dios por darme fortaleza y sabiduría. A mi madre quien ha sido el motor que impulsa mis proyectos por sus sabios consejos. A mi esposa por siempre ser incondicional y estar en todos los momentos a mi lado, apoyándome. A mis profesores, amigos y compañeros que fueron parte esencial de esta maestría. A todos mis agradecimientos ya que sin ellos no habría podido realizar tan importante proyecto. Gracias, gracias, gracias.

**Plutarco Alberto**

## **Agradecimientos**

El autor expresa su agradecimiento a:

Confecoop Boyacá por permitirme desarrollar esta tesis de grado en tan importante gremio y confederación.

Dr. Juan David Salamanca Merchán, Director de esta tesis, por sus grandes aportes y conocimientos, su guía y dirección fueron primordiales para el desarrollo de un trabajo de investigación pertinente.

Dr. Andrés González González, Director de Investigación de la Maestría en Gerencia de Proyectos por sus consejos, aportes y acompañamiento permanente en este proceso.

Universidad de Boyacá, y en especial a los docentes de la Maestría en Gerencia de Proyectos, por los conocimientos suministrados.

## Contenido

	Pág.
Introducción.....	15
1. Diagnóstico de desempleo en la ciudad de Tunja en los años 2017, 2018 y 2019. Causas y factores que inciden en esta situación.....	17
2. Áreas clave a intervenir en el ecosistema de emprendimiento de Tunja y tipos de emprendimientos solidarios que son alternativa empresarial para la ciudad.....	32
3. Propuesta de modelo PMO para la Confederación de Cooperativas Boyacá - Confecoop Boyacá .....	48
Conclusiones.....	94
Recomendaciones .....	96
Referencias .....	98
Anexos.....	105

## Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Indicadores de Mercado laboral Total Nacional – Tunja. Primer Trimestre 2019.....	19
Tabla 2. Indicadores de Mercado laboral Total Nacional – Tunja. Tercer Trimestre 2019 .....	23
Tabla 3. Operaciones Oficina de gestion de proyectos .....	56
Tabla 4. Roles y funciones de la Oficina de gestion de proyectos .....	58
Tabla 5. Habilidades del personal Oficina de gestion de proyectos.....	61
Tabla 6. Matriz RACI.....	62
Tabla 7. Procesos marco metodológico de riesgo .....	82



## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Tasa de Desempleo Nacional VS. Tasa de Desempleo de Tunja. Primera 2019.....	19
Figura 2. Tasa de Desempleo Nacional VS. Tasa de Desempleo de Tunja. Segunda 2019.....	21
Figura 3. Tasa de Desempleo Nacional VS. Tasa de Desempleo de Tunja. Tercera 2019 .....	22
Figura 4. Índice de Competitividad de Ciudades de la ciudad de Tunja 2019 .....	25
Figura 5. Flujograma Etapas Metodología de Gestión de Proyectos .....	66

**Lista de Anexos**

	Pág.
Anexo A. Anteproyecto.....	106

## Glosario

***Desempleo:*** el fenómeno del desempleo se presenta, entre otras razones, cuando la cantidad de equipos, recursos financieros y técnicos con que cuenta un país son insuficientes para permitir el empleo de toda la fuerza de trabajo disponible. Aquí hay que considerar que en unas regiones existen factores de producción que no están disponibles en otras y que en cada región se los usa en proporciones distintas. También, entre una región y otra varían las condiciones de crecimiento y evolución del aparato económico y de la estructura de preferencias de la población. Como resultado de todo ello, las características del fenómeno del desempleo en una economía no necesariamente son iguales a las de otra (Banco de la Republica Colombia, 2019).

***Empleabilidad:*** el concepto se relaciona con la capacitación profesional y las aptitudes para el mercado de trabajo. La empleabilidad se encuentra, así, directamente relacionada con el valor profesional que una persona puede tener en el ámbito del mercado de trabajo. A lo largo de la historia, varios cambios se produjeron en el mundo del trabajo y, especialmente en el inicio de los años 90, la cuestión de la empleabilidad pasó a ocupar un lugar destacado en los contextos de trabajo, desencadenado principalmente por eventos como la globalización, la apertura del mercado a las importaciones y el aumento de las innovaciones tecnológicas (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

***Emprendimiento:*** la palabra emprendimiento, en su acepción más simple, indica “empezar o iniciar algo”, se deriva del término francés entrepreneur, que significa “estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo” (Rodríguez, 2009). El emprendimiento es un concepto muy amplio que involucra todo un estilo de actuar y pensar, soportado en la construcción de un plan de vida, de hecho, está orientado no solamente a crear riqueza, sino a darle un horizonte “moral” a la vida, por cuanto dota de sentido los proyectos de realización personal, en otras palabras, el emprendimiento puede ser una herramienta muy útil para que las personas piensen y estructuren el modo de hacer realidad sus metas o propósitos de vida (Rodríguez R, 2016).

***Emprendimiento Solidario:*** el concepto de emprendimiento más estrechamente ligado a la economía solidaria es propuesto por el investigador de la Facultad Latinoamericana de

Ciencias Sociales, Luis Razeto, quien desde las experiencias de la economía popular en Chile observó, en poblaciones de las periferias urbanas, grupos que emprendían organizaciones económicas, con recursos personales, puestos en común para ser trabajados desde acciones de ayuda mutua, solidaridad y cooperación, en la perspectiva de satisfacer necesidades de subsistencia, logrando incluso con algunos de ellos mejorar condiciones de calidad de vida y alcanzar niveles de acumulación y crecimiento económico (Razeto Migliaro, 1993). Así, este investigador corrobora el concepto de emprendimiento solidario como el que integra diferentes búsquedas de orden humano y no solo instintivo de conservación, para concretarlas en proyectos solidarios que articulan las dimensiones económica, social, política y cultural, por esto Guerra (2006) alude al término de emprendimientos solidarios para referirse a la experiencia que surge de la unión de las personas alrededor de una propuesta económica solidaria basada en relaciones de igualdad, democracia y solidaridad.

**PMO:** oficina de Gestión de Proyectos, como integrador empresarial que ayuda a alinear a las personas, a los procesos y a las herramientas que gestionan o influyen el desempeño de los proyectos de la organización (Project Management Institute, 2013). Una oficina de dirección de proyectos es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una oficina de gestión de proyectos pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos (Project Management Institute, 2017).

**Trabajo Decente:** el trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres (Organización Internacional del Trabajo, 2019). El trabajo decente, es fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, paz en la comunidad, actuando en beneficio de todos, en búsqueda del crecimiento económico, aumentando las oportunidades de trabajo productivo y el desarrollo de las empresas, para reducir la pobreza y obtener un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible. El trabajo decente

reúne las aspiraciones del trabajador en su vida laboral, expectativas en relación a las oportunidades e ingresos, derechos asistenciales, económicos, la estabilidad familiar, el desarrollo personal, la justicia social e igualdad de género, siendo estos principios pilares de la paz en las comunidades y en la sociedad actual (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

## Resumen

Barreto Camacho, Plutarco Alberto

Propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) enfocada en el desarrollo de emprendimientos solidarios para CONFECOOP BOYACÁ en la ciudad de Tunja (Boyacá - Colombia) / Plutarco Alberto Barreto Camacho - - Tunja : Universidad de Boyacá, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, 2021.

h. 155: il. + 1 CD ROM. - - (Trabajos de Grado UB, Maestría en Gerencia de Proyectos; n°.)

Trabajo de Grado (Magister en Gerencia de Proyectos). - - Universidad de Boyacá, 2021.

Este trabajo de grado busca generar una propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos enfocada en el desarrollo de emprendimientos solidarios para Confecoop Boyacá, dada la intensión de analizar opciones que puedan mitigar la situación de desempleo que enfrenta la ciudad de Tunja, combinando la visión de la gerencia y gestión de proyectos desde un enfoque en emprendimientos solidarios productivos y sostenibles, esto con el propósito de consolidar una opción de desarrollo humano integral y territorial para la ciudad, de la siguiente manera: en primera instancia se elaboró un diagnóstico del desempleo en la ciudad de Tunja en los años 2017, 2018 y 2019, el cual permitió identificar y analizar las causas y factores que inciden en esta situación, en segunda instancia se establecieron las áreas clave a intervenir en el ecosistema de emprendimiento de la ciudad de Tunja, identificando los tipos de emprendimientos solidarios que son alternativa empresarial para la ciudad., todo esto, con el fin de finalmente caracterizar la propuesta del modelo de oficina de gestión de proyectos más adecuada para la Confederación de Cooperativas Boyacá - Confecoop Boyacá, que permita satisfacer sus necesidades en materia de dirección y desarrollo de proyectos enfocados en emprendimientos solidarios.

De esta manera se realizó la propuesta de creación de una oficina de gestión de proyectos enfocada en el desarrollo de emprendimientos solidarios para Confecoop Boyacá en la ciudad de Tunja (Boyacá - Colombia).

La metodología de investigación fue de tipo descriptiva y se desarrolló bajo la línea institucional de Competitividad, Innovación Empresarial y Emprendimiento, enmarcada en la sub línea de Administración y Gestión de Proyectos del grupo de investigación GISEDE de la Universidad de Boyacá.

Los hallazgos evidenciaron que la variable del Desempleo, se ha convertido en un indicador clave para la creación de estrategias dentro de las organizaciones empresariales, ya que por medio de estos instrumentos es posible buscar una disminución de sus tasas, en este caso, mediante la propuesta de una oficina de gestión de proyectos enfocada en el desarrollo de emprendimientos solidarios como proyectos que se encuentre en concordancia con las expectativas tanto de trabajadores como de empleadores en términos de equidad laboral.

## **Introducción**

Actualmente, la adecuada gerencia de proyectos constituye una necesidad para las organizaciones y aún más para las que dentro de sus ideales buscan tener procesos exitosos mediante la correcta administración de recursos, planeamiento estratégico y por supuesto la gestión profesional de los mismos, lo cual permite avanzar en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

La Confederación de Cooperativas Boyacá - Confecoop Boyacá, como máximo organismo de integración cooperativo en el Departamento y encargado de promover y agremiar a este tipo de asociaciones a nivel regional, busca alinearse con la visión de mitigar la situación de desempleo que enfrenta la ciudad de Tunja, siendo intermediario entre la gestión solidaria y la academia para el desarrollo de esta investigación, que busca, establecer una propuesta de oficina de gestión de proyectos enfocada en el desarrollo de emprendimientos solidarios para la capital del Departamento de Boyacá.

Por ende bajo la idea de implementar el área de proyectos, se canalizaran las iniciativas del gremio, los requerimientos que se desprenden de la situación y los avances que se puedan lograr dando control y regulación en todos los procesos (Sierra, 2017), generando valor a los emprendimientos por su fundamento metodológico y alineación con los objetivos de la confederación.

Así las cosas, se convierte en aspecto imperante el que en Confecoop Boyacá, exista una oficina que asuma la dirección de los proyectos, capacitando y asesorando a las personas interesadas en desarrollar emprendimientos solidarios para que estos cumplan satisfactoriamente con las funciones de: alcance, tiempo, calidad, comunicación e integración para la ejecución y entrega de excelentes resultados.

De lo anterior, nace la necesidad de implementar las mejores prácticas posibles en la gestión de los proyectos pues el no hacerlo implicaría para la organización muchos retrocesos en cuanto a la ejecución de los proyectos por falta de planificación y comunicación entre los interesados, así como pérdida de la calidad en el producto final, lo cual provocaría desgaste y desmotivación a todas aquellas personas que se encuentran involucradas en las iniciativas que dan lugar a los emprendimientos solidarios que ayuden a mitigar las altas tasas de desempleo

de Tunja por medio de ideales gestados desde el análisis del ecosistema de emprendimiento de la ciudad.



## **1. Diagnóstico de desempleo en la ciudad de Tunja en los años 2017, 2018 y 2019.**

### **Causas y factores que inciden en esta situación**

Existen varios aspectos que se desarrollan según las características de las ciudades y que se encuentran asociados al desempleo, la reducción de recursos económicos e interacción de las personas productivas con el mercado laboral se dan como fenómenos que revierten mayor importancia para este tema ya que pueden afectar de forma directa o indirecta a las personas y su entorno. Núñez Caballero (2015) establece que:

“La población desempleada constituye uno de los grupos más vulnerables en la crisis. El impacto que la crisis puede tener sobre las personas sin empleo, va a depender de diferentes factores como la situación social y económica previa al desempleo, de los mecanismos de protección y ajuste personal y familiar o de las políticas públicas y acciones que se ponen en marcha para estos colectivos”

Por esta razón, es necesario revisar cifras y entrar a analizar cuáles han sido las variaciones de los últimos años, con el fin de encontrar información que permita evidenciar cual ha sido la influencia del desempleo en la ciudad de Tunja.

Así las cosas, es evidente que el trabajo se convierte en aspecto fundamental para los individuos, ya que por medio de este se obtienen los medios necesarios para avanzar, de igual manera es visible que las personas se sienten útiles ya que por medio de sus actividades es posible prestar un servicio a otros, lo cual crea vínculos de unión y contribuye al avance, progreso y bienestar de la sociedad, por ello, “El trabajo es toda actividad humana que supone un esfuerzo físico y/o mental y por la cual recibe una compensación económica o de otro tipo, permitiendo a una persona obtener los medios necesarios de subsistencia” (Organización Internacional del Trabajo, 1982).

Determinando estos importantes aspectos, se da inicio al análisis de las cifras de desempleo en trimestres móviles de 2017, 2018 y 2019 publicados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

Se da inicio a este capítulo aclarando que se analizan los años 2017, 2018 y 2019 dado que 2020 se cataloga como año atípico, por la irrupción de pandemia a nivel global.

Entrando en materia, se parte resaltando que la Población Económicamente Activa (PEA) o también denominada “fuerza laboral” según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia - DANE, está conformada por las personas en edad de trabajar que tienen empleo o están en búsqueda de este. Para la ciudad de Tunja, esta cifra para el año 2017 fue de 329.338 personas, reportando una tasa de desempleo del 7,9 %, para el año 2018 la PEA se ubicó en 340.053 personas, arrojando una tasa de desempleo del 8,0 % y para el año 2019, la PEA fue de 342.842 personas, determinando una tasa de desempleo del 7,9 %, tasa que fue superior a la del Departamento de Boyacá en 0,7 puntos porcentuales (Cámara de Comercio de Tunja, 2019).

Para el año 2019 en la ciudad de Tunja, la población estimada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, se ubicó en un total de 194.072 habitantes, resaltando que de esta cifra más del 95% de la población se encuentra ubicada en el sector urbano (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019). Ahora bien, en este punto cabe resaltar que el primer trimestre móvil del año en mención presento la tasa más alta de desempleo en los últimos 5 años en la capital boyacense, mostrado una cifra ubicada en el 12,8 %, situación que sin duda algún impulso el desarrollo de este estudio.

Según esta cifra y desarrollando una observación de la Gran Encuesta Integrada de Hogares del Mercado Laboral de Colombia - GEIH, realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística del país, la tasa de desempleo nacional de dicho trimestre móvil se ubicó en el 11% con una variación de 0,7 puntos porcentuales por encima del promedio de las ciudades capitales lo que ubica a Tunja por encima del promedio nacional en los siguientes datos de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019):

- Un 1.8% entre las 23 ciudades capitales y sus áreas metropolitanas cuyo promedio es de 12.1%.
- Puesto número 11 a nivel nacional.

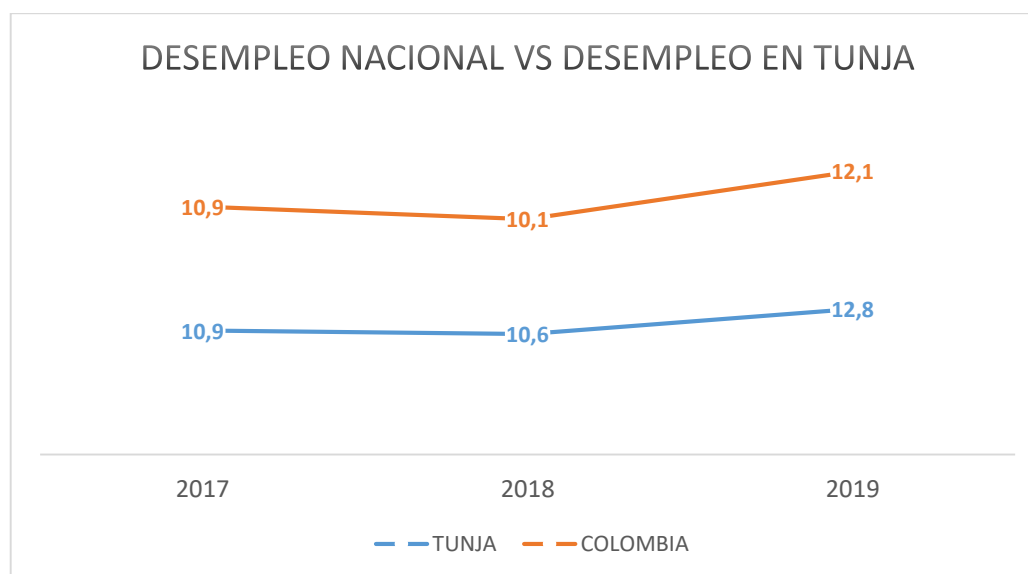


Figura 1. Tasa de Desempleo Nacional VS. Tasa de Desempleo Ciudad de Tunja. Primer trimestre móvil 2019. Fuente: Información analizada del Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares. Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2019).

Tabla 1

Indicadores de Mercado laboral Total Nacional – Tunja. Primer trimestre móvil 2019.

INDICADOR	Febrero - abril 2019	
	Total, Nacional	Tunja
<b>Tasa Global de Participación</b>	63,1%	61%
<b>Tasa de Ocupación</b>	56,2%	53,2%
<b>Tasa de Desempleo</b>	11%	12,8%
<b>Población Total</b>	48.761	194
<b>Población en Edad de Trabajar</b>	39.211	159
<b>Población Económicamente Activa</b>	24.744	97
<b>Ocupados</b>	22.027	85
<b>Desocupados</b>	2.717	12
<b>Inactivos</b>	14.467	62

NOTA: Tabla tomada de los Indicadores de Mercado laboral Total Nacional – Tunja. Primer trimestre móvil 2019.

La tasa global de participación (TGP) del 61% que se muestra en esta tabla está determinada por la relación porcentual que se da entre la población económicamente activa (PEA) y la población en edad de trabajar (PET), lo cual le convierte en el principal indicador de la oferta laboral, ya que permite cuantificar el tamaño relativo de la fuerza de trabajo de la ciudad.

En este caso es posible ver como la oferta de fuerza de trabajo de la ciudad se encuentra ocupada solo en un 61%, dado que, este indicador mide la proporción de la población en edad de trabajar que desea participar activamente en el mercado laboral, mostrando la tasa bruta de participación, ya que esta establece la relación entre el número de personas económicamente activas y la población en edad de trabajar, siendo particularmente útil para observar la evolución en el tiempo de incorporación de estas personas o no al mercado de trabajo.

Así las cosas, se evidencia que el desempleo en la ciudad de Tunja para el primer trimestre móvil representado por las cifras emitidas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE para los meses de febrero a abril de 2019 mostro una tasa de desocupación de un 12.8%, que comparada con los años 2017 y 2018 indico un incremento de 2.0 puntos porcentuales, cifra que, aunque se trató de un aumento preocupante, en el panorama a nivel nacional fue similar, ya que este se encontró en alrededor de un 11% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019).

Lo anterior, dio como resultado que para Tunja el panorama se tornara preocupante ya que se estaba mostrando un fuerte aumento en tan solo 12 meses, es decir de 10.204 personas desocupadas en el primer trimestre móvil de 2018 a 12.417 personas en 2019, aspecto que impacto por el incremento de los desocupados, es decir, 2.213 habitantes nuevos desempleados.

Ahora bien, para el siguiente trimestre móvil a analizar, se toman los meses de julio a septiembre, esto con el fin de poder observar las importantes variaciones que se pudieron presentar después de culminado el primer semestre del año.

