

Neiva, Noviembre 15 de 2022

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El suscrito: Gustavo Rojas Vásquez, con C.C. No. 12.274.033 de La Plata - Huila, autor de la tesis y/o trabajo de grado Titulado Propuesta Para Fortalecer la Capacidad de Gestión de Proyectos de Inversión Publica en la alcaldía del Municipio de La Plata Huila, presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Integral de Proyectos; Autorizo al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, Inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



Título completo del trabajo:

Propuesta para Fortalecer la Capacidad de Gestión de Proyectos de Inversión Pública en la Alcaldía del Municipio de La Plata Huila.

Autor o autores:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Rojas Vásquez	Gustavo

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Directora: Lara Figueroa	Derly Cibelly
Codirector: Méndez Lozano	Rafael Armando

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: **Magister en Gerencia Integral de Proyectos**

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: **Maestría en Gerencia Integral de Proyectos**

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2022

NÚMERO DE PÁGINAS: 128

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas\_\_\_ Fotografías\_\_\_ Grabaciones en discos  Ilustraciones en general\_\_\_ Grabados\_\_\_ Láminas\_\_\_ Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_ Tablas o Cuadros\_\_\_

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 4

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser *LAUREADAS* o *Meritoria*):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Proyecto	Project	6. Propuesta	Proposal
2. Gerencia	Management	7. Municipio	Municipality
3. Oficina	Office	8. Estrategia	Strategy
4. Inversión	Investment	9. Capacidad	Ability
5. Presupuesto	Budget	10. Ciclo	cycle

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

El presente trabajo recopila la propuesta del diseño de una estrategia para mejorar la capacidad de gestión de proyectos de inversión pública en el municipio de La Plata Huila, en respuesta a la notable necesidad existente en el ente territorial, relacionados con la baja capacidad de gestión de proyectos de inversión pública en las diferentes etapas del ciclo del proyecto.

El proyecto logró diseñar una oficina de gestión de proyectos (PMO), con la metodología de Project Management Institute (PMI) y su Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK).

Sumada a la baja capacidad de gestión de proyectos, también se presentan restricciones en la asignación presupuestal, lo cual hace necesario mejorar la capacidad



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

3 de 4

de gestión para la financiación de proyectos con fuentes externas que apoyen al desarrollo del Municipio y le permitan mejorar su nivel de competitividad como territorio estratégico para el sur occidente del departamento del Huila.

En ese sentido, la presente investigación busca plantear una estrategia que contribuya a mejorar la capacidad de gestión de recursos, de estructuración de proyectos, de acompañamiento a equipos formuladores, de capacitación y desarrollos metodológicos, así como de seguimiento y control y reporte de indicadores que den informe del impacto que están teniendo los proyectos durante su implementación y desarrollo, lo que le permitiría a la administración tener una visión amplia frente a las acciones internas que se despliegan.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

The present work compiles the proposal for the design of a strategy to improve the management capacity of public investment projects in the mayor's office of the municipality of La Plata Huila, in response to the needs evidenced by the notable need in the territorial entity as are the low management capacity of public investment projects in the different stages of the project cycle.

The project managed to design a project management office (PMO), with the methodology of the Project Management Institute (PMI) and its Project Management Fundamentals Guide (PMBOK).

Added to the low project management capacity, there is a limited budget allocation, which makes it necessary to manage the financing of projects with external sources that support the development of the Municipality and allow it to improve its level of competitiveness as a strategic territory for the south west of the department of Huila.

In that sense, this research seeks to propose a strategy that contributes to improving the capacity for resource management, project structuring, support for project formulation teams, training and methodological development, as well as monitoring and control and reporting of indicators that report on the impact that the projects are having during their implementation and development, which would allow the administration to have a broad vision of the internal actions that are deployed.



CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

4 de 4

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado: Luis Alfredo Muñoz Velasco

Firma:

Nombre Jurado: Hernando Gil Tovar

Firma:

Nombre Jurado: Wilson Fernando Luna Osampo

Firma:

**PROPUESTA PARA FORTALECER LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE  
PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE  
LA PLATA HUILA**

Maestrante: Gustavo Rojas Vásquez

Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana

Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Directora. MSc Derly Cibelly Lara Figueroa

Codirector. Magister Rafael Armando Méndez Lozano

Octubre de 2022

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Neiva, octubre de 2022

*Dedico este trabajo de investigación a mi esposa, mis hijos, mi adorada madre, mis suegros Gil y Chelita y toda mi familia, que han hecho todo lo posible para ayudarme en esta parte importante de mi vida.*

*A mi padre, quien desafortunadamente no puede estar presente en este momento tan importante de mi vida, pero donde sea que esté, disfruta al igual que yo de este gran trabajo de investigación que hoy concluye.*

*Gustavo Rojas Vásquez*



## **AGRADECIMIENTOS**

A la Profesora Mag. Derly Cibelly Lara Figueroa Por brindarme su apoyo incondicional en todo momento como Directora del Proyecto y al Profesor Ing. Rafael Méndez Lozano Por su valiosa asesoría y comentarios como Codirector del proyecto.

## Resumen

El presente trabajo recopila la propuesta del diseño de una estrategia para mejorar la capacidad de gestión de proyectos de inversión pública en el municipio de La Plata Huila, en respuesta a la notable necesidad existente en el ente territorial, relacionados con la baja capacidad de gestión de proyectos de inversión pública en las diferentes etapas del ciclo del proyecto.

El proyecto logró diseñar una oficina de gestión de proyectos (PMO), con la metodología de Project Management Institute (PMI) y su Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK).

De acuerdo con el Departamento de Planeación Nacional –DPN (2004), es frecuente encontrar en los municipios de sexta categoría, problemas comunes en los proyectos de inversión pública como: retraso en la ejecución de obras, deficientes especificaciones técnicas, sobrecostos en la inversión, deficiente ejecución de los recursos e insatisfacción en las comunidades beneficiarias.

Sumada a la baja capacidad de gestión de proyectos, también se presentan restricciones en la asignación presupuestal, lo cual hace necesario mejorar la capacidad de gestión para la financiación de proyectos con fuentes externas que apoyen al desarrollo del Municipio y le permitan mejorar su nivel de competitividad como territorio estratégico para el sur occidente del departamento del Huila.

En ese sentido, la presente investigación busca plantear una estrategia que contribuya a mejorar la capacidad de gestión de recursos, de estructuración de proyectos, de acompañamiento a equipos formuladores, de capacitación y desarrollos metodológicos, así como de seguimiento y control y reporte de indicadores que den informe del impacto que

están teniendo los proyectos durante su implementación y desarrollo, lo que le permitiría a la administración tener una visión amplia frente a las acciones internas que se despliegan.

## Abstract

The present work compiles the proposal for the design of a strategy to improve the management capacity of public investment projects in the mayor's office of the municipality of La Plata Huila, in response to the needs evidenced by the notable need in the territorial entity as are the low management capacity of public investment projects in the different stages of the project cycle.

The project managed to design a project management office (PMO), with the methodology of the Project Management Institute (PMI) and its Project Management Fundamentals Guide (PMBOK).

According to the Department of National Planning (DPN, 2004, p. 3), it is common to find in these municipalities common problems in public investment projects such as: Delay in the execution of works, poor technical specifications, investment cost overruns, poor execution of resources.

Added to the low project management capacity, there is a limited budget allocation, which makes it necessary to manage the financing of projects with external sources that support the development of the Municipality and allow it to improve its level of competitiveness as a strategic territory for the south west of the department of Huila. In that sense, this research seeks to propose a strategy that contributes to improving the capacity for resource management, project structuring, support for project formulation teams, training and methodological development, as well as monitoring and control and reporting of indicators that report on the impact that the projects are having during their implementation and development, which would allow the administration to have a broad vision of the internal actions that are deployed.

