

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Desarrollo de una metodología estandarizada de gestión de proyectos para un instituto de investigación en salud pública de Argentina.

Development of a standardized project management methodology for a public health research institute in Argentina.

AUTOR: GILDA FOLLIETTI

DIRECTOR: AGUSTIN MAI

OCTUBRE DE 2025

Agradecimientos

A mi marido y a mi hijo, por acompañarme y por el tiempo compartido que resignaron mientras realizaba este trabajo.

A mi director, por su orientación, pero, sobre todo, por el aliento continuo a seguir, perseverar y completar esta tarea.

Al Instituto, por brindarme la oportunidad de tomarlo como objeto de estudio.

A mis compañeros y compañeras de cohorte, especialmente al G1, por el camino recorrido y el aprendizaje compartido.

A los profesores y profesoras de la Maestría que transmitieron sus conocimientos con dedicación.

A la universidad pública y gratuita, por hacer posible el acceso a una formación de calidad y contribuir a la equidad en mi país.

Resumen

El presente trabajo propone una metodología de gestión de proyectos de investigación con financiamiento externo para una institución de investigación en salud en Argentina. El objetivo general es generar una solución estandarizada y replicable para ordenar y optimizar los procesos vinculados al ciclo de vida de los proyectos de investigación, desde la identificación de oportunidades de financiamiento hasta el cierre administrativo y la rendición de cuentas al ente financiador. El trabajo se sitúa dentro de la modalidad de proyecto de aplicación, articulando conocimientos y herramientas desarrollados durante la Maestría con una problemática real del ámbito profesional.

El enfoque adoptado combina el marco del Project Management Institute (PMI) con aportes del modelo de Lacruz (2014) para el tercer sector, integrando los resultados de trabajo de campo. El alcance temático incluye la definición de seis fases metodológicas, cada una con sus procesos, pasos operativos, insumos, entregables e hitos. Se elaboró además una matriz RACI para clarificar los niveles de responsabilidad institucional, y se esbozó una propuesta de implementación que contempla recursos humanos, herramientas normativas y tecnológicas, así como un enfoque de cambio organizacional basado en el modelo ADKAR (Hiatt, 2006).

Entre los principales hallazgos, el trabajo identifica una serie de problemas que obstaculizan una gestión eficaz de los proyectos: la elevada carga administrativa derivada de los requerimientos de los entes financiadores; la ausencia de integración de herramientas y planes de comunicación a nivel organizacional, lo que genera duplicación de esfuerzos, errores y pérdida de información crítica; una comprensión limitada de las funciones de gestión de proyectos por parte de equipos de investigación y autoridades, con impactos negativos en la coordinación; la

heterogeneidad entre áreas en términos de madurez en gestión; y dificultades para sistematizar y recuperar información útil para la mejora continua. La propuesta contribuye a revertir estas limitaciones mediante la formalización de procesos clave, la distribución clara de responsabilidades y el fortalecimiento de la PMO como unidad técnica de soporte y control. Aunque el trabajo no contempla la implementación total de la metodología, esboza una serie de acciones y recursos necesarios.

Se espera una mejora en la eficiencia operativa, la calidad administrativa, el cumplimiento de requisitos de financiadores y la generación de conocimiento organizacional. En términos sociales, una gestión más robusta y transparente de proyectos puede traducirse en mayor capacidad institucional para contribuir a la solución de problemas de salud pública complejos basada en evidencia científica.

Abstract

This work proposes a project management methodology for externally funded research projects in a health research institution in Argentina. The overall objective is to generate a standardized and replicable solution to organize and optimize the processes associated with the research project life cycle—from the identification of funding opportunities to administrative closure and reporting to the funder. This project falls under the category of an applied project, bridging the knowledge and tools developed during the Master's program with a real-world professional challenge.

The approach combines the Project Management Institute (PMI) framework with contributions from Lacruz's (2014) model for the third sector, integrating findings from fieldwork. The thematic scope includes the definition of six methodological phases, each with its corresponding processes, operational steps, inputs, deliverables, and milestones. A RACI matrix was also developed to clarify institutional levels of responsibility, and an implementation proposal was outlined, covering human resources, regulatory and technological tools, as well as an organizational change approach based on the ADKAR model (Hiatt, 2006).

Among the main findings, the study identifies several issues that hinder effective project management: the heavy administrative burden resulting from funder requirements; the lack of integrated tools and communication plans at the organizational level, leading to duplicated efforts, errors, and loss of critical information; limited understanding of project management functions among research teams and institutional authorities, negatively impacting coordination; variability in management maturity across departments; and challenges in systematizing and retrieving useful information for continuous improvement. The proposed methodology seeks to address these challenges through the formalization of key processes, clear distribution of responsibilities, and the strengthening of the PMO as a technical support and oversight unit. While full implementation of the methodology is beyond the scope of this work, a series of recommended actions and required resources are outlined.

Expected outcomes include improved operational efficiency, enhanced administrative quality, better compliance with funder requirements, and the generation of organizational knowledge. From a social perspective, more robust and transparent project management may lead to greater institutional capacity to contribute to the resolution of complex public health problems through evidence-based research.

Palabras clave: Instituciones sin fines de lucro / Nonprofit Institutions

Instituciones de investigación / Research Institutions

Cultura corporativa / Corporate Culture

Ayuda exterior / Foreign Aid

Índice

Agradecimientos	2
Resumen.....	3
Abstract	4
Palabras clave.....	6
Índice de Tablas	9
Índice de Figuras.....	9
Índice de Acrónimos	11
Introducción	13
Situación Problemática	16
Descripción	16
Explicación	24
Indicadores y variables retenidas	26
Diagnóstico	30
Marco referencial para el abordaje conceptual	31
Metodología estandarizada de gestión de proyectos.....	32
Éxito de un proyecto	32
Conocimiento teórico.....	33
Gestión de proyectos organizacional	33
Gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales	35
Marco referencial empírico.....	37
Tipo de proyecto y ciclo de vida.....	37
Condiciones internas	39
Factores externos	40
Método de la investigación empírica	45

Definición metodológica.....	46
Realización y presentación de resultados del Trabajo de campo.....	47
Porcentaje del Tiempo Total de los Investigadores Dedicado a la Gestión Administrativa.....	47
Proporción de Proyectos que Cumplen con los Plazos Establecidos y Proporción de Proyectos que Presentan Desvíos en los Presupuestos	51
Determinación de la solución.....	53
Selección de criterios y procesos para la toma de decisión	53
Diseño de la solución	57
Fases del ciclo de vida	59
FASE 1: Búsqueda de Fondos	59
FASE 2: Aplicación	60
FASE 3: Contratación.....	62
FASE 4: Planificación.....	64
Fase 5: Ejecución y control.....	66
Fase 6. Cierre y rendición de cuentas	67
Procesos por fase del ciclo de vida del proyecto	69
Grupo de Procesos de las FASE 1: Búsqueda de fondos.....	69
Grupo de Procesos de las FASE 2: Aplicación.....	70
Grupo de Procesos de la FASE 3: Contratación	71
Grupo de Procesos de la FASE 4: Planificación.....	72
Grupo de Procesos de la FASE 5: Ejecución y control	73
Grupo de Procesos de la FASE 6: Cierre y rendición de cuentas	74
Descomposición operativa de los procesos y responsabilidades	75
Especificación de la solución y planificación para su implementación.....	81
Consideraciones Finales.....	84

Referencias bibliográficas.....	88
Anexos	95
Anexo 1: Análisis FODA.....	95
Anexo 2: Ficha técnica de indicadores	98
Anexo 3: Encuesta sobre carga administrativa, cumplimiento de plazos y costos.....	101
Anexo 3: Insumos, Restricciones y Recursos para el diseño de la metodología de gestión de proyectos.....	104

Índice de Tablas

Tabla 1. Caracterización de proyecto, programa y portafolio	34
Tabla 2. Ejemplos de factores ambientales en Project Management.....	39
Tabla 3. Ejemplos de factores externos en Project Management	41
Tabla 4. Resumen de grupos de procesos y áreas de conocimiento del PMBOK	42
Tabla 5. Grupo de procesos de la Fase 1. Búsqueda de Fondos	69
Tabla 6. Grupo de procesos de la Fase 2. Aplicación.....	70
Tabla 7. Grupo de procesos de la Fase 3. Contratación.....	71
Tabla 8. Grupo de procesos de la Fase 4. Planificación	72
Tabla 9. Grupo de procesos de la Fase 5. Ejecución y Control	74
Tabla 10. Grupo de procesos de la Fase 6. Cierre y Rendición de Cuentas	75
Tabla 11. Pasos operativos por fase y proceso	75
Tabla 12. Matriz RACI: asignación de responsabilidades de cada actor por paso operativo	78
Tabla 13. Enumeración de insumos, restricciones y recursos para el diseño de la metodología de gestión de proyectos.....	104

Índice de Figuras

Figura 1. Porcentaje de puesto ocupado dentro del Instituto	48
---	----

Figura 2. Porcentaje de números de proyectos de investigación como IP.....	48
Figura 3. Porcentaje de tiempo dedicado a la gestión de proyectos de investigación	49
Figura 4. Porcentaje de percepción del tiempo dedicado a la gestión administrativa	49
Figura 5. Porcentaje de calificación de los procesos administrativos.....	50
Figura 6. Porcentaje de proyectos completados en el plazo establecido	52
Figura 7. Porcentaje de proyectos completados con el presupuesto establecido al inicio.....	52
Figura 8. Metodología para la taylorización de procesos	54
Figura 9. Metodología de gestión de proyectos de investigación.....	58

Índice de Acrónimos

ADKAR: *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*. Modelo de gestión del cambio desarrollado por Hiatt (2006) que describe las etapas necesarias para la adopción individual del cambio organizacional.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

BIRF: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (parte del Grupo Banco Mundial).

CEI: Comité de Ética

CIOMS: *Council for International Organizations of Medical Sciences* - Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas

EDT: Estructura de Desglose del Trabajo.

IDRC: *International Development Research Centre* – Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Canadá).

IP: Investigador/a Principal.

LMICs: *Low- and Middle-Income Countries* – Países de ingresos bajos y medios.

NIH: *National Institutes of Health* – Institutos Nacionales de Salud (Estados Unidos).

OMS: Organización Mundial de la Salud.

ONG: Organización No Gubernamental.

OPS: Organización Panamericana de la Salud.

PM: *Project Manager* – Gestor/a de proyectos.

PMBOK®: *Project Management Body of Knowledge*. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos publicada por el PMI.

PMI: *Project Management Institute*.

PMO: *Project Management Office* – Oficina de Gestión de Proyectos.

RACI: *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*. Matriz de asignación de roles y responsabilidades.

SOP: *Standard Operating Procedure* – Procedimiento Operativo Estándar.

Introducción

En las últimas décadas, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) que dependen de la obtención de financiamiento externo para la realización de su misión institucional, han experimentado una creciente presión en la ejecución y gestión de sus proyectos. El descenso de los fondos disponibles unido al aumento de la competencia hace cada vez más importante demostrar que los proyectos se llevan a cabo de manera eficiente y maximizando el impacto.

La institución que se toma para la realización del presente trabajo es una de las principales organizaciones académicas dedicadas a la investigación en salud pública en América Latina. Como organización independiente y sin fines de lucro, su misión es contribuir a mejorar la salud global mediante la generación y promoción de la aplicación de la mejor evidencia científica. Así, se ha consolidado como un referente en la investigación, educación y cooperación técnica en el campo de la salud pública en la región.

El motivo del presente trabajo es generar una solución estandarizada y replicable para ordenar y optimizar los procesos vinculados a la gestión de los proyectos de investigación, desde la identificación de oportunidades de financiamiento hasta el cierre administrativo y la rendición de cuentas al ente financiador.

Con más de dos décadas de trayectoria y más de 300 proyectos iniciados entre 2021 y 2024, la organización ha logrado consolidar una capacidad importante de producción científica y cooperación internacional. Sin embargo, el crecimiento sostenido y la expansión temática desafían la forma en la que se vienen gestionando los proyectos y ponen de manifiesto la fragmentación y heterogeneidad en la ejecución de procesos, la diversidad en los niveles de madurez en gestión de proyectos, y una sobrecarga administrativa sobre los equipos científicos, en particular los/las Investigadores/as Principales (IP).

A medida que la organización fue ampliando su volumen de proyectos, expandiendo las temáticas abordadas y diversificando sus fuentes de financiamiento emergieron con mayor claridad ciertas limitaciones en los procesos de gestión de sus proyectos. La gestión de proyectos se realiza actualmente en un contexto de alta fragmentación, donde coexisten circuitos informales, variaciones significativas en las prácticas entre áreas, y una carga operativa que recae, en muchos casos, sobre los propios equipos de investigación. Esta situación genera ineficiencias, dificulta la sistematización de aprendizajes, la trazabilidad de la información y el uso estratégico del conocimiento institucional acumulado.

La organización cuenta con una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) desde 2022 que provee apoyo a los equipos de investigación a nivel de proyectos. Cuando se creó, se le atribuyeron, además, funciones a nivel organizativo, es decir, para establecer buenas prácticas e impartir formación en todos los ámbitos de la gestión de proyectos. Sin embargo, esta última función necesita desarrollo y legitimidad a lo largo de la organización.

También es relativamente reciente la incorporación del rol de *Project Manager* (PM) por parte de algunas áreas. Adicionalmente, el concepto de PM no se encuentra claramente delimitado, lo que genera superposiciones con el rol del IP. El PM es, en términos generales, el profesional responsable de planificar, coordinar y supervisar la ejecución administrativa, financiera y operativa de los proyectos, asegurando que se cumplan los plazos, los presupuestos y los requisitos de los entes financiadores. Por su parte, el IP es quien lidera el diseño, la conducción científica y la supervisión técnica de la investigación, siendo responsable de la integridad y la calidad del estudio.

La creación de la PMO y la incorporación de la figura del PM promueven una estructura organizacional más definida, donde el PM lidera la gestión de los proyectos de su área apoyándose en los procesos estandarizados y las buenas prácticas desarrolladas por la PMO, mientras que el

IP y su equipo de investigación concentran sus esfuerzos en los aspectos científicos y técnicos de los proyectos con el objetivo de aumentar significativamente la calidad y el impacto de la investigación realizada en el instituto.

El trabajo se sitúa dentro de la modalidad de proyecto de aplicación, conjugando conocimientos y herramientas desarrollados durante la Maestría con una problemática real del propio ámbito profesional, donde se propone una solución que optimice la gestión de proyectos con financiamiento externo en una organización de investigación en salud a través de la estandarización de procesos recopilados en una metodología. En este sentido el objetivo general del trabajo consiste en diseñar una metodología adaptada a las características organizativas, operativas y culturales de una institución de investigación en salud. Esta metodología busca ofrecer un marco común para la gestión, que respete la diversidad de los proyectos, pero promueva criterios y prácticas homogéneas de planificación, ejecución, control y cierre.

Como objetivos específicos, se propuso:

- Realizar un diagnóstico sobre la gestión de proyectos llevados a cabo en el Instituto.
- Identificar y describir las principales fases del ciclo de vida.
- Definir los procesos y pasos operativos correspondientes a cada fase de acuerdo con estándares internacionales.
- Asignar roles y responsabilidades institucionales mediante una matriz RACI.
- Esbozar los requerimientos para la implementación de la metodología: recursos humanos, documentación técnica, herramientas informáticas y mecanismos de seguimiento.
- Proponer una estrategia de implementación gradual, basada en un enfoque de gestión del cambio organizacional.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo se apoyó en la revisión bibliográfica sobre las propuestas del PMI, marcos de gestión de proyectos para ONGs, análisis de documentación interna, y trabajo empírico con actores institucionales. Este enfoque permitió construir una propuesta metodológica realista, sensible al contexto organizacional y alineada con estándares de calidad internacionales y de rendición de cuentas.

Situación Problemática

Descripción

La institución que se toma para la realización del presente estudio es una de las principales organizaciones académicas dedicadas a la investigación en salud pública en América Latina. Como organización independiente y sin fines de lucro, su misión es contribuir a mejorar la salud global mediante la generación y promoción de la aplicación de la mejor evidencia científica. Con más de 20 años de experiencia, se ha consolidado como un referente en la investigación, educación y cooperación técnica en el campo de la salud pública en la región.

El Instituto lleva a cabo proyectos de investigación aplicada a políticas y servicios de salud, evaluaciones de tecnologías sanitarias y evaluaciones económicas, revisiones sistemáticas, estudios epidemiológicos y cualitativos, validación de cuestionarios e intervenciones para mejorar la calidad de la atención médica y la seguridad de las personas usuarios del sistema de salud con una perspectiva local y regional, así como con un enfoque global y de género. Entre 2021 y 2024, el instituto inició un total de 306 proyectos de investigación, con una distribución anual relativamente estable: 74 proyectos en 2021, 73 en 2022, 91 en 2023 y 68 en 2024. Esta

continuidad refleja la capacidad sostenida de generación de nuevos proyectos a lo largo del tiempo. Respecto a la duración, se observa una marcada diversidad: el 31 % de los proyectos tuvo una extensión de hasta tres meses, el 21 % se prolongó entre tres y seis meses, el 10 % entre seis y once meses, mientras que un 38 % superó el año de ejecución, evidenciando una significativa proporción de iniciativas de largo plazo.

Los riesgos asociados a los proyectos son diversos y dependen de su naturaleza específica. De manera recurrente, se identifican riesgos operativos —particularmente aquellos vinculados a la logística y coordinación entre múltiples sitios de investigación—, riesgos regulatorios, riesgos financieros asociados al cumplimiento presupuestario y riesgos reputacionales, relacionados con la visibilidad pública de los proyectos o el impacto de sus resultados en la comunidad científica.

La actividad del Instituto se distingue también por su alcance geográfico. Entre 2021 y 2024, los proyectos se desarrollaron en 29 países distribuidos en África, América, Asia y Europa. América concentró la mayor cantidad de intervenciones, con presencia en 22 países, seguida de África (Etiopía, Uganda, Congo y Sudáfrica), Asia (India y China) y Europa (España, Inglaterra, Suecia y Suiza). Estos proyectos se ejecutaron en colaboración con 21 socios estratégicos, lo que refuerza el carácter internacional y colaborativo de la producción científica del Instituto.