Según la información suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, en la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), para el trimestre móvil de julio a septiembre del 2019, la tasa de desempleo de Tunja fue del 10,8 % presentando una variación porcentual de 0,1 puntos porcentuales, por debajo del promedio de las otras ciudades

capitales del país, este dato nos muestra como frente al trimestre analizado anteriormente, la situación empieza a tomar un nuevo enfoque, ubicando a la ciudad como la séptima ciudad capital con menor tasa de desempleo, presentando una mejoría con respecto al trimestre del año anterior, por medio de los siguientes datos, proporcionados por la Cámara de Comercio (2019):

“El comportamiento de la TD nacional en los últimos cinco años ha tenido una tendencia alcista. En el 2015 la TD nacional fue de 9 %, subiendo para el 2016 en 0,1pp. Y presentando un aumento de 0,2pp. para 2017 y 2018; la mayor variación en los últimos cinco años se observó en el periodo 2018-2019 con un aumento de 1,1pp.”

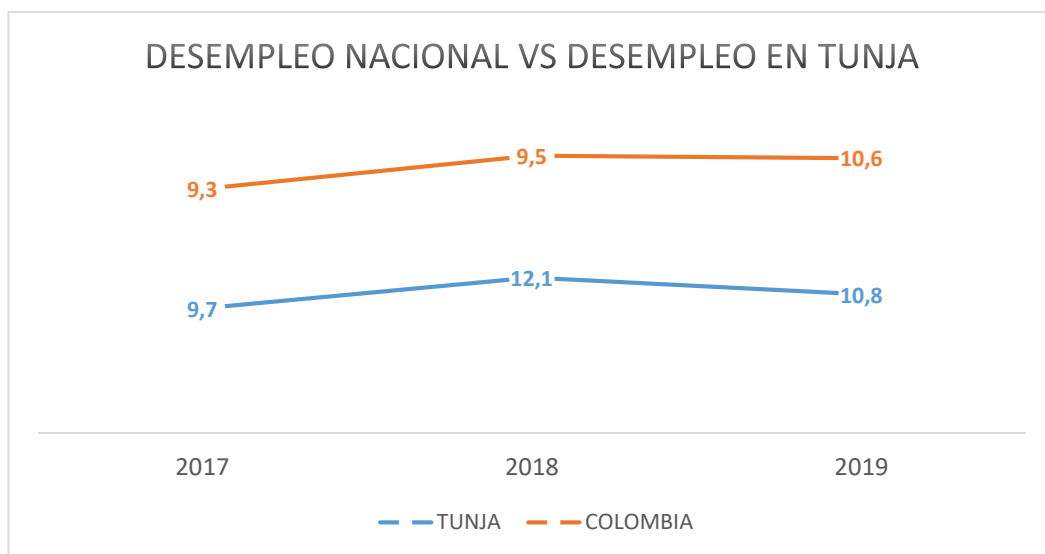


Figura 2. Tasa de Desempleo Nacional VS. Tasa de Desempleo Ciudad de Tunja. Segundo trimestre móvil 2019. Fuente: Información analizada del Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares. Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2019).

En este trimestre la tasa global de participación (TGP) fue del 60,8 %, mostrando un resultado que disminuyó con respecto al primer trimestre móvil del año, es decir, la dinámica del mercado laboral en Tunja mejoró logrando que la población desocupada en la ciudad decreciera en mil personas aproximadamente y de igual manera comparado este indicador con el mismo trimestre del año anterior disminuyera en 1 punto porcentual, mostrando así, como el comportamiento de esta tasa refleja cierta presión sobre el mercado laboral de la ciudad de la población que se encuentra en edad para trabajar.

Sin embargo, aunque la tasa para la ciudad mostro un avance positivo a nivel nacional esta se ubicó en el 10,6 %, es decir los resultados de Tunja se encontraron 0,2 puntos porcentuales por encima de la TD nacional, aun así, es válido afirmar que el segundo trimestre móvil evaluado para Tunja fue positivo en materia laboral, reportando una leve mejoría en la cantidad de desocupados en la ciudad, frente al mismo periodo del año inmediatamente anterior.

Esta situación para el último trimestre móvil del año, sufrió un retroceso muy visible, es decir, para el cierre de 2019 no se hallaron datos positivos factibles de análisis, ya que de acuerdo con la información registrada por la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), para el trimestre de octubre a diciembre de 2019, la TD de Tunja se halló en el 12,7 % lo cual la ubico en 1,9 puntos porcentuales, por encima del promedio de las ciudades capitales del país (Cámara de Comercio de Tunja, 2019).

Con estos datos se evidencio que la tasa se encontró por encima del promedio nacional.

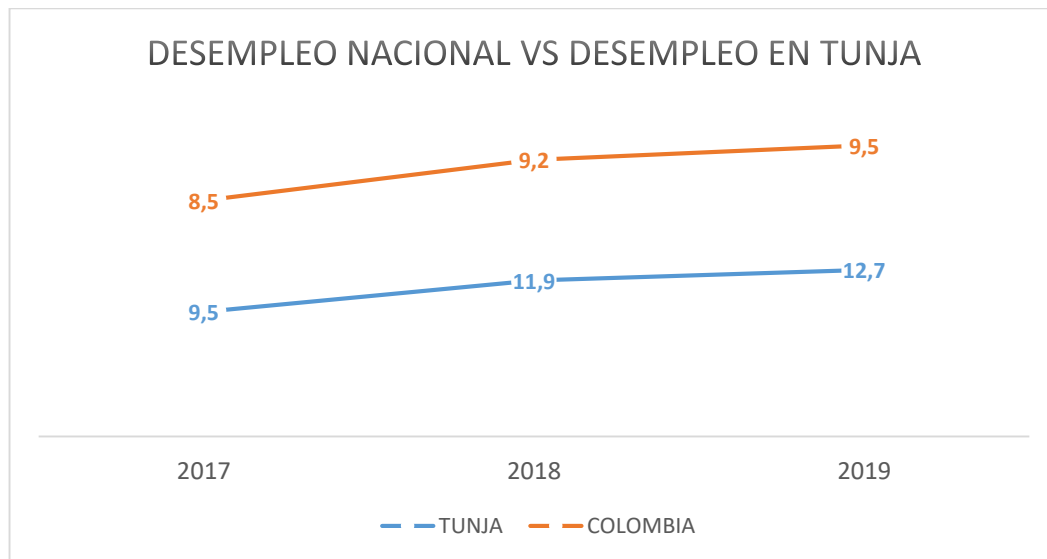


Figura 3. Tasa de Desempleo Nacional VS. Tasa de Desempleo Ciudad de Tunja. Tercer trimestre móvil 2019. Fuente: Información analizada del Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares. Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2019).

“La población en edad de trabajar en Tunja para el trimestre de análisis, es de 161.794 personas, de las cuales 97.433 representan la población económicamente activa y 64.360 pertenecen a inactivos. Esta población inactiva está compuesta principalmente por

estudiantes y pensionados. En la dinámica del mercado laboral en Tunja, se observa que la TGP disminuyó en 1,18 pp. la Tasa de Desempleo aumentó 0,8 pp. y la Tasa de Ocupación disminuyó en 1,53 pp. lo cual permite inferir que la ciudad continúa con baja capacidad en la generación de nuevos puestos de trabajo” (Cámara de Comercio de Tunja, 2019).

Tabla 2

Indicadores de Mercado laboral Total Nacional – Tunja. Tercer trimestre móvil 2019.

INDICADOR	Octubre-diciembre 2019	
	Nacional	Tunja
Tasa Global de Participación (%)	63,79	60,22
Tasa de Ocupación (%)	57,7	52,57
Tasa de Desempleo (%)	9,54	12,7
Población Total	49.104.751	196.611
Población en Edad de Trabajar	39.542.474	161.794
Población Económicamente Activa	25.222.866	97.433
Ocupados	22.816.142	85.060
Desocupados	2.406.724	12.373
Inactivos	14.319.608	64.360

**NOTA:** Tabla tomada de los Indicadores de Mercado laboral Total Nacional – Tunja. Tercer trimestre móvil 2019.

Con estas cifras se evidencia como el 2019 culminó con interrogantes en materia de proyecciones del crecimiento económico de la ciudad, ya que las cifras de empleabilidad después de haber mostrado un inmenso avance vuelven a decaer logrando una fuerte desaceleración en la generación de nuevos empleos.

Esta situación se observa en la muy alta tasa de desempleo con que se cierra este periodo, ubicada en 12,7 %, posición que deja a la ciudad por encima de la tasa de desempleo nacional, siendo una coyuntura que también se presentó en el último trimestre móvil de 2018, según datos de la Cámara de Comercio (2019):

“Se reportaron para el trimestre móvil octubre – diciembre del 2019, un total de 85.060 personas ocupadas, 473 empleados menos en relación al mismo trimestre del 2018; en

tanto que, 12.373 personas se encontraron en situación de desempleo, 805 personas más que en el mismo trimestre del 2018”.

De esta manera se les da análisis a cifras de desempleo de la ciudad de Tunja en tres trimestres móviles de 2019 contrastado con los años 2017 y 2018, lo cual permite ver el panorama de manera más clara con el fin de pasar al diagnóstico que permita identificar algunas de las causas y factores que incidieron en esta situación.

En este sentido, para 2019 la Universidad del Rosario y el Consejo Privado de Competitividad (CPC) presentaron una nueva edición del Índice de Competitividad de Ciudades (ICC) intermedias y áreas metropolitanas colombianas, este documento registra el avance en competitividad de los principales municipios de manera integral, usando varios de sus componentes y mostrándolos como prioridades con el fin de que las ciudades que han sido analizadas tomen decisiones pertinentes frente a las estrategias que puedan implementar y que permitan mejorar su desempeño partiendo de sus propias realidades.

Según el Índice de Competitividad de Ciudades 2019, Tunja ocupó el puesto siete (7) dentro de las veintitrés (23) ciudades evaluadas, conservando su posición en el ranking con relación al año 2018 (Consejo Privado de Competitividad, 2019).

Dentro de esta evaluación se hizo evidente que el mercado laboral descendió un puesto, y el informe atribuye esto a que la ciudad presenta dificultades en la facilidad para abrir empresas, ya que, en cuanto al mercado laboral el informe destacó que en Tunja existen dos aspectos decisivos:

1. Una fuerte brecha de participación laboral entre hombres y mujeres.
2. La fuerte tasa de informalidad que se desarrolla en la ciudad.

Estos resultados del Índice de Competitividad de Ciudades (2019), evidencian en que factores la ciudad debe encargarse de tomar mayores desafíos, buscando estrategias que le permitan avanzar no solo en desarrollo económico y laboral sino en términos de crecimiento social lo cual sin duda alguna contribuirá a mejorar aspectos de competitividad, generando sinergias fuertes entre los diferentes actores y gremios responsables de aporte, todo esto entorno a ofrecer un mejor nivel de vida a la población.



La grafica que describe los resultados de este estudio es la siguiente:

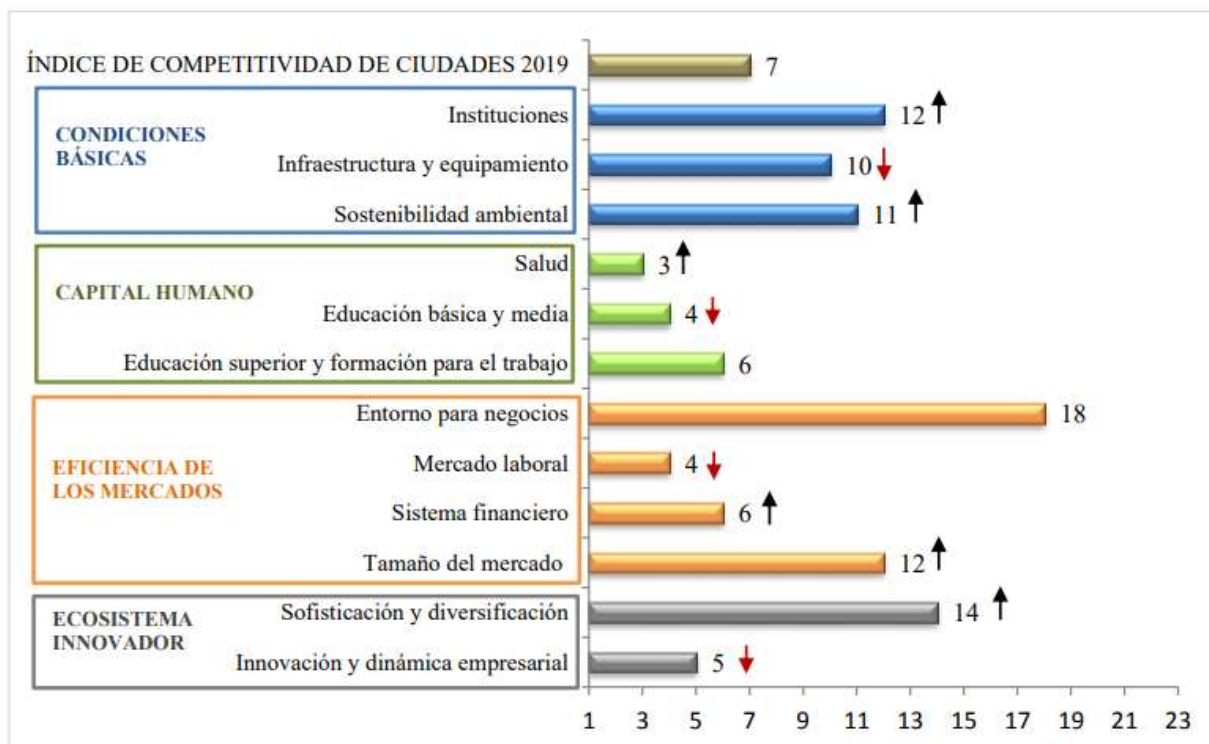


Figura 4: Índice de Competitividad de Ciudades de la ciudad de Tunja, por factor y pilar competitivo. Posición entre 23 ciudades. Fuente: Cámara de Comercio de Tunja (2019).

De esta información es posible destacar que aspectos como infraestructura, equipamiento, innovación y dinámica empresarial deben convertirse en factores de especial cuidado para lograr avance, de tal manera que sea posible para la ciudad moverse a mejorar estas condiciones en pro de aportar herramientas que permitan contar con competitividad basada en evidencia, aspecto que sin duda alguna le daría un buen impulso al mejoramiento de estado de desempleo de la ciudad.

Revisados los resultados de dicho estudio, Jacinto Pineda, Director Territorial de la Escuela Superior de administración Pública Boyacá - Casanare, afirma que el alto índice de desempleo en Tunja responde también a la migración de boyacenses que llegan a la capital buscando un futuro laboral, situación que empeora con la llegada de extranjeros a la localidad en busca de las mismas posibilidades, además de esto, afirma que en la ciudad el índice de informalidad alcanza el 41,2% (Pineda Jiménez, 2019). Basado en ello, afirma que: “es

necesario que los gobiernos locales, el municipal y el departamental, replanteen sus políticas y estrategias, para que conlleven a generar empleos en el sector privado, pero bien remunerados”.

En este punto cabe resaltar que las tasas de desempleo suelen ser mucho más bajas en las zonas rurales que en las zonas urbanas, sin que ello signifique mejores condiciones del mercado laboral pues, es en estas zonas donde más se registran flujos migratorios negativos y menor cobertura efectiva en los programas de protección social (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

Por todo lo anterior, dentro de este aspecto es impórtate resaltar uno de los hallazgos del informe Boyacá Visión 2019: Territorio de libertad y prosperidad bicentenaria (Departamento Nacional de Planeación Colombia, 2019), el cual indica que:

“Analizando la distribución espacial de los centros urbanos, se observa que las mayores dinámicas urbanas, se localizan en la zona central, sobre el eje vial de la Doble Calzada Bogotá - Tunja - Sogamoso, donde se localiza la denominada “Región Especial de Planificación Económica” compuesta por 12 municipios, entre los que están los tres (3) mayores como son: Tunja, Sogamoso y Duitama, así como algunos estratégicos por su vocación económica especializada como: Paipa, Nobsa, Samacá y Tibasosa, donde se localizan las mayores industrias, los mayores servicios, se tiene mayor infraestructura social y mejor conectividad, entre otros componentes, que le proporcionan una ventaja comparativa sobre el resto del territorio”

Encontrando que, otro dato de fuerte análisis es que el desarrollo de la región se ubica principalmente en el denominado “corredor industrial” o región económica de planificación, ya que en el caso del departamento este se encuentra integrado por los municipios localizados a lo largo de la doble calzada que une a Bogotá con Sogamoso, es decir, en las ciudades de Duitama y Sogamoso, lo que deja a la ciudad de Tunja con una visión de poseer solo un fuerte sector educativo, aspecto que debería potenciarse, orientándolo en los renglones primarios de la economía con una alta dosis de investigación e innovación aprovechando su condición de ciudad universitaria de la región y representativa del país.

Por ello, la población que se enfoca en llegar a la ciudad de Tunja por ser la capital boyacense, bajo la inferencia de que por su condición tiende a ofrecer mayor empleo, erra en el

aspecto, y que este no conlleva mucha lógica al revisar los estudios de distribución urbana, dado que estos hacen más que evidente que las grandes industrias del departamento no se encuentran en la ciudad.

Ahora bien, también es necesario destacar que en Boyacá solo un 12% aproximadamente de los 123 municipios tienen una población urbana mayoritaria en sus cabeceras, de las cuales únicamente tres como: Tunja, Duitama y Sogamoso superan los 50.000 habitantes en sus zonas urbanas y ocho son los mayores a 10.000 (Departamento Nacional de Planeación Colombia, 2019), aspecto que sin duda alguna logra que estos municipios presenten cifras de desempleo más altas dada su mayor ocupación.

Razón por la cual, para el caso específico de Tunja, se realiza revisión del Plan de Desarrollo de la Ciudad, bajo el común denominador de empleo, evidenciando que la administración municipal desarrollada en el periodo 2016 – 2019, manifestaba que, en este sentido, uno de los objetivos principales de su programa fue el de generar bienestar económico y social para sus habitantes, presentando estrategias para erradicar el desempleo.

Este Plan de Desarrollo evidencia que el mercado laboral urbano de Tunja se centra en la provisión de bienes y servicios especialmente, siendo visible como el desempleo requiere una revisión desde nuevos enfoques, lo cual genere salidas seguras en miras de mejorar la ocupación en términos de trabajo de los habitantes de la ciudad, ya que, como ocurre en la mayoría de las ciudades colombianas, Tunja carece de grandes empleadores y contratistas estables.

En el diagnóstico realizado por la administración municipal de turno en el periodo de esta investigación (2017-2019), a grandes rasgos se puede concluir que se evidenció un vínculo muy estrecho entre el desempleo y la informalidad, es decir, las altas tasas de desempleo respondían con aumentos notorios en los índices de informalidad, lo cual ocasiona deterioros en la estructura económica no solo de la ciudad, sino del departamento y por ende del país.

Sumado a esto, el documento muestra que el sector productivo mantenía conceptos ligados a la necesidad de mantener o disminuir los salarios, lo cual crea mayores fracturas sociales, ya que la población no generaría recursos suficientes para cubrir necesidades básicas, provocando además que, por la baja demanda, los incentivos para crear nuevos empleos se encontraran en detrimento.