## Tabla de contenido

Resumen.....	5
Lista de tablas .....	11
Lista de gráficas .....	12
Introducción .....	14
1. Planteamiento del problema .....	16
2. Justificación e Importancia del Proyecto.....	21
3. Objetivos.....	23
3.1 Objetivo general .....	23
3.2 Objetivos específicos.....	23
4. Marco Referencial .....	24
4.1.1 Organización y división territorial municipal.....	25
4.1.2 Características del municipio de La Plata Huila.....	26
4.1.3 Estructura organizacional de la Alcaldía de La Plata Huila .....	30
4.2 Estado del Arte .....	34
4.3 Marco Teórico .....	40
4.3.1 Ciclo del proyecto.....	40
4.3.2 Modelos de madurez de gestión de proyectos .....	43
4.3.3 Modelos de PMO como estrategias de solución para mejorar la capacidad de gestión.....	46
4.3.4 Tipos de oficinas de proyectos como estrategia a implementar para mejorar la capacidad de gestión.....	48
4.4 Marco Legal y Normativo .....	51
4.5 Marco Conceptual .....	55
4.5.1 Proyecto .....	55
4.5.2 Proyecto de inversión .....	56
4.5.3 Proyectos de Inversión Pública PIP.....	56
4.5.4 Planeación estratégica.....	57
4.5.5 Madurez del proyecto .....	58
4.5.6 Dirección de proyectos .....	58
4.5.7 Oficina de gestión de proyectos - PMO.....	59
4.5.8 Las PMO en entidades públicas.....	60

4.5.9 Project Management Institute -PMI .....	61
4.5.10 Project Management Body of Knowledge -PMBOK.....	61
5. Metodología.....	62
5.1 Fuentes de Información.....	63
5.1.1 Primarias.....	63
5.1.2 Secundarias.....	63
5.2 Recolección de Datos.....	63
5.3 Análisis de la Información.....	63
6. Resultados.....	64
6.1 Diagnóstico del Ciclo de los Proyectos y la Capacidad de Gestión de Proyectos de Inversión Pública a Partir de los Modelos de Madurez.....	64
6.2 Etapas del ciclo de vida de los proyectos.....	65
6.3 Selección Documental de Proyectos de Inversión Pública Vigencia 2018 – 2020 que Presentaron Inconvenientes en los Diferentes Ciclos y/o Etapas.....	66
6.4 Selección del Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos Para la Organización.....	69
6.4.1 Criterio de actualización de versiones.....	69
6.4.2 Criterio certificaciones.....	70
6.4.3 Criterio áreas:.....	70
6.5 Implementación de la Evaluación de Madurez - Método de Evaluación de Madurez Para la Alcaldía del Municipio de La Plata Huila.....	71
6.5 Estructura del Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos Opm3 Aplicado en el Municipio de La Plata.....	71
6.6 Descripción del Proceso de Evaluación de Madurez.....	73
6.7 Recolección de Datos.....	74
6.8 Análisis de datos.....	74
6.9 Análisis de la Información.....	76
6.10 Diagnóstico Situación Actual -Análisis de los Resultados Obtenidos de la Encuesta.....	82
6.11 Desarrollo Trabajo de Campo.....	84
7. Identificación de Lineamientos Normativos que Permitan la Construcción de la Propuesta Para Fortalecer la Capacidad de Gestión de Proyectos de Inversión Pública.....	90
7.1 Mandatos Legales y Normativos Generales Inherentes a los Bpp.....	91
8. Establecimiento de Factores de Éxito de Municipios de Sexta Categoría Reconocidos por su Gestión de Proyectos de Inversión Pública.....	94
8.1 Fuentes de Financiación de las Entidades Territoriales.....	95
8.2 Municipio: Concordia – Antioquia.....	98

8.3 Municipio: La Macarena – Meta.....	100
8.4 Municipio: Teorama – Norte de Santander.....	104
9. Estrategia.....	106
9.1 Planteamiento de la Estrategia que Permite Mejorar la Capacidad de Gestión de Proyectos de Inversión Pública en la Alcaldía del Municipio de La Plata Huila.....	106
9.2 Talento Humano Requerido.....	113
9.3 Costo del Talento Humano.....	115
9.4 Equipos Para la Estructuración de la Propuesta – PMO Directiva.....	116
9.5 Beneficio Costo al Implementar la PMO.....	117
9.6 Ubicación de la Oficina de Gestión de Proyectos Dentro de la Estructura Organizacional del Municipio.....	119
10. Conclusiones.....	121
Referencias bibliográficas.....	124