La complejidad de los proyectos es diversa. Algunos se desarrollan como investigaciones de escritorio, como revisiones sistemáticas, mientras que otros requieren la colaboración de múltiples sitios de investigación. En ambos casos, es posible contar con equipos consolidados y estructuras de gestión estables. Sin embargo, en proyectos de mayor envergadura, se requiere integrar componentes técnicos, regulatorios y operativos a nivel nacional e internacional, coordinando equipos distribuidos en distintas zonas horarias. Los recursos humanos constituyen

el recurso crítico en estos proyectos, no solo por la especialización técnica y la coordinación necesarias, sino también por la naturaleza de los proyectos de investigación, que se centran en la generación de conocimiento, dado que el resultado de estas investigaciones depende de la interpretación, el análisis y la creatividad científica.

La naturaleza de los proyectos de investigación, especialmente aquellos de carácter exploratorio o innovador, conlleva un grado inherente de incertidumbre respecto de los resultados esperados.

Desde el punto de vista regulatorio, la mayoría de los proyectos que desarrolla el instituto corresponden a estudios en epidemiología, salud pública o servicios de salud. En estos casos, no se requiere la aprobación de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), dado que no implican la evaluación de medicamentos, vacunas o dispositivos médicos. En cambio, deben cumplir con otras normativas nacionales, como la Resolución 1480 del Ministerio de Salud (2011) que establece los requisitos éticos y administrativos para la investigación en salud que involucran sujetos humanos. Además, todos los estudios deben ser evaluados y aprobados por un Comité de Ética en Investigación (CEI) que garantice la protección de los participantes. A su vez, se exige el cumplimiento de normas internacionales de buenas prácticas en investigación, tales como las recomendaciones del Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS) y la Declaración de Helsinki (1964). En los casos en que los proyectos cuentan con financiamiento de agencias internacionales, deben también ajustarse a las normativas específicas de cada ente financiador.

A su vez, el instituto está formado por áreas enfocadas en diferentes temáticas dentro de la salud y unidades transversales de apoyo y, en 2022, creó una Oficina de Gestión de Proyectos

(PMO), la que realiza funciones a dos niveles, a nivel de proyecto y nivel organizativo (Rad y Levin, 2002).

A nivel de proyecto, según la clasificación de Rad y Lavin (2002), la PMO puede asumir tres tipos de funciones: aumento, tutoría y consultoría. La función de aumento implica que la PMO asuma tareas para las cuales el equipo del proyecto carece de personal suficiente o de conocimientos específicos, como ocurre cuando un miembro de la PMO se encarga de elaborar completamente el presupuesto del proyecto. La función de tutoría, en cambio, consiste en colaborar estrechamente con los equipos para fortalecer sus capacidades, lo que se manifiesta, por ejemplo, cuando la PMO guía paso a paso al equipo de investigación en la gestión y formalización de un subcontrato¹, asegurando la correcta aplicación de los lineamientos institucionales y del ente financiador. Por último, la función de consultoría se centra en brindar validación y asistencia de manera ocasional, como sucede cuando la PMO revisa un informe técnico antes de su envío al financiador, garantizando el cumplimiento de las formalidades requeridas.

A nivel organizativo, la PMO busca establecer las mejores prácticas e impartir formación en todos los ámbitos de la gestión de proyectos.

Cuando aún no se había constituido una PMO en sentido formal, las funciones a nivel de proyecto, que, en el caso del instituto, incluyen la preparación de presupuestos para propuestas de financiamiento, la elaboración de reportes financieros o la revisión de contratos, ya se encontraban implementadas de manera efectiva y eran desempeñadas por un equipo destinado a brindar apoyo

¹ Un subcontrato es un acuerdo por el cual el responsable principal de un proyecto, quien recibe los fondos, encarga parte de las tareas a otra organización, manteniéndose responsable del cumplimiento de los objetivos y de las normas del ente financiador.

directo a los equipos de investigación. En contraste, las funciones de carácter organizativo, entre las que se destacan la estandarización de procesos, la definición de políticas institucionales para la administración de fondos externos o la consolidación de información transversal sobre la cartera de proyectos, constituyen un ámbito incipiente que aún requiere desarrollo y estructuración. El pasaje de un nivel focalizado en el proyecto hacia un nivel organizativo implica evolucionar desde un soporte operativo inmediato hacia un rol estratégico orientado a fortalecer la capacidad institucional. Este avance implica la necesidad de establecer procesos y prácticas que no solo optimicen la gestión de proyectos individuales, sino que también fortalezcan la coherencia y alineación estratégica a lo largo de toda la organización.

Las relaciones e interacciones entre los diversos actores dentro de la organización juegan un papel crucial en la ejecución exitosa de los proyectos. En primer lugar, la relación entre la PMO y las áreas se caracteriza por un esquema de coordinación y facilitación por parte de la PMO, mientras que las áreas de investigación se encargan de la ejecución de los proyectos. Sin embargo, esta relación a menudo enfrenta problemas como la falta de comunicación fluida, discrepancias en la interpretación de los estándares de gestión y confusión respecto a los roles específicos de cada parte.

Por otro lado, la relación entre la administración y la PMO o las áreas, se basa en la consolidación de presupuestos y la generación de informes de seguimiento por parte de la administración. Este vínculo también presenta desafíos, principalmente relacionados con los retrasos en la aprobación de presupuestos y la elaboración de informes, lo cual se atribuye a la lentitud de los procesos administrativos.

En la institución, el concepto de PM no se encuentra claramente delimitado, lo que genera superposiciones con el rol del IP. El PM es, en términos generales, el profesional responsable de planificar, coordinar y supervisar la ejecución administrativa, financiera y operativa de los proyectos, asegurando que se cumplan los plazos, los presupuestos y los requisitos de los financiadores. Por su parte, el IP es quien lidera el diseño, la conducción científica y la supervisión técnica de la investigación, siendo responsable de la integridad y la calidad del estudio.

Esta confusión en torno a los límites y responsabilidades del rol del PM y del IP se ve alimentada por al menos dos factores. Por un lado, entes financiadores muy importantes de la investigación en salud como los *National Institutes of Health* (NIH) definen al *Principal Investigator* (*National Institutes of Health*, s. f.) como la persona que tiene la responsabilidad principal sobre la preparación, conducción y administración de un proyecto financiado, en cumplimiento con las leyes, regulaciones y políticas institucionales aplicables, lo que puede interpretarse como una atribución tanto científica como administrativa. Por otro lado, en la historia institucional, los/as IPs solían coincidir con los/as directores/as de Departamento, concentrando en una sola figura la toma de decisiones estratégicas, científicas y operativas del proyecto. Ambos elementos contribuyen a la superposición actual de funciones y a la falta de una distinción clara entre los roles de gestión y conducción científica.

A partir de la creación de la PMO en 2022, se comenzó a promover una estructura organizacional más definida, en la que cada área cuente con, al menos, un PM que acompañe la gestión de los proyectos. Este modelo busca fortalecer la profesionalización de la gestión, distribuir las responsabilidades operativas y permitir que los IPs concentren sus esfuerzos en los aspectos

científicos y técnicos de los proyectos. Si bien la mayoría de las áreas han incorporado esta figura, no todas las áreas cuentan aún con un PM asignado.

Contar con un marco institucional que delimite formalmente las responsabilidades de PMs y IPs no solo fortalecerá la organización interna, sino que también promoverá una colaboración más eficaz entre las áreas involucradas, optimizando los resultados finales de los proyectos de investigación.

La experiencia documentada por Wedekind y Philbin (2018) en el marco del proyecto EDEN2020 (*Enhanced Delivery Ecosystem for Neurosurgery in 2020*), coordinado por *Imperial College London* y financiado por la Unión Europea constituye un ejemplo de cómo la incorporación de una PMO y la adopción de prácticas de *project management* pueden transformar positivamente la gestión de proyectos de investigación en instituciones académicas. En este caso, la PMO, mediante la identificación y seguimiento de riesgos, indicadores de desempeño, mecanismos de control financiero y canales formales de comunicación, permitió detectar desviaciones a tiempo y aplicar medidas correctivas oportunas. Estas prácticas redundaron en mayor eficiencia operativa, mejor cumplimiento de plazos y requisitos administrativos del ente financiador, y en el desarrollo de capacidades organizacionales mediante formación y acompañamiento a equipos de investigación.

Los recursos financieros para el desarrollo de los proyectos del Instituto provienen de fondos externos. En este sentido, a lo largo de su vida, ha recibido financiamiento de diversas fuentes, entre ellas podemos citar: NIH, la Unión Europea, la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el Banco Mundial (BIRF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo

(IDRC) de Canadá, la Fundación Bill & Melinda Gates, y otras instituciones públicas y privadas, nacional e internacionales.

Aunque una organización comercial puede darse el lujo de cerrar un proyecto fallido y recibir el golpe financiero sin consecuencias demasiado graves, no ocurre lo mismo con las instituciones sin fines de lucro (ONGs). Se espera que sean buenas administradoras de los fondos que reciben; además, con el aumento de la competencia por la financiación, es cada vez más importante demostrar que los proyectos de investigación se están llevando a cabo de manera eficaz y eficiente.

Los entes financiadores son actores clave en el desarrollo institucional de las ONGs. Su influencia se extiende más allá de la provisión de recursos económicos, impactando en diversos aspectos de la organización (Ortiz Freuler et al., 2024). Las ONGs adaptan sus políticas y procesos internos para ajustarse a las exigencias de monitoreo y reporte de los entes financiadores. Esto puede implicar la creación de nuevos departamentos, la implementación de sistemas de seguimiento y de evaluación, y la adopción de mejores prácticas en materia de transparencia y rendición de cuentas.

La interacción con los entes financiadores puede ser una oportunidad para que las ONGs fortalezcan sus capacidades institucionales. Pueden ofrecer asistencia técnica, capacitación y desarrollo de habilidades para mejorar la gestión de los proyectos, la planificación estratégica, la evaluación de impacto y la comunicación de las ONGs. Sin embargo, también generan una elevada carga administrativa al deber cumplir con todas las exigencias de los entes financiadores, lo que puede ralentizar otras actividades operativas.

De acuerdo con *Essence on Health Research* (2020) los y las investigadores de países de ingresos bajos y medianos (LMICs) dedican hasta el 50 % de su tiempo de trabajo a la gestión administrativa de sus proyectos de investigación. Reducir ese tiempo aumentará significativamente la calidad y el impacto de la investigación realizada en el instituto. Asimismo, mejores procesos de gestión de proyectos de investigación pueden ampliar la competitividad y la productividad institucional y alcanzar su potencial al abordar los desafíos de salud a nivel nacional y regional generando investigación y evidencia de alta calidad.

Arena (2013) ha relevado investigaciones que han demostrado que una planificación suficiente durante la etapa de inicio del proyecto y un seguimiento exhaustivo de las operaciones del proyecto durante la fase de implementación pueden conducir a mejores resultados del proyecto y a reducir los costos. Si bien la planificación es fundamental para el éxito de cualquier proyecto, la fase de implementación es, sin duda, la más crucial. Así lo señalan (Antwi y Ley, 2021) al afirmar que una ejecución ineficaz puede echar por tierra incluso la mejor planificación.

Explicación

La situación problemática identificada en el Instituto se ha desarrollado debido a diversos factores complejos y entrelazados.

En los últimos años, el Instituto ha evidenciado un marcado crecimiento reflejado en la creación de nuevas áreas para la incorporación de nuevas líneas de investigación. Las nuevas líneas de investigación que se fueron incorporando a lo largo de su existencia son el resultado de una conciliación entre el entorno y la organización que significaron cambios en la estructura de la organización.

Como consecuencia de este crecimiento acelerado, en el Instituto de investigación se han detectado algunos desafíos para una gestión de proyectos eficiente:

1. La dependencia de financiación externa, con las condiciones de monitoreo y reporte impuestas por los entes financiadores, genera una alta carga administrativa y la necesidad de adaptar los procesos internos para cumplir con estos requisitos.
2. La falta de integración de herramientas y planes de comunicación a nivel organización genera ineficiencias, ocasionando duplicación de esfuerzos, errores humanos y pérdida de información crítica.
3. Existe una falta de comprensión clara entre las autoridades y los investigadores sobre las funciones de gestión de proyectos. Esto se traduce en una deficiente comunicación y coordinación entre las partes involucradas, lo que puede generar retrasos, errores y duplicación de tareas.
4. Cada área evidencia diferentes niveles de madurez en lo que respecta a la gestión de proyectos. Esta heterogeneidad dificulta la implementación de procesos estandarizados y eficientes.
5. Falta de conocimiento y experiencia en las particularidades de la gestión de proyectos.
6. La información sobre los proyectos es difícil de recuperar y utilizar como herramienta para evitar errores o desarrollar mejores prácticas. Esto limita el aprendizaje organizacional y la mejora continua en la gestión de proyectos.
7. Las solicitudes recurrentes de extensiones de plazo a los entes financiadores, sin solicitud de fondos adicionales, constituyen un indicio de una planificación deficiente en la gestión de tiempos de los proyectos.

Los diversos factores mencionados anteriormente tienen un impacto negativo en diferentes áreas. Los procesos administrativos lentos y redundantes, producto de la falta de integración de herramientas y sistemas de comunicación y disminuyen la eficiencia operativa general del Instituto. Esto se traduce en un uso ineficiente del tiempo y los recursos, lo que puede afectar negativamente la productividad y la capacidad de cumplir con los objetivos.

También, el tiempo excesivo dedicado a tareas administrativas, como consecuencia de la alta carga de reporte y la duplicación de esfuerzos, reduce el tiempo disponible para la investigación efectiva. Esto puede limitar la capacidad de los investigadores para realizar estudios de alta calidad y generar nuevos conocimientos.

En resumen, estos factores tienen un impacto significativo en la capacidad del Instituto para funcionar de manera eficiente y efectiva. Es importante que el Instituto tome medidas para abordar estos problemas y cree un entorno que apoye la investigación de alta calidad y el bienestar del personal.

Indicadores y variables retenidas

Se han seleccionado los siguientes indicadores y variables más relevantes para evaluar la gestión, calidad y impacto de los proyectos del Instituto, los cuales se describen en detalle en el Anexo 2 que incluye la ficha técnica de cada indicador.

Indicador de Gestión.

Variable: Porcentaje del Tiempo Total de los Investigadores Dedicado a La Gestión Administrativa. Los investigadores e investigadoras que lideraron proyectos entre 2021 y 20224 dedicaron entre 5 y 40 horas semanales a la gestión de proyectos. Una proporción

considerable de ese tiempo —en varios casos, más de 20 horas por semana— lo destinaron a tareas administrativas, como la preparación de reportes, la coordinación de equipos, la participación en reuniones y el seguimiento de actividades. Esta carga administrativa resulta significativa y puede limitar la posibilidad de concentrarse en actividades científicas centrales. El 90% de los casos relevados muestran que estas tareas administrativas interfieren en la dedicación a la investigación. Dentro de este grupo, el 50% señaló un impacto moderado y el 40%, un impacto alto.

Si bien se reconocen mejoras importantes en la eficiencia de algunos procesos administrativos —en particular, en lo relativo al armado de presupuestos y la preparación de materiales para las aplicaciones—, la falta de claridad en los roles y responsabilidades continúa siendo un obstáculo significativo. Esta situación genera demoras, aumenta la carga operativa sobre los equipos de investigación y contribuye a una percepción general de ineficiencia. La mayoría de los y las IPs perciben que, en muchos casos, las tareas administrativas podrían ser delegadas; sin embargo, en ausencia de mecanismos institucionales adecuados, éstas recaen en ellos, quienes terminan asumiéndolas en detrimento de su dedicación a actividades científicas sustantivas.

Indicador de Cumplimiento de Plazos.

Variable: Proporción de Proyectos que Cumplen con los Plazos Establecidos.

La proporción de proyectos que se completan dentro de los plazos establecidos representa un indicador clave para evaluar la eficacia en la gestión de proyectos. El 75% de los proyectos gestionados por investigadores se completaron dentro del plazo previsto. Sin embargo, también se registraron casos con demoras que oscilaron entre 1 y 6 meses. Las causas más frecuentes asociadas a estos retrasos incluyen dificultades de financiamiento, modificaciones en los requisitos

del proyecto, falta de personal y problemas técnicos. Estos factores señalan áreas en las que podrían implementarse mejoras para optimizar el cumplimiento de los cronogramas.

Incluso contabilizando los proyectos que se indicaron como que terminaron a tiempo, el 65% de los proyectos requirió en algún momento una extensión de plazo. Esto sugiere que, aunque los proyectos pudieron formalmente considerarse finalizados a tiempo, en muchos casos fue necesario realizar ajustes en el cronograma durante su desarrollo.

Indicador de Cumplimiento de Costos.

Variable: Proporción de Proyectos que Presentan Desvíos en los Presupuestos.

La proporción de proyectos que se completaron dentro del presupuesto establecido asciende al 85%. Entre los proyectos que no lograron ajustarse al presupuesto original, los desvíos superaron en varios casos el 30% del monto inicialmente asignado. Las principales razones señaladas para estos desvíos incluyen aumentos en los costos de los insumos, cambios en los requisitos del proyecto, gastos imprevistos y falta de control financiero.

La experiencia de quienes lideraron proyectos entre 2021 y 2024 sugiere que muchas de las desviaciones en plazos y costos suelen atribuirse a “eventos inesperados”. Sin embargo, esta perspectiva puede ser indicativa de debilidades en las prácticas institucionales de gestión de riesgos. Si bien algunos acontecimientos pueden ser genuinamente imprevisibles, muchos de los obstáculos que afectan la ejecución de los proyectos son, en realidad, previsibles y manejables mediante un enfoque estructurado y proactivo. Esta situación pone en evidencia la necesidad de fortalecer la capacidad de anticipación y respuesta frente a riesgos, como condición clave para mejorar la eficiencia y la previsibilidad en la gestión de proyectos.

Indicador de Calidad de los Proyectos.

Variable: Tasa de Éxito en la Obtención de Subvenciones. La tasa de éxito, entendida como la relación entre la cantidad de subvenciones otorgadas y el número total de propuestas enviadas, se ha mantenido consistentemente elevada en el Instituto durante los últimos tres años. En 2021 alcanzó el 60%, en 2022 se incrementó al 64% y en 2023 fue del 57%. Estas cifras superan ampliamente los valores de referencia internacionales. Según datos de la *Grant Professional Association* (2023), las tasas de éxito promedio en Estados Unidos oscilan entre el 10% y el 30%, lo que indica que incluso en su punto más bajo, el desempeño del instituto más que duplica el límite superior de ese rango.