Por todo lo anterior, la Administración Municipal de Tunja 2016 – 2019, en su programa de gobierno “Tunja en Equipo” presento las siguientes propuestas para la creación de empleo y la erradicación de la economía informal en términos de empleo, estableciendo metas a corto y mediano plazo (Alcaldía Mayor de Tunja, 2016):

- a. Impulso empresarial y empleabilidad. Su objetivo se centró en diseñar con los actores del territorio, estrategias que incidieran en la generación de empleo de calidad, como programas de generación de empleo, fortalecimiento de capacidades a la población con dificultades de empleabilidad, apoyo al emprendimiento, a la promoción de servicios de gestión y colocación de empleo en el marco del Trabajo Decente.
- b. Emprender en equipo. Por medio de la organización de ferias, ruedas de negocio, talleres, capacitaciones y eventos en general con los emprendedores inscritos y beneficiados por el Centro de Empleo y Emprendimiento Activa-T. Así mismo se buscó la generación de concursos y reconocimientos anuales de emprendimiento y “empresarismo”, con la cooperación de empresas, universidades y otras organizaciones. Finalizando con generación de capital semilla para emprendimiento y oportunidad, impulsando empresas y negocios tanto barriales, como veredales.
- c. Trabajo digno y decente. Articulación con diferentes actores a nivel nacional y local para el mejoramiento de la empleabilidad (Centros de atención Servicio Público de Empleo del Sena, Cajas de compensación familiar, Colpensiones, entre otros), con enfoque diferencial y bajo los pilares del trabajo decente a través de alianzas para el fomento de la formalización laboral, la inclusión laboral y productiva de grupos poblacionales vulnerables (jóvenes, mujeres, discapacidad, entre otros), generando espacios de formación para el trabajo y la promoción de la seguridad y salud en el trabajo. Incluyendo igualmente la promoción del Teletrabajo, el registro de población en búsqueda de empleo y los incentivos tributarios para la generación de empleos a personas en condición de discapacidad.
- d. Exclusivo de Tunja. Por medio de este programa se buscó la identificación de productos exclusivos de la ciudad y el departamento producidos en Tunja, estudiando su potencialidad de mercado y las condiciones de los productos para acceder ha dicho mercado, así se apoyó para la generación de empresas y el

mercadeo con sello “Exclusivo de Tunja”. Diseño de marca y publicidad de la misma. Generación de trabajo y empleo decente, digno Coordinación con otros actores para el impulso empresarial, la cofinanciación y el crédito.

- e. Fomento agropecuario. Esta estrategia incluyó la creación y conservación de un parque agroalimentario, asistencia técnica agropecuaria, crecimiento verde, proyecto pecuario con certificación de fincas ganaderas, fomento del programa de seguridad alimentaria urbana y rural RESA y el manejo y control de Plazas de Mercado en el municipio. Lo anterior para promover la competitividad a través de la generación de valor agregado a los productos de la región, procurando un crecimiento económico, social y ambientalmente sostenible. También incluyó el desarrollo de estrategias que favorecieran la asociatividad y la gestión de recursos, incluyendo las APP.
- f. Minería responsable. Se llevó a cabo control a Minería ilegal y el fomento de una minería responsable con el medio ambiente, en especial con los alfareros ubicados en la reserva especial minera, con el apoyo de la autoridad ambiental.
- g. Tunja produce digital. En esta estrategia se buscó generar una cohesión entre universidades, empresas y gobierno, que estuviese dispuesta a implementar de manera conjunta, proyectos de innovación y emprendimiento tecnológico que impulsaran y dinamizaran el desarrollo socioeconómico de la ciudad, promoviendo además por medio de capacitaciones, una cultura ciudadana más apta, participativa y dispuesta a generar ideas y propuestas auténticas y de la misma forma innovadoras.
- h. Productos Universidad – empresa – gobierno. Por medio del diseño o implementación de proyectos que permitieran la innovación en temas tecnológicos para resolver necesidades de la alcaldía de Tunja o la ciudadanía. Los ejemplos de proyectos llevados a cabo fueron: tecnologías de la información para pequeñas y medianas empresas, teletrabajo con inclusión de personas en discapacidad, aplicaciones, portal web turístico para la ciudad, marca ciudad, portal de datos abiertos, creación de aplicativos software y asociatividad de desarrolladores, implementación de proyectos tecnológicos con estudiantes o grupos de investigación, convenios con el Sena y las Universidades, apoyo a eventos de Ciencia, Tecnología e Innovación y gestión de proyectos de cooperación

internacional. Todos los proyectos se enmarcaron en contribuir a la promoción y dinamización de la economía de la ciudad haciendo de la tecnología una herramienta social, para la reducción del desempleo.

- i. Ciudadanos TIC. Con la implementación de proyectos en formación ciudadana dirigida a las personas en general y a padres de familia, juntas de acción comunal y habitantes de zonas rurales en uso y manejo de herramientas de las tecnologías de la información y las comunicaciones para su apropiación, como por ejemplo: manejo de herramientas en informática, ofimática, internet, desarrollo de páginas web, diseño gráfico, desarrollo de aplicaciones móviles, redes sociales, contabilidad básica, emprendimiento, tramites en línea, marketing digital y demás herramientas informáticas que contribuyan al desarrollo y la generación de competencias de los ciudadanos.

Dichos aspectos sin duda alguna pueden ser tratados con fuertes mejoras desde la gestación de proyectos enfocados en emprendimientos solidarios que sean tomados como alternativa empresarial para la ciudad, dado que el desempleo en la ciudad ha traído distintas consecuencias en la parte económica y social de los habitantes, evidenciando una ciudad estancada a falta de oportunidades que no aporta en una calidad de vida óptima para la población, ya que esta también ha sido una de los principales factores que han sido los causantes de distintos problemas sociales que desde el cooperativismo pueden ser mitigados en cierta medida.

Bajo este concepto es posible darle un sentido de enfoque productivo a este trabajo de grado, ya que según lo analizado hasta este punto, es posible basarse en la profundización de contextos y con ellos en la masificación de procesos investigativos aprovechando las nuevas oportunidades que brinda el estado por medio de leyes como la de regalías para proyectos de investigación, esto sin lugar a dudas fortalecería las de cadenas de valor de la ciudad y con la organización de clústeres se propiciarían mecanismos que posibiliten tanto la productividad como la competitividad en esta zona del Departamento.

Para finalizar, es necesario resaltar que los aspectos anteriormente descritos demuestran que en la ciudad de Tunja se encuentran condiciones institucionales con buenas intenciones pero que su dinamismo no ha sido el suficiente en la generación de alianzas que resulten en

cooperaciones de los sectores y gremios hacia la generación de trabajo. En este sentido se hace necesaria la búsqueda de articulaciones entre empresa, gobierno y academia que trasciendan más allá de solo iniciativas, logrando generar un necesario y real impacto.

## **2. Áreas clave a intervenir en el ecosistema de emprendimiento de Tunja y tipos de emprendimientos solidarios que son alternativa empresarial para la ciudad**

Ya que, desde hace varias décadas la economía colombiana se ve afectada por la creciente ola de desempleo, este tema se convierte en una de las grandes preocupaciones en la agenda de los gobiernos dado que no se ha logrado gran avance en su solución o mitigación.

En este sentido, es relevante establecer la relación entre desempleo y emprendimiento, esto, con el fin de sustentar que este último llegaría a incidir positivamente sobre las altas tasas de desocupación, es decir, tomándolo como opción ideal para el desarrollo de iniciativas, vinculando en este punto el sentido solidario, que con su estructuración o alineación con proyectos deja como evidencia la necesidad del porqué se debe integrar la adecuada gerencia en ellos.

En Tunja, las altas tasas de desempleo han evidenciado que la falta de una cultura empresarial impide el desarrollo de correctos procesos de gestión o de emprendimiento y así mismo las políticas públicas implementadas por el Estado lamentablemente no responden de manera real y coherente a las necesidades existentes, por esto y tomando como base este orden de ideas, Forero Saldarriaga (2011) enuncia:

“El desarrollo de conocimiento, el fortalecimiento cultural y el apoyo a emprendimientos competitivos en pequeñas comunidades se consolida como una temática que debe ser explorada e implementada en tanto puede constituirse en un motor importante de desarrollo. Cerrar las brechas existentes le brindaría al país no solo capital humano competitivo, sino mayor variabilidad en términos de oportunidades comerciales y productivas que hoy no posee”

Dichos aspectos deben reflejarse en el crecimiento de iniciativas organizacionales, para intervenir un ecosistema de emprendimiento, buscando apoyar a personas de diferentes edades y condiciones sociales que estén interesados en trabajar en equipo, cooperando para innovar e iniciar, por cuanto la identificación de oportunidades conlleva al descubrimiento de mercados que pueden no haber sido explotados de la manera indicada, siendo en este punto, donde la combinación de emprendimiento, gerencia de proyectos y solidaridad puede convertirse en



elemento determinante para el crecimiento económico de la nación, permitiendo concientizar entonces, sobre el verdadero valor de la figura del “emprendurismo”, siendo este un argumento de gran impacto para formular nuevas leyes o programas que permitan consolidar un ecosistema sostenible.

De esta manera, el valor de todo ecosistema de emprendimiento solo lo generara el emprendedor, tal como lo enuncian Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini (2014):

“Los emprendedores juegan un papel crucial en la transformación de las sociedades de ingresos bajos, caracterizadas por la productividad reducida y, a menudo, por el autoempleo de subsistencia”

Ahora bien, del informe denominado “Mapeo e Infografía: Ecosistemas Regionales del emprendimiento en Colombia”, se extractan los siguiente puntos clave con información fehaciente que da muestra del estado de la Red de Emprendimiento de la ciudad de Tunja para 2019 (Universidad Nacional de Colombia - Agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional de Colombia, 2019):

- Tunja cuenta con una red de emprendimiento que se encuentra en un estado incipiente de desarrollo, ya que es evidente como los miembros tienen la voluntad de mejorar el ecosistema de emprendimiento en la región, pero no existe un plan de trabajo que sea apropiado, lo cual conlleva a que no se hayan establecido metas ni actividades específicas enfocadas en obtener un impacto mayor, razón por la cual se ha identificado la necesidad de articulación generando un plan de trabajo para el desarrollo adecuado del emprendimiento en la región.
- Se identificó que no existía información precisa sobre el observatorio laboral de Boyacá, motivo por el cual no se cuenta con una base sólida para implementar una política gubernamental sobre la generación de empleo y emprendimiento.
- De otra parte, se evidencia que la falta de coordinación institucional influye en que los recursos del departamento no sean racionalizados, lo cual frecuentemente logra que los emprendedores no reciban los recursos de manera oportuna y necesaria, generando desmotivación, pérdida de credibilidad y planes de negocios inconclusos.

- Existe una falta de articulación de los distintos actores clave del desarrollo como la universidad, la empresa y el gobierno, así como la falta de estímulo para fomentar el emprendimiento y la innovación.
- Los emprendedores no reciben el acompañamiento y asesoría necesaria para llevar a cabo sus proyectos ni sus planes de negocio, produciéndose así mayores riesgos de fracaso.

Ahora bien, al asumir estas problemáticas, tanto la Alcaldía de Tunja como la Gobernación del Departamento, que desarrollaban sus mandatos en el periodo de análisis concerniente a este trabajo (2016-2019), crearon las siguientes estrategias de manera conjunta:

- Centro de Empleo y Emprendimiento Activa-T, ideado con la misión de adelantar programas de empleo y emprendimiento, a través de los programas denominados: “Impulso Empresarial y Tunja Produce Digital del PD (2016-2019)”, desde donde se proponía organizar eventos para el impulso empresarial, capacitación en herramientas tecnológicas e implementación de proyectos que permitan la innovación.
- También se planteó la importancia de desarrollar un turismo planificado para posicionar a Tunja a nivel regional, nacional e internacional, sin embargo, no se formula dentro del proyecto una línea estratégica que permita realizar en concreto un objetivo de internacionalización de la ciudad. Por lo anterior, la Secretaría de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento de la Gobernación se enfocó en trabajar de la mano con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sobre la búsqueda de cinco sectores específicos con miras a la exportación en conjunto con ProColombia, esto con el fin de crear un plan de trabajo, que incluiría capacitación a los empresarios, adaptabilidad de los productos y la comercialización de los mismos, con el objetivo de poder iniciar procesos de exportación antes de finalizar los mandatos.

Por todo lo anterior, se dio fuerza a la Red Regional Emprendimiento de Boyacá, que es la entidad encargada de dinamizar el ecosistema de emprendimiento en el departamento, impulsando la creación y consolidación de empresas competitivas que se encontraran articuladas con sectores que se perfilan como realmente estratégicos, lo cual, fortalece procesos

emprendedores que contribuyen al desarrollo local y regional, a través de mecanismos, herramientas e instrumentos de fomento productivo.

Esta Red actualmente se encuentra conformada por (Universidad Nacional de Colombia - Agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional de Colombia, 2019):

- Alcaldías de: Duitama, Paipa, Tunja y Sogamoso.
- Cámara de Comercio de Duitama y Tunja.
- Cooperativa de Comerciantes.
- Corporación de los Andes.
- Empresa de Energía de Boyacá.
- Federación Nacional de Comerciantes de Boyacá.
- Fundación Embate.
- Fundación Mapes Colombia.
- Incubar Boyacá.
- Secretaría de Cultura y Turismo de Tunja.
- Secretaría de Cultura y Turismo del Departamento.
- Secretaría de Educación de Boyacá.
- Secretaría de Fomento Agropecuario.
- Secretaría de Productividad, TIC y Gestión del conocimiento del Departamento.
- Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Universidad de Boyacá.
- Universidad Santo Tomás.
- Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Universidad abierta y a distancia - UNAD.
- Centro Regional de Gestión para la Productividad y la innovación de Boyacá - CREPIB.

Ahora bien, de manera específica, en la ciudad de Tunja se denota que el papel central en esta red lo llevan a cabo la Cámara de Comercio y el Observatorio de Mercado del Trabajo - ORMET, organizaciones que orientan esfuerzos para fortalecer la capacidad empresarial y de

mercado del trabajo, lo cual se traduce en mayores herramientas que son puestas a disposición de los empresarios.

Ya a nivel departamental, la Gobernación de Boyacá por medio de la Secretaría de Productividad, TIC y Gestión del Conocimiento, apoya la creación del proyecto “Gestiona tu PYME” desde el cual los emprendedores de diferentes sectores pueden desarrollar habilidades gerenciales para la toma de decisiones empresariales.

Además, esta plataforma regional de emprendimiento se ha visto acompañada de las instituciones de apoyo académico, dentro de las cuales destaca el papel de la Universidad de Boyacá, la Universidad Santo Tomás, la Fundación Universitaria Juan de Castellanos y el Sena, quienes desde su formación ayudan a promover el desarrollo de mentalidad emprendedora en sus estudiantes y egresados, convirtiéndose en apoyo académico y aunando esfuerzos técnicos y administrativos, para fomentar y consolidar la cultura del emprendimiento en el departamento, organizando redes regionales, con nodos municipales, grupos de interés o nodos institucionales, manteniendo canales de información y espacios para compartir experiencias disciplinarias sobre el emprendimiento y empresa de forma autónoma.

En este punto, cabe desatacar que desde la parte institucional y gremial se encuentran actores que también son representativos para la Red, dado que son organizaciones que han tenido un papel fundamental en el ecosistema de emprendimiento de Tunja particularmente, esto, mediante la apuesta de ideas claras, integrales e innovadoras que desarrollan para el fomento, la promoción y apoyo al emprendimiento, logrando desde sus diversos enfoques dinamizar, renovar y fomentar la constante búsqueda del cómo potenciar los recursos y herramientas que están a disposición de los emprendedores para que desplieguen todo el potencial que tienen, estas organización son los siguientes (Universidad Nacional de Colombia - Agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional de Colombia, 2019):

- Fondo Regional de Garantías de Boyacá y Casanare: Actúa como agente comercial del Fondo Nacional de Garantías en la zona geográfica de Boyacá y Casanare con el fin de apoyar la creación de empresas y unidades productivas empresariales para la generación de empleo en Colombia.

- Caja de Compensación Familiar de Boyacá – Comfaboy: Se articula al Sistema de Gestión de Empleo mediante la creación de un Centro Local, con el apoyo del Ministerio del Trabajo, el cual ejecuta convenios y alianzas estratégicas para fortalecer la creación y formalización de empresas.
- Camacol Boyacá – Casanare: La Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL, es una asociación gremial de carácter nacional que reúne a nivel nacional empresas y personas naturales relacionadas con la Cadena de Valor de la Construcción e integra la red de emprendimiento.
- Centro Regional de Gestión para la Productividad y la innovación de Boyacá - CREPIB: Gestiona acciones tendientes al logro de la productividad y competitividad de las empresas y agentes productivos del departamento a través de la innovación, el desarrollo tecnológico y la transferencia de tecnología tanto nacional como internacional, contribuyendo al incremento de la productividad de Boyacá, mediante la creación de ventajas competitivas de cadenas productivas y clústeres empresariales, trabajando articuladamente con las entidades en el desarrollo de proyectos y programas relacionados con la gestión del empleo.
- Federación Nacional de Comerciantes - FENALCO Boyacá: Tiene el objetivo de defender y representar los intereses del comercio organizado frente a las diferentes instancias gubernamentales. Además, brinda permanentemente apoyo a los comerciantes, al desarrollo de los servicios y a las actividades que impulsan y respaldan la labor comercial.
- Cooperativa de Comerciantes “Comerciacoop”: Su presencia en la población boyacense tiene como propósito el crecimiento cooperativas en lo social y en lo económico creando cultura empresarial y de confianza en los microempresarios principalmente.
- Y por último se menciona a la Confederación de Cooperativas de Boyacá - Confecoop Boyacá, que es una organización que vela por el desarrollo económico y social con un alto sentido de pertenencia hacia el sector solidario y cooperativo del departamento, la cual desde su interés de aportar mejores y mayores herramientas de emprendimiento a la ciudad de Tunja y por ende al Departamento, autorizo ser objeto en este trabajo de

grado, para desde la academia analizar qué tipo de oficina de gestión de proyectos puede implementar en miras de enfocar el desarrollo de emprendimientos solidarios.

De esta manera, en relación al ecosistema de emprendimiento de Tunja, se observa que es fundamental el rol que cumplen las entidades públicas, así como el compromiso de la red empresarial y académica entorno a dinamizarlo. No obstante, las alianzas que se han gestado para brindar apoyo a los emprendedores aun presentan dificultades, especialmente relacionadas con el financiamiento de las iniciativas en sus etapas iniciales, lo cual hace notoria una precaria integración y participación del sector productivo dentro del ecosistema, lo cual se puede mitigar con una efectiva formulación de proyectos.

Ahora bien, revisada esta situación se hace necesario examinar que políticas de empleo de Colombia están determinadas por nuevas estrategias para la formalización laboral, es decir, cuales son las que se encuentran aprobadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, dado que estas estrategias dan una visión que permita asegurar la formación de competencias pertinentes y de calidad para los emprendimientos y generación de empleo desde el sector solidario, incentivando el fortalecimiento empresarial de la ciudad desde los pilares de la nueva política para Colombia, los cuales se describen así (Presidencia de la República de Colombia, 2019):

- Asegurar la formación de competencias pertinentes y de calidad para el empleo: Este pilar está dirigido a mejorar las capacidades del talento humano y a brindar a las personas una formación pertinente para las necesidades productivas del país, con lo que se busca facilitar su inserción laboral. Con el fin de lograr este objetivo el país requiere un Sistema Nacional de Cualificaciones, que sea capaz de adaptarse a las necesidades del sector productivo, es decir, en las competencias necesarias para el empleo, por ello, como instrumentos de este sistema, creados y definidos por el Plan de Desarrollo, están, entre otros, el Marco Nacional de Cualificaciones y el Sistema de Calidad, que deben alinearse con la política de desarrollo productivo, lo cual se logra a través de la coordinación de los procesos de normalización de competencias, que definen lo que necesita el sector productivo, garantizando pertinencia en la formación. Esta formación en el trabajo debe incluir:

1. Prácticas laborales y contratos de aprendizaje.

2. Unidades Vocacionales de Aprendizaje directamente en las empresas.
  3. Formación continua y complementaria, de carácter modular y flexible.
- Ampliar e impulsar el servicio público de empleo para la inclusión laboral: Ya que, en Colombia, menos del 20% de las empresas tienen un área de talento humano, el principal objetivo de esta estrategia consiste en el fortalecimiento de la gestión empresarial a través del Servicio Público de Empleo (SPE), en particular en el caso de micro, pequeñas y medianas empresas que enfrentan las mayores dificultades en este campo. Con esta estrategia se debe incentivar la participación del empresario en la inclusión laboral de los más afectados por el desempleo (personas con discapacidad y víctimas jóvenes sin experiencia, entre otras), revisando y haciendo seguimiento a los incentivos que brinda la ley, es decir, siempre concordantes con contenidos como los de la ley pro – joven o impulsando a los empleadores a aprovechar la ley de financiamiento, que posibilita mayor inversión por parte del sector productivo con el fin de generar empleo.
  - Incentivar el emprendimiento y el fortalecimiento empresarial: El emprendimiento individual y asociativo es una herramienta para generar empleo, teniendo en cuenta que en muchas zonas del país hay poco desarrollo de tejido empresarial para absorber la mano de obra, por ello se hace necesario potenciar los resultados de los programas de emprendimiento de tal manera que estén debidamente articulados en el marco de una institucionalidad fuerte para garantizar el éxito de dichos emprendimientos.