Paradójicamente, aunque persisten desafíos en los procesos administrativos, el alto y sostenido desempeño en la obtención de financiamiento evidencia capacidades institucionales consolidadas para formular propuestas de calidad, identificar estratégicamente oportunidades pertinentes y asegurar la entrega oportuna y conforme a lo comprometido de los productos y resultados previstos.

Indicador de Impacto.

Número de Publicaciones en Revistas con Revisión de Pares. Durante el período 2021–2023, el instituto sostuvo un volumen elevado de publicaciones científicas en revistas indizadas, con 131 artículos en 2021, 127 en 2022 y 111 en 2023. Si bien se observa una leve disminución en el número total de publicaciones a lo largo del trienio, los valores continúan reflejando un alto nivel de productividad académica sostenida.

Las publicaciones constituyen un resultado clave de las investigaciones, ya que documentan y difunden los hallazgos producidos en el marco de los proyectos llevados a cabo en el Instituto. La publicación en revistas indizadas no solo garantiza visibilidad internacional y acceso abierto al conocimiento generado, sino que también implica cumplir con exigentes estándares de calidad metodológica y relevancia temática.

Diagnóstico

El Instituto cuenta con una amplia trayectoria, un sólido reconocimiento en el ámbito de la salud pública y un diversificado financiamiento para llevar adelante sus proyectos. Sin embargo, a pesar de sus fortalezas, enfrenta desafíos importantes en la gestión de sus proyectos, lo que limita su potencial de impacto y sostenibilidad.

Actualmente, el Instituto está formado por doce áreas, cada una de las cuales gestiona sus proyectos de manera independiente. Esta fragmentación en la gestión de proyectos ha generado diversos problemas, entre los que se destacan:

1. falta de alineación de múltiples proyectos para optimizar costos, cronogramas, esfuerzos y beneficios, así como la comparación de los proyectos entre sí.
2. comunicación y colaboración inadecuadas entre las partes involucradas en los proyectos, lo que genera retrasos y obstáculos en su ejecución
3. dificultades para establecer planes claros y realistas, lo que aumenta el riesgo de retrasos, sobrecostos
4. dificultad en la implementación de procesos estandarizados y eficientes a nivel organizacional.

5. dificultad para adoptar y aplicar de manera consistente procesos y herramientas de gestión de proyectos, lo que limita la eficiencia
6. dificultad para capturar y compartir lecciones aprendidas de experiencias pasadas, lo que impide la mejora continua en la gestión de proyectos

En síntesis, la situación problemática en el Instituto se caracteriza por una gestión de proyectos fragmentada y con problemas de comunicación y coordinación entre diversos actores. Las herramientas y tecnologías actuales no satisfacen completamente las necesidades del instituto, lo que lleva a ineficiencias y dificultades en la ejecución de los proyectos. Abordar estos desafíos es crucial para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos en la organización.

La competitividad y productividad institucional de las organizaciones de investigación, especialmente en países de ingresos bajos y medios, se ven limitadas por la inexistencia de un conjunto de procedimientos racionales para la gestión de sus proyectos (*Essence on Health Research*, 2014). La introducción de un proceso estándar y repetible para guiar el desempeño de los proyectos desde su concepción hasta su finalización redundará en una gestión más eficiente y transparente, así como en un mayor cumplimiento de la misión organizacional. Al implementar un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas -metodología- para la gestión de proyectos adecuada a la particularidad de los proyectos llevados a cabo por el Instituto y aplicada por todas sus áreas, se espera una gestión más coherente y eficiente de los proyectos, un uso más efectivo de los recursos y una mayor capacidad para generar y aplicar investigaciones de alta calidad.

Marco referencial para el abordaje conceptual

Metodología estandarizada de gestión de proyectos

La metodología de gestión de proyectos utilizada por las organizaciones refiere a un enfoque estructurado que comprende prácticas, técnicas, procedimientos y directrices que ayudan a las personas a gestionar portafolios, programas y proyectos para lograr los resultados y entregables deseados mientras se adhieren a requisitos específicos (*Project Management Institute*, 2014). Las organizaciones implementan metodologías de gestión de proyectos para incrementar la eficiencia y eficacia de los proyectos (Wells, 2012), así como para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos del proyecto (Chin et al., 2012).

Las organizaciones desarrollan metodologías concretas y específicas a partir de estándares de gestión de proyectos que, por su carácter general, dificultan la aplicación directa (Montes-Guerra et al., 2003). Nikolaenko y Sidorov (2023) refieren estudios realizados por diversas comunidades de gestión de proyectos que evidencian que las organizaciones con alta madurez gerencial tienen más probabilidades de lograr los objetivos planificados del proyecto que aquellas que no identifican y estandarizan sus mejores prácticas de gestión de proyectos.

A medida que las organizaciones aplican y adaptan las prácticas de gestión de proyectos, sus estimaciones se hacen más precisas y sus proyectos se completan con una calidad más cercana a la prevista en cuanto a costo, tiempo y alcance (Sopko, 2015).

Éxito de un proyecto

El éxito de un proyecto se define como el logro de los objetivos y criterios de éxito establecidos (*Project Management Institute*, 2017). Determinar el impacto de un proyecto en el éxito global de una organización es un proceso más complejo (Korhonen et al., 2023). En este sentido, Korhonen et al. (2023) proponen hacer la distinción entre el éxito de la gestión de

proyectos y el éxito del producto donde el primero se refiere a si un proyecto se completó dentro de sus límites predeterminados, mientras que el éxito del producto abarca una perspectiva organizacional más amplia. El éxito del proyecto desde una perspectiva organizacional puede aparecer mucho después de finalizado el proyecto (*Project Management Institute, 2017*) e, incluso, un proyecto puede ser exitoso en su gestión, pero no su producto resultante y viceversa (Zwikael y Meredith, 2021).

Zwikael y Meredith (2021) proponen una evaluación del éxito del proyecto en tres dimensiones distintas. En primer lugar, se evalúa el éxito de la gestión del proyecto, mediante el cual se analiza la eficiencia del director del proyecto a la hora de ejecutar el plan del proyecto. En segundo lugar, se examina el éxito de la asignación del proyecto, lo que evalúa el cumplimiento del plan empresarial por parte del propietario del proyecto. Por último, se mide el éxito de la inversión en un proyecto, centrándose en los beneficios financieros para los financiadores del proyecto.

Conocimiento teórico

Gestión de proyectos organizacional

La gestión de proyectos no acontece de manera aislada, las organizaciones suelen gestionar múltiples proyectos simultáneamente, lo que requiere la coordinación de las capacidades de la organización, además de las habilidades de los directores de proyectos.

El PMI introduce el término gestión de proyectos organizacional para referirse a un enfoque holístico que integra la gestión de proyectos, programas y portafolios con la gestión del negocio para alcanzar los resultados deseados (*Project Management Institute, 2014*).

Tabla 1

Caracterización de proyecto, programa y portafolio

Categoría	Proyectos	Programas	Porfolios
Propósito	Proveer los entregables resultantes de ejecutar un conjunto de tareas	Entregar beneficios mediante la ejecución de un conjunto de proyectos	Dar soporte a la formulación y ejecución de la estrategia a través de la selección de proyectos
Duración	Temporal – Comienzo y fin bien definidos	Temporal – Marco de tiempo mayor	Proceso continuo
Alcance	Objetivos definidos – Alcance definido progresivamente durante el ciclo de vida	Mayor alcance ligado a la realización de beneficios y entrega de valor	Alcance organizacional que cambia según los objetivos estratégicos de la compañía
Alineamiento estratégico	Permiten la ejecución de estrategias a nivel funcional (requerimientos específicos)	Permiten la ejecución de estrategias tanto a nivel funcional como de negocio o corporativa	Balancean las inversiones para maximizar la probabilidad de lograr los resultados mediante criterios de selección
Seguimiento	Control de la ejecución de las tareas para producir los resultados	Monitoreo del avance y alineamiento estratégico para lograr los beneficios	Seguimiento constante del alineamiento con la estrategia, asignación de recursos, y riesgo
Criterios de Éxito	Triple restricción y calidad del producto	Obtención de los beneficios para los distintos <i>stakeholders</i>	Foco en la obtención de valor a largo plazo por la ejecución del portafolio.

Nota: Adaptado de Otero, C. (2022). Gestión de la cartera de Programas y Proyectos

[Material de clase]. Maestría en Dirección de Programas y Proyectos, ENAP - Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

La gestión de proyectos organizacional está relacionada con la madurez de la organización entendida como la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos de forma coherente, manejable y fiable (Sopko, 2015). Las organizaciones que buscan la excelencia en la gestión de proyectos deben contar con estándares reconocidos en esta área. Estos estándares establecen los requisitos mínimos que una organización debe cumplir para garantizar la eficacia de sus procesos de gestión de proyectos. El nivel de excelencia alcanzado por una organización

dependerá de su grado de adherencia a estos estándares. A medida que una organización mejora sus procesos de gestión de proyectos, también mejorará su capacidad para cumplir con su estrategia.

En este sentido, existen múltiples modelos para medir la madurez en el manejo sistemático de proyectos, programas y portafolios en forma alineada con el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Alrededor de 30 modelos han sido relevados (Grant & Pennypacker, 2006) entre los que se destacan *Capability Maturity Model Integration (CMMI®)*, *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, *International Project Management Association Delta (IPMA DELTA®)*, *Portfolio, Program and Project Management Maturity Model (P3M3®)*, y *Kerzner Project Management Maturity Model (PMMM)*.

En conclusión, la metodología de gestión de proyectos organizacional es uno de los procesos facilitadores fundamentales para que las organizaciones alcancen los objetivos estratégicos a través de los proyectos, programas y portafolios junto con el alineamiento estratégico, la gobernanza y la gestión de competencias (*Project Management Institute, 2014*).

Gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales

Las iniciativas de las ONG han crecido exponencialmente en todo el mundo, participando activamente en la agenda de desarrollo local y global. El principal modus operandi de estas organizaciones gira en torno a la implementación de proyectos (Lacruz, 2014). Sin embargo, surgen desafíos, como la limitación de los recursos financieros, la falta de experiencia, los estrictos requisitos de presentación de informes, la ausencia de datos fundamentales, la deficiencia en la capacidad de gestión y la escasez de herramientas orientadas a los proyectos (Oishi Nemoto et al., 2018). A pesar de la existencia de prácticas del sector privado en muchas organizaciones, (Gomes,

2014) destaca que la experiencia en gestión de proyectos del tercer sector indica una difusión y una valoración limitadas de los principios tradicionales de gestión de proyectos, lo que a menudo lleva a su rechazo por parte de los líderes organizacionales. En contrapartida, (Oishi Nemoto et al., 2018) analizaron e identificaron las relaciones de las organizaciones no gubernamentales con las prácticas sugeridas por el PMBOK, relacionadas con Alcance, Tiempo, Costos, Riesgos y Calidad, concluyendo que algunas de las buenas prácticas eran aplicables a las realidades de las ONGs.

Basándose en el PMBOK (*Project Management Institute*, 2013), Lacruz (2014) propone una metodología adaptada específicamente a los proyectos del tercer sector, que abarca siete fases distintas: reclutamiento, contratación, organización y preparación, ejecución, monitoreo y control, responsabilidad y cierre. Esta metodología integral abarca un total de 28 procesos.

Como dinamizadores de la implementación de proyectos por parte de las ONGs, los entes financiadores han influenciado el uso de metodologías para el diseño y formulación de proyectos, en función de aprobar fondos y reportes de seguimiento. En el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo, durante mucho tiempo fue muy difundido el Enfoque de Marco Lógico (EML) para el desarrollo de proyectos. Diseñado por la Agencia Alemana de Cooperación Internacional, GTZ (Arenas, 2013) y se extendió a varias de ese tipo de agencias con modificaciones posteriores.

Según Sansalvador y Vitoria (2020), este enfoque ofrece varios beneficios, incluida la capacidad de analizar y diagnosticar situaciones complejas de la vida real y proporcionar una herramienta eficiente para monitorear y evaluar los proyectos que cumplen con los criterios de financiación. Entre las debilidades del EML se ha resaltado su rigidez y linealidad que no logra reflejar la complejidad y el dinamismo de los proyectos de desarrollo, su dependencia de

suposiciones y simplificaciones que pueden llevar a errores en la planificación y evaluación, su dificultad para manejar la incertidumbre, la disonancia entre su teoría y la realidad de los proyectos, los supuestos problemáticos que subyacen a su diseño, las variaciones en su aplicación por parte de diferentes donantes y su potencial para ser utilizado como un instrumento de control indirecto sobre las organizaciones implementadoras (Nisses, 2014; Trites, 2003).

El Banco Interamericano de Desarrollo creó su propio marco para la gestión de proyectos, conocido como el Marco de Gestión para Resultados en el Desarrollo (PM4R). Este enfoque integral se ha diseñado para mejorar la eficacia y eficiencia en la ejecución de proyectos de desarrollo, basándose en principios de gestión orientada a resultados. Integrando herramientas y metodologías, el PM4R promueve una planificación estratégica rigurosa, monitoreo continuo y evaluación sistemática para asegurar el logro de impactos positivos en las comunidades beneficiarias. Este marco, alineado con las mejores prácticas internacionales, se fundamenta en la aplicación de tecnologías innovadoras y la capacitación del personal involucrado en la gestión de proyectos de desarrollo (Siles y Mondelo, 2018).

Marco referencial empírico

Tipo de proyecto y ciclo de vida

El ciclo de vida de los proyectos refiere a la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión (*Project Management Institute, 2017*). Independientemente, del tamaño, complejidad y otras particularidades del proyecto, existen fases genéricas presentes en todos los proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivos o adaptativos. Los ciclos de vida predictivos siguen un proceso secuencial y lineal. Esto significa que cada fase del proyecto se completa una tras otra sin superposiciones ni iteraciones. El modelo predictivo se utiliza a menudo en proyectos donde los requisitos y el alcance están bien definidos y son estables (Tipaldi et al., 2016). Los proyectos de ciclo de vida adaptativo se caracterizan por su flexibilidad y capacidad para responder a requisitos y alcances cambiantes. En lugar de seguir un proceso secuencial estricto, los proyectos de ciclo de vida adaptativo permiten iteraciones y ciclos de retroalimentación. Esto significa que el proyecto evoluciona y se adapta a medida que se obtiene nueva información y conocimientos a lo largo de las diferentes fases (Khan, 2022).

La selección del ciclo de vida del proyecto requiere una evaluación cuidadosa de múltiples criterios para garantizar el éxito del proyecto. *Project Smart* (2023) incluye dentro de esos criterios: la estabilidad de los requerimientos, las características de los usuarios finales, los plazos del proyecto, el tamaño del proyecto, la ubicación de los equipos de proyecto y los recursos críticos.

El PMI (2024) muestra un cambio en la gestión de proyectos desde un enfoque único, predictivo o adaptativo, para todos a un enfoque híbrido más personalizado, combinando ambos en diferentes grados. Aunque potencialmente más complejo de implementar, ofrece mejores resultados. Las organizaciones combinan cada vez más métodos predictivos y adaptativos para lograr previsibilidad, adaptabilidad e innovación. Esta tendencia refleja un cambio más amplio hacia la transformación digital y la necesidad de que las empresas sean flexibles y eficientes.

Una contribución novedosa sobre la gestión híbrida de proyectos es la propuesta de Mirzaei et al. (2025), quienes distinguen dos tipos de enfoques híbridos: los híbridos por métodos y los

híbridos por fases. Mientras que los primeros favorecen el éxito del proyecto al otorgar a quienes lo gestionan un mayor control a lo largo de todo el ciclo de vida, los segundos se orientan más al éxito en términos de la gestión del proyecto, ya que el control y la responsabilidad del/la PM se circunscriben a las condiciones específicas de cada fase.

Condiciones internas

Como condiciones internas se consideran dos aspectos fundamentales: los factores ambientales internos y los activos de los procesos de la organización.

a. Factores ambientales internos

Los factores ambientales empresariales abarcan circunstancias que están fuera del ámbito del equipo del proyecto pero que ejercen una influencia, una imposición o una orientación sobre el proyecto. Estos factores tienen el potencial de promover o limitar las alternativas de gestión de proyectos. Además, tienen la capacidad de afectar el resultado, ya sea de manera favorable o desfavorable (*Project Management Institute, 2017*).

Tabla 2

Ejemplos de factores ambientales en Project Management

Componente	Ejemplos
Cultura, estructura y gobernanza	- Visión, misión, valores, creencias - Normas culturales - Estilo de liderazgo - Jerarquía y relaciones de autoridad - Estilo de la organización - Ética y código de conducta
Distribución geográfica	- Emplazamiento de las fábricas - Equipos virtuales - Sistemas compartidos - Computación en la nube

Infraestructura	- Instalaciones existentes - Equipamiento - Canales de telecomunicaciones de la organización - Hardware informático - Disponibilidad y capacidad
Software informático	- Herramientas de software para programación - Sistemas de gestión de la configuración - Interfaces de red a otros sistemas automáticos en línea - Sistemas de autorización de trabajo
Disponibilidad de recursos	- Restricciones contractuales y de compra - Proveedores y subcontratistas aprobados - Acuerdos de colaboración
Capacidad de los empleados	- Pericia, habilidades, competencias y conocimiento especializado de los recursos humanos existentes

Nota: Elaboración propia a partir de (*Project Management Institute, 2017*)

b. Activos de los procesos de la organización

Según el PMI (2017) estos activos abarcan una variedad de elementos como planes, procesos, políticas, procedimientos y bases de conocimiento que son exclusivos de la organización y utilizados por ella. Estos activos ejercen una influencia notable en la trayectoria del proyecto. Su valor se centra en que incorporan información valiosa obtenida de proyectos anteriores, así como información histórica relacionada con la organización. Estos se subdividen en procesos, políticas y procedimientos; y bases de conocimiento de la organización.