Por esto, es ideal que las iniciativas gestadas desde Confecoop Boyacá para el sector cooperativo de la ciudad de Tunja se potencien a partir de una articulación efectiva de los programas de emprendimiento impulsados por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias - UAEOS, encargada a nivel de gobierno para fortalecer las organizaciones solidarias dedicadas a proyectos productivos con el Fondo Empezar administrado por el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA y los mecanismos de protección al cesante.

Desde este punto y de que se han creado diferentes estrategias que buscan disminuir la desocupación de los colombianos para generar ingresos que les permitan cubrir en gran medida

sus necesidades básicas, se realizara un breve recorrido por las políticas activas en el departamento que son factibles de desarrollo en la ciudad por el sector cooperativo y solidario, dado que estas manejan aspectos relevantes en cuanto a la formalización y protección del empleo, pretendiendo así que la generación de proyectos se encamine a brindar protección integral para prevenir, reducir y superar los riesgos asociados al desempleo, motiven el trabajo productivo asociativo y otras modalidades de empleo diferentes al trabajo dependiente, buscando igualmente promover y fortalecer el incremento de la implementación de sistemas, mecanismos, modelos y procedimientos para la formalización del empleo adaptados a los emprendimientos solidarios, esto, concertando, formulando y proponiendo una regulación para las pre cooperativas y cooperativas de trabajo asociado y el autoempleo, velando por el cumplimiento de los derechos fundamentales del trabajo.

Partiendo de lo anterior, se hace necesario, seguir lo estipulado en el Plan Departamental de Empleo de Boyacá, que por medio del Convenio N° 188, denominado “Programa de Asistencia Técnica para el fortalecimiento de las políticas de empleo, emprendimiento y generación de ingreso”, busca aportar resultados del programa de asistencia técnica que se adelanta a nivel nacional, liderado por el Ministerio del Trabajo e implementado por la Fundación Panamericana para el Desarrollo – FUPAD Colombia.

Dicho Plan Departamental de Empleo de Boyacá, constituye una importante herramienta de planeación para la formulación de los proyectos, fundamentalmente en la toma de decisiones relacionadas con el empleo y en general con el mercado de trabajo, siguiendo la línea de sus programas que son los siguientes:

- **Política laboral en estrategias de desarrollo sectorial:** Incluye elementos de política laboral en las estrategias de desarrollo de sectores productivos que permiten el fortalecimiento de los mercados laborales, la generación de puestos de trabajo y de empleos con las características del trabajo decente. Su objetivo es el promover la disminución sostenida del desempleo a nivel nacional, por medio de la estrategia enfocada en crear y/o fortalecer los mecanismos para el seguimiento a la generación de empleo local en los proyectos de inversión pública en infraestructura.

Rol Gobernación:



- Estructuración e implementación del sistema de información para seguimiento a los proyectos de inversión públicos y privados.
- Promover estudios de prospectiva laboral y de seguimiento a cantidad y calidad de empleo derivados de proyectos e intervenciones de gran escala en el territorio.

Acciones de apoyo:

- Preparación de la información sobre los proyectos de inversión por parte de las entidades vinculadas a cada uno de ellos.

Entidades de apoyo:

- Ministerio del Trabajo (Dirección de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar Dirección Territorial de Boyacá).
- Departamento Nacional de Planeación – DNP.
- Agencia Nacional de Infraestructura ANI.
- Asamblea Departamental de Boyacá.
- Observatorio Regional de Mercado de Trabajo - Ormet Boyacá.

Posibles Fuentes de financiamiento:

- Ente territorial: Recursos propios.
- Cooperación internacional: Recursos de Cooperación Internacional, entidades como CEPAL, OIT.
- Instancias territoriales con competencia.
- Comisión Regional de Competitividad de Boyacá.
- Subcomisión Departamental de Concertación de Políticas Salariales y Laborales - SDCPSL.
- Red de Observatorios regionales de mercado de trabajo - Red Ormet.

- **Información sobre mercados laborales en el marco del trabajo decente:** Los sistemas territoriales de seguimiento y monitoreo del mercado laboral brindan una visión sobre la evolución de los mercados locales (oferta y demanda laboral), permite generar alertas tempranas, evitar fluctuaciones a través de distintas fuentes de información y promover la coordinación institucional. Su objetivo es promover la generación de información de seguimiento, análisis y prospectiva de mercado

laboral y trabajo decente a nivel regional y local, articuladamente con entidades competentes y fortaleciendo la Red del Observatorio regional de mercado de trabajo – Ormet.

Rol Gobernación:

- Mejorar la calidad de información de registros administrativos y metodología empleada para la consecución de información regional y local a nivel urbano y rural.
- Ser un aliado activo del Ormet y participar en la definición de propuestas de investigación en torno a la dinámica laboral de la región.
- Encargar al Ormet el análisis de problemáticas en materia de mercado laboral identificadas en el territorio que permita brindar herramientas técnicas para la solución de las mismas.
- Utilizar la información generada por los Ormet como herramienta para la formulación y gestión de política pública.

Entidades de apoyo:

- Ministerio del Trabajo (Dirección de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar - Dirección Territorial de Boyacá).
- Universidades, centros de investigación (UPTC, UNAD, UAN).
- Observatorio Regional del Mercado de Trabajo Ormet- Boyacá.
- Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD.
- Alcaldías municipales de Boyacá.

Posibles Fuentes de financiamiento:

- Entes territoriales: Recursos propios.
- Aliados Red Ormet: Recursos propios de los aliados de la Red Ormet ya sean financieros, técnicos o en especie.
- Nacional: Ministerio del Trabajo proyecto inversión Fortalecimiento y creación de los observatorios regionales del mercado de trabajo y consolidación de la red de observatorios.

- **Generación de oportunidades laborales y productivas a población joven:** La sociedad colombiana reconoce a las personas como adultas en la segunda etapa de

la juventud (18 - 21 años) y aunque la educación es un derecho principal se adiciona el derecho al trabajo. En la tercera etapa (22 - 28 años) se logra un nivel de educación superior o formación para el trabajo y la población es apta para ingresar al mercado laboral si así lo deciden, esto según el Conpes de 2014, el objetivo que se persigue es el garantizar tránsito de jóvenes a mundo laboral y productivo bajo condiciones de calidad, estabilidad y protección especial en caso de ser requerido, bajo la estrategia de apoyar inclusión laboral y productiva de jóvenes en proyectos impulsados por agendas productivas o competitivas de los territorios.

#### Rol Gobernación:

- Identificar las necesidades de mano de obra calificada y semicalificada que requerirán en el corto, mediano y largo plazo la inversión pública y privada proyectada para el departamento, de manera que pueda orientarse la formación de los jóvenes hacia esas necesidades.
- Promover la realización de estudios donde se permita identificar elementos claros de la demanda laboral, para lograr establecer relaciones con las apuestas productivas y competitivas del territorio.
- Definir en el Plan de Desarrollo Departamental estrategias para la productividad o la competitividad que tengan un importante componente de mano de obra no calificada y semicalificada donde se pueda vincular población joven (Obras de infraestructura, cadenas productivas, etc.).

#### Acciones de apoyo:

- Formulación e implementación de la Política Pública de empleabilidad juvenil para el departamento por parte de la Dirección de Juventudes.
- Desarrollar componentes especiales de atención para jóvenes en los puntos del servicio público de empleo y la promoción de la empleabilidad en los consejos territoriales de juventud.
- Generar los documentos pertinentes en convenio con los Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo para conocer las principales apuestas productivas del territorio.
- Articular los resultados con entidades como el Servicio de Educación Nacional, instituciones de formación para el trabajo y las Cajas de

Compensación Familiar con el fin de orientar los procesos de formación hacia los sectores donde se concentran las mayores apuestas productivas.

Entidades de apoyo:

- Ministerio de Trabajo - Dirección de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar - Dirección Territorial Boyacá.
- Cámaras de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso.
- Gremios Empresariales: Camacol - Cotelco.
- Cajas de Compensación Familiar: Comfaboy.
- Instituciones académicas
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA Regional Boyacá.
- Instituciones de Formación para el Trabajo.
- Departamento para la Prosperidad Social Regional Boyacá.

Posibles Fuentes de financiamiento:

- Ente territorial: Recursos Propios.
- Privados: Recursos sector Privado.
- Recursos de Regalías en los componentes Fondo de desarrollo regional y Compensación.

- **Teletrabajo:** Es una forma de organización laboral donde el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros se da utilizando tecnologías de la información y comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. La Ley 1221 de 2008 establece tres modalidades de teletrabajo: Teletrabajo autónomo, Teletrabajo suplementario y Teletrabajo móvil. El objetivo de esta política está enfocado en promover y regular el Teletrabajo como instrumento para generación de empleo y autoempleo con utilización de tecnologías de información y telecomunicaciones, por esto su estrategia es promover la formulación de proyectos y política pública en el marco de la red nacional de fomento al teletrabajo.

Rol Gobernación:

- Identificar sectores productivos y oficios más susceptibles para el teletrabajo de acuerdo a las necesidades de su territorio.

- Promover el desarrollo de políticas públicas de teletrabajo a nivel departamental y en coordinación con los municipios bajo su jurisdicción.
- Promover la realización de “Pactos por el Teletrabajo”.
- Gestionar ante las entidades del nivel nacional (Ministerio del Trabajo - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) asistencia técnica para la formulación de políticas públicas en torno a Teletrabajo.

Acciones de apoyo:

- Acompañar a las regiones en el desarrollo de políticas públicas de teletrabajo, a través de la creación de mesas técnicas lideradas por las Gobernaciones y Alcaldías en coordinación con el Ministerio de TIC y el Ministerio del Trabajo.
- Socializar y promover la implementación del Teletrabajo con empresarios, directivos, sindicato y trabajadores del territorio y coordinar las actividades que se hagan en este sentido con los municipios bajo su jurisdicción.

Entidades de apoyo:

- Ministerio de Trabajo - Dirección de Derechos Fundamentales del Trabajo - Dirección Territorial Boyacá.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Ministerio de Comercio, industria y turismo.
- Departamento Nacional de Planeación.
- Departamento para la Prosperidad Social - DPS, Regional Boyacá.
- Servicio Nacional de Aprendizaje, Regional Boyacá.
- Administradoras de riesgos laborales.
- Alcaldías Municipales de Boyacá.
- Universidades.

En vista a todo esto y dado que la Ley 454 de 1998 en su Artículo 6 declara que el sector de la economía solidaria está compuesto por cooperativas, empresas comunitarias, empresas solidarias, pre cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutualistas, empresas asociativas de trabajo u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, los organismos auxiliares de la Economía solidaria partiendo de ello, manifiestan de qué manera en su modelo

las empresas priorizan la participación y la actividad cooperativa y prestan especial atención al empleo de personas en situación o riesgo de exclusión social, de esta manera, el modelo de organización o empresa solidaria es precisamente la misma realización práctica de cómo la “solidaridad” permite que todos sus integrantes tengan a su alcance una forma equitativa de satisfacer sus necesidades, y es precisamente por ello, que existen múltiples instituciones u organizaciones de carácter cooperativo (Rodríguez R, 2016).

Actualmente, el emprendimiento sigue ganando gran importancia en temas de logro de independencia y estabilidad económica, ya que las personas han identificado esta opción como alternativa para iniciar sus negocios, generar sus propios recursos y pasar de ser empleados a ser empleadores, enfrentando así los altos niveles de desempleo y la baja calidad de algunos empleos existentes. Rodríguez (2016) afirma:

El concepto de emprendimiento tiene varias interpretaciones, y una de ellas es la del “emprededurismo”, que significa la opción de hacer empresa, sin embargo, el problema no solo radica en crear empresa, sino en hacer posible que esta sea sostenible y perdurable en el tiempo. (p.13)

Ya que “el hombre es un ser social por naturaleza, en razón a la necesidad que tiene de apoyarse en el otro para crecer” (Vianney, 2010), desde este punto, se hace necesario el explorar y entender los modelos que existen actualmente para hacer empresa desde una visión social y estudiar de qué manera es posible apalancar su crecimiento para con ello asegurar una permanencia en el tiempo.

De allí, que las empresas denominadas como de “economía solidaria”, se convierten en herramienta efectiva dado que sus resultados exponen de manera global los beneficios de crear empresa, abordando consideraciones que dan resultados rentables, eficientes y productivos haciendo parte de un entorno de apoyo en comunidad.

Por ello, las organizaciones de economía solidaria, pueden definirse como “organizaciones sociales conformadas por una comunidad de personas asociadas en forma libre, voluntaria y consciente para la producción de bienes, prestación de servicios y autorrealización de sus miembros” (Orrego Correa & Arboleda Álvarez, 2006). Todo esto mediante la cooperación de sus integrantes por medio del trabajo asociado, la autogestión de procesos tanto

administrativos como económicos, la participación democrática y la distribución equitativa de los excedentes, es decir, siempre en proporción al uso de los servicios o participación en el trabajo que se desarrolla.

De esta manera, el emprendimiento solidario desarrolla una mentalidad empresarial y una personalidad diferente que impulsa al ser humano a la multiplicación de su riqueza, transformando su actividad en un proyecto de vida (Weber, 1984).

Así las cosas y dado que la economía solidaria se conforma por un conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas democráticas, autogestionarias y humanistas, se parte de este punto para tomar el enfoque de una PMO dedicada a los emprendimientos solidarios, ya que estos, según Ramos y Bayter (2012), se dan cuando las personas identifican oportunidades con la finalidad de alcanzar un beneficio e impacto en la sociedad, y es desde esta perspectiva que Arboleda y Zabala (2011), afirman que ese tipo de acción es la que desarrollan los pequeños emprendedores de forma independiente, con el fin de gestar sus ideas.

En este sentido, y como se ha demostrado a lo largo del desarrollo de este acápite, los proyectos con visión de gerencia que se formulen bajo el ecosistema de emprendimiento de la ciudad, teniendo en cuenta las necesidades evidenciadas y las políticas o programas existentes contarán con distintas alternativas para poder realizarse como tal en la ciudad de Tunja, aplicando lo que significa el emprendedurismo, dado que en este el emprendedor aplica sus conocimientos y capacidades a la creación de una empresa, haciendo referencia a la oportunidad de satisfacción de una necesidad insatisfecha en la sociedad, fijándose en que puede adquirir y ordenar con los recursos que tiene a la mano para obtener beneficios.

Según lo expuesto se puede concluir en este capítulo que la solidaridad se manifiesta y se materializa de forma concreta en los negocios a través del modelo empresarial cooperativo, en la medida en que este sistema organizacional permite hacer realidad el concepto de sinergia y la ventaja competitiva que aporta el modelo solidario, lo cual se convierte en herramienta fehaciente para neutralizar las deficiencias o dificultades que tiene que afrontar el emprendedor individual al no tener orientación adecuada al formular sus proyectos.

### **3. Propuesta de modelo PMO para la Confederación de Cooperativas Boyacá - Confecoop Boyacá**

“El cooperativismo ha sido interpretado y valorado de modos distintos a lo largo de toda su existencia, no sólo porque cada época le ha impuesto condiciones para su desarrollo a partir de los modos particulares de inserción y por su valoración social en distintos contextos y culturas, sino porque es una entidad creada por la capacidad organizativa y decisoria de la población para resolver sus problemas de trabajo, subsistencia y de calidad de vida. El cooperativismo, no nació históricamente para atender exclusivamente las necesidades de sus miembros, fue una respuesta popular ante las condiciones imperantes de un sistema excluyente e inequitativo existente en cada sociedad. El compromiso social del cooperativismo es histórico y esta materializado en principios que aún tienen vigencia en el presente globalizado” (Huaylupo, 2007).

Por esto, Álvarez y Serrano (2011) reiteran que el cooperativismo en Colombia representa un importante agente para el desarrollo socio empresarial y de fortalecimiento del capital social.

Actualmente, el sector cooperativo reúne a más de 6 millones de colombianos, distribuidos en 927 municipios del país, población que está generando billones de pesos en ingresos anuales y creando más de 500 mil empleos legales, fomentando la cooperación entre empresas, fortaleciendo a las comunidades y favoreciendo el desarrollo sostenible (Confecoop Boyacá, 2021), cumpliendo sin duda alguna con el modelo de transformación social que da valor a las necesidades, habilidades y a la contribución de las personas, reinvertiendo los beneficios generados en la misma sociedad (Eusumo, 2014).

Así las cosas, la concepción de empleo basado en los valores universales de auto ayuda, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, se da con el fin de mejorar el nivel de vida de cada uno de los asociados, trabajadores y clientes del gremio, adoptando sistemas administrativos y operativos que permitan brindar seguridad y confianza en la prestación de servicios generales y específicos en cada área. Por esto, Confecoop Boyacá que existe con el propósito de integrar, representar, defender, capacitar y servir al conjunto de empresas cooperativas del departamento,



para mantener activa la filosofía de la Economía Solidaria, sigue su orientación e ideales con la creación de una oficina de gestión de proyectos que administre de forma eficiente y eficaz cada una de las fases del ciclo de vida de los proyectos que se puedan gestar desde esta confederación, ya que de esta manera será posible mitigar una gran problemática como es el desempleo y de este modo cumplir con los objetivos empresariales que sean propuestos desde la formulación de los mismos, dado que desde este punto parte el interés en el tema, el cual se fundamentó en promover una gestión del cambio que tenga como objetivo la innovación, dado que actualmente no se cuenta con ningún tipo de experiencia en el desarrollo de proyectos ni oficinas de este tipo en la organización, por ello, se establece este como el primer acercamiento del cual posiblemente se deberán realizar cambios, haciendo posible el mejoramiento continuo y el aprendizaje o retroalimentación organizacional.

Por esto, lo que se busca es que la oficina propuesta sea un área totalmente alineada con la estrategia de la Confederación y que cumpla con los requisitos necesarios para que las directivas del gremio puedan intervenir, cohesionar e ir en la misma tendencia de arquitectura y gestión de la innovación conformando una única unidad y fortaleciendo la estructura de la organización (Chiquito Loaiza & Gómez Ramírez, 2019), dado que la necesidad del diseño de una oficina de gestión de proyectos se da porque en la estructura organizacional, aún no se han definido políticas claras para la formulación y el desarrollo de proyectos que apunten al cumplimiento tanto de los procesos organizados para su análisis como de los objetivos estratégicos de la alta dirección.

Así, se contribuirá al apalancamiento de la visualización del sector de la Economía Solidaria como modelo alternativo de desarrollo social, ya que, por medio de la creación de una oficina orientada en asesorar a los emprendedores solidarios en la constitución de sus proyectos de negocio, se fomentará el mejoramiento de la situación socioeconómica de la ciudad y por ende de la región, creando una cultura de cooperación en los microempresarios del país, todo esto bajo el concepto de Melgin (2008), el cual indica ya que:

“La implementación de una oficina de gerencia de proyectos tiene en sus objetivos el de proporcionar una dirección de proyectos eficaz, con un plan detallado y coordinado, logrando como resultado un flujo de trabajo y una coordinación horizontal, distinto a la cadena jerárquica tradicional. Para lograr estos objetivos se exige una demanda en

habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos específicos en Gerencia de Proyectos”

En este sentido, la gobernanza en proyectos implica gobierno y control, generando un marco para la toma de decisiones éticas, por ello, modelo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Too & Weaver, 2014) expone una gobernanza única a nivel organizacional con diferentes facetas que implican talento, cambio, relaciones y sostenibilidad, así para aplicar la gobernanza en cada faceta se debe partir de los principios básicos de la organización estableciendo interrelaciones entre las áreas, de modo que la dirección logre un sistema que desarrolle habilidades herramientas y conocimiento para cada aspecto, manteniendo la interrelación organizacional, implicando rendición de cuentas a nivel de junta directiva, para la implementación a nivel de gestión apropiados a cada etapa, dando paso a la delegación del gobierno corporativo.