Factores externos

Tal como existen factores internos de la organización que facilitan o restringen la planificación y ejecución de los proyectos, hay factores que proceden del ambiente externo. Ejemplos de esos factores se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3*Ejemplos de factores externos en Project Management*

Componente	Ejemplos
Condiciones del mercado	- Competidores - Participación en el mercado - Reconocimiento de marca - Marcas registradas
Influencias y asuntos sociales/culturales	- Clima político - Códigos de conducta - Ética y percepciones
Restricciones legales	- Leyes y regulaciones del país o locales relacionadas con seguridad - Protección de datos - Conducta de negocio - Empleo – Adquisiciones
Bases de datos comerciales	- Resultados de estudios comparativos - Datos para estimación estandarizada de costos - Información de estudios de los riesgos de la industria - Bases de datos de riesgos
Investigaciones académicas	- Estudios de la industria - Publicaciones - Resultados de estudios comparativos
Estándares gubernamentales/industriales	- Regulaciones y estándares del organismo regulador relacionados con productos - Producción - Medio ambiente - Calidad – Fabricación
Consideraciones financieras	- Tasas de cambio de divisas - Tasas de interés - Tasas de inflación - Tarifas - Ubicación geográfica
Elementos ambientales físicos	- Condiciones de trabajo - Condiciones climáticas – Restricciones

Nota: Elaboración propia a partir de (*Project Management Institute, 2017*)

2. Recursos para el desarrollo de una metodología
3. Equipo de gestión de proyecto Personas que están afectadas a la gestión de proyectos
4. Procesos

La edición más reciente del PMBOK, la séptima, se basa en un enfoque basado en principios, en lugar de un enfoque basado en procesos como su edición anterior. Los principios proporcionan un marco general para la gestión de proyectos, mientras que los procesos proporcionan un detalle más específico de las actividades que deben realizarse. La séptima edición del PMBOK no reemplaza a la anterior, sino que pueden utilizarse como complementarias (Busio, 2021). Los 49 procesos agrupados en grupos según las fases estándares del ciclo de vida de un proyecto descritos en la sexta edición del PMBOK forman parte de los modelos propuestos en la séptima edición y puede optarse por un enfoque basado en procesos si, después de considerar los doce principios de gestión de proyectos, se determina que es la mejor manera de lograr resultados de proyecto (*Project Management Institute, 2021*).

Los 49 procesos delineados en el PMBOK sirven como una guía integral que proporciona un marco organizado para una gestión eficiente de proyectos en diversas industrias y sectores. En la siguiente tabla se los muestra agrupados por grupo de procesos y áreas de conocimiento².

Tabla 4

Resumen de grupos de procesos y áreas de conocimiento del PMBOK

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre

² Un Área de Conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen (*Project Management Institute, 2017*).

					s de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades		6.6 Controlar el Cronograma	

		6.5 Desarrollar el Cronograma			
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	

11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Nota: Adaptación de (*Project Management Institute, 2017*) p. 556.

Método de la investigación empírica

Definición metodológica

Se realizó un estudio de alcance descriptivo ya que se busca especificar las características y propiedades de la gestión de proyectos en el Instituto, principal unidad de análisis. Para ello, se utilizó un diseño no experimental y transversal con una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas.

Ante la carencia de un repositorio institucional sobre la performance de los proyectos, se recolectaron datos sobre el estado actual de la gestión de proyectos a través de una encuesta autoadministrada (Anexo 3). La encuesta se envió a personal que, si bien ocupa diferentes cargos en la estructura del Instituto, tiene o tuvo a su cargo la dirección de uno o más proyectos entre 2021 y 2023. Se emplearon cuestionarios estructurados con preguntas cerradas, escalas de valoración y *multiple choice* sobre la carga administrativa en la gestión de proyectos, el nivel de cumplimiento de los plazos y el presupuesto. La encuesta se realizó durante julio de 2024.

Para evaluar el porcentaje del tiempo total de las investigadoras e investigadores dedicado a la gestión administrativa, la encuesta incluyó preguntas sobre la cantidad de horas que dedican semanalmente a la gestión de proyectos de investigación, así como el tiempo invertido específicamente en tareas administrativas.

El cumplimiento de los plazos en la gestión de proyectos de investigación se evaluó mediante una serie de preguntas orientadas a conocer si los proyectos a cargo de los/las encuestados/as se completaron dentro del plazo originalmente previsto, y en caso contrario, cuánto tiempo de retraso hubo. Asimismo, se consultó sobre las principales razones que dificultaron el cumplimiento de los plazos establecidos, y se solicitó una autoevaluación, en una escala del 1 al 5, acerca de la facilidad percibida para cumplir con dichos plazos. Finalmente, se indagó si se

habían realizado solicitudes de extensión a los entes financiadores y cuántas veces se recurrió a esta práctica.

Para explorar el cumplimiento del presupuesto en la gestión de proyectos, la encuesta incluyó preguntas orientadas a identificar si los proyectos se llevaron a cabo dentro del presupuesto interno originalmente establecido. En los casos en que se informó una desviación, se indagó el porcentaje de diferencia y las principales razones que habrían dificultado el cumplimiento del presupuesto. Además, se consultó si se realizaron solicitudes de aumento de presupuesto a los financiadores, cuántas veces se solicitó, y se pidió una calificación, en una escala del 1 al 5, sobre la facilidad percibida para ajustarse al presupuesto previsto.

Con el objetivo de complementar los hallazgos de las encuestas, que fueron compartidos con el Instituto, y profundizar en la comprensión de los resultados, el Instituto decidió llevar a cabo entrevistas semiestructuradas con una muestra reducida de personas que habían respondido al cuestionario. En total, se realizaron cinco entrevistas, orientadas a explorar con mayor profundidad las posibles explicaciones detrás de los resultados obtenidos en la encuesta. Las entrevistas se realizaron entre diciembre de 2024 y enero de 2025.

Realización y presentación de resultados del Trabajo de campo

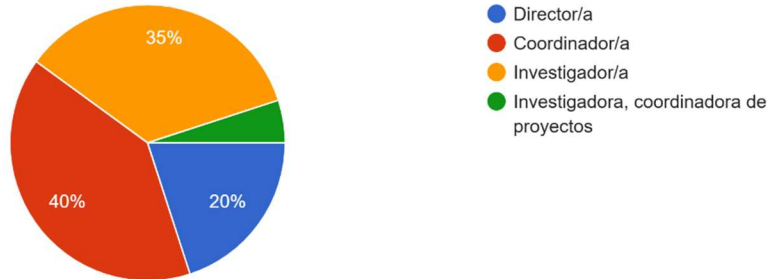
Se obtuvo un total de 20 encuestas completadas (64,5%) sobre las 31 enviadas. Se vieron representados diferentes cargos dentro de la institución, prevaleciendo los coordinadores de área y directores.

Porcentaje del Tiempo Total de los Investigadores Dedicado a la Gestión Administrativa

Figura 1

Porcentaje de puesto ocupado dentro del Instituto

¿Cuál es su cargo/posición en el Instituto?
20 respuestas

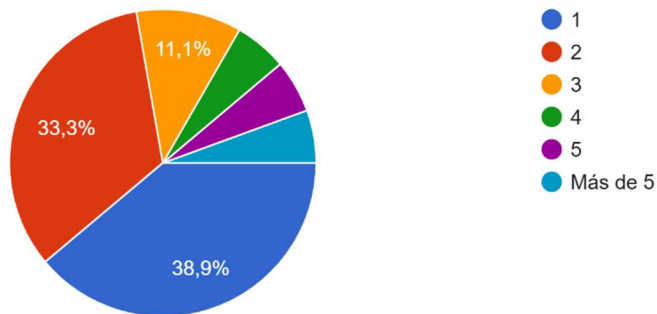


El 72% tiene a su cargo entre 1 y 2 proyectos al momento de responder, 17% entre 3 y 4 proyectos y el 11% un total de 5 o más proyectos.

Figura 2

Porcentaje de números de proyectos de investigación como IP

¿En cuántos proyectos de investigación está participando actualmente como IP?
18 respuestas



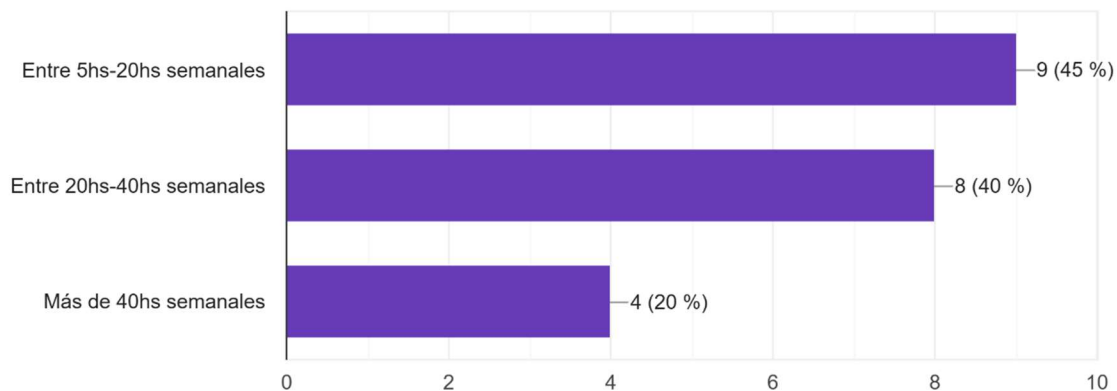
Se identificó que una proporción importante de encuestados que dedica por lo menos 20 horas semanales a la gestión de proyectos, incluyendo tareas administrativas como reportes, reuniones y coordinación.

Figura 3

Porcentaje de tiempo dedicado a la gestión de proyectos de investigación

¿Cuántas horas a la semana dedica en promedio a la gestión de proyectos de investigación?

20 respuestas



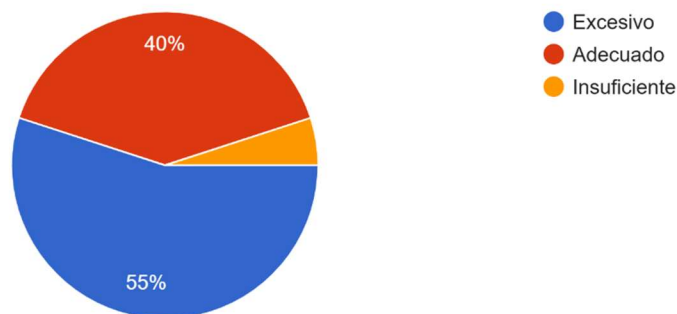
El análisis revela que una parte importante de los encuestados (55%) considera excesivo el tiempo dedicado a gestiones administrativas, y que dichas tareas interfieren “moderadamente” o “mucho” con su actividad científica.

Figura 4

Porcentaje de percepción del tiempo dedicado a la gestión administrativa

¿Considera que el tiempo dedicado a la gestión administrativa es:

20 respuestas



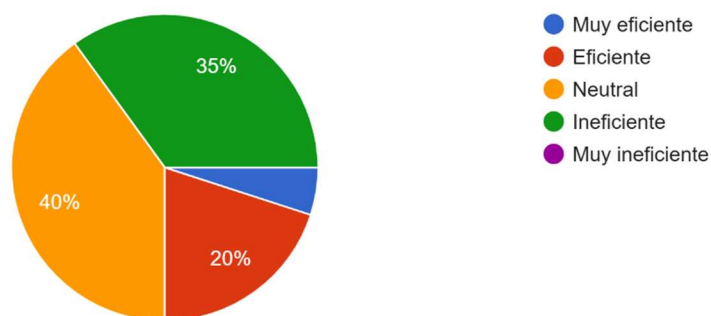
Asimismo, la eficiencia de los procesos administrativos es evaluada mayoritariamente como neutral o ineficiente.

Figura 5

Porcentaje de calificación de los procesos administrativos

¿Cómo calificaría la eficiencia de los procesos administrativos actuales?

20 respuestas



Las entrevistas evidencian una comprensión heterogénea respecto a qué se entiende por “gestión de proyectos”, con distinciones marcadas entre las dimensiones administrativas,

operativas y de coordinación. Si bien existe consenso en que la gestión de proyectos comprende funciones clave como la planificación, el seguimiento del plan de trabajo y el vínculo con los entes financiadores, se observaron diferencias en torno a qué actividades específicas deben ser incluidas bajo esta categoría y cuáles se adscriben, en cambio, a funciones de coordinación o administrativas.

Prácticamente todas las personas entrevistadas identificaron el inicio de la gestión de un proyecto con la etapa de planificación, que incluye la elaboración del plan de trabajo y la definición del presupuesto. Esta instancia fue señalada como central y atribuida, en general, al rol del/a investigadora principal, quien actúa como coordinador del proyecto.

Asimismo, la mayoría de las personas entrevistadas coincidió en considerar como parte de las actividades correspondientes a la PMO a la interacción con entes financiadores, la preparación de reportes técnicos y financieros, y el seguimiento de aspectos éticos. Para algunos, estas acciones —especialmente aquellas vinculadas al vínculo externo con los entes financiadores y al cumplimiento de requisitos formales— constituyen el núcleo de la gestión. Para otros/as, en cambio, ciertas funciones relacionadas con el seguimiento del equipo o la supervisión de tareas operativas forman parte más bien de la coordinación del proyecto, aunque se reconoce que tanto la gestión como la coordinación son responsabilidades del IP.

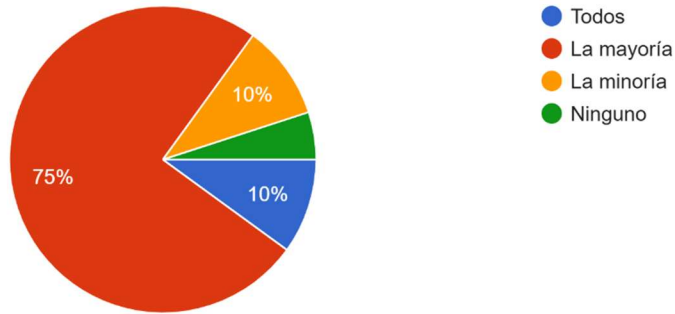
Proporción de Proyectos que Cumplen con los Plazos Establecidos y Proporción de Proyectos que Presentan Desvíos en los Presupuestos

El 75% de las personas encuestadas considera que los proyectos logran cumplir con los plazos y costos establecidos, dado que en su mayoría finalizan dentro del tiempo previsto. No obstante, un 65% reconoce haber solicitado extensiones de plazos a los entes financiadores.

Porcentaje de proyectos completados en el plazo establecido

1. Podría decir que el/los proyecto/s que manejó se completó/aron dentro del plazo establecido originalmente?

20 respuestas



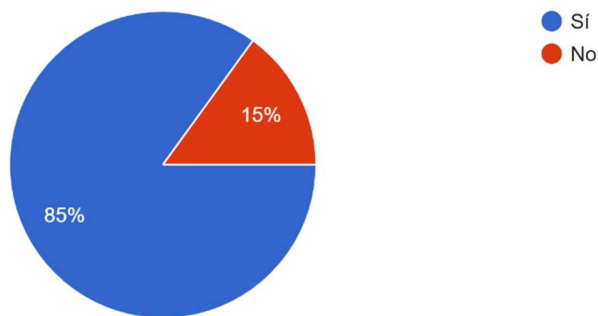
En cuanto al cumplimiento presupuestario, el 85 % afirmó que sus proyectos se mantuvieron dentro del presupuesto interno originalmente establecido.

Figura 7

Porcentaje de proyectos completados con el presupuesto establecido al inicio

1. Podría decir que el/los proyecto/s que manejó se completó/aron dentro del presupuesto interno establecido originalmente?

20 respuestas



La percepción general indica una dificultad moderada para mantenerse dentro de los límites temporales y presupuestarios.

Las personas entrevistadas señalaron una diversidad de factores que inciden en el cumplimiento de los plazos en la gestión de proyectos, abarcando desde la calidad de la planificación inicial hasta la aparición de contingencias externas. Aunque los equipos manifiestan un compromiso por cumplir con los cronogramas establecidos, reconocen que en determinadas circunstancias resulta inevitable solicitar extensiones de plazo.

En cuanto al cumplimiento presupuestario, se lo percibe como un desafío persistente, especialmente frente a imprevistos que no siempre pueden ser anticipados en la etapa de planificación. Si bien se destaca la existencia de una programación financiera inicial adecuada, los/las entrevistados/as coinciden en que es difícil contemplar la totalidad de los costos que pueden surgir durante la ejecución, lo que en algunos casos obliga a gestionar ampliaciones presupuestarias.

En síntesis, el cumplimiento de los plazos y del presupuesto depende de múltiples factores, tanto internos como externos a los equipos de trabajo. A pesar de los esfuerzos realizados por ajustarse a lo previsto, persisten condiciones estructurales o contextuales que pueden obstaculizar el logro de estos objetivos.

Determinación de la solución

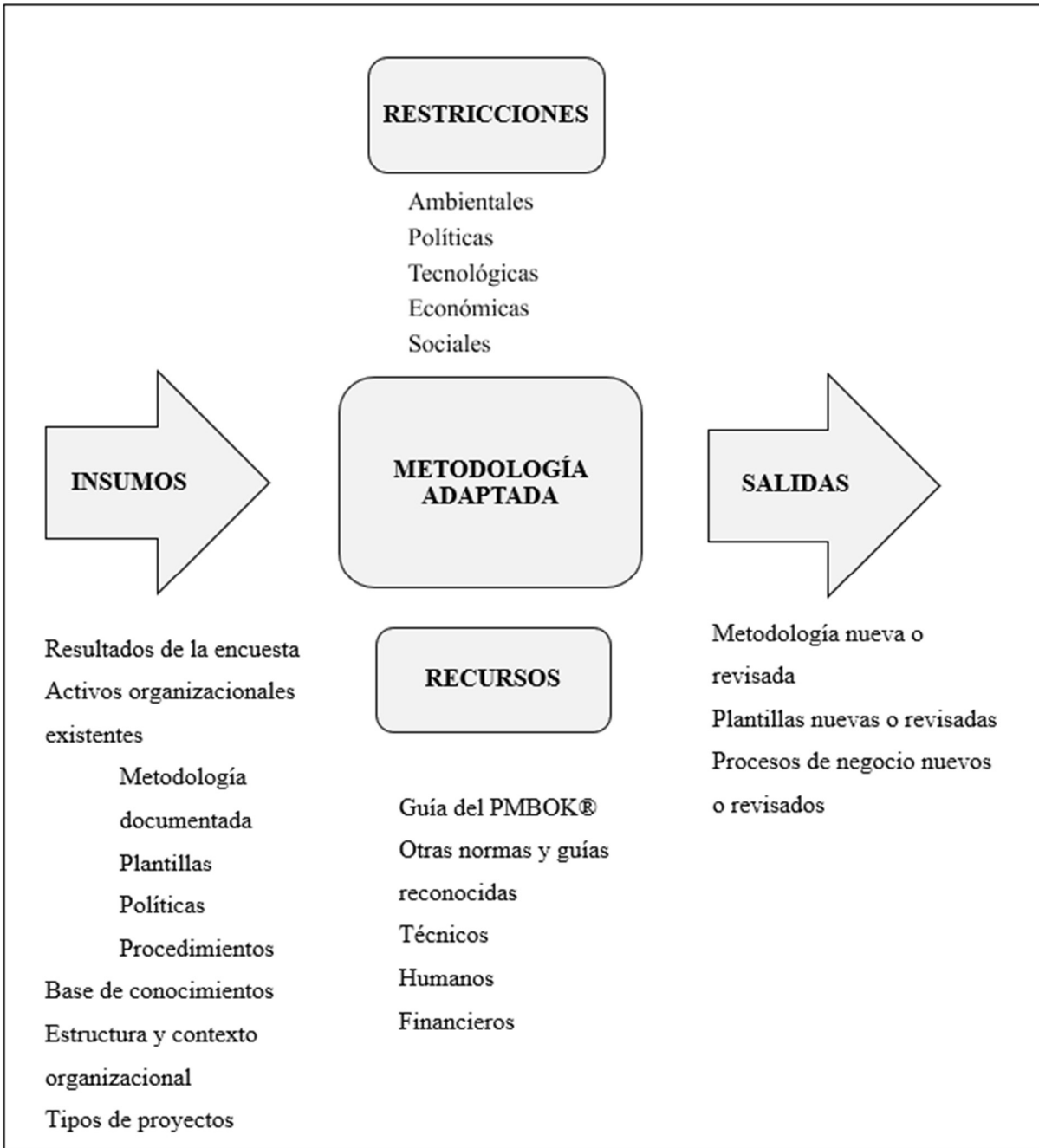
Selección de criterios y procesos para la toma de decisión

La adopción de una metodología de gestión de proyectos no puede abordarse de manera uniforme en todas las organizaciones. El *tailoring*, o adaptación metodológica, es uno de los principios clave promovidos por el PMI para garantizar que las prácticas seleccionadas respondan de manera contextualizada a las características específicas del entorno organizacional, los tipos de proyectos y los recursos disponibles (*Project Management Institute*, 2014). En esta sección se desarrolla el proceso seguido para diseñar una metodología de gestión de proyectos adaptada a una organización que desarrolla proyectos de investigación en salud con financiamiento externo, tomando como referencia el esquema propuesto por el PMI (2014) en su guía *Implementing Organizational Project Management*.

La figura central de este proceso es la *taylorización* de la metodología de gestión de proyectos a partir de una combinación de insumos, recursos, restricciones y necesidades institucionales. Es decir, como se presenta en el esquema de la guía del PMI (2014), la metodología no se selecciona en forma directa, sino que se construye como resultado de un análisis integrado que considera: los insumos disponibles (*inputs*), las restricciones del entorno, los recursos organizacionales y los productos esperados (*outputs*). Este enfoque asegura que la metodología resultante sea viable, pertinente y aplicable en el contexto real de implementación.

Figura 8

Metodología para la taylorización de procesos



Nota: Traducción figura 5-1, *Project Management Institute 2014*, de p. 65.

En este marco, se identificaron y analizaron en detalle los Insumos, Restricciones y Recursos que conforman el entorno organizacional:

Insumos: Los insumos considerados incluyen tanto información disponible como activos organizacionales preexistentes. Entre ellos, se destacan los resultados de las encuestas realizadas a investigadores principales y responsables de proyectos, que aportaron datos clave sobre la carga administrativa, los niveles de cumplimiento de plazos y costos, y las principales dificultades enfrentadas en la gestión. También se consideran los activos organizacionales, como las políticas, manuales de procedimiento, plantillas y *checklists*, así como la estructura organizativa compuesta por diversas áreas con diferentes niveles de madurez en gestión de proyectos. Los tipos de proyectos ejecutados —principalmente investigaciones en salud pública, evaluaciones económicas, revisiones sistemáticas y estudios epidemiológicos— también constituyen insumos fundamentales. Finalmente, el contexto de implementación, caracterizado por la fragmentación organizativa y la necesidad de estandarizar procesos.

Restricciones: Las restricciones delimitan el marco en el cual debe operar la nueva metodología. Se identificaron diversas limitaciones regulatorias, incluyendo normativas nacionales como la Resolución 1480/2011 del Ministerio de Salud y normativas internacionales como las recomendaciones del CIOMS y la Declaración de Helsinki. Asimismo, respecto de la investigación con sujetos humanos, las exigencias de monitoreo y reporte impuestas por los entes financiadores (como NIH, OMS y la Unión Europea) agregan condiciones adicionales. Otros factores que constituyen restricciones son la alta competencia por financiamiento externo, el carácter multinacional y multicéntrico de muchos proyectos —lo que requiere adaptabilidad a diversos marcos regulatorios y culturales—, los plazos agresivos y los presupuestos rígidos impuestos por los financiadores, así como la infraestructura tecnológica dispersa y el trabajo remoto en múltiples sitios.

Recursos: Los recursos disponibles en la organización representan los apoyos sobre los cuales se puede construir la nueva metodología. Entre ellos se encuentran estándares de referencia como el PMBOK® *Guide* (6ta y 7ma edición), modelos de madurez en gestión de proyectos (como CMMI® y OPM3®) y metodologías adaptadas para el sector no gubernamental, como la propuesta de Lacruz (2014). También se destaca la existencia de la PMO creada en 2022, la disponibilidad de personal con experiencia en gestión de proyectos, la vigencia de fuentes de financiamiento externas y el conocimiento organizacional acumulado sobre buenas prácticas administrativas.

La identificación detallada de estos componentes, resumidos en el Anexo 4, permitió establecer las bases para la construcción de una metodología de gestión de proyectos que, al mismo tiempo, se sustente en estándares internacionales y responda a las necesidades particulares del Instituto.

Diseño de la solución

La metodología propuesta se organiza en seis fases: búsqueda de fondos, aplicación, contratación, planificación, ejecución y control, y cierre y rendición de cuentas. Esta estructura responde a un enfoque metodológico alineado con el PMBOK® del PMI y con el modelo de gestión de proyectos de Lacruz (2014) desarrollado para el tercer sector. Ambos marcos han sido contextualizados para el ámbito de la investigación en salud con financiamiento externo, y adaptados a los insumos, restricciones y recursos específicos de la organización objeto de estudio.

Cada fase comprende un conjunto de procesos definidos que orientan el desarrollo progresivo del proyecto. A su vez, estos procesos se descomponen en pasos operativos concretos

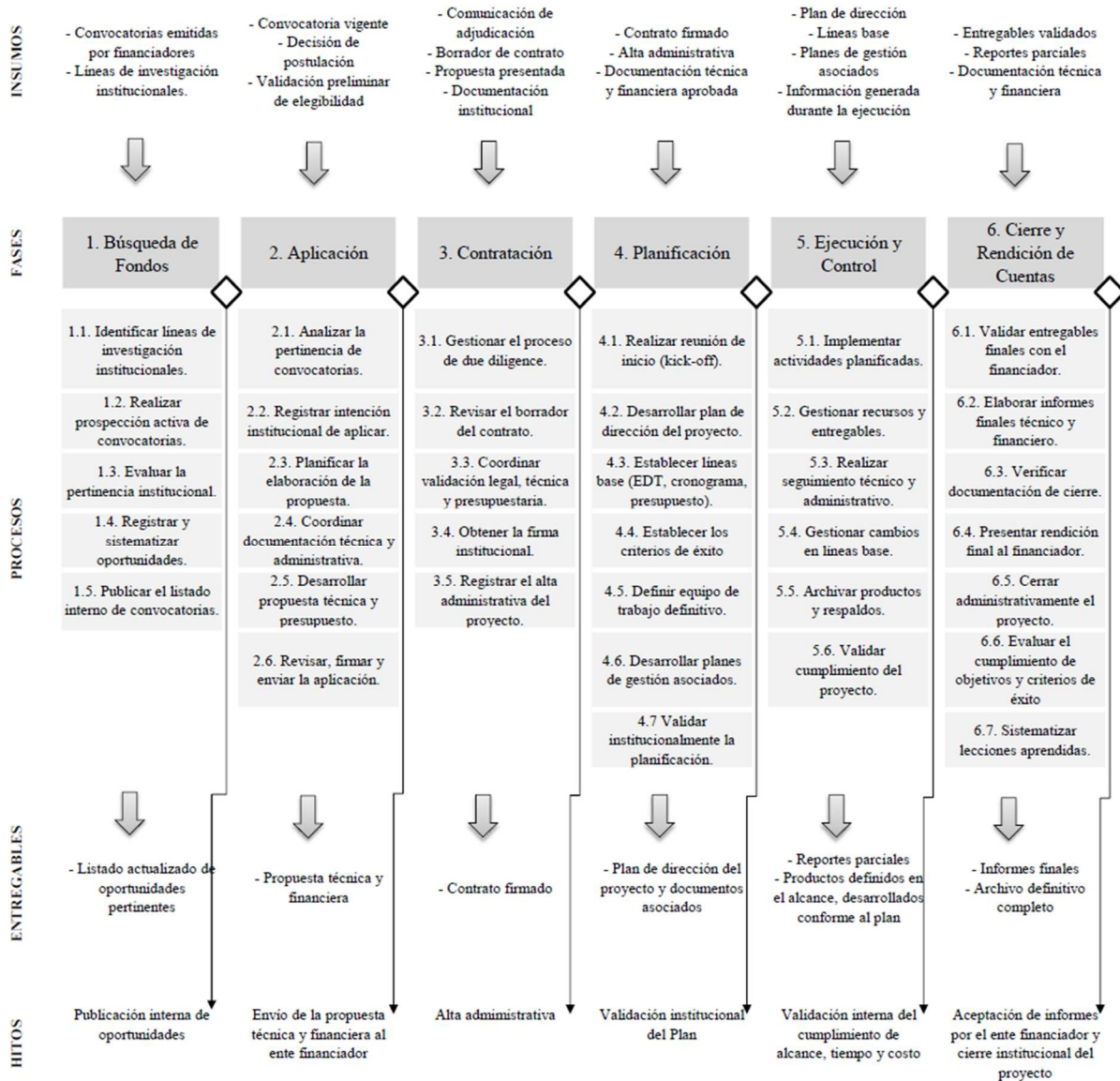
que permiten su implementación efectiva y aseguran la trazabilidad de las acciones. Esta desagregación detallada busca facilitar la estandarización metodológica, promover la mejora continua y contribuir al fortalecimiento institucional en la gestión de proyectos.

Como complemento, se ha desarrollado una matriz RACI que asigna niveles diferenciados de responsabilidad a los actores clave involucrados en cada paso operativo. Esta herramienta permite clarificar roles, evitar superposiciones y garantizar una gobernanza adecuada en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto.

A continuación, se presenta un esquema integral que sintetiza los componentes centrales de la metodología: las fases del proyecto con sus insumos, entregables e hitos y los procesos asociados. Este marco visual permite comprender de forma global la metodología propuesta.

Figura 9

Metodología de gestión de proyectos de investigación



Nota: Esta figura muestra de manera esquemática la metodología propuesta para el Instituto con sus diversos componentes.

Fases del ciclo de vida

FASE 1: Búsqueda de Fondos

La metodología propuesta inicia con una fase destinada a la identificación y evaluación preliminar de oportunidades de financiamiento externo, orientada a facilitar el acceso a recursos

que posibiliten la realización de los proyectos de investigación. En esta etapa se plantea articular el trabajo de los equipos de investigación —quienes definen sus líneas de investigación y temas prioritarios con sus directores y/o coordinadores— con un sistema institucionalizado de búsqueda activa, desarrollado y gestionado por la PMO. Esta oficina tiene a su cargo la implementación de una metodología específica de prospección de convocatorias, que combina herramientas de búsqueda en bases de datos nacionales e internacionales, mecanismos sistemáticos de registro y evaluación de la pertinencia institucional de las oportunidades identificadas —en función de criterios como las líneas de investigación vigentes y los requisitos de elegibilidad—, y canales de comunicación interna para su difusión efectiva.

El principal insumo de esta fase son las convocatorias emitidas por los organismos financiadores, que se analizan en función de su adecuación a las líneas de investigación vigentes y los criterios institucionales de elegibilidad. El entregable es un listado pertinente y actualizado de oportunidades de financiamiento, disponible para consulta interna, que sirva como insumo estructurado para que los equipos de investigación evalúen, de manera informada, la conveniencia de presentar una propuesta en función de la alineación temática, los requisitos de elegibilidad, el plazo de presentación y el financiamiento ofrecido. El hito que marca el cierre de esta fase es la publicación interna de dicho listado, a través de los canales definidos por la PMO, y su disponibilidad efectiva para los equipos investigadores.

FASE 2: Aplicación

La segunda fase de la metodología propuesta está orientada al diseño, desarrollo y presentación de propuestas ante agencias nacionales e internacionales. Se plantea como una fase estructurada y colaborativa, guiada por procedimientos estandarizados, con el objetivo de

garantizar la calidad técnica y administrativa de las aplicaciones, así como su conformidad con los requisitos establecidos por los entes financiadores.

Una vez difundido el listado de oportunidades por la PMO, los/as PMs analizan su pertinencia en relación con las prioridades temáticas de sus respectivas áreas. A partir de esta revisión, los equipos de investigación, con el acuerdo de sus autoridades, deciden si presentarán una propuesta. En los casos en que se confirme una postulación, los/as PMs se encargan de registrar institucionalmente la intención de aplicar y de actuar como nexo con la PMO, que asume la coordinación del proceso a lo largo de toda la fase.

A lo largo de esta fase, las tareas se distribuyen entre varios actores. La PMO asigna un responsable técnico para coordinar el proceso de aplicación, gestiona la documentación institucional requerida por el ente financiador, y supervisa el cumplimiento de los requisitos formales. Los/as PMs intervienen en la organización del trabajo operativo, coordinando con los/as investigadores/as y asistentes la recolección de información (credenciales del equipo, antecedentes, publicaciones, cartas de apoyo, entre otros), unificando los formatos exigidos por cada convocatoria y manteniendo actualizada la base de datos institucional de aplicaciones. El/la IP, con el apoyo de su equipo de investigación, es responsable del desarrollo de los contenidos técnicos de la propuesta.

Una reunión de planificación entre estos actores permite definir un cronograma interno de trabajo, asignar responsabilidades específicas y establecer acuerdos sobre entregas parciales. A partir de allí, se avanza en la elaboración de los distintos componentes requeridos por el ente financiador. El presupuesto es desarrollado conjuntamente por el equipo investigador y la PMO, considerando tanto las condiciones del llamado como las políticas institucionales vigentes. Una

vez finalizada la documentación, se realiza una revisión integral para verificar que esté completa y sea consistente, se gestionan las firmas requeridas, y se procede al envío formal por los canales definidos por la convocatoria.

Los recursos requeridos para esta fase incluyen: el equipo de investigación, los/as PMs, personal de la PMO, y herramientas digitales como plantillas estandarizadas, plataformas colaborativas (Drive, SharePoint) y sistemas institucionales de archivo.

Los insumos de esta fase son: una oportunidad vigente identificada con sus respectivas condiciones de presentación, una propuesta considerada pertinente por los actores involucrados, y la validación preliminar de la elegibilidad institucional. El entregable principal es la propuesta técnica y financiera elaborada conforme a los requisitos del llamado y a los estándares de calidad definidos por la organización. El hito que marca el cierre de esta fase es la presentación formal de la propuesta dentro del plazo establecido, con confirmación de envío al financiador y la documentación correspondiente archivada según los procedimientos internos.

FASE 3: Contratación

La tercera fase de la metodología propuesta abarca el proceso de formalización del vínculo con el ente financiador, una vez confirmada la adjudicación del proyecto. Su objetivo es asegurar que las condiciones del financiamiento sean compatibles con las capacidades, normativas y principios institucionales, y que el inicio de la ejecución se produzca sobre una base legal y operativa sólida. Esta fase se activa tras la comunicación formal de adjudicación por parte del financiador.

Antes de emitir el contrato, muchos organismos —especialmente aquellos con estándares internacionales exigentes— requieren evaluar la capacidad técnica, operativa y administrativa de

la organización. Este proceso, conocido como *due diligence* y coordinado por la PMO, implica la recopilación y envío de documentos clave (estatutos, políticas internas, manuales, certificaciones, estados contables, entre otros), así como la respuesta a formularios específicos. El resultado de esta evaluación condiciona, en algunos casos, la emisión final del contrato y la habilitación formal para recibir los fondos adjudicados.

Una vez recibido el borrador del contrato, se inicia el proceso interno de revisión. Esta revisión es compartida entre tres actores: el equipo de investigación, la asesoría legal y la PMO. El/la IP verifica que los términos contractuales reflejen fielmente la propuesta técnica presentada, y que se respeten los plazos acordados; la asesoría legal revisa la letra del contrato, prestando especial atención a cláusulas sensibles como propiedad intelectual, jurisdicción, resolución de conflictos y restricciones de publicación; y la PMO se encarga de coordinar todo el circuito, canalizando observaciones entre las partes, gestionando las sucesivas versiones del documento, y supervisando que el presupuesto incluido en el contrato esté en plena concordancia con la propuesta financiera. Solo cuando estos tres niveles de revisión están cumplidos, el contrato se eleva para su firma por parte de la Dirección.

Los insumos de esta fase son: la comunicación formal de adjudicación, el borrador de contrato enviado por el financiador, la propuesta técnica y financiera presentada, y la documentación institucional requerida para el proceso de evaluación de las capacidades del Instituto. El entregable es el contrato final firmado y archivado institucionalmente, junto con los respaldos documentales de las revisiones técnicas, legales y presupuestarias. El hito que marca el cierre de esta fase es la alta administrativa del proyecto en los sistemas contables y de gestión de la organización, entendida como la asignación formal de un identificador presupuestario que

habilita el uso de fondos y la ejecución operativa del proyecto. Esta acción está a cargo del/la PM correspondiente, quien completa el registro en coordinación con el área administrativa.

FASE 4: Planificación

La cuarta fase de la metodología propuesta se orienta a organizar de manera sistemática los componentes clave que permitirán la ejecución eficiente y conforme del proyecto. Se trata de una fase de transición entre la formalización del financiamiento y el inicio de las actividades técnicas, en la cual se definen aspectos operativos, administrativos y financieros esenciales para el desarrollo del proyecto, conforme a los términos acordados con el financiador y a los marcos institucionales vigentes.