Por todo lo anterior, la oficina de gestión de proyectos de Confecoop Boyacá realizara una serie de actividades esenciales de gestión de proyectos incluyendo (Hill, 2004):

- La aplicación de principios y técnicas modernas en gestión de proyectos, a través de la habilidad y el conocimiento del director de la oficina, asegurando que estos tengan un desempeño exitoso debido a que la oficina se encargara de las entregas de productos asociados a los objetivos estratégicos de la organización involucrando aspectos de calidad.
- Creación de una metodología de proyectos y facilitación de la aplicación de las medidas correctivas a los problemas que se identifiquen para así actuar como interfaz directa con el fin de generar equipos de gestión de rendimiento en cada una de las áreas que intervengan.
- La aplicación de una guía de organización en forma de políticas, normas, decisiones ejecutivas, y así sucesivamente con el fin de desarrollar una primera línea de implementación, integración y supervisión de los procesos.

De esta manera existirá una base para poder emprender, la cual deberá establecer en su estructura organizacional los procesos que permitan gestionar cada una de las iniciativas, por medio de procesos basados en la estandarización de la gerencia de proyectos, con el fin realizar

una certera planificación, ejecución y control, lo cual posibilitará a Confecoop Boyacá disminuir la incertidumbre y los riesgos, aumentando los beneficios en el momento de desarrollo y futura operación, logrando una administración unificada del programa de proyectos a desarrollar y permitiendo multiplicar tanto las mejores prácticas como el conocimiento adquirido en futuros métodos.

Por ende, se encontraran entre las características clave de la oficina de gestión de proyectos, las siguientes (Calderón Sandoval, 2012):

- Recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados.
- Identificación y desarrollo tanto de metodologías de dirección como de las mejores prácticas y normas.
- Información sobre: gestión de políticas, procedimientos, plantillas de proyectos y otra documentación que pueda ser compartida.
- Dirección de configuración centralizada para todos los proyectos administrados por la oficina.
- Repositorio y gestión de riesgos tanto compartidos como únicos.
- Coordinación central de operación, gestión de herramientas y gestión de comunicaciones.
- Supervisión central de cronogramas y presupuestos.
- Plataforma guía para directores de proyectos.
- Coordinación de los estándares generales de calidad con estándares tanto internas como externos.

Y sobre las funciones que puede desempeñar esta oficina, a continuación, se muestran (Hanadi, 2014):

- Normas, Metodologías y Procesos: Soporte en la medición de la metodología de gestión de proyectos, definiciones de métricas, desarrollo de procesos y mejora.
- Gestión de la ejecución de proyectos y programas: Esta función está relacionada con la gestión de recursos, la planificación, gestión del alcance y la integración de proyectos.

- **Gestión del talento:** Esta función se refiere al entrenamiento, desarrollo profesional, capacidad y desarrollo de habilidades y certificaciones en caso de ser necesarias.
- **Gobernabilidad y gestión del rendimiento:** Se centran en la distribución de información, métricas, indicadores clave y el cumplimiento de metas.
- **Gestión del Cambio Organizacional:** Esta función se enfoca y aborda la satisfacción de las partes interesadas, la evaluación de la preparación y de la misma gestión de las partes.
- **Administración y Soporte:** Función relacionada con el aprovisionamiento e implementación de las herramientas de soporte, proporcionando un papel de consultoría y apoyo a sistemas de información en la prueba de conceptos, selección, contratación e implementación.
- **Gestión del conocimiento:** Las funciones de gestión del conocimiento se utilizan para definir las lecciones aprendidas, la gestión del contenido y la colaboración.
- **Planificación estratégica:** Se relaciona con la confirmación de prioridades estratégicas, la definición de objetivos y la alineación con iniciativas y análisis de oportunidades.

### **Modelo del Project Management Institute - PMI**

Según el grado de influencia que puede ejercer sobre los proyectos, la guía PMBOK define tres tipos de oficina de gestión de proyectos (Project Management Institute, 2013):

- **De apoyo:** Desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de oficina sirve como un repositorio de proyectos, ejerciendo un grado de control reducido.
- **De control:** Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta oficina ejerce un grado de control moderado.

- Directivo: Ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos, en un grado elevado. Esta oficina integra los datos y la información de los proyectos estratégicos corporativos y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel.

Por todo lo anterior y en consonancia con el objetivo que persigue Confecoop Boyacá con su ideal de oficina de gestión de proyectos se propone que sea de modelo Directivo y que el tipo en específico sea Control Tower (Torre de control), dado que este tipo de oficina ejerce un poco más de control sobre los proyectos, apoyando en las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos, dando dirección a los coordinadores, estandarizando incluso políticas y procedimientos para gobernar planificación, ejecución y gerencia de proyectos, igualmente sugiere la creación de un comité interno para seleccionar y definir estándares sobre los proyectos.

Se seleccionó este modelo, con el fin de que la oficina que se constituya sirva de orientación a los coordinadores de proyectos en su qué hacer y en el cómo desarrollarlo, dado que de ésta oficina deben salir las directrices a seguir por los responsables de los proyectos, es decir, cada coordinador de manejará su compromiso y tendrá responsabilidad directa tanto por la formulación como por el desarrollo y los resultados, pero deberá seguir las instrucciones de la “Torre de Control”, especialmente durante el inicio y consolidación.

Así las cosas, corresponderá entonces a la “Torre de Control” establecer y garantizar el uso de una metodología de gestión de proyectos, incluyendo definición de roles y responsabilidades, comunicación, lecciones aprendidas, herramientas, entre otros aspectos importantes, por ello, es necesario que la oficina disponga de autonomía clara en la gestión que realice, lo anterior, sin dejar de lado un necesario control por parte de la dirección ejecutiva de Confecoop Boyacá en cuanto a la coordinación y dirección en general, exigiendo el cumplimiento de metas por diferentes medios.

### **Estrategia de implementación de la PMO de acuerdo a las necesidades de la entidad**

La primera fase es la denominada iniciación, la segunda fase se encuentra relacionada con la creación como tal de la oficina, durante el desarrollo de ésta será necesario cumplir con tres etapas, correspondientes a: capacitación, diseño y comunicación, la tercera fase corresponde

al inicio de operaciones, la cuarta fase se relaciona con la consolidación de la PMO y la quinta y última fase final se refiere al mejoramiento continuo.

Cada una de las fases se desarrollarán así:

- **Iniciación:** Esta primera fase es totalmente estratégica, dado que sus resultados serán de investigación y propuesta, de esta manera, la información se presentará a la dirección ejecutiva de Confecoop Boyacá, para que apruebe la creación de la oficina propuesta y asuma el compromiso de dar su apoyo total al proceso de implementación. En este punto, la dirección ejecutiva, deberá realizar el proceso de instalación y ubicar la oficina, definiendo en este momento la Dirección de la misma, sus funciones y responsabilidades con el fin de que esta tenga luz verde para conformar su equipo de trabajo. Posterior a esto, se debe desarrollar un proceso de planeación estratégica conjunta para que la junta directiva de Confecoop, apruebe misión, visión, objetivos y metas.
- **Creación:** Dado que esta oficina corresponde a una oficina estratégica de proyectos, debe tener como función principal el ser una unidad de apoyo a múltiples emprendimientos solidarios, por ello, debe participar de la estrategia de la confederación, teniendo suficiente autoridad para realizar la priorización de proyectos estratégicos cuando lo considere conveniente. En cuanto a la creación del equipo de trabajo de la oficina, debe ser definido por el Director de la oficina, sin embargo, será totalmente necesario contar de base con coordinadores de proyectos y un administrador del sistema de información que se vaya conformando.

Adicionalmente, como parte de esta fase se deberá cumplir con las siguientes tres etapas:

1. **Capacitación:** Es importante como primer paso, generar paulatinamente un cambio en la cultura organizacional en relación con la gerencia y gestión de proyectos, para esto, es necesario que se realizar actividades de capacitación formal, tanto internas como externas, es decir, una vez que los colaboradores de la PMO actualicen y consoliden un solo lenguaje de los conocimientos en la gestión de proyectos, corresponderá a estas personas transmitir sus conocimientos a los demás miembros de la confederación, de tal manera, que

se fomente la cultura de la gerencia y gestión de proyectos a nivel organizacional. Por lo anterior se crea la necesidad de realizar actividades tanto divulgativas como instructivas por medio de: talleres, seminarios, sesiones de capacitación, entre otros, de forma tal que los trabajadores y asociados se actualicen constantemente con los avances en el área, garantizando así la correcta gestión de proyectos y la calidad en la asesoría que se brinde a los involucrados.

2. Diseño: Esta etapa se califica como de suma importancia ya que es donde se definirán aspectos de privilegio que serán determinantes tanto durante la fase de inicio de operaciones, como en la de consolidación. Por ende, corresponde tomar decisiones en cuanto a:
  - Definir el uso de una metodología estándar o procedimientos para aplicar.
  - Establecer las políticas de gestión a utilizar.
  - Definir los procesos y validarlos para realizar los ajustes necesarios antes de la puesta de marcha, dando soporte, seguimiento y mejora en los casos en que sea necesario.
  - Definir el portafolio de emprendimientos solidarios iniciales.
  - Es necesario precisar cuáles serán los criterios de éxito a considerar para evaluar el desempeño de la oficina, siendo preciso en este punto considerar factores tales como: nivel de capacitación y utilización tanto de metodologías como de métricas.
3. Comunicación: Fuerte campaña de difusión con el fin de anunciar la creación de la oficina y la forma en que se llevara a cabo la metodología general del área de proyectos de la confederación. Además de esto, la oficina deberá informar oportunamente sobre los procedimientos para la formulación de proyectos, calendario de fechas principales relacionadas con todas las gestiones a realizar y proporcionar un contacto directo que resuelva dudas o que oriente a los interesados. Además, se dispondrá de un documento guía que servirá para que los involucrados en los proyectos sepan cómo proceder de acuerdo con la gestión que deseen realizar, el éxito se centrará en generar una transferencia de la información clara y sin presiones, lo cual permitirá una óptima recepción de

la información, por ello, los canales de comunicación y de información deberán mantener actualizados a los interesados.

- Inicio de Operaciones: Esta fase tiene que ver con el inicio de desarrollo de estrategias para desplegar los servicios que se brindarán, en este punto el equipo de trabajo se debe encontrar totalmente capacitado y por ende con tanto sus funciones como actividades claramente definidas y enfocadas exclusivamente a la gestión de los proyectos, por lo cual los procesos de capacitación y comunicación deben mantenerse, pues se califican como indispensables para el éxito. En este punto, la oficina comienza sus operaciones con lo planificado para cumplir con las iniciativas y metas propuestas de la siguiente manera:

Tabla 3

Operaciones PMO

PLAZO	OBJETIVO	META
CORTO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer charlas introductorias a los integrantes de junta directiva de la confederación sobre los estándares y las tendencias que se seguirán en la gestión de proyectos.</li> <li>2. Establecer tanto las políticas para la oficina como la gobernabilidad de la gestión de proyectos.</li> <li>3. Generar normas administrativas para la oficina.</li> <li>5. Lanzamiento de la PMO.</li> </ol>	1. Organización estratégica definida y completa.
MEDIANO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer una metodología estándar para manejar los proyectos.</li> <li>2. Desarrollar el plan de gestión del cambio y de capacitación.</li> </ol>	1. Lograr un proceso establecido y documentado.



	3. Definir un macroproceso organizacional para la gestión de proyectos de la confederación.	2. Documentar la prueba realizada y las lecciones aprendidas en esta.
	4. Realizar una prueba piloto metodológica, que permita evidenciar acciones de mejora de ser necesarias.	3. Gestionar un proyecto soportado en el sistema de información definido
	5. Implementar un sistema de información tanto para la gestión de los proyectos como para cada uno de sus procesos.	
LARGO	1. Estandarización de los procesos a desarrollar para la gestión de proyectos.	1. Creación de documentación de los procesos.
	2. Establecimiento de un portafolio inicial.	2. Manejo tanto de Programas, como emprendimientos y portafolio
	4. Desarrollo y materialización de emprendimientos solidarios.	3. Lograr algún grado de madurez.
	5. Evaluar la Madurez lograda en la Organización.	

---

**NOTA:** Tabla elaborada por el autor.

- Consolidación de la oficina: Esta fase se concentrará en mejorar los procesos, desarrollar al personal e implementar una estructura de soporte permanente, identificando e implementando nuevas soluciones o estrategias de acción.
- Mejoramiento Continua: Esta fase, aunque es final se debe visualizar como continua, es decir, debido a la necesidad de realizar tanto constantes capacitaciones como evaluaciones de los resultados obtenidos con la implementación de la oficina, haciendo revisión permanente de los procesos y metodologías utilizadas en la confederación, esto con el objetivo de identificar retroalimentaciones en el proceso general, lo cual permitirá llegar a calidad en la gestión.

## Roles y Funciones de la PMO

El tipo de oficina seleccionado para Confecoop Boyacá, puede operar en aspectos que van desde proporcionar funciones de guía y respaldo para los tipos de emprendimientos solidarios que sean propuestos mediante capacitación, verificación de políticas, herramientas y procedimientos estandarizados, hasta la coordinación y dirección de la formulación de los proyectos relacionados y necesarios para sus desarrollos, haciendo especial hincapié en que la planificación sea coordinada y la ejecución y priorización estén vinculados con los objetivos estratégicos de la confederación.

Además de esto, la oficina deberá cumplir los siguientes roles y funciones:

Tabla 4

Roles y funciones de la PMO

ROL	FUNCIONES	CARGO
Creación equipo de trabajo de la PMO	Establecer responsabilidades y competencias del personal necesario para la oficina.	Dirección PMO
Consolidación de una PMO alineada con la estrategia de la confederación	Lograr el apoyo de la Junta Directiva de Confecoop Boyacá.  Crear sinergias por medio de innovación y planeación estratégica.	Dirección PMO
Desarrollar metodología y	Diseñar el modelo operativo de la oficina	Dirección PMO

herramientas	Desarrollar la metodología y las herramientas de gestión de proyectos.	Dirección PMO Coordinadores Administrador del sistema de información
Gestión del plan de formación en gestión de proyectos para la confederación	Diseñar el plan de formación en gestión de proyectos para trabajadores y asociados.	Dirección PMO
	Programar la ejecución del plan de formación en gestión de proyectos.	Dirección PMO Coordinadores
	Implementar el plan.	
	Evaluar y registrar los resultados del plan.	
	Implementar mejoras de ser necesario.	
Seguimiento a proyectos y control de portafolio	Identificar las necesidades de asesoría.	Dirección PMO
	Realizar las asesorías pertinentes.	Coordinadores
	Coordinar la implementación de las acciones definidas frente al Portafolio.	

	Conformar un Comité Corporativo de Proyectos.	Dirección PMO
	Verificar y garantizar la consistencia de la información registrada y almacenada en el Sistema de Información.	Administrador del sistema de información
	Presentar el Estado del Portafolio Corporativo de Proyectos.	
Gestión del sistema de información	Administrar los accesos al sistema de información.	Administrador Sistema de Información
	Gestión de datos y vistas de los proyectos	
	Proveer soporte en el uso del sistema.	

---

**NOTA:** Tabla elaborada por el autor.

La función de la oficina de proyectos es la integración de las esferas estratégicas con las operativas desde la ejecución de los proyectos que deben encontrarse alineados con los objetivos estratégicos de la confederación, por ello, la oficina en sus funciones tendrá la capacidad de tomar decisiones durante el ciclo de vida del proyecto y participar en la selección y administración de sus recursos, así se brindara apoyo a los coordinadores de proyecto con el ánimo poner en marcha y controlar las mejores prácticas y estándares en dirección, diseño y estandarización de documentación de soporte, coordinación de la comunicación y establecer espacios y programas para entrenamiento, capacitación y supervisión (Project Management Institute, 2017).

Ahora bien, con el fin de poder cumplir satisfactoriamente con estos roles y funciones, la PMO estará compuesta por un equipo de trabajo capacitado y con experiencia en el área de la gestión de proyectos, con responsabilidades y habilidades tal como se muestra a continuación.

## Responsabilidades y habilidades del personal necesario para inicio de la PMO

Las habilidades que deben poseer los colaboradores de la oficina, según su rol son las siguientes:

Tabla 5

### Habilidades del personal PMO

CARGO	HABILIDADES
Dirección PMO	<p>Conocimientos en gestión de proyectos profesionales.</p> <p>Experiencia en el manejo de personal profesional.</p> <p>Facilidad para ejercer el liderazgo y comunicación.</p> <p>Manejo y resolución de conflictos.</p> <p>Proactivo.</p> <p>Visión estratégica.</p>
Coordinadores	<p>Trabajo en equipo.</p> <p>Compromiso organizacional.</p> <p>Comunicación proactiva y asertiva.</p> <p>Conocimientos plenos de la metodología definida.</p>
Administrador Sistemas de Información	<p>Compromiso Organizacional.</p> <p>Comunicación proactiva y asertiva.</p> <p>Conocimientos plenos de las herramientas de información definidas.</p>

**NOTA:** Tabla elaborada por el autor.

### Matriz RACI (Responsabilidades)

Para establecer responsabilidades específicas en el desarrollo de las tareas de los proyectos se propone que este proceso se lleve a cabo mediante la matriz RACI, que por sus siglas en inglés corresponde a:

- **Responsable:** Personal garante de ejecutar la tarea.

- **Accountable:** Personal garante de finalizar la tarea.
- **Consulted:** Personal al cual se le debe consultar sobre la tarea.
- **Informed:** Persona a la cual se le debe informar sobre la tarea desarrollada.

Esta matriz permitirá llevar una identificación y control de la asignación de responsabilidades según las actividades o tareas a ejecutar de cada proyecto. Su principal objetivo es la visualizar la conexión de roles, perfiles y líneas de autoridad (Project Management Institute, 2013):

Tabla 6

## Ejemplo de Matriz RACI

Actividad	Director PMO	Coordinadores	Administrador Sistemas de Información	Director Ejecutivo Confecoop Boyacá
Justificación del emprendimiento solidario según los objetivos estratégicos de la confederación.	A	R	I	C
Asignación de Coordinador del proyecto	R	I	I	A
Descripción del Proyecto	A	R – A	I	C
Definición de requisitos de alto nivel	R – A	R	I	C

Análisis de interesados	A	R	I	C
Sistematización de la información	C	C	R – A	I
Aprobación o rechazo del proyecto.	R	C	I	A

---

**NOTA:** Tabla elaborada por el autor.

### **Etapas necesarias para la metodología de Gestión de Proyectos**

#### 1. Inicio

- **Objetivo:** Definir la iniciativa de emprendimiento solidario con el fin de presentar la idea de proyecto que se quiere desarrollar, incluyendo sus características distintivas y principales.
- **Descripción:** La iniciativa de emprendimiento solidario corresponderá a la primera parte de la documentación de proyecto. Los interesados deben presentar las características más importantes de su idea de trabajo en consonancia con los hallazgos del ecosistema de emprendimiento y de las políticas identificadas para la ciudad de Tunja, de tal manera que sea visible un análisis del problema detectado, la solución propuesta y en general de las características que serán distintivas del proyecto en términos de innovación. En este sentido, es importante destacar que lo definido durante el desarrollo de esta iniciativa se debe mantener y mejorar durante todo el proceso de desarrollo del proyecto, dado que el enfoque es de trabajo conjunto y comunitario. Cabe destacar también que durante este proceso los interesados serán apoyados y orientados con la generación de instancias para capacitar en el proceso, atender consultas y resolver dudas.
- **Entradas:** Iniciativa e ideas de emprendimiento solidario.
- **Salidas:** Ficha de la idea y propuesta técnica para desarrollo del proyecto.

#### 2. Evaluación de propuesta técnica para desarrollo del proyecto

- **Objetivo:** Exponer y defender la propuesta técnica que contiene la iniciativa de emprendimiento solidario estructurada frente a un jurado experto que evaluará la potencia e innovación para convertirla en proyecto.
- **Descripción:** Durante esta etapa los equipos deben presentar sus iniciativas de emprendimientos solidarios y defender su convicción de convertirlas en proyecto, esta presentación será evaluada por un jurado experto compuesto por la Junta Directiva de Confecoop Boyacá, su Director Ejecutivo y el Director de la PMO quienes verificarán el grado de innovación y en base a esto decidirán si es innovador y viable. Según sea el caso, los emprendimientos pueden ser aprobados, reformulados (considerando las observaciones emitidas por el jurado) o rechazados, estos últimos podrán cambiar la iniciativa por una pre aprobada por los coordinadores de la PMO. Es necesario resaltar que, en este punto, las iniciativas reformuladas o rechazadas deben volver a surtir el proceso de esta etapa con el fin de ser evaluadas. Cabe mencionar que las estructuraciones de estos emprendimientos contarán con apoyo especial de la PMO en vista de que logren desarrollar las habilidades blandas del equipo tales como facilidad comunicacional, trabajo en equipo, potenciales del emprendimiento, entre otros aspectos que se deseen definir.
- **Entradas:** Ficha de la idea y propuesta técnica para desarrollo del proyecto.
- **Salidas:** Aprobación de la iniciativa de emprendimiento solidario para ser proyecto, documento de observaciones y mejoras o propuesta técnica reformulada, según haya sido el caso.

### 3. Documentación de proyecto

- **Objetivos:** Definir el alcance y todas las características técnicas del proyecto. Realizar el análisis y diseño de la solución completa, es decir, el plan de proyecto junto con la planificación inicial y el desglose de actividades asociadas.
- **Descripción:** Durante esta etapa los interesados pasan a ser equipo de trabajo de proyecto, por esta razón deberán realizar toda la documentación asociada al proyecto junto con el coordinador que se les haya asignado.



- Entradas: Aprobación de la iniciativa de emprendimiento solidario para ser proyecto
- Salidas: Plan de proyecto.

#### 4. Desarrollo del plan de proyecto

- Objetivos: Trabajar en equipo en el desarrollo de los entregables funcionales del proyecto que cumplan con los estándares de calidad e innovación esperados por Confecoop Boyacá.
- Descripción: En esta etapa los equipos deben entregar las partes funcionales del desarrollo de su proyecto, estos entregables se realizarán bajo la metodología de seguimiento y control ágil propuesta por la PMO. El primer entregable corresponderá a la metodología. El segundo entregable será el plan de proyecto actualizado entorno a temas de mejora continua en base a lo analizado en el primer desarrollo, si alguno de los cambios afecta el alcance los equipos deben realizar un control de cambio el cual deberá ir adjuntado al documento de actualización de plan de proyecto. Y el último entregable será el producto final junto con un documento que respalde los casos de prueba de apoyo a la evaluación. Este producto debe cumplir con los estándares de calidad necesarios establecidos por Confecoop Boyacá.
- Entradas: Plan de proyecto.
- Salidas: Documentación final del proyecto. Documento de comentarios y observaciones del comité evaluador.

#### 5. Cierre

- Objetivo: Dar término oficial a la documentación del proyecto, desarrollando las habilidades de implementación.
- Descripción: En esta etapa se da por finalizado el proceso de desarrollo del proyecto oficialmente con la presentación y aprobación de la documentación que consta del análisis realizado por el equipo de trabajo acerca de las lecciones

aprendidas a lo largo del proceso al comité evaluador, esto con el fin de que el emprendimiento empiece a ser implementado.

- Entrada: Documentación final del proyecto. Documento de comentarios y observaciones del comité evaluador.
- Salida: Proyecto del Emprendimiento Solidario finalizado. Carta de aceptación de Confecoop Boyacá.

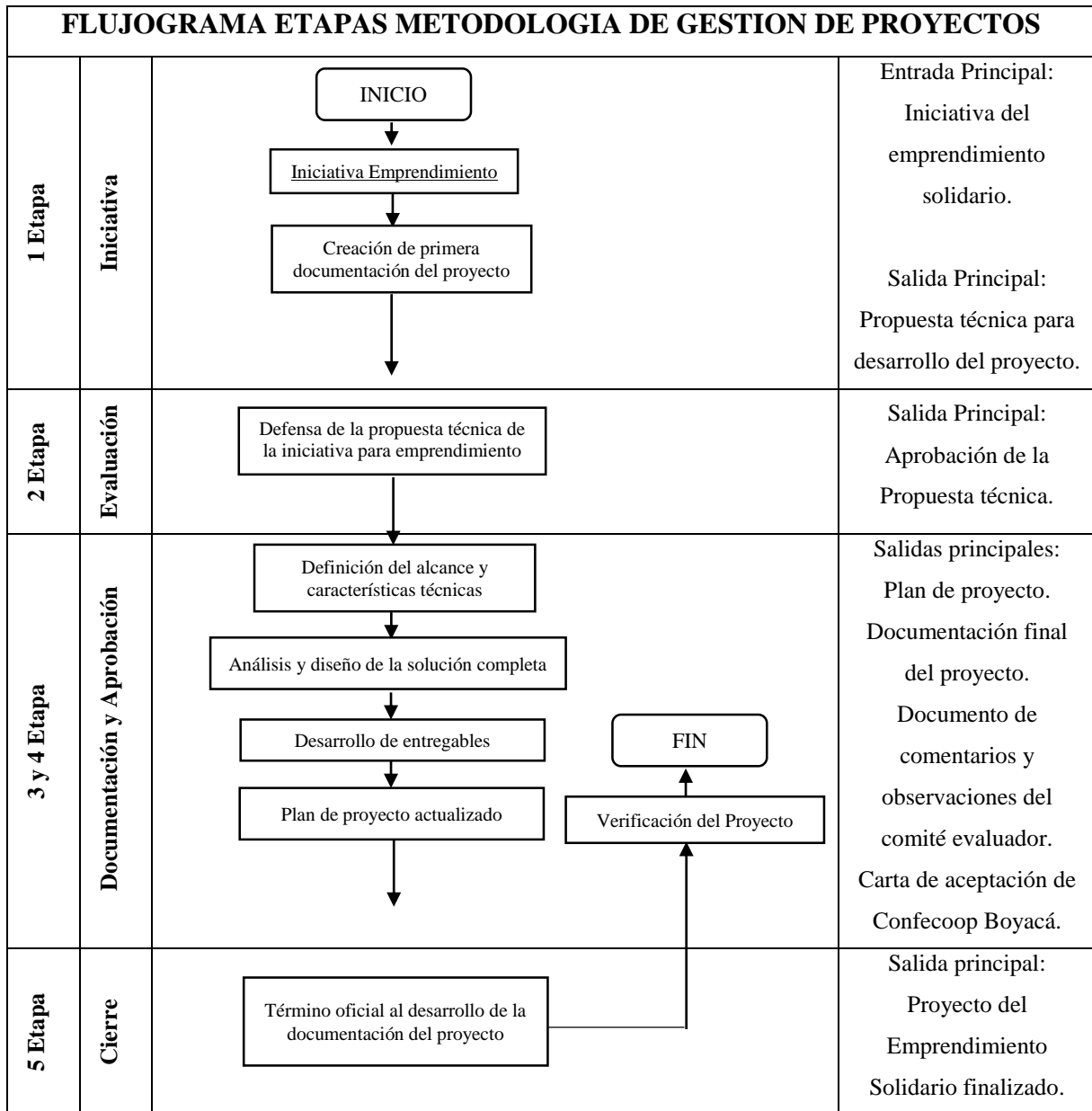


Figura 5. Flujograma de etapas metodología de Gestión De Proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario que esta metodología propuesta cuente con un seguimiento y control, dado que como se mencionó al inicio de este capítulo es una propuesta base inicial que es susceptible de modificación con fines de avanzar hacia una mejora continua que pretenda apoyar a cada equipo con las etapas de gestión y desarrollo de sus proyectos, asegurando la calidad de todos los documentos desarrollados. Este seguimiento y control corresponde a las actividades realizadas por el equipo de la oficina, en consecuencia, se traduce a un conjunto de actividades paralelas a la metodología de gestión de proyectos, las cuales son realizadas para apoyar y capacitar a los equipos de trabajo de los emprendimientos solidarios con la correcta realización de los procedimientos metodológicos.

Con el seguimiento de estas etapas metodológicas las ventajas de la oficina en la organización serán (Sierra, 2017):

- El equipo de trabajo completo y de la oficina pueden adquirir competencias y formación en gestión de proyectos, buscando ascender dentro de la organización.
- Tener programas de trabajo estructurado, planes y plantillas aplicables a todos los proyectos, de acuerdo con la cultura organizacional de la confederación.
- Permite el monitoreo permanente tanto de los objetivos de los proyectos como del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- Con talleres de lecciones aprendidas es posible recopilar información para mejorar las prácticas, aumentar la eficiencia en los proyectos e impulsar estrategias exitosas en el gremio.
- Se pueden crear cronogramas de metas, objetivos e hitos de todos los proyectos de la organización, para su seguimiento y control.
- La Dirección Ejecutiva de Confecoop Boyacá tendrá información de una única fuente sobre el desempeño de los proyectos.
- Se pueden desarrollar distintas evaluaciones de desempeño y presentar informes de resultados pertinentes a la Junta Directiva aportando valor a la organización.
- De acuerdo con los resultados implementar acciones de mejora en las áreas evaluadas.

## Definición de indicadores para la PMO

Con el fin de medir el rendimiento de la oficina, es necesario adaptar los KPI o índices clave de rendimiento, por sus siglas en inglés.

Los KPI dan la posibilidad de medir cada frente de la oficina de manera individual, considerando para esto una base de datos que reúne los indicadores con los detalles que son requeridos tanto para su trabajo como para su identificación, es decir, la información sobre la forma de medir y la fórmula de cálculo, entre otras características importantes.

Por lo anterior para el caso de Confecoop Boyacá se establecen un conjunto de indicadores de rendimiento para cada servicio que será ofrecido por la oficina en la siguiente tabla presenta la dimensión o perspectiva, el nombre del indicador y su origen y relevancia, de las métricas iniciales que serán incluidas en el cuadro de mando para la PMO.

Tabla 7

Ejemplo de Matriz RACI

<b>Dimensión / Perspectiva</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Origen/relevancia</b>
Capacidades internas	Jornadas de capacitación en Gerencia de Proyectos	Con el fin de desarrollar las competencias de los colaboradores de la entidad, es muy importante desarrollar actividades de formación y ver su evolución en el tiempo.
	Cantidad de horas que cada Coordinador de Proyecto	La importancia de este indicador tiene que ver fundamentalmente con

participa en las jornadas de capacitación	proporcionar evidencia del incremento en la preparación que tienen los coordinadores de proyecto al interior de la entidad, para la gerencia de los proyectos.
Tiempo promedio que permanecen los Coordinadores de Proyecto en la PMO	La rotación de personal puede hacer que la entidad pierda en sus competencias para la gerencia de proyectos. Por esto, se hace importante presentar información relacionada con el tiempo que permanecen en la entidad las personas con competencia para dirigir los proyectos, para luego implementar, entre, otros eventuales programas de retención.
Nivel de competencias en Gerencia de Proyectos del Recurso Humano de la PMO	Este indicador plantea para la organización la posibilidad de conocer el nivel de desarrollo de las competencias que tiene el personal que desempeña sus funciones en la PMO, para la eventual formulación de

		planes de desarrollo de dichas competencias.
	Porcentaje del presupuesto destinado a la PMO	El presupuesto que se destina para la ejecución de la PMO al interior de la entidad puede plantear una medida de la importancia que esta estructura tiene para la alta dirección de la organización.
Enfoque al público objetivo	Nivel de satisfacción del público objetivo de los proyectos	Para identificar el impacto que puede generar la implementación de una PMO en la organización, es de mucha utilidad, conocer cómo evoluciona el nivel de satisfacción que tienen los grupos objeto de atención de la entidad en relación con los servicios suministrados.
	Calidad - nivel de percepción de la calidad de los servicios que presta la Entidad	Una muestra adicional del impacto que pueda llegar a tener la PMO en el desempeño de la entidad, es claramente la percepción de calidad que tiene el público objetivo de los servicios

		prestados y su evolución en el tiempo.
	Pertinencia - nivel de percepción sobre la pertinencia de los servicios que presta la entidad	La pertinencia de los servicios brindados por la entidad son una muestra del impacto que ellos puedan llegar a tener en el público objetivo.
	Facilidad - nivel de percepción sobre la facilidad para acceder de a los servicios que presta la entidad	Ofrecer servicios con fácil acceso para la población objetivo es fundamental para la Confederación. A través de este indicador se propone conocer la percepción frente a este tema.
	Porcentaje de Avance de Metas Estratégicas	Este indicador presenta la posibilidad de conocer cómo la gestión de la PMO impacta sobre la consecución de los beneficios planteados por la entidad.
Excelencia operacional	Porcentaje de proyectos que cuentan con al menos un informe quincenal de seguimiento	Procurando por la implementación de metodologías para la gerencia de proyectos al interior de la entidad, es

	<p>fundamental instalar una cultura de seguimiento periódico a los proyectos. Este indicador permitirá evidenciar cómo va avanzando la entidad en ello.</p>
<p>Porcentaje de proyectos que finalizan de acuerdo con el tiempo planeado</p>	<p>Un aspecto fundamental para evidenciar una adecuada gerencia de proyectos al interior de la entidad es la información relacionada con el cumplimiento del cronograma. A través de este indicador se plantea medir la ejecución en el tiempo.</p>
<p>Porcentaje de proyectos aprobados</p>	<p>El mejoramiento de la gestión de la PMO puede evidenciarse mediante el aumento de la tasa de aprobación de proyectos para ser incluidos en el portafolio.</p>
<p>Número de solicitudes de cambio por proyecto</p>	<p>El mejoramiento de la gestión de la PMO puede evidenciarse mediante la reducción de las solicitudes de cambio que se generan</p>



	para cada proyecto en su ejecución.
Porcentaje de solicitudes con repuesta a tiempo.	Una de las principales razones por las cuales se propone crear una PMO para CONFECOOP BOYACA es debido a que no existe una instancia ni un estándar que permita gestionar y orientar metodológicamente los proyectos. Se pretende, entonces realizar mediciones sobre el nivel de eficiencia y efectividad de las gestiones adelantadas que contribuyan al desempeño de los resultados esperados.
Porcentaje de proyectos que controlan el cronograma	Es importante realizar medición y el monitoreo de variables tales como la
Porcentaje de proyectos que controlan los riesgos	cantidad de proyectos a los cuales se les controla el cronograma, se les controlan los riesgos y se les controlan los costos, buscando que al monitorear estas variables se logre llevar el nivel de la
Porcentaje de proyectos que controlan los costos	

		madurez a nivel de los procesos priorizados.
	Porcentaje de proyectos que finalizan de acuerdo con el presupuesto planeado	Es importante iniciar la medición y el monitoreo de variables tales como la cantidad de proyectos que
	Porcentaje de proyectos que cuentan con plan para la dirección del proyecto	cuentan con el plan para la dirección de los proyectos, que estiman los costos de acuerdo con el estándar para
	Porcentaje de proyectos que trabajan bajo esquema de lecciones aprendidas	la GP que cumplen con el avance físico programado, en los tiempos programados, con el presupuesto aprobado
	Porcentaje de Avance Físico de los Proyectos	para cada uno de ellos con el fin de hacer seguimiento al avance en los niveles de
	Porcentaje de proyectos que estiman costos de acuerdo con el estándar de la Gerencia de Proyectos	madurez de estos procesos de la gerencia de proyectos al interior de la entidad
Valor para la entidad	Porcentaje de entregables de los proyectos que cumplen con las especificaciones técnicas requeridas	La práctica de la Gerencia de Proyectos implica que una vez esta sea puesta en marcha contribuya de manera significativa al desempeño global de la Confederación. Por esta

razón, se hace importante monitorear de manera frecuente variables tales como el alcance, el presupuesto y el cumplimiento del cronograma de los proyectos, y que permita también medir la efectividad en términos de las especificaciones técnicas mínimas que posibiliten verificar los propósitos para los cuales han sido formulados y aprobados los proyectos, para el cumplimiento de las metas organizacionales

<p>Cantidad de proyectos que se reconocen como proyectos estrella o como casos de éxito</p>	<p>Esta variable es una de las que podrá identificar de manera clara la generación de valor para la organización, toda vez que se espera que una vez implementada la PMO y el estándar para la Gerencia de Proyectos, cada vez sean más proyectos que tienen un mejor desempeño en términos de alcance, tiempo</p>
---	--

y presupuesto y llevar el acumulado de los proyectos exitosos que sirvan como referencia para obtener las mejores prácticas que sean replicables a la gestión de los otros proyectos del portafolio.

Nivel de Satisfacción con la PMO de los stakeholders internos	Se hace necesario medir frecuentemente el nivel de satisfacción que tienen los usuarios internos de la PMO que permita generar planes de mejoramiento para la Gestión de la PMO.
---	--

---

**NOTA:** Tabla elaborada por el autor

.Ahora bien, con el fin manejar una herramienta de gestión ayuda que propenda por estabilizar la estrategia de la PMO y que permita convertir la misión y la visión en medidas concretas de actuación en la confederación para identificar todos los proyectos importantes, es decir, en los que el gremio debe centrar su atención y recursos se propone el manejo de un Balanced Scorecard, o cuadro de mando integral que integre su enfoque inicial, es decir, en las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y aprendizaje, con el enfoque de la PMO en términos de orientación al usuario, contribución al avance de proyectos y excelencia operacional, con el funcionamiento, estructura y misión de la confederación para determinar las capacidades interna

Tabla 8

## Propuesta BSC Confederación

Enfoque BSC	Enfoque Proyectos	Propuesta Confederación
Perspectiva del cliente: mide el valor de los entregables de los proyectos para las partes interesadas.	Orientación al usuario: mide la evaluación los proyectos desde la perspectiva del usuario.	Enfoque al público objetivo: mide el grado de satisfacción y participación de las personas, empresas y entidades públicas beneficiarias con los proyectos
Perspectiva financiera: se evalúa la contribución del proyecto en términos de dinero. Rentabilidad versus costos.	Contribución a la mitigación del desempleo: mide el valor creado desde el proyecto a la generación de rentabilidades en los emprendimientos solidarios	Valor para la entidad: determina la contribución que los proyectos generan para la confederación.
Perspectiva de procesos internos: se identifican los procesos internos críticos y se evalúa su ejecución para garantizar el cumplimiento de objetivos y expectativas.	Excelencia operacional: mide los procesos desarrollados para ejecutar los proyectos y servicios de la PMO.	Excelencia operacional: se determina la efectividad en los procesos desarrollados para gestionar proyectos y cumplir con la estrategia de la PMO.