Una vez formalizado el contrato y realizado el alta administrativa, se da inicio al proceso de planificación. En esta instancia intervienen la PMO, el/la IP con el apoyo del equipo de investigación, los/as PMs, y el área de Administración. Se convoca una reunión de inicio (*kick-off*) con el propósito de alinear expectativas, revisar los compromisos asumidos, definir una estrategia de implementación realista y establecer los mecanismos de comunicación y seguimiento del proyecto.

Durante esta fase se elabora el plan de dirección del proyecto, entendido como el documento que integra y coordina todos los componentes de la planificación. Este plan incluye las líneas base de alcance, tiempo y costo, que se utilizarán como referencia para monitorear el avance del proyecto. La línea base de alcance se define mediante la construcción de una estructura de desglose del trabajo (EDT), que organiza jerárquicamente los entregables del proyecto en componentes manejables y asignables. La línea base de tiempo se establece a partir del desarrollo del cronograma operativo, que detalla la secuencia y duración de las actividades, los hitos

intermedios y las dependencias entre tareas. La línea base de costo, por su parte, se representa a través de un presupuesto interno, elaborado conforme a las categorías contables de la organización y a los requisitos del financiador. En esta fase se definen los criterios de éxito del proyecto y se redacta también el plan de gestión de los recursos humanos donde se especifica el equipo de investigación definitivo, de acuerdo con lo previsto en la propuesta aprobada, la disponibilidad institucional y los mecanismos de contratación vigentes.

Complementariamente, y dependiendo de la complejidad del proyecto, se definen los planes de gestión asociados: plan de adquisiciones y contrataciones, plan de gestión de riesgos, plan de monitoreo y seguimiento y el plan de gestión de los requisitos éticos y administrativos para la investigación en salud. Estos documentos establecen los procesos, responsables y herramientas que se emplearán durante la ejecución, y pueden ser adaptados según el tipo de proyecto, su duración, número de socios o requerimientos del ente financiador.

La PMO cumple en esta fase un doble rol, de apoyo y de control. En su función de apoyo, proporciona herramientas, plantillas y recomendaciones basadas en buenas prácticas institucionales, y facilita el acceso a información técnica y lecciones aprendidas de proyectos anteriores. En su función de control, verifica que todos los planes elaborados se ajusten al marco metodológico adoptado, y asegura el uso de formatos institucionales y el cumplimiento con los procesos de gobernanza definidos. Los/as PMs, por su parte, colaboran activamente con el/la IP en la elaboración del plan de dirección del proyecto, organizan la planificación de recursos humanos y logísticos, y articulan con las áreas administrativas para asegurar la coherencia de los distintos componentes.

Los insumos de esta fase son: el contrato firmado, la alta administrativa del proyecto, y la documentación técnica y financiera aprobada. El entregable es el plan de dirección del proyecto completo, que incluye las líneas base de alcance, tiempo y costo, así como los documentos de gestión asociados. El hito que marca el cierre de esta fase es validación institucional del plan, lo que habilita formalmente el inicio de la ejecución.

Fase 5: Ejecución y control

La quinta fase de la metodología propuesta comprende tanto la implementación de las actividades previstas como el seguimiento sistemático de su avance, con el objetivo de asegurar la entrega de los productos comprometidos dentro del plazo, presupuesto y alcance definidos. Esta fase se basa en el plan de dirección del proyecto y en las líneas base validadas en la etapa de planificación.

El/la IP lidera la ejecución técnica del proyecto, en articulación con su equipo de investigación. Los/as PMs son responsables de coordinar la implementación operativa, realizar el seguimiento del cronograma y del uso de recursos, y reportar posibles desvíos. La PMO acompaña el proceso brindando apoyo metodológico y ejerciendo funciones de control, especialmente en lo relativo al cumplimiento de procedimientos institucionales y requerimientos del ente financiador.

Durante esta fase se ejecutan las actividades previstas en el cronograma, se gestionan los recursos humanos, financieros y logísticos, y se controlan los entregables definidos en la EDT. Para facilitar este seguimiento, se realizan reuniones periódicas de avance, actualizaciones internas de cronograma y presupuesto, y reportes técnicos y financieros parciales, según la complejidad del proyecto y requerimientos del ente financiador.

Todo cambio sustancial respecto a las líneas base de alcance, tiempo o costo —incluyendo ampliaciones de plazo, reformulaciones de entregables o reasignaciones presupuestarias— debe ser notificado a la PMO. Esta oficina evalúa su viabilidad, y en caso de corresponder, gestiona su presentación ante el ente financiador para su aprobación formal. Los cambios menores pueden ser resueltos internamente, siempre que no afecten los compromisos contractuales.

En paralelo con la ejecución, se lleva a cabo el proceso de control documental. Este incluye la sistematización de evidencia técnica y administrativa, el archivo de productos y respaldos institucionales.

Los insumos de esta fase son: el plan de dirección del proyecto, las líneas base validadas, los planes de gestión asociados, y la información generada durante la ejecución (reportes de avance, indicadores, documentación técnica). El entregable es el conjunto de productos definidos en el alcance del proyecto, desarrollados conforme a las condiciones contractuales y estándares de calidad establecidos. El hito que marca el cierre de esta fase es la finalización de las actividades programadas y la validación interna del cumplimiento del alcance, cronograma y presupuesto del proyecto, que habilita el inicio del proceso formal de cierre.

Fase 6. Cierre y rendición de cuentas

La sexta y última fase del ciclo de vida del proyecto comprende el cierre formal del mismo, tanto en sus aspectos operativos como contractuales, administrativos y financieros. Esta fase tiene como objetivo consolidar los resultados obtenidos, documentar la ejecución y cumplir con las obligaciones de rendición de cuentas ante el ente financiador y la organización.

El proceso se inicia con la entrega y validación de los productos comprometidos, que son revisados y aceptados por el ente financiador. A partir de ello, se procede con la elaboración de

los informes técnicos y financieros finales. El/la IP lidera la elaboración del informe técnico, con el apoyo del equipo de investigación y del/a PM correspondiente, mientras que el área de Administración prepara los estados financieros, en articulación con la PMO, que valida la totalidad y consistencia de la documentación antes de su presentación.

La PMO coordina este proceso de cierre, verificando el cumplimiento de los requisitos formales del ente financiador (formatos, firmas, fechas de presentación, documentación de respaldo) y asegurando la articulación entre los distintos actores institucionales. Asimismo, promueve el cierre administrativo y contable del proyecto en los sistemas internos y el archivo definitivo de la documentación generada, incluyendo informes, contratos, entregables, registros financieros y correspondencia relevante.

Como parte del cierre institucional, se propone verificar el cumplimiento de los criterios de éxito del proyecto y sistematizar las lecciones aprendidas mediante una reunión de cierre coordinada por la PMO, en la que se abordan una serie de preguntas orientadoras incluidas en una plantilla estandarizada. Este ejercicio busca identificar buenas prácticas, dificultades operativas y oportunidades de mejora, y su resultado se integra al repositorio de conocimiento institucional para fortalecer futuros proyectos.

Los insumos de esta fase son: los entregables finalizados y validados, los reportes parciales, el registro de ejecución presupuestaria y la documentación técnica y administrativa acumulada durante el proyecto. El entregable es el conjunto de informes finales (técnico y financiero), debidamente presentados ante el ente financiador y archivados institucionalmente. El hito que marca el cierre de esta fase es la aceptación formal de los informes por parte del financiador y la finalización del registro administrativo del proyecto en los sistemas de la organización.

Procesos por fase del ciclo de vida del proyecto

A continuación, se describen los procesos que integran cada una de las seis fases del ciclo de vida, conforme a la metodología propuesta.

Grupo de Procesos de las FASE 1: Búsqueda de fondos

Durante esta fase se desarrollan cinco procesos. En primer lugar, se identifican las líneas de investigación prioritarias a nivel institucional, las cuales orientan la búsqueda de oportunidades de financiamiento. En segundo lugar, la PMO lleva adelante un proceso sistemático de prospección de convocatorias, utilizando herramientas de búsqueda en bases nacionales e internacionales. Luego, las oportunidades identificadas son evaluadas en términos de su pertinencia institucional, considerando criterios como alineación temática, requisitos de elegibilidad y características del financiamiento ofrecido. Las oportunidades pertinentes se registran y sistematizan en un formato estandarizado. Finalmente, el listado de convocatorias vigentes y relevantes se publica a través de los canales definidos por la PMO, quedando disponible para su análisis por parte de los equipos de investigación.

Tabla 5

Grupo de procesos de la Fase 1. Búsqueda de Fondos

1. Búsqueda de Fondos	1.1. Identificar líneas de investigación
	1.2. Realizar prospección activa de convocatorias
	1.3. Evaluar la pertinencia institucional
	1.4. Registrar y sistematizar oportunidades
	1.5. Publicar el listado interno de convocatorias

Grupo de Procesos de las FASE 2: Aplicación

En esta fase se desarrollan seis procesos. Primero, los/as PMs de cada unidad realizan un análisis de pertinencia de las convocatorias difundidas. Luego, se registra institucionalmente la intención de aplicar, lo que habilita la coordinación formal del proceso. Se realiza una planificación interna, que incluye la definición del cronograma de trabajo y la asignación de tareas. Posteriormente, se lleva a cabo la recolección y sistematización de la documentación técnica y administrativa requerida. El/la IP y su equipo desarrollan la propuesta técnica, en paralelo con la elaboración del presupuesto, en coordinación con la PMO. Finalmente, se realiza una revisión integral de la propuesta, se gestionan las firmas requeridas y se efectúa el envío formal al ente financiador, junto con el archivo institucional correspondiente.

Tabla 6

Grupo de procesos de la Fase 2. Aplicación

2. Aplicación	2.1. Analizar la pertinencia de convocatorias
	2.2. Registrar intención institucional de aplicar
	2.3. Planificar la elaboración de la propuesta
	2.4. Coordinar documentación técnica y administrativa
	2.5. Desarrollar propuesta técnica y presupuesto
	2.6. Revisar, firmar y enviar la aplicación

Grupo de Procesos de la FASE 3: Contratación

Esta fase incluye cinco procesos articulados. Tras la comunicación formal de adjudicación, la PMO coordina el proceso de *due diligence* cuando es solicitado por el ente financiador, que implica el envío de documentación institucional clave. Luego, se recibe y revisa el borrador del contrato. Esta revisión involucra al/a IP y el equipo de investigación (que verifica la correspondencia con la propuesta técnica), a la asesoría legal (que analiza los aspectos jurídicos) y a la PMO (que controla la consistencia presupuestaria y canaliza observaciones). En función de estos intercambios, se consolida una versión final del contrato, que es elevada para su firma a la Dirección. Finalmente, una vez firmado el contrato, el/la PM correspondiente realiza la alta administrativa del proyecto en los sistemas institucionales, lo cual habilita el uso de los fondos y la ejecución de las actividades.

Tabla 7

Grupo de procesos de la Fase 3. Contratación

3. Contratación	3.1. Gestionar el proceso de <i>due diligence</i>
	3.2. Revisar el borrador del contrato
	3.3. Coordinar validación y correcciones
	3.4. Obtener firma institucional
	3.5. Registrar el alta administrativa del proyecto

Grupo de Procesos de la FASE 4: Planificación

Durante la planificación se desarrollan seis procesos. La fase se inicia con una reunión de lanzamiento del proyecto, en la que participan el/la IP, su equipo, el/la PM, la PMO y el área administrativa. En esa instancia se revisan los compromisos asumidos, se definen criterios de éxito e implementación y se establecen mecanismos de comunicación. A partir de allí se elabora el plan de dirección del proyecto, que incluye tres líneas base: de alcance (a través de la construcción de la EDT), de tiempo (mediante el cronograma operativo) y de costo (a partir del presupuesto interno). También se definen los criterios de éxito del proyecto y el equipo de trabajo definitivo. Según la complejidad del proyecto, se elaboran los planes de gestión asociados: adquisiciones, riesgos, monitoreo y ética de la investigación en salud. Finalmente, con la validación del plan de dirección que asegura la coherencia con la metodología y las políticas institucionales, se habilita el inicio de la ejecución.

Tabla 8

Grupo de procesos de la Fase 4. Planificación

4. Planificación	4.1. Realizar reunión de inicio (<i>kick-off</i>)
	4.2. Desarrollar el plan de dirección del proyecto
	4.3. Establecer líneas base (alcance, tiempo, costo)
	4.4. Establecer los criterios de éxito
	4.5. Definir el equipo de trabajo definitivo
	4.6. Desarrollar planes de gestión asociados
	4.7. Validar institucionalmente la planificación

Grupo de Procesos de la FASE 5: Ejecución y control

Esta fase comprende seis procesos operativos que se desarrollan de forma continua a lo largo de la implementación. En primer lugar, se ejecutan las actividades previstas en el cronograma, según los entregables definidos en la EDT. En segundo lugar, se gestionan los recursos asignados —humanos, financieros y logísticos— conforme a lo planificado. El seguimiento del proyecto se realiza mediante reuniones periódicas, reportes parciales y análisis de indicadores. En caso de producirse desviaciones respecto de las líneas base, se activa un proceso de control de cambios, a través del cual la PMO analiza los ajustes propuestos y, si corresponden, los tramita ante el financiador. Paralelamente a la ejecución, se realiza la sistematización y archivo progresivo de los productos generados, los entregables comprometidos y los respaldos administrativos que documentan la ejecución del proyecto, con el objetivo de asegurar su trazabilidad, facilitar el control interno y preparar la base documental para la fase de cierre. El cierre de esta fase se da una vez que el equipo valida internamente el cumplimiento del alcance, cronograma y presupuesto establecidos.

Tabla 9

Grupo de procesos de la Fase 5. Ejecución y Control

5. Ejecución y Control	5.1. Implementar actividades planificadas
	5.2. Gestionar recursos y entregables
	5.3. Realizar seguimiento técnico y administrativo
	5.4. Gestionar cambios en líneas base
	5.5. Archivar productos y respaldos
	5.6. Validar cumplimiento del proyecto
	5.7. Redactar informes técnicos y financieros parciales

Grupo de Procesos de la FASE 6: Cierre y rendición de cuentas

En la fase final se desarrollan seis procesos orientados al cierre formal del proyecto. Primero, se validan los productos finales con el ente financiador. Luego, se elaboran los informes técnico y financiero, a cargo del/a IP y el área administrativa respectivamente. La PMO verifica la integridad y consistencia de la documentación requerida. Una vez presentados los informes y registrada la rendición, se realiza el cierre administrativo y contable del proyecto en los sistemas institucionales. Se analiza el grado en que los resultados obtenidos reflejan los objetivos establecidos al inicio del proyecto, enfocándose en el recorrido del proyecto desde la perspectiva de la gestión, de manera que se evidencien desviaciones, cumplimiento de metas y lecciones aprendidas, sin abordar la evaluación de la validez científica de los hallazgos. Finalmente, se lleva a cabo una reunión de cierre con los actores involucrados, en la que se sistematizan las lecciones aprendidas. El ejercicio busca recuperar buenas prácticas y aspectos a mejorar, que serán integrados al repositorio de conocimiento institucional para capitalizarlo en futuros proyectos.

Tabla 10

Grupo de procesos de la Fase 6. Cierre y Rendición de Cuentas

6. Cierre y Rendición de Cuentas	6.1. Validar entregables finales con el financiador
	6.2. Elaborar informes finales técnico y financiero
	6.3. Verificar documentación de cierre
	6.4. Presentar la rendición final al financiador
	6.5. Cerrar administrativamente el proyecto
	6.6. Evaluar el cumplimiento de objetivos y criterios de éxito
	6.7. Sistematizar lecciones aprendidas

Descomposición operativa de los procesos y responsabilidades

La implementación efectiva de los procesos de gestión de proyectos requiere descomponer cada proceso en un conjunto organizado de actividades operativas. Estas actividades, que constituyen la unidad mínima de acción dentro del ciclo de vida del proyecto, permiten traducir los lineamientos metodológicos en acciones concretas. A partir de esta lógica, se describen a continuación los principales pasos operativos que componen los procesos definidos para cada una de las seis fases de la metodología.