<p>Perspectiva de aprendizaje: define el grado de aprendizaje, conocimiento y aumento de las capacidades y habilidades laborales que contribuyen con el desarrollo de la organización.</p>	<p>Orientación a futuro: mide los recursos humanos y tecnológicos para entregar los proyectos y servicios de la PMO a tiempo y con la calidad requerida.</p>	<p>Capacidades internas: determina los factores que aumentan la capacidad de la PMO para la generación de valor y mejora continua para los proyectos y para CONFECOOP BOYACA.</p>
--	--	---

---

**NOTA:** Tabla elaborada por el autor.

## **Mejora Continua**

Este proceso corresponde a la PMO y se debe centrar en la identificación de escenarios donde sea posible aplicar y desarrollar mejoras, por ende, los pasos a seguir son (Project Management Institute, 2008):

1. Preparar la evaluación: consiste en establecer las condiciones adecuadas para la implementación del modelo a nivel organizacional y en el caso que se implemente en la modalidad de autoevaluación implica la selección y desarrollo de técnicas y herramientas para realizar la evaluación y el plan de mejora.
2. Realizar la evaluación: consiste en establecer cuáles de las buenas prácticas están siendo aplicadas y demostradas por la organización. Se puede llevar a cabo mediante la aplicación de cuestionarios a los usuarios del sistema de gestión de proyectos de la confederación y mediante revisión documental del sistema de gestión de proyectos.
3. Planear las mejoras: A partir de los resultados de la evaluación este paso consiste en documentar las capacidades con las que la organización dispone para idear y desarrollar mejoras necesarias, a través de un plan de mejora.
4. Implementar las mejoras: Consiste en desarrollar las acciones recomendadas en el plan de mejora. Este proceso se puede desarrollar por medio de: diseño de mapas de procesos para la gestión de proyectos, establecimiento de más roles y

responsabilidades a nivel del sistema de gestión de proyectos, estandarización de procesos de gestión a partir del desarrollo de plantillas o formularios, elaboración de manuales de usuario, establecimiento de indicadores de seguimiento, implementación de un software especializado para la gestión de proyectos o con la implementación de capacitaciones para nivelar el conocimiento del personal de la organización, entre otras.

5. Repetir el proceso: como su nombre indica consiste en volver a realizar el proceso una vez que se han implementado los planes de mejora y se ha determinado un tiempo prudente para observar los resultados, esto con el fin de obtener mediciones de desempeño y planes de mejora del sistema de gestión de proyectos periódicamente.

Con todo lo anterior, la oficina surge como la provisión de una unidad organizacional responsable de los procesos de gestión de los proyectos de emprendimientos solidarios de Confecoop Boyacá, que proporciona el respaldo necesario para administrarlos dentro de las características y calidad que se requieren por medio de la utilización de métodos y procesos de planeación, acompañamiento, control y un serio sistema de retroalimentación con la alta dirección.

Así las cosas, el beneficio principal de la oficina es el soporte que obtendrá la confederación en la gestión de sus proyectos de emprendimiento, operación que se traducirá automáticamente en múltiples beneficios y valor agregado para el gremio además de otros beneficios que se pueden lograr (Project Management Institute, 2017):

- Mejoría en los resultados de los proyectos desarrollados por la confederación.
- Disminución de los tiempos de ejecución.
- Perspectiva de los procesos internos.
- Incremento de la frecuencia de desarrollo de proyectos sin fallas.
- Control de proyectos tanto claro como transparente.
- Orden y efectividad.
- Utilización metódica de herramientas y técnicas de gerencia y gestión.
- Cambio de cultura hacia una Gerencia de Proyectos moderna, sólida y efectiva.

- Mejoramiento organizacional.

## **Riesgos**

Para finalizar se realiza un análisis de información que permita reconocer de qué manera pueden ser analizados los riesgos de algunos componentes de proyectos que con un enfoque en emprendimientos solidarios contengan los ajustes necesarios para facilitar una fuente de generación de empleo en la ciudad de Tunja.

Dado que la gestión del riesgo se puede aplicar a toda la organización, en todas sus áreas y niveles, en cualquier momento, así como a funciones, proyectos y actividades específicos (ICONTEC, 2011), este aparte abre visión sobre el poner en practica aspectos que tengan que ver con este tipo de gestión con el fin de satisfacer diversas necesidades del sector solidario, es decir, en la propuesta de adopción de procesos que dentro de un marco de referencia puedan ayudar a garantizar que el riesgo se gestione de manera eficaz, eficiente y coherente.

El fundamento teórico que soporta esta última parte constituye guía de orientación sobre el tema central de investigación y hace parte del análisis de cómo gestionar los riesgos en que se pueda incidir en el establecimiento de las áreas clave a intervenir en temas proyectuales para el ecosistema de emprendimiento de la ciudad de Tunja, ya que de esta manera las estrategias de implementación que sean diseñadas desde un punto de vista gerencial para los proyectos con enfoque de emprendimientos solidarios servirán realmente como alternativa empresarial, y se visualizaran como herramienta para mitigar la situación presentada.

Dado que la administración profesional de los proyectos es “la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto, con el fin de satisfacer, cumplir y superar las necesidades de los involucrados” (Chamoun Y. , 2002), lo cual afirma que este proceso debe basarse en una serie de pasos que sean estructurados, ya que a través de esto se constituirá una guía real, por medio de la cual se podrá desarrollar cada proyecto, es necesario tener en cuenta las limitaciones que se puedan presentar en cada uno de los pasos que sean planeados (Esterkin J. , 2007), siendo desde este punto donde se coadyuva a las organizaciones y emprendimientos solidarios a tener una mejor dirección, planificación y control de sus propósitos, identificando los riesgos, ya que este proceso permite determinar los



eventos de riesgo potenciales y sus características que, si ocurren, pueden tener un impacto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto (Comité Técnico ISO, 2012).

Realizado este análisis, es posible resaltar como el PMBOK, se convierte en referente no solo teórico sino necesario de desarrollo en práctica, ya que identifica la base de fundamentos necesarios para desarrollar de mejor manera la dirección de proyectos, razón por la cual es reconocido como la guía que reúne el conjunto de buenas prácticas, es decir, que consolida los conocimientos que pueden ser aplicados a la mayoría de proyectos con el fin de minimizar los riesgos de que no se alcancen los objetivos planteados.

Así, por medio de la adaptación y aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en términos proyectuales, será posible aumentar las posibilidades de desarrollar emprendimientos solidarios como trabajos exitosos y desde los cuales se pueda realizar una gestión de proyectos adecuada.

Por lo anterior, es imperativo identificar y detallar algunos de los procesos de gestión de riesgos, que permitan dar respuestas a los eventos que puedan afectar el desarrollo de objetivos de los proyectos, analizando como al planificar este tipo de gestión se hace necesario el tener en cuenta tanto los planes secundarios como las líneas base de proyecto, de manera que el análisis que se realice de los eventos o condiciones potenciales que pueda afectar a cualquier objetivo resulte consistente, ya que “La gestión de los riesgos es un proceso sistemático de definición, análisis y respuesta a las oportunidades y riesgos del proyecto, cuyo objetivo es maximizar los eventos positivos y mitigar las consecuencias de los eventos negativos” (Salimbeni Gandino, 2019, pág. 474).

Las organizaciones que pretenden ofrecer productos y/o servicios deben buscar estrategias para la satisfacción de los clientes en base a sus requisitos fundamentales de costo, tiempo y calidad, siendo en este punto donde el lograr un alto nivel en dicha satisfacción conlleva a una adecuada gestión de los objetivos específicos de cada emprendimiento.

Por ello la gestión del riesgo de cada proyecto debe basarse en el desarrollo de un grupo de procesos que permitan identificar los eventos negativos y mitigar sus consecuencias.

En este sentido es necesario establecer un marco metodológico de riesgo, que dé cuenta de los mecanismos que pueden ser utilizados en el análisis de los ideales de proyecto que se quiera trabajar como emprendimientos solidarios, todo esto con el fin de tener como resultados una aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos para desarrollar, siendo importante comprender que toda metodología es progresiva, por ello los procesos posibles de aplicar en este caso son (Project Management Institute, 2017):

Tabla 9

Procesos marco metodológico de riesgo

<b>Procesos marco metodológico de riesgo</b>	
<b>1. Planificación de la gestión de riesgos</b>	
<b>Descripción</b>	Realizar las actividades que permitan evidenciar la Gestión de Riesgos
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de constitución del proyecto</li> <li>• Plan de dirección de proyecto</li> <li>• Documentos del proyecto</li> <li>• Juicio de expertos</li> </ul>
<b>Herramientas y Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Reuniones del equipo de trabajo</li> </ul>
<b>Salidas</b>	Plan para la Gestión de los Riesgos
<b>2. Identificación de los riesgos</b>	
<b>Descripción</b>	Identificar cada uno de los riesgos del proyecto y las fuentes de riesgo general del proyecto
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de dirección de proyecto</li> <li>• Documentos del proyecto</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos proyectuales</li> <li>• Documentos de las adquisiciones necesarias para el desarrollo del proyecto</li> </ul>
<b>Herramientas y Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Recopilación de datos</li> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Identificación de las habilidades interpersonales de los integrantes del equipo de trabajo</li> <li>• Reuniones</li> </ul>
<b>Salidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de Riesgos</li> <li>• Informe de Riesgos</li> <li>• Aspectos susceptibles de actualización de los documentos del proyecto</li> </ul>

### 3. Análisis cualitativo de los riesgos:

<b>Descripción</b>	Priorizar cada uno de los riesgos para análisis, evaluando la probabilidad de ocurrencia y el resultado de los impactos
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de dirección de proyecto</li> <li>• Documentos del proyecto</li> </ul>
<b>Herramientas y Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Recopilación de datos</li> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Identificación de las habilidades interpersonales de los integrantes del equipo de trabajo</li> <li>• Categorización de todos los riesgos</li> <li>• Reuniones</li> </ul>

- Salidas**
- Actualización de los documentos del proyecto

#### 4. Análisis cuantitativo de riesgos

**Descripción** Análisis numérico de la identificación de riesgos del proyecto

- Entradas**
- Plan de dirección de proyecto
  - Documentos del proyecto

- Herramientas y Técnicas**
- Juicio de expertos
  - Recopilación de datos
  - Representaciones de incertidumbre
  - Análisis de datos

- Salidas**
- Actualización de los documentos del proyecto

#### 5. Planificación de respuestas a los riesgos

**Descripción** Selección de estrategias y acciones para abordar los riesgos del proyecto en general.

- Entradas**
- Plan de dirección de proyecto
  - Documentos del proyecto

- Herramientas y Técnicas**
- Juicio de expertos
  - Recopilación de datos
  - Estrategias de análisis para solución a amenazas
  - Estrategias de análisis de oportunidades
  - Estrategias de respuesta para contingencias

- Estrategias de análisis del riesgo general de proyecto
  - Análisis de datos
  - Toma de decisiones
- Salidas**
- Solicitudes de cambios
  - Actualización del plan de dirección del proyecto
  - Actualización de los documentos del proyecto

## 6. Implementación de respuestas a los riesgos

**Descripción** Se implementan los planes acordados en la toma de decisiones del proceso anterior de planificación de respuesta a los riesgos

- Entradas**
- Plan de dirección de proyecto
  - Documentos del proyecto

- Herramientas y Técnicas**
- Juicio de expertos
  - Informe para la dirección del proyecto

- Salidas**
- Solicitudes de cambios
  - Actualización del plan de dirección del proyecto
  - Actualización de los documentos del proyecto

## 7. Monitoreo de los riesgos

**Descripción** Monitoreo de la implementación de los planes acordados para respuesta a los riesgos. Este proceso permite tanto identificar como analizar la posible aparición de nuevos riesgos, evaluando la efectividad del proceso de gestión.

<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de dirección de proyecto</li> <li>• Documentos del proyecto</li> <li>• Informes de desempeño de implantación</li> <li>• Datos de desempeño del trabajo</li> </ul>
<b>Herramientas y Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Auditorias</li> <li>• Reuniones</li> </ul>
<b>Salidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de desempeño</li> <li>• Solicitudes de Cambio</li> <li>• Actualización del plan de dirección del proyecto</li> <li>• Actualización de los documentos del proyecto</li> </ul>

---

**NOTA:** Tabla elaborada por el autor.

Estos procesos se hacen ideales dado que, por falta de orientación en buenas prácticas de gestión, muchos emprendimientos no planifican adecuadamente los proyectos que desean desarrollar, originando reprocesos innecesarios y pérdidas de tiempo entre otros aspectos que pueden ocasionar costos adicionales y detrimentos significativos.

Por lo anterior, se evidencia la necesidad de promover un modelo de estandarización, que permita trabajar en forma lógica y ordenada la gestión y planificación de los proyectos, tal y como lo propone el Project Management Institute en la Guía del PMBOK, esto con el fin de llevar a cabo acciones que sean socialmente responsables del desarrollo de las personas, por medio de un enfoque real que permita primordialmente definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

Toda esta metodología debe ser acompañada de la información que contienen los activos de los procesos de la organización, es decir, los planes, procesos, políticas y procedimientos que desea llevar a cabo el emprendimiento solidario, ya que estas son las bases de conocimientos específicos que incluyen cualquier objeto, práctica o conocimiento, de una o de todas las

organizaciones que participan en el proyecto y que pueden usarse para ejecutar o gobernar el mismo (Project Management Institute, 2008).

### **Diagnóstico de la gestión de riesgos en el caso de estudio**

Con el fin de realizar un diagnóstico adecuado, es necesario tomar el segundo proceso desarrollado en la metodología, es decir, la identificación de los riesgos, esto con el fin de trabajar sobre las características y causas que dan origen a los riesgos, ya que de estos aspectos se dependen los indicadores de consideración, la probabilidad de ocurrencia y el impacto que se dará en los entregables del proyecto.

Para este diagnóstico, en el caso de los emprendimientos solidarios, es ideal usar las siguientes herramientas:

- Revisión de documentación: se debe realizar una revisión estructurada de la documentación desarrollada en los procesos de la gestión del proyecto de tal manera que sea posible incluir en esta revisión los planes, supuestos, de ser posible archivos de proyectos que ya hayan sido desarrollados, así como cualquier otra información relevante.
- Tormenta de ideas: es posible realizar algunos talleres involucrando a los interesados del proyecto, ya que ellos desde sus conocimientos puede desarrollar una lista más completa de los riesgos.
- Técnica Delphi: el desarrollo de esta técnica permite lograr un consenso a fin de poder identificar cuáles son los riesgos principales del proyecto.
- Análisis de causa raíz: este análisis es una técnica específica para identificar problemas, determinar las causas subyacentes que los ocasionan y desarrollar acciones preventivas.
- Análisis DOFA: es el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Constituye una de las herramientas más populares en administración, si bien se trata de un análisis cualitativo y meramente descriptivo, es útil como para una primera aproximación analítica de casi cualquier tipo de situación, usada en este caso, para la identificación de riesgos en proyectos.

Con la información obtenida se elabora una matriz, en esta se debe incluir la medición de impactos con su respectiva clasificación, de Muy bajo a Muy alto, cuantificando cada uno de ellos. Cabe resaltar que no solo se deben considerar los riesgos negativos, sino también las oportunidades, las cuales se deben trabajar de la misma manera que los riesgos negativos.

La matriz puede contener la siguiente información:

- Nombre del riesgo
- Descripción del riesgo
- Causa del origen del riesgo
- Tipología del riesgo
- Disparador del riesgo
- Entregables del proyecto afectados
- Probabilidad de ocurrencia
- Impacto (Alcance, tiempo, costo y calidad)

Elaborada esta matriz se procede a desarrollar el ranking de riesgo, el cual se debe clasificar de mayor a menor, con el objetivo de atender los riesgos de mayor impacto, mayor probabilidad y mayor severidad, con prioridad, esto permite analizar el plan de respuestas al riesgo junto con las estrategias que se utilizarán.

### **Modelo integrado de la gestión de riesgos para el caso de estudio**

Las características principales del modelo de gestión del riesgo propuesto, se basan en la compilación de las mejores prácticas que han sido indagadas, siendo claro que estas se deben alinear con el tipo de emprendimiento solidario que se planea desarrollar, ya que la estructura se fundamenta en procesos que contemplan algunos elementos tanto de entrada, como de salida, visualizando tanto actividades como resultados, los cuales se deben documentar registrando los datos generados en la aplicación.

En este punto, los resultados muestran como en una fase de experimentación se reconoce todo este proceso como un elemento importante tanto de la estrategia organizacional como de la toma de decisiones en la gestión de los proyectos, dado que estos aspectos abren la necesidad



de fomentar una cultura preventiva más que reactiva en las diferentes fases de la organización resultante del emprendimiento solidario.

Por lo anterior, es relevante establecer un modelo integrado que permita llegar a la categorización de los riesgos, que en este caso se puede realizar de la siguiente manera (Salimbeni Gandino, 2019):

- **Riesgos de Tiempo:** Son los asociados a períodos de ejecución del proyecto que afectan positiva o negativamente el cronograma en el cumplimiento de las actividades.
- **Riesgos Económicos:** Riesgos que se asocian a los posibles sobrecostos que se puedan ocasionar durante la ejecución del proyecto y afecten el alcance del proyecto.
- **Riesgos Financieros:** Son los asociados a la liquidez del proyecto respecto al cumplimiento de los entregables tales como garantías, plazos, desembolsos, entre otros.
- **Riesgos Legales:** Riesgos que se asocian a disposiciones de reglamentación generada por las entidades territoriales aplicadas a la ejecución de los proyectos y cuyo cumplimiento determine una afectación parcial o total sobre el alcance.
- **Riesgos de Gestión:** Riesgos que se asocian a los procedimientos a tener en cuenta, a nivel administrativo, para la correcta ejecución del proyecto.
- **Riesgos Técnicos y de calidad:** Riesgos asociados en cuanto a planeación, ejecución y control, especificaciones técnicas, conocimiento de profesionales, cumplimiento de normas técnicas, modificaciones e información del proyecto.
- **Riesgos Externos:** Riesgos que se asocian a aquellas actividades que, por su naturaleza, no se incluyen en los anteriormente mencionados.

### **Aplicación del modelo de gestión de riesgos - Plan de gestión de riesgos**

Para los proyectos que se esperan desarrollar como emprendimientos solidarios se busca establecer los posibles riesgos que puedan ocurrir de acuerdo a condiciones inciertas en aspectos como alcance y tiempo, esto con el fin de determinar los impactos ya sean positivos o negativos sobre las metas establecidas por el equipo de trabajo.

Por lo anterior, una vez realizado el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, se debe diseñar la ejecución de respuesta a los mismos, como se mencionaba anteriormente, analizando los de mayor incidencia, esto con el fin de minimizar las amenazas e incrementar las oportunidades.

De esta manera, la respuesta de los riesgos, se debe establecer de acuerdo a un orden de prioridades teniendo en cuenta los siguientes criterios (Project Management Institute, 2017):

- Aceptar el riesgo: Se acepta el riesgo y se procede a crear una estrategia que otorgue las medidas necesarias para ya sea reducirlo o mitigar su impacto.
- Transferir el riesgo: Trasladar el riesgo a un tercero responsable por la ejecución de la actividad, esto se puede hacer sea de forma completa o parcial, mediante la externalización con el manejo de garantías previstas.
- Mitigar el riesgo: Reducir la probabilidad o impacto de la amenaza, esto se puede lograr modificando el escenario en que se evidencio el posible riesgo.
- Evitar el Riesgo: Eliminar la amenaza mediante la exclusión de la causa que la ocasiona.

Es importante recalcar que los riesgos deben ser analizados periódicamente durante todo el ciclo de vida del proyecto, realizando comités con el equipo de trabajo, de tal manera que se identifiquen y prioricen, analizando su probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto en el que se puede incurrir, con el fin de tomar las acciones pertinentes que permitan evitar los negativos e incentivar aquellos que son positivos e impactan de forma adecuada al proyecto.

Para este caso es posible desarrollar una matriz que contenga la siguiente información:

- Nombre del riesgo
- Disparador
- Objetivo impactado
- Entregable afectado
- Severidad
- Responsable del riesgo
- Tipo de respuesta
- Descripción de respuesta

- Contingencia en presupuesto

## **RBS**

En este caso, las categorías de riesgo proporcionan un medio para agrupar las causas potenciales, por ello, se pueden utilizar diversos enfoques, ya que por medio de esta categorización es posible ayudar al equipo de trabajo a tener en cuenta numerosas fuentes que pueden dar lugar a más riesgos del proyecto en un ejercicio de identificación de los mismos.

Desde la visión de los emprendimientos solidarios distintas estructuras RBS resultarán adecuadas para desarrollarse en los diferentes tipos de proyectos que se puedan gestar, de esta manera, cualquier organización o comunidad puede utilizar un marco de categorización a su medida y elaborado previamente, el cual puede consistir en una lista de categorías o en una estructura RBS, dado que esta es una representación jerárquica de los riesgos que permite observar de manera gráfica el agrupamiento de los riesgos de acuerdo a sus características (Salimbeni Gandino, 2019).