Tabla 11

Pasos operativos por fase y proceso

Fase	Procesos	Pasos operativos
1. Búsqueda de fondos	1.1. Identificar líneas de investigación institucionales.	Relevar las líneas de investigación prioritarias y vigentes
	1.2. Realizar prospección activa de convocatorias.	Buscar convocatorias en fuentes nacionales e internacionales
	1.3. Evaluar la pertinencia institucional.	Analizar cada convocatoria en función de criterios de elegibilidad y alineación temática

	1.4. Registrar y sistematizar oportunidades.	Cargar oportunidades pertinentes en una base institucional estructurada
	1.5. Publicar el listado interno de convocatorias.	Difundir el listado interno de oportunidades por canales institucionales
2. Aplicación	2.1. Analizar la pertinencia de convocatorias.	Evaluar la viabilidad de cada convocatoria para las líneas de investigación activas
	2.2. Registrar intención institucional de aplicar.	Registrar formalmente la decisión de presentar una propuesta
	2.3. Planificar la elaboración de la propuesta.	Definir cronograma de trabajo, tareas y entregas internas
	2.4. Coordinar documentación técnica y administrativa.	Recolectar antecedentes, formularios, y documentos requeridos por el financiador
	2.5. Desarrollar propuesta técnica y presupuesto.	Elaborar el contenido técnico y el presupuesto del proyecto
	2.6. Revisar, firmar y enviar la aplicación.	Verificar la completitud de la aplicación, gestionar las firmas y enviarla por los medios requeridos
3. Contratación	3.1. Gestionar el proceso de <i>due diligence</i> .	Preparar y enviar la documentación institucional solicitada por el financiador
	3.2. Revisar el borrador del contrato.	Analizar el contrato propuesto en sus dimensiones técnicas, legales y financieras
	3.3. Coordinar validación legal, técnica y presupuestaria.	Consolidar observaciones, enviar comentarios y acordar la versión final del contrato
	3.4. Obtener la firma institucional.	Gestionar la firma oficial del contrato
	3.5. Registrar el alta administrativa del proyecto.	Dar de alta el proyecto en los sistemas internos de gestión y contabilidad
4. Planificación	4.1. Realizar reunión de inicio (<i>kick-off</i>).	Alinear objetivos, revisar compromisos y acordar mecanismos de seguimiento
	4.2. Desarrollar plan de dirección del proyecto.	Integrar alcance, cronograma y presupuesto en un documento maestro
	4.3. Establecer líneas base (EDT, cronograma, presupuesto).	Construir la EDT, generar el cronograma y definir el presupuesto interno
	4.4. Establecer los criterios de éxito	Definir criterios de éxito del proyecto
	4.5. Definir equipo de trabajo definitivo.	Confirmar la composición del equipo de proyecto y las asignaciones previstas
	4.6. Desarrollar planes de gestión asociados.	Elaborar planes complementarios (RRHH, adquisiciones, riesgos, monitoreo, ética)
	4.7 Validar institucionalmente la planificación.	Aprobar formalmente el plan y habilitar la ejecución
5. Ejecución y control	5.1. Implementar actividades planificadas.	Ejecutar las tareas definidas según el cronograma

	5.2. Gestionar recursos y entregables.	Coordinar el uso de recursos y el cumplimiento de los productos comprometidos
	5.3. Realizar seguimiento técnico y administrativo.	Monitorear el avance del proyecto mediante reuniones, indicadores e informes
	5.4. Gestionar cambios en líneas base.	Registrar y evaluar cambios relevantes en alcance, plazo o presupuesto
	5.5. Archivar productos y respaldos.	Registrar y almacenar la documentación y productos generados
	5.6. Validar cumplimiento del proyecto.	Verificar el cierre interno de las actividades programadas según los compromisos
	5.7. Redactar reportes parciales	Elaborar informes de avance según requerimientos del financiador y lineamientos institucionales
6. Cierre y rendición de cuentas	6.1. Validar entregables finales con el financiador.	Obtener la conformidad del financiador respecto a los productos entregados
	6.2. Elaborar informes finales técnico y financiero.	Redactar y compilar los informes requeridos para el cierre del proyecto
	6.3. Verificar documentación de cierre.	Comprobar que la documentación esté completa y conforme a lo solicitado
	6.4. Presentar rendición final al financiador.	Enviar formalmente los informes y respaldos al financiador
	6.5. Cerrar administrativamente el proyecto.	Finalizar el proyecto en los sistemas internos institucionales
	6.6. Evaluar el cumplimiento de objetivos y criterios de éxito	Revisar el cumplimiento de los criterios de éxito establecidos
	6.7. Sistematizar lecciones aprendidas.	Realizar una reunión de cierre

Distintos actores, cuyas funciones se diferencian según su nivel de responsabilidad, autoridad y especialización técnica o administrativa tienen la responsabilidad de la ejecución de los pasos operativos identificados. Los principales actores institucionales involucrados son:

- Investigador/a Principal (IP): Responsable del liderazgo científico del proyecto. Supervisa los contenidos técnicos, el cumplimiento de los objetivos y la calidad de los productos.

- Equipo de investigación: Ejecuta las actividades técnicas del proyecto. Colabora con el/la IP en la planificación, implementación y documentación de los entregables.
- Project Manager (PM): Actúa como enlace operativo en cada área. Coordina los aspectos logísticos y administrativos, articula con los equipos técnicos y mantiene la comunicación con la PMO.
- Oficina de Gestión de Proyectos (PMO): Brinda apoyo metodológico, herramientas de gestión y asistencia técnica a lo largo de todo el ciclo del proyecto. A su vez, supervisa la correcta aplicación de los procedimientos institucionales y vela por el cumplimiento de los requerimientos de los entes financiadores.
- Área de Administración: Interviene en la elaboración, seguimiento y cierre financiero de los proyectos. Aporta a la rendición de cuentas y a la formalización administrativa de los fondos.
- Asesoría Legal: Participa en la revisión y validación de contratos y otros instrumentos jurídicos, garantizando el resguardo normativo e institucional.
- Dirección: Ejerce la autoridad formal sobre decisiones estratégicas, validaciones y firmas que comprometen a la organización frente a terceros.

En la siguiente matriz RACI se presenta la asignación de responsabilidades y niveles de involucramiento de cada actor en los pasos operativos definidos, utilizando la nomenclatura reconocida por el enfoque PMI (*Project Management Institute*, 2017) —Responsable (R), Encargado (A), Consultar (C) e Informar (I)— como herramienta para clarificar roles.

Tabla 12

Matriz RACI: asignación de responsabilidades de cada actor por paso operativo

Paso operativo	IP	Equipo de inv	PM	PMO	Admin	Legal	Dirección
Relevar las líneas de investigación prioritarias y vigentes	C	C	C	R/A			I
Buscar convocatorias en fuentes nacionales e internacionales				R/A			
Analizar cada convocatoria en función de criterios de elegibilidad y alineación temática	C		C	R/A			I
Cargar oportunidades pertinentes en una base institucional estructurada				R/A			
Difundir el listado interno de oportunidades por canales institucionales				R/A			
Evaluar la viabilidad de cada convocatoria para las líneas de investigación activas	R	C	A	I			C
Registrar formalmente la decisión de presentar una propuesta	C		R/A	I			C
Definir cronograma de trabajo, tareas y entregas internas	A	A	A	R/A			I
Recolectar antecedentes, formularios, y documentos requeridos por el financiador	A	A	A	R/A			
Elaborar el contenido técnico	R	A	C	C			
Elaborar el presupuesto del proyecto	A	A	A	R	C		C
Verificar la completitud de la aplicación, gestionar las firmas y enviarla por los medios requeridos	A	A	A	R	C		
Preparar y enviar la documentación institucional solicitada por el financiador	I	I	I	R/A	C		I
Analizar el contrato propuesto en sus dimensiones técnicas	A	C	C	C	C	R	

Analizar el contrato propuesto en sus dimensiones legales y financieras	C	C	C	C	A	R	
Consolidar observaciones, enviar comentarios y acordar la versión final del contrato	C			R/A		C	
Gestionar la firma oficial del contrato	I	I	I	R			A
Dar de alta el proyecto en los sistemas internos de gestión y contabilidad	I		R/A	C	C		I
Alinear objetivos, revisar compromisos y acordar mecanismos de seguimiento	R	A	A	C	C		
Integrar alcance, cronograma y presupuesto en un documento maestro	R	A	A	A	C		I
Construir la EDT, generar el cronograma y definir el presupuesto interno	A	A	R	C	C		
Definir criterios de éxito del proyecto	R	A	A	C	C		I
Confirmar la composición del equipo de proyecto y las asignaciones previstas	A	R	C	I	I		
Elaborar planes complementarios (RRHH, adquisiciones, riesgos, monitoreo, ética)	R	A	A	C	C		
Aprobar formalmente el plan y habilitar la ejecución	C		C	R	C		A
Ejecutar las tareas definidas según el cronograma	R	A	A	C	C		I
Coordinar el uso de recursos y el cumplimiento de los productos comprometidos	R	A	A	C	C		
Monitorear el avance del proyecto mediante reuniones, indicadores e informes	R	A	A	A	C		
Registrar y evaluar cambios relevantes en alcance, plazo o presupuesto	R	A	A	A	C		
Registrar y almacenar la documentación y productos generados	I	I	R	C	C		

Verificar el cierre interno de las actividades programadas según los compromisos	R	A	A	C	C		
Elaborar informes de avance según requerimientos del financiador y lineamientos institucionales	R	A	A	C	C		
Obtener la conformidad del financiador respecto a los productos entregados	R	C	C	A	C		I
Redactar y compilar los informes requeridos para el cierre del proyecto	A	A	R	C	C		
Comprobar que la documentación esté completa y conforme a lo solicitado	C	C	C	R/A	C		
Enviar formalmente los informes y respaldos al financiador			C	R/A	C		
Finalizar el proyecto en los sistemas internos institucionales			R	C	C		
Revisar el cumplimiento de los criterios de éxito establecidos	A	A	A	R	C		I
Realizar una reunión de cierre	A	A	C	R/A			

Especificación de la solución y planificación para su implementación

Para poder traducir la metodología propuesta a la práctica institucional, es necesario comenzar con la realización de un análisis de brechas (*gap analysis*). Este análisis permitirá identificar las discrepancias entre la situación actual y la metodología de gestión de proyectos definida en este trabajo. Aunque muchos de los procesos y pasos operativos contemplados por la metodología podrían estar ya en funcionamiento, su aplicación varía entre áreas, tanto en términos de consistencia como de documentación y sistematización, por lo que con el análisis de brechas se

busca determinar qué procesos se encuentran efectivamente implementados, cuáles requieren ajustes, y en qué medida están formalizados y estandarizados.

Con base en los resultados del análisis de brechas, se puede avanzar en la documentación y estandarización de los procesos definidos en la metodología. Para ello, es necesario desarrollar o ajustar los procedimientos operativos estándar (SOPs), plantillas y *checklists* asociadas a cada fase, proceso y paso operativo del ciclo de vida del proyecto. Estos instrumentos constituyen un componente central para la futura implementación de la metodología, en tanto permiten formalizar prácticas, garantizar uniformidad en la práctica de manera transversal a todas las áreas y facilitar la trazabilidad. La elaboración de estos documentos debería contemplar las prácticas ya existentes que resulten compatibles con la metodología propuesta, así como identificar aquellos procedimientos que requieren ser modificados o creados desde cero.

El análisis de brechas también debe contribuir a identificar las diferencias entre el personal actual y los perfiles requeridos para llevar a cabo los pasos operativos definidos en la metodología. Una dimensión crítica en este sentido es el fortalecimiento del rol de los/as PMs, cuya presencia resulta discontinua entre áreas. En aquellos casos donde este rol no está formalmente asignado, las funciones de planificación, seguimiento y articulación con las demás áreas recaen en los/as IPs, generando una sobrecarga y trasladando responsabilidades de gestión a perfiles cuya formación y experiencia se orienta principalmente a la investigación científica, y cuya responsabilidad central es la generación de conocimiento. La institucionalización del rol de PM en cada área permitiría distribuir responsabilidades de manera más eficiente y garantizar la articulación con la PMO. Esta medida debería ir acompañada por un programa de formación en gestión de proyectos, orientado a dotar a los/as PM de las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

Por su parte, la PMO requiere consolidar su posicionamiento organizacional como unidad transversal y especializada en dirección de proyectos. Este fortalecimiento institucional no solo apunta a optimizar la gestión de proyectos individuales, sino también a favorecer la coherencia a nivel de portafolio, promoviendo alineación estratégica y aprendizaje organizacional. En este sentido, resulta clave que las autoridades respalden el rol de la PMO como autoridad en materia de gestión de proyectos y se garantice el flujo sistemático de información entre los equipos de proyecto y la PMO, de modo que esta última pueda cumplir efectivamente su función de monitoreo, soporte técnico y consolidación del conocimiento organizacional.

La implementación de la metodología requiere también contar con herramientas tecnológicas que permitan operacionalizar los procesos definidos, sistematizar la información generada durante el ciclo de vida del proyecto y facilitar su seguimiento. En este sentido, resulta fundamental incorporar un sistema de gestión de proyectos que permita integrar cronogramas, presupuestos, entregables, indicadores y riesgos tanto a nivel de proyecto individual como de portafolio institucional. Su implementación contribuiría no solo a la eficiencia administrativa, sino también a la toma de decisiones basada en evidencia, a la gestión estratégica del portafolio y a la transparencia institucional. La evaluación de alternativas debería considerar la posibilidad de adaptar soluciones tecnológicas existentes en la organización, priorizando criterios de escalabilidad, interoperabilidad con los sistemas contables, facilidad de uso, y costos de mantenimiento.

Una vez desarrollados los procedimientos operativos estándar (SOPs), definidos los instrumentos técnicos, e identificados los recursos humanos y tecnológicos necesarios, resulta indispensable diseñar un plan de implementación que contemple explícitamente la dimensión del

cambio organizacional. La adopción en la práctica de una nueva metodología de gestión de proyectos requiere transformar prácticas institucionales, modificar hábitos arraigados y reconfigurar roles. Para ello, se recomienda aplicar un enfoque estructurado de gestión del cambio, como el modelo ADKAR (Hiatt, 2006), que considera cinco etapas progresivas en el proceso de adopción: *awareness* (conciencia de la necesidad de cambio), *desire* (voluntad de participar y apoyar el cambio), *knowledge* (conocimiento de cómo cambiar), *ability* (capacidad para implementar el cambio) y *reinforcement* (sostenimiento del cambio en el tiempo). Este modelo permite diseñar acciones específicas orientadas a generar adhesión, reducir resistencias y acompañar al personal en la transición hacia un nuevo marco de trabajo.

Consideraciones Finales

El presente trabajo se propuso desarrollar una metodología de gestión de proyectos con financiamiento externo adaptada a una institución de investigación en salud pública, integrando principios del PMI con modelos específicos para ONGs, como el de Lacruz (2014). La propuesta parte de la convicción de que la introducción de un proceso estandarizado, documentado y transversal para guiar la ejecución de los proyectos desde la búsqueda de fondos hasta el cierre contribuirá a una gestión más eficiente y transparente, a una mejor distribución de roles y responsabilidades, y a una mayor alineación con la misión institucional. Es decir, producir evidencia científica para mejorar la salud de las personas.

La metodología propuesta se estructura en seis fases: Búsqueda de fondos, Aplicación, Contratación, Planificación, Ejecución y control; y Cierre y rendición de cuentas. Para cada fase

se definieron insumos, procesos, pasos operativos, entregables e hitos y se construyó una matriz RACI para clarificar el nivel de responsabilidades de los diferentes actores institucionales.

Dado que la solución contempla algunos procesos y prácticas que ya existen en el Instituto para su puesta en marcha se requiere un análisis de brechas que identifique la distancia entre la situación actual y el modelo propuesto, la elaboración y validación de activos organizacionales, la capacitación de los actores involucrados, y la generación de condiciones organizativas que consoliden el rol transversal de la PMO y favorezcan el flujo de información entre las áreas.

En ese sentido, el trabajo abre un camino de acción institucional que deberá ser recorrido de manera progresiva, con decisiones estratégicas claras, recursos asignados y apoyo sostenido por parte de la dirección. Se propone el modelo de cambio organizacional ADKAR (Hiatt, 2006), entendiendo que la apropiación por parte del personal involucrado es un factor decisivo en la adopción de los cambios que implicará la implementación de la metodología. De todos modos, no queda excluido explorar otros marcos reconocidos como el Modelo de Cambio Organizacional de Lewin (Miranda Mayo, 2023) o el Modelo de ocho pasos de Kotter (Aldemir, 2010).

La falta de claridad en la delimitación de roles entre el/la IP y el/la PM, planteada en este trabajo, abre una discusión sobre la profesionalización y reconocimiento de la figura de PM de proyectos de investigación, denominada *research administrator* o *research manager* en EE. UU. y Europa. Estos profesionales deben conocer los complejos entornos de financiamiento, interpretar regulaciones cambiantes de múltiples organismos, coordinar equipos multidisciplinarios con dinámicas particulares, y planificar, coordinar y supervisar la ejecución administrativa, financiera y operativa de los proyectos, asegurando que se cumplan los plazos, los presupuestos y los requisitos específicos de los entes financiadores. Además, actúan como intermediarios críticos

entre el mundo científico-académico y las estructuras burocráticas propias, de los entes de financiamiento y las autoridades en materia de ética.

En Argentina, la inexistencia del/a PM de proyectos de investigación como profesión se manifiesta en la ausencia de instancias de formación especializada, de asociaciones profesionales, y de trayectorias profesionales claramente definidas. De esta manera, aparece el desafío para las instituciones de evaluar, formar y retener profesionales en roles que técnicamente no existen como profesiones.

Desde una perspectiva más amplia, la solución aquí presentada no solo aporta herramientas operativas para la institución en estudio, sino que también ofrece un modelo adaptable a otras organizaciones que enfrentan desafíos similares, sobre todo aquellas que dependen del financiamiento externo para llevar a cabo sus proyectos. La creciente exigencia de los entes financiadores en términos de rendición de cuentas, trazabilidad, evaluación de impacto y gobernanza institucional hace cada vez más necesario contar con procesos robustos liderados por profesionales de la gestión de proyectos de investigación y que no afecten el rol científico de los equipos de investigación con cargas administrativas.

El trabajo tiende un puente entre las buenas prácticas en dirección de proyectos, tradicionalmente desarrolladas en ámbitos empresariales, y las realidades específicas de las organizaciones sin fines de lucro y científicas. Esta adaptación metodológica constituye una contribución relevante en un campo aún poco abordado, y propone herramientas concretas para el fortalecimiento institucional de las ONGs en materia de gestión de proyectos con financiamiento externo.

Referencias bibliográficas

Aldemir, Enis. *Models and Tools of Change Management: Kotter's 8 Steps Change Model*, 2010.

<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16064.07688>.

Antwi, Sarpong Hammond, y Debora Ley. “Renewable Energy Project Implementation in Africa:

Ensuring Sustainability through Community Acceptability.” *Scientific African* 11 (March

1, 2021): e00679. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2020.e00679>.

Arenas, Miguel. “El Marco Lógico Como una Respuesta a Tres Problemas.” *Fides et Ratio -*

Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia 6, no. 6

(September 2013): 51–66.

Busio, Oscar Josafat Gascón. “¿Cómo leer la Guía PMBOK® 7 séptima edición (Resumen parte

2)?” *TodoPMP*, July 8, 2021. [https://todopmp.com/como-leer-la-guia-pmbok-7-septima-](https://todopmp.com/como-leer-la-guia-pmbok-7-septima-edicion-resumen-parte-2/)

[edicion-resumen-parte-2/](https://todopmp.com/como-leer-la-guia-pmbok-7-septima-edicion-resumen-parte-2/).

Chin, Christina, Eng Hwa Yap, y Andrew Spowage. “Project Management Methodologies: A

Comparative Analysis.” *Journal for the Advancement of Performance Information &*

Value 4 (October 1, 2012). <https://doi.org/10.37265/japiv.v4i1.102>.

Declaración de Helsinki - Principios éticos para las investigaciones médicas con participantes

humanos (1964). [https://www.wma.net/es/policias-post/declaracion-de-helsinki-de-la-](https://www.wma.net/es/policias-post/declaracion-de-helsinki-de-la-amm-principios-eticos-para-las-investigaciones-medicas-en-seres-humanos/)

[amm-principios-eticos-para-las-investigaciones-medicas-en-seres-humanos/](https://www.wma.net/es/policias-post/declaracion-de-helsinki-de-la-amm-principios-eticos-para-las-investigaciones-medicas-en-seres-humanos/)

Essence on Health Research. “Seven Principles for Strengthening Research Capacity in Low- and

Middle-Income Countries: Simple Ideas in a Complex World,” 2014.