Este desglose puede categorizarse por niveles, que evalúen si los riesgos son:

- Inherentes
- De control
- De detección
- Organizacionales
- Físicos
- Financieros

## **Registro de riesgos**

El registro de riesgos es el documento que registra los resultados obtenidos tanto en el proceso de análisis de riesgos como en el de la planificación de la respuesta a los riesgos, por ello, contiene la información de los resultados de los demás procesos de gestión de riesgos a medida que se llevan a cabo, evidenciando lo que da lugar a un incremento en el nivel y tipo de información contenida conforme transcurre el desarrollo de cronograma del proyecto.

La preparación de este registro empieza desde el proceso de identificación de los riesgos con la información que se detalla a continuación:

- Evento
- Consecuencia
- Controles adecuados
- Probabilidad
- Impacto
- Severidad del Riesgo
- Prioridad del riesgo

Ya que el ideal de este registro es que cada vez se alimente con más información, es decir que los riesgos identificados se describan con un nivel de detalle razonable, este proceso es necesario que se trabaje con condiciones o eventos fundamentales que se vayan identificado.

Entre las actualizaciones al registro de riesgos se encuentran:

- Responsables del riesgo
- Estrategias de respuesta acordadas
- Acciones específicas para implementar en las estrategias de respuesta seleccionadas
- Planes de contingencia y disparadores que requieren pronta ejecución
- Planes de reserva como reacción a un riesgo que ha ocurrido y para el que la respuesta inicial no ha sido la adecuada
- Riesgos secundarios que surgen como resultado directo de la implementación de una respuesta a los riesgos
- Estimación de los fondos de contingencia

El gestionar el control de los riesgos de los proyectos, desde el comienzo de los mismos, permite contar con las estrategias necesarias para aportar estabilidad y capacidad de reacción y acción con el fin de disminuir los efectos e incluso evitarlos, maximizando las oportunidades y minimizando las amenazas, por medio de la anticipación a los mismos con el uso de alertas tempranas que afianzan el conocimiento y el trabajo en equipo.

Conforme lo expuesto en este capítulo se evidencia que la implementación de una oficina adecuada permitirá obtener beneficios, que logran una mayor eficiencia en el desarrollo de los proyectos.

En el caso de los emprendimientos solidarios, el cuidadoso manejo de este tipo de gestiones proyectuales permitirá obtener una mayor ventaja competitiva, a través de un mejor análisis de los beneficios internos y de las posibles acciones de mejora que se pueden idear y diseñar desde la concepción de la ejecución del trabajo.

Este capítulo presenta una propuesta que permitirá conocer información para que el ideal de proyecto a desarrollar como emprendimiento solidario pueda adaptarse, seleccionando los procesos a aplicar, el modo de hacerlo y las técnicas o herramientas concretas a utilizar.

## Conclusiones

Por todo lo que se evidencia en este trabajo de grado, la variable del Desempleo, se ha convertido en un indicador clave para la creación de estrategias dentro de las organizaciones empresariales, ya que por medio de estos instrumentos es posible buscar una disminución de sus tasas, en este caso, mediante la propuesta de una PMO enfocada en el desarrollo de emprendimientos solidarios como proyectos que se encuentre en concordancia con las expectativas tanto de trabajadores como de empleadores en términos de equidad laboral.

En la medida en que las organizaciones cuentan con oficinas de gestión de proyectos estructuradas, con funciones claramente definidas y con autoridad para la toma de decisiones, el aporte al mejoramiento continuo impulsará el crecimiento y el éxito de las metas establecidas.

Por ello, la implementación de una PMO proporcionará un gran número de ventajas competitivas para Confecoop Boyacá, al operar como una instancia centralizada de planeación de los proyectos, dado que permitirá ejecutarlos de una forma más eficiente y eficaz, basándose en políticas bien definidas, haciendo uso de una metodología estandarizada, con colaboradores capacitados y que comparten sus experiencias entre sí para el logro de los proyectos según lo planificado.

Siendo importante realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento de aspectos tales como: vigencia de los proyectos, cumplimiento de las tareas asignadas, cumplimiento de los procedimientos establecidos, calidad en los entregables o productos de los proyectos, entre otros (Calderón Sandoval, 2012).

El beneficio para la confederación, está principalmente enfocado en dos frentes, el primero aumentar la competitividad, el posicionamiento, el reconocimiento en el mercado del gremio y por ende, la confianza de sus asociados y de los interesados, y el segundo, en el generar nuevas oportunidades de negocio representando a futuro no solo mayores ingresos para la organización sino también una estrategia de mitigación del desempleo para la ciudad de Tunja.

Para esto, el cambio organizacional tomara como aspecto clave el involucrar a todos los interesados y de ser posible delegarles funciones en la medida que sus roles o cargos lo permitan, con el fin de generar sentido de pertenencia y apalancar la aceptación.

Para la implementación del presente diseño, se debe concertar entre las partes interesadas todo lo relacionado con el alcance de funciones, responsabilidades, metas y tiempo de disposición para la oficina de PMO a fin de comenzar con condiciones claras y avanzar con un plan de trabajo aprobado.

## **Recomendaciones**

Una vez implementada la oficina de gestión de proyectos ésta deberá trabajar como un banco de datos centralizado de lecciones aprendidas de gestión de proyectos para la confederación, proporcionando asesoría a los interesados y direccionando la gestión de proyectos bajo un proceso de mejora continua que contribuya a la generación y evaluación de información para facilitar la toma de decisiones en todo nivel.

Durante el proceso de implementación de la oficina se debe estimular la participación de todos los interesados en la generación de proyectos, manteniendo una comunicación fluida para que los esfuerzos realizados contribuyan al beneficio de la confederación.

Un factor clave en el fomento de una cultura de gestión de proyectos en las organizaciones es la comprensión de la importancia de suministrar el talento calificado necesario, ya que los empleados calificados son la columna vertebral de las organizaciones exitosas, pero particularmente en la oficina de gestión de proyectos (Project Management Institute, 2013).

Se deben realizar evaluaciones periódicas del funcionamiento de la oficina, esto con el objetivo de lograr la retroalimentación y avance.

Los canales de comunicación deben estar claramente definidos, de forma tal, que la información entre los involucrados en los proyectos, sea clara y concisa, lo cual se constituye en un aspecto clave para el éxito de la oficina.

Lograr la mejora continua de la oficina de gestión de proyectos es una responsabilidad netamente de la dirección de Confecoop, ya que el área está directamente alineada con el cumplimiento de la estrategia organizacional que es la parte de la confederación donde se define como se alcanzara la meta, sin perder de vista que con los proyectos se busca cumplir cada uno de los objetivos estratégicos por área dando desempeño en conjunto a lo planeado y respondiendo a las necesidades del mercado y de la comunidad.



El crecimiento del número de proyectos y complejidad es una razón para implementar una oficina de proyectos, pero se debe realizar con objetivos claros y funcionalidad documentada, de igual forma se debe enriquecer el área de conocimiento para ir subiendo y logrando el nivel de madurez deseado (Rodriguez, Sabragia, & Gonzalez, 2002).

La estrategia organizacional y metas de la compañía, son el punto clave y que se debe conocer para pensar en una iniciativa. Está bien que hay proyectos que por ley o normatividad se deben llevar a cabo, pero antes de tener una planeación es importante tener estudios que soporten la alineación con la estrategia e implementación segura para desarrollo sin contra tiempos, asegurando resultados de calidad según los requisitos,

Las organizaciones más eficaces no sólo reconocen la necesidad de la gestión de proyectos, sino que también dan a la oficina de gestión de proyectos su autoridad necesaria dentro de la estructura operativa, siendo vital que los altos ejecutivos encuentren en este tipo de oficinas la mejor manera de implementar y apoyar las estrategias organizacionales (Project Management Institute, 2013).

## Referencias

- Albarracín Guerrero, A. M. (2016). *Política Pública y Trabajo Decente*. Bogotá D.C.
- Alcaldía Mayor de Tunja. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016 – 2019 “Tunja en Equipo”*. Obtenido de [http://186.116.13.48 › app\\_rc\\_tunja › pdf](http://186.116.13.48 › app_rc_tunja › pdf)
- Álvarez, J., & Serrano, R. (2011). *Integración y estructura del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia*. Obtenido de [http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura\\_del\\_sector\\_cooperativo\\_y\\_la\\_economia\\_solidaria\\_en\\_Colombia.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/89f0c2b656ca02ff45ef61a4f2e5bf24/Estructura_del_sector_cooperativo_y_la_economia_solidaria_en_Colombia.pdf)
- Arboleda Álvarez, O., & Zabala Salazar, H. (2011). Condiciones clave para el éxito y sostenibilidad de los emprendimientos solidarios de Medellín. *Semestre Económico - Universidad de Medellín*, 77-94.
- Arboleda Castro, M. (2011). El emprendimiento: una respuesta al desempleo en Colombia. *Gestión y Desarrollo*, 197-206.
- Arce Sáenz, C., & Ramírez Araya, R. (2012). *Diagnóstico en la gestión y administración de proyectos para consorcios y cooperativas costarricenses*. San José. Costa Rica: Área académica de gerencia de proyectos. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Banco de la Republica Colombia. (2019). *Banrep.gov.co*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-desempleo>
- Becerra Delgado, A. M., Caro Moreno, J. C., & Flórez Rodríguez, M. Y. (2014). El mercado laboral del Departamento de Boyacá. *Apuntes del CENES*, Págs. 125-154.
- Bergesio, L. (2007). *Raíces del pensamiento socio-económico: La división del trabajo en Adam Smith, Karl Marx y Émile Durkheim*. Santiago del Estero.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. 3a Edición*. Colombia: Pearson.
- Calderón Sandoval, J. (2012). *Propuesta para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en Fonade*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Cámara de Comercio de Tunja. (2019). *Boletín Económico: "Breves del Desempleo en la ciudad de Tunja"*. Colombia.
- Cámara de Comercio de Tunja. (2019). *Concepto Económico Jurisdicción Cámara de Comercio de Tunja*. Boyacá. Colombia: Cámara de Comercio de Tunja.

- Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyecto*. México D.F.: La Guía Yamal Chamoun.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyecto*. México D.F.: La Guía Yamal Chamoun.
- Chávez Marengo, J. (2019). *Propuesta de diseño para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la cooperativa Colanta*. San José. Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional - UCI.
- Chiquito Loaiza, L., & Gómez Ramírez, L. (2019). *Gestión de Proyectos: importancia de la oficina de administración de proyectos para el cumplimiento de las estrategias empresariales en una cooperativa colombiana*. Universidad Santiago de Cali: Programa de Tecnología en gestión de procesos industriales.
- Comité Técnico ISO. (2012). *ISO 21500. Directrices para la dirección y gestión de proyectos*. Organización Internacional de Normalización: Grupo de Análisis para la implantación de ISO 21500.
- Confecoop Boyacá. (2021). *Cifras destacadas del proceso cooperativo en Colombia*. Obtenido de <https://www.confecoopboyaca.coop/>
- Congreso de Colombia. (2006). Ley 1014 de 2006. Fomento a la Cultura del Emprendimiento. Bogotá D.C: Diario Oficial No. 46.164.
- Consejo Privado de Competitividad. (2019). *Índice de Competitividad de Ciudades 2019*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- Crawford, K. (2000). *Improving Organizational Productivity with a Project Office*. New York: Project Management Inc.
- Cuervo Cuzman, A., Castillo Munevar, A., & Prias Acosta, J. (2015). *Determinantes del desempleo juvenil en Colombia: Un análisis econométrico para el periodo 2002 – 2011*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- DANE. (2019). *Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogotá D.C.: Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral - Históricas*. Bogotá D.C.: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda Sogamoso, Tunja, Boyacá*. Bogotá D.C.: DANE.

- Departamento Nacional de Planeación Colombia. (2019). *Boyacá Visión 2019: Territorio de libertad y prosperidad bicentenario*. Bogotá D.C.: DNP.
- Di Tella, R., MacCulloch, R., & Oswald, A. (2001). Preferences over inflation and unemployment: evidence from surveys of happiness. *American Economic Association*. Tennessee: Nashville.
- Duque León, N. (2013). *Desarrollo social y económico de Tunja a través de centros tecnopresariales y educativos*. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Esterkin, J. (2007). *La administración de proyectos en un ámbito competitivo*. Buenos Aires: Thomson Learning.
- Esterkin, J. (2007). *La administración de proyectos en un ámbito competitivo*. Buenos Aires: Thomson Learning.
- Eusumo (Dirección). (2014). *Economía social de Galicia* [Película].
- Forero Saldarriaga, M. (2011). *Gestión de una comunidad cooperativa alrededor de la creación del proyecto de emprendimiento competitivo*. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes.
- Gallego Bono, J. R., & Nácher Escriche, J. (2001). *Elementos Básicos De La Economía: Un Enfoque Institucional*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Gallo Camacho, J. (2005). *Las empresas sociales y sus factores de éxito*. México D.F.: Líder Empresarial.
- González, A. (2016). *Historia de la ficina de gestión de proyectos*. Madrid. España: Artemis International.
- Guerra, P. (2006). *La economía de la solidaridad*. Montevideo: Umbrales.
- Hanadi, S. (2014). A Framework to Establish a Project Management Office. *European Journal of Business and Management*, 1-8.
- Hill, G. (2004). Evolving the Project Management Office: A competency continuum. *Formation Systems*, 45-51.
- Hincapié Mesa, F. A. (2014). *Probabilidad de estar desempleado y las características del desempleo en 24 ciudades de Colombia en el año 2011*. Manizales: Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas.
- Hoz, F. J., Quejada, R., & Yáñez, M. (2012). *El desempleo juvenil: problema de efectos perpetuos*. Manizales (Colombia): Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

- Huaylupo, J. (2007). El capital social cooperativo. *Revista Unircoop. Universidad de Costa Rica*, 76-102.
- ICONTEC. (2011). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000. Gestión del riesgo. Principios y directrices*. Bogotá D.C.
- Jean Martinez, G. (2017). *La participación del empleo informal en la estructura del mercado laboral en Tunja Departamento de Boyacá*. Bogotá D.C.: Universidad Santo Tomas.
- Jordan, J., Garcia, A., & Antuñano, I. (1999). *Política Económica y Actividad Empresarial*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Keynes, J. M. (2003). *Teoría general de la ocupación: el interés y el dinero*. México: Fondo de cultura económica.
- Lara Ruiz, K. E., Gutiérrez Lugo, S. G., & Rincón Bosigas, V. A. (2018). *principales Principales factores causantes de desempleo en Duitama en los periodos comprendidos del 2016 al 2020*. Duitama: <https://www.researchgate.net/publication/325860501>.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina, muchas empresas y poca innovación*. Banco Mundial: Washington.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Mejía Mejía, E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Lima: Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM.
- Melgin, E. (2008). *Organización de una PMO: A la defensa de buenas prácticas*. Medellín. Colombia: ERMES Consulting.
- Moran, L. L. (2007). *Modelo de estrategias para la creación de empresas de producción social comunitarias*. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/335/](http://www.eumed.net/libros/2007c/335/): Edición electrónica gratuita.
- Moscarella, B., Vásquez, S., & López, J. (2018). La economía solidaria en el desarrollo local del Municipio de Maicao, Colombia: Una mirada cuantitativa. *Clío América. Vol. 12. No. 24*, 224-236.
- Nun, J. (1999). El futuro del empleo y la tesis de la masa marginal. *Desarrollo económico. Instituto de desarrollo económico y social*, 985-1004.
- Núñez Caballero, J. M. (2015). *Desempleo: Estudio longitudinal de sus efectos en el trabajo y la familia*. Granda: Universidad de Granada.
- Ojeda, V. (2012). *Propuesta de una metodología para la administración de proyectos en la cooperativa*. Ecuador: Universidad Nacional de Loja.

- Organización Internacional del Trabajo. (1982). *Informe sobre la XIII Conferencia Internacional sobre Estadísticos del Trabajo*. Suiza: OIT .
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *OIT*. Obtenido de <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>
- ORMET BOYACÁ. (2019). *Observatorio Regional del Mercado del Trabajo de Boyacá*. Obtenido de <http://ormet.boyaca.gov.co:8072/>
- Orrego Correa, C., & Arboleda Álvarez, O. (2006). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Cuadernos de Administración Núm. 34*, 97-110.
- Orrego Correa, C., & Arboleda Álvarez, O. (2006). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Cuadernos de Administración Núm. 34*, 97-110.
- Parra Torrado, M., & Acosta, P. (2010). *Instituto de Estudios del Ministerio Público – IEM. Procuraduría General de la Nación*. Obtenido de Fedesarrollo: <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/353>
- Pérez Monguì, M. (2016). *Propuesta de diseño de una PMO para la gestión de proyectos de Fenalco Seccional Santander, bajo los lineamientos del Project Management Institute*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Escuela de estudios industriales y empresariales.
- Pineda Jiménez, J. (2019). *Desempleo en Tunja: Un incremento preocupante*. Tunja (Boyacá) Colombia: Grupo de investigación GRIMAP-ESAP. Obtenido de Periodico el Diario.
- Pineda, J. (2014). *El Trabajo Decente en Bogotá: diagnóstico, análisis y perspectivas*. Bogotá D.C.: Universidad de Los Andes.
- Presidencia de la República de Colombia. (2019). *Los cuatro pilares de la nueva política de empleo en Colombia*. Obtenido de Revista Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/los-tres-pilares-en-los-que-se-basa-la-nueva-politica-de-empleo-en-colombia-530286>
- Project Management Institute. (2008). *Guia de los fundamentos de administracion de proyectos. Quinta Edición*. Pensilvania. EE.UU: PMI Inc.
- Project Management Institute. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pennsylvania: Newton Square.
- Project Management Institute. (2013). *Guia de los fundamentos para la dirección de proyectos*. EE DD.

- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK 6ed.* Pennsylvania. EE.UU: PMI Inc.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK. Sexta Edición.* Washington, D.C.: PMI.
- Ramos, F., & Bayter, L. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *Revista de Economía Pública y Cooperativa*, 128-151.
- Razeto Migliaro, L. (1993). *Los caminos de la economía de solidaridad.* Santiago de Chile: Vivarium.
- Roccia, M. (2019). *El emprendedurismo como modelo de solución al desempleo.* Mendoza. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Rodríguez López, E. (2019). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa cooperativa.* Medellín. Colombia: Institucion Universitaria ESUMER.
- Rodríguez R, C. (2016). El emprendimiento solidario: una alternativa empresarial para enfrentar los desafíos de la globalización en el siglo XXI. *Revista CrearE Cuadernos de Emprendimiento*, 10-25.
- Rodríguez, A. (2009). *Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial.* Pensamiento y Gestión.
- Rodriguez, I., Sabragia, R., & Gonzalez, F. (2002). *Oficina de gerencia de proyectos: Teoria y práctica.* España: Espacios.
- Salimbeni Gandino, S. (2019). *Gestión de proyectos en la práctica.* Buenos Aires: Research Gate.
- Salsman, R. (2005). The Cause and Consequences of the Great Depression. *The Intellectual Activist*, 16-24.
- Sierra, D. (2017). *¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características?* Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11614/Sierradiego2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Spencer, D. (2006). *Work for all those who want it? Why the neoclassical labour supply curve is an inappropriate foundation for the theory of employment and unemployment.* *Cambridge Journal of Economics.* Cambridge.

- Too, E., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 1382-1394.
- Torres Ortega, J. (2020). *Las empresas sociales y la formación en emprendimiento como base para la consolidación de un sistema productivo competitivo y solidario: Configuración del joven emprendedor social y del ecosistema emprendedor en la Comunidad Autónoma del País Vasco España*. Universidad de Valencia. España: Programa Oficial de Doctorado en Economía Social.
- Universidad Nacional de Colombia - Agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional de Colombia. (2019). *Mapeo e Infografía: Ecosistemas Regionales del emprendimiento en Colombia*. Bogotá D.C.: Vicedecanatura de Investigación y Extensión. Universidad Nacional de Colombia.
- Vianney, A. (2010). El hombre, un ser social. *Revista Unimar* 56, 47-51.
- Weber, M. (1984). *La ética protestante y el espíritu capitalista*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.