Essence on Health Research. “The Five Keys To Improving Research Costing and Pricing in Low-

and Middle-Income Countries,” 2020. <https://www.who.int/tdr/partnerships/essence/en/>.

Gomes, Carlos Francisco Simões. “Estruturação de um departamento de gestão de projetos no terceiro setor: estudo de caso da ong viva rio. Relatórios de pesquisa em engenharia de produção.” *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção* 14, no. A6 (March 25, 2014): 52–70.

Grant, K.P., y J.S. Pennypacker. “Project Management Maturity: An Assessment of Project Management Capabilities among and between Selected Industries.” *IEEE Transactions on Engineering Management* 53, no. 1 (February 2006): 59–68.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2005.861802>.

Grant Professional Association. “Grant Program Data: You Already Have It. Review It! - Grant Professionals Association,” March 21, 2023.
<https://grantprofessionals.org/news/634935/Grant-Program-Data-You-Already-Have-it.-Review-it.htm>.

Ministerio de Salud. (2011, 13 de septiembre). *Guía para investigaciones con seres humanos - Aprobación (Resolución No. 1480/2011)*. Boletín Nacional.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1480-2011-187206>

Hiatt, Jeff. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci, 2006.

Khan, Mahreen. “Lessons from Adaptive Programming,” September 2, 2022.
<https://doi.org/10.19088/K4D.2022.142>.

Korhonen, Tuomas, Aki Jääskeläinen, Teemu Laine, y Natalia Saukkonen. “How Performance Measurement Can Support Achieving Success in Project-Based Operations.” *International*

- Journal of Project Management* 41, no. 1 (January 2023): 102429.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.002>.
- Lacruz, Adonai. “Gestão de Projetos No Terceiro Setor: Uma Proposta de Metodologia Para Associações e Fundações Sem Fins Lucrativos.” *Mundo Project Management* 57 (July 30, 2014): 34–40.
- Miranda Mayo, José Javier. “Lewin, K. (1951). La teoría de campo en la ciencia social.” *Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, no. 24 (February 10, 2023): 99–102. <https://doi.org/10.5944/comunitania.24.7>.
- Mirzaei, M., Mabin, V. J., y Zwikael, O. (2025). Customising Hybrid project management methodologies. *Production Planning & Control*, 36(9), 1188–1205.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2349231>
- Montes-Guerra, Maricela I., Faustino N. Gimena Ramos, y H. Mauricio Díez-Silva. “Estándares y Metodologías: Instrumentos Esenciales Para La Aplicación de La Dirección de Proyectos.” *Revista de Tecnología*, December 29, 2003.
- National Institutes of Health (NIH). “Principal Investigator.” Toolkit. Accessed May 1, 2025.
<https://toolkit.ncats.nih.gov/glossary/principal-investigator>.
- Nikolaenko, Valentin, y Anatoly Sidorov. “Assessment of Project Management Maturity Models Strengths and Weaknesses.” *Journal of Risk and Financial Management* 16, no. 2 (February 2023): 121. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020121>.

Nisses, Alfred. “The Meaning of the Logical Framework Approach for NGO-Officials in Colombia,” December 31, 2014.

Oishi Nemoto, Miriam Christi, Danilo Albuquerque Silva, y Luis Hernan Contreras Pinochet. “Avaliação de Aplicações Das Boas Práticas Na Gestão de Projetos Sociais Para Instituições Do Terceiro Setor.” *Revista de Gestão e Projetos*, December 27, 2018.

Ortiz Freuler, Juan, Ana Brandusescu, y Will Orr. “La Influencia de Los Financiadores En Las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro Dedicadas a Los Derechos Digitales: Reflexiones de Un Taller (Parte I).” OpenGlobalRights, August 24, 2024. <https://www.openglobalrights.org/unpacking-funder-influence-digital-rights-nonprofits/?lang=Spanish>.

Otero, C. (2022). Gestión de la cartera de Programas y Proyectos [Material de clase]. Maestría en Dirección de Programas y Proyectos, ENAP - Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Project Management Institute. “A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide),” 2013.

Project Management Institute. *Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide*. Project Management Institute, Inc, 2014.

Project Management Institute. “A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide),” 2017.

Project Management Institute. “PMBOK® Guide – Seventh Edition FAQs,” January 12, 2021.
<https://www.pmi.org/-/media/pmi/other-images/standards/changes-to-pmbok-guide-7th-edition.png?la=en&v=ae1c02cf-a00f-48f5-bed4-479bccf6c53c>.

Project Management Institute. “Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models.”
Pulse of the Profession® 2024. Project Management Institute, 2024.
https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work?utm_campaign_channel=b2c&utm_custom_field_five=none&utm_custom_field_four=ghq&utm_custom_field_one=Project+Management+Institute&utm_custom_field_three=none&utm_custom_field_two=20240305&utm_end_date=12312025&utm_funnel_stage=awareness&utm_job_number=252&utm_marketing_channel=owned_media&utm_marketing_subchannel=social&utm_region_name=na_sa_eu_me_la_in_ch_ap&utm_start_date=03142023&utm_source=linkedin.

Project Smart. “Which Life Cycle Is Best for Your Project?” Project Smart, 2023.
<https://www.projectsmart.co.uk/agile-project-management/which-life-cycle-is-best-for-your-project.php>.

Rad, Parviz F., y Ginger Levin. *The Advanced Project Management Office : A Comprehensive Look at Function and Implementation*. St. Lucie Press, 2002.

Sansalvador, Laura Gilabert, y Andrea Peiró Vitoria. “La aplicación del Enfoque del Marco Lógico en proyectos académicos de posgrado sobre patrimonio arquitectónico y desarrollo sostenible.” In *IN-RED 2020: VI Congreso de Innovación Educativa y Docencia en Red*, 2020. <http://ocs.editorial.upv.es/index.php/INRED/INRED2020/paper/view/12026>.

Siles, Rodolfo, y Ernesto Mondelo. “Herramientas y Técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo PM4R.” Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2018.

Sopko, Joseph A. “Organizational Project Management: Why Build and Improve?” PMI White Paper, 2015. <https://www.pmi.org/learning/library/organizational-project-management-10667>.

Tipaldi, Massimo, Massimo Ferraguto, Christian Moellmann, y Bernhard Bruenjes. “A Robust Development Process for Space SW Projects.” In *2016 IEEE Metrology for Aerospace (MetroAeroSpace)*, 348–52, 2016. <https://doi.org/10.1109/MetroAeroSpace.2016.7573239>.

Trites, Patricia Mary. “Workshop on Logical Framework Analysis for Overseas International Assistance Projects.” Concordia University, 2003. <https://www.learntechlib.org/p/115426/>.

Wedekind, G., y Philbin, S. (2018). Research and Grant Management: The Role of the Project Management Office (PMO) in a European Research Consortium Context. *SRA Journal*, 49, 43–62.

Wells, Hany. “How Effective Are Project Management Methodologies (PMMs)?: An Explorative Evaluation of Their Benefits in Practice.” Limerick, Munster, Ireland., 2012. <https://www.pmi.org/learning/library/effective-project-management-methodologies-pmms-6377>.

Zwikael, Ofer, y Jack Meredith. "Evaluating the Success of a Project and the Performance of Its Leaders." *IEEE Transactions on Engineering Management* 68, no. 6 (December 2021): 1745–57. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2925057>.

Anexos

Anexo 1: Análisis FODA

Fortalezas (F):

1. Experiencia Sustancial: Más de 20 años en investigación y cooperación técnica en salud pública, lo cual proporciona una base sólida de conocimiento y práctica.
2. Apoyo Financiero Diversificado: Financiamiento de diversas fuentes externas prestigiosas (NIH, Unión Europea, OMS, OPS, etc.), que asegura recursos para proyectos.
3. Reputación y Referencia: El Instituto es un referente en la región para la investigación en salud pública, lo que facilita la colaboración y el financiamiento.
4. Capacidad de Investigación: Capacidad para llevar a cabo una amplia variedad de proyectos de investigación aplicados a políticas y servicios de salud.

Oportunidades (O):

1. Implementación de Estándares Internacionales: La adopción de metodologías como PMBOK puede mejorar la eficiencia y la calidad de la gestión de proyectos.
2. Crecimiento y Expansión: La creación de nuevos departamentos y unidades permite la incorporación de nuevas líneas de investigación.
3. Capacitación y Desarrollo: La interacción con financiadores ofrece oportunidades de capacitación y asistencia técnica para mejorar la gestión de proyectos.

4. Mejora en la Transparencia y Eficiencia: La implementación de sistemas estandarizados puede optimizar la comunicación y la coordinación entre departamentos.

Debilidades (D):

1. Diversidad de Niveles de Madurez: Diferentes niveles de madurez en la gestión de proyectos entre departamentos, lo que dificulta la estandarización de procesos.
2. Falta de Comprensión en Gestión de Proyectos: Deficiencia en la comprensión de las funciones de gestión de proyectos entre autoridades e investigadores.
3. Carencia de Sistema Estandarizado: Ausencia de un sistema de prácticas, técnicas y procedimientos estandarizados para la gestión de proyectos.
4. Dificultad en la Recuperación de Información: Problemas para recuperar y utilizar información sobre proyectos, lo que limita el aprendizaje organizacional.

Amenazas (A):

1. Competencia por Financiamiento: Alta competencia por financiamiento en un entorno de recursos limitados.
2. Exigencias de Financiadores: Requisitos estrictos de monitoreo y reporte por parte de los financiadores, que pueden ser difíciles de cumplir.
3. Adaptación a Políticas Externas: Necesidad de adaptarse a las políticas y regulaciones de los financiadores, lo que puede requerir cambios internos significativos.

4. Necesidad de Demostrar Eficiencia: La necesidad constante de demostrar una gestión eficiente y efectiva para asegurar la continuidad del financiamiento.

Anexo 2: Ficha técnica de indicadores

Nombre del Indicador	Indicador de Gestión
Variable	Porcentaje del tiempo total de los investigadores dedicado a la gestión administrativa
Descripción	Mide la proporción del tiempo semanal que los investigadores dedican a tareas administrativas relacionadas con la gestión de proyectos (preparación de reportes, coordinación de equipos, reuniones, seguimiento de actividades) respecto al total de horas trabajadas.
Fórmula	$\frac{\text{Horas semanales dedicadas a la gestión administrativa}}{\text{Horas totales semanales trabajadas}} \times 100$
Unidad	Porcentaje (%)
Fuente de datos	Encuesta a investigadores e investigadoras que lideraron proyectos entre 2021 y 2024
Interpretación	Valores más altos indican una mayor proporción del tiempo del investigador/a dedicada a tareas administrativas, lo que interfiere con la actividad investigativa.
Nombre del Indicador	Indicador de Cumplimiento de Plazos
Variable	Proporción de proyectos que cumplen con los plazos establecidos
Descripción	Mide la proporción de proyectos que se completan dentro de los plazos originalmente definidos en el cronograma.
Fórmula	$\frac{\text{Número de proyectos finalizados en plazo}}{\text{Número de proyectos finalizados}} \times 100$
Unidad	Porcentaje (%)
Fuente de datos	Encuesta a investigadores e investigadoras que lideraron proyectos entre 2021 y 2024
Interpretación	Valores más altos indican una mayor eficacia en la planificación y cumplimiento de plazos en la gestión de proyectos, mientras que

valores bajos pueden reflejar retrasos o debilidades en la planificación y gestión.

Nombre del Indicador	Indicador de Cumplimiento de Costos
Variable	Proporción de proyectos que presentan desvíos en los presupuestos
Descripción	Mide la proporción de proyectos cuyo costo final se ajusta al presupuesto originalmente aprobado, identificando aquellos con desviaciones
Fórmula	$\frac{\text{Número de proyectos que cumplen con el presupuesto}}{\text{Número de proyectos finalizados}} \times 100$
Unidad	Porcentaje (%)
Fuente de datos	Encuesta a investigadores e investigadoras que lideraron proyectos entre 2021 y 2024
Interpretación	Valores más altos indican un mayor control y cumplimiento del presupuesto planificado, mientras que valores bajos reflejan desviaciones y posibles problemas en la gestión de recursos.

Nombre del Indicador	Indicador de calidad de los proyectos
Variable	Tasa de éxito en la obtención de subvenciones
Descripción	
Fórmula	$\frac{\text{Número de subvenciones otorgadas}}{\text{Número de propuestas enviadas}} \times 100$
Unidad	Porcentaje (%)
Fuente de datos	Registros institucionales de propuestas y subvenciones recibidas en el período 2021-2023
Interpretación	Valores más altos indican una mayor efectividad y calidad en la preparación de propuestas de proyectos, mientras que valores bajos

sugieren áreas de mejora en competitividad o alineación con los criterios del financiador.

Nombre del Indicador	Indicador de impacto
Variable	Número de publicaciones en revistas con revisión de pares
Descripción	Mide la cantidad de artículos publicados en revistas indizadas durante un período de referencia, reflejando la productividad académica y la difusión de los resultados de investigación del Instituto.
Fórmula	Conteo del número de publicaciones indexadas por año
Unidad	Número
Fuente de datos	Registros institucionales de publicaciones indexadas en el período 2021-2023
Interpretación	Valores más altos indican un mayor impacto académico y visibilidad internacional de los resultados de investigación. Una disminución moderada puede reflejar variaciones normales en el ciclo de producción científica, pero un nivel sostenido sigue evidenciando productividad elevada.

Anexo 3: Encuesta sobre carga administrativa, cumplimiento de plazos y costos

Formulario - Gestión de Proyectos

¿Cuál es su nombre? (Opcional)

¿Cuál es su cargo/posición en el Instituto?

¿A qué departamento, centro o unidad pertenece?

CARGA ADMINISTRATIVA

Descripción (opcional)

¿En cuántos proyectos de investigación está participando actualmente como IP?

¿Cuántas horas a la semana dedica en promedio a la gestión de proyectos de investigación?

De las horas mencionadas, ¿Cuántas se dedican a tareas administrativas relacionadas con la gestión de proyectos (por ejemplo, reportes, coordinación, reuniones, seguimiento de actividades)?

¿Considera que el tiempo dedicado a la gestión administrativa es: Excesivo, Adecuado, Insuficiente?

¿En qué medida las tareas administrativas afectan su capacidad para dedicarse a la investigación?

¿Cómo calificaría la eficiencia de los procesos administrativos actuales?

CUMPLIMIENTO DE PLAZOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

1. Podría decir que el/los proyecto/s que manejó se completó/aron dentro del plazo establecido originalmente?
2. Si respondió "La minoría"; o "Ninguno" a la pregunta anterior ¿Cuánto tiempo de retraso hubo?
3. ¿Cuáles fueron las principales razones para no cumplir con el plazo establecido (Seleccione todas las que correspondan)
4. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la facilidad de cumplir con los plazos establecidos en su proyecto?
5. ¿Realizó alguna solicitud de extensión de plazo a los financiadores?
6. Si respondió "Sí" a la pregunta anterior ¿Cuántas solicitudes de extensión de plazo se realizaron?

CUMPLIMIENTO DE LOS COSTOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

1. Podría decir que el/los proyecto/s que manejó se completó/aron dentro del presupuesto interno establecido originalmente?
2. Si respondió "No" a la pregunta anterior, ¿Cuál fue el porcentaje de desviación del presupuesto?
3. ¿Cuáles fueron las principales razones para no cumplir con el presupuesto establecido? (Seleccione todas las que correspondan)

4. ¿Realizó alguna solicitud de aumento de presupuesto a los financiadores?

5. Si respondió "Sí" a la pregunta anterior ¿Cuántas solicitudes de aumento de presupuesto se realizaron?

6. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la facilidad de cumplir con el presupuesto establecido en su proyecto?

Anexo 3: Insumos, Restricciones y Recursos para el diseño de la metodología de gestión de proyectos

Tabla 13

Enumeración de insumos, restricciones y recursos para el diseño de la metodología de gestión de proyectos

<i>Categoría</i>	<i>Elementos</i>
<i>Insumos</i>	<p>Resultados de encuesta y entrevistas sobre carga administrativa, cumplimiento de plazos y costos.</p> <p>Activos organizacionales existentes (políticas, manuales de procedimiento, plantillas, <i>checklists</i>).</p> <p>Base de conocimiento institucional (datos históricos de aplicaciones y proyectos).</p> <p>Estructura organizacional.</p> <p>Tipos de proyectos de investigación en salud pública, evaluaciones económicas, revisiones sistemáticas, estudios epidemiológicos y de calidad de atención, caracterizados por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. amplia diversidad de duración (desde 3 meses hasta más de un año). 2. implementaciones en diferentes países. 3. grados variados de complejidad (desde investigaciones de escritorio hasta estudios multicéntricos coordinados en diferentes zonas horarias).

	Contexto de implementación (fragmentación organizacional, necesidad de estandarización).
<i>Restricciones</i>	<p>Normativas nacionales (Resolución 1480/2011) sobre la investigación que involucra sujetos humanos.</p> <p>Normativas internacionales (CIOMS, Declaración de Helsinki) sobre la investigación que involucra sujetos humanos.</p> <p>Requisitos estrictos de monitoreo y reporte de los entes financiadores (NIH, OMS, Unión Europea, etc.).</p> <p>Alta competencia por financiamiento externo.</p> <p>Contexto multinacional y multicéntrico (diferentes entornos regulatorios y sociales).</p> <p>Plazos agresivos y presupuestos rígidos impuestos por los entes financiadores.</p> <p>Infraestructura tecnológica dispersa (equipos virtuales, multisitios).</p>
<i>Recursos</i>	<p>PMBOK® Guide (6ta y 7ma edición).</p> <p>Marcos de madurez en gestión de proyectos (CMMI, OPM3, etc.).</p> <p>Metodologías adaptadas para ONGs (Lacruz, 2014)</p> <p>Técnicas de recolección de datos (encuestas, entrevistas).</p> <p>Recursos humanos capacitados y Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).</p> <p>Financiamiento de proyectos vigentes.</p> <p>Conocimiento de mejores prácticas en mejora de procesos administrativos.</p>