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> .....	18
<b>Tabla 2</b> .....	28
<b>Tabla 3</b> .....	46
<b>Tabla 4</b> .....	54
<b>Tabla 5</b> .....	67
<b>Tabla 6</b> .....	74
<b>Tabla 7</b> .....	76
<b>Tabla 8</b> .....	81
<b>Tabla 9</b> .....	84
<b>Tabla 10</b> .....	87
<b>Tabla 11</b> .....	91
<b>Tabla 12</b> .....	97
<b>Tabla 13</b> .....	113
<b>Tabla 14</b> .....	116
<b>Tabla 15</b> .....	117
<b>Tabla 16</b> .....	118
<b>Tabla 17</b> .....	119



**Lista de gráficas**

<b>Gráfica 1</b> .....	25
<b>Gráfica 2</b> .....	34
<b>Gráfica 3</b> .....	43
<b>Gráfica 4</b> .....	50
<b>Gráfica 5</b> .....	66
<b>Gráfica 6</b> .....	72
<b>Gráfica 7</b> .....	76
<b>Gráfica 8</b> .....	76
<b>Gráfica 9</b> .....	77
<b>Gráfica 10</b> .....	77
<b>Gráfica 11</b> .....	77
<b>Gráfica 12</b> .....	78
<b>Gráfica 13</b> .....	78
<b>Gráfica 14</b> .....	78
<b>Gráfica 15</b> .....	79
<b>Gráfica 16</b> .....	79
<b>Gráfica 17</b> .....	79
<b>Gráfica 18</b> .....	80
<b>Gráfica 19</b> .....	80
<b>Gráfica 20</b> .....	80
<b>Gráfica 21</b> .....	81
<b>Gráfica 22</b> .....	96
<b>Gráfica 23</b> .....	99

<b>Gráfica 24</b> .....	101
<b>Gráfica 25</b> .....	102
<b>Gráfica 26</b> .....	104
<b>Gráfica 27</b> .....	111
<b>Gráfica 28</b> .....	120

## Introducción

De los problemas más acuciantes que presentan los municipios de sexta categoría, es la baja capacidad de gestión de proyectos de inversión pública en las diferentes etapas del ciclo del proyecto. De acuerdo con el Departamento de Planeación Nacional –DPN (2004), es frecuente encontrar en estos municipios problemas comunes como: retraso en la ejecución de obras, deficientes especificaciones técnicas, sobrecostos en la inversión, deficiente ejecución de los recursos.

Dentro de los resultados de este trabajo de investigación se plantea el diseño de una estrategia que permita implementar mejoras en la gestión de proyectos de inversión pública en el Municipio de la Plata Huila; para ello, se elaboró un diagnóstico teniendo en cuenta el ciclo de los proyectos y la capacidad actual de gestión de proyectos de inversión pública en la entidad Territorial. De igual manera, se realizó un análisis a la normativa que orienta la gestión de proyectos de inversión pública en municipios de sexta categoría y se identificaron lecciones de éxito de oficinas de PMO.

En estos entes territoriales se requiere de un espacio donde la dirección del Municipio, encuentre el respaldo necesario para administrar los proyectos que le son asignados dentro del plazo, costo y calidad requerida por medio de la utilización de herramientas, métodos y procesos de planeamiento, acompañamiento y control (Correa y Mariotte, 2016).

Las PMO cumplen una función integradora para facilitar, coordinar y apoyar la actividad del proyecto en todas las organizaciones, teniendo un importante alcance transversal, manteniendo la coherencia del propósito, el proceso, el método y la integridad del conocimiento para mejorar el desempeño de las fases previas y posteriores a la brecha del ciclo de vida (Paton y Andrew, 2019).

En los municipios que cuentan con oficinas de gestión de proyectos, estas representan un área dentro de la estructura organizacional de los entes territoriales que ofrecen apoyo al sistema de planeación de las entidades, y son responsable de los procesos relacionados con el ciclo del proyecto.

## **1. Planteamiento del problema**

El presente trabajo de investigación se realizó en la alcaldía del municipio de La Plata departamento del Huila, uno de los 37 municipios que conforman el Departamento. El Municipio se encuentra localizado al occidente del departamento a unos 122 km de su capital Neiva, al cual se accede por carretera nacional en un recorrido de duración aproximada 2 horas. San Sebastián de La Plata cuenta con 62.380 habitantes (Proyecciones del DANE, 2018). El Municipio centra su economía en el sector agrícola y pecuario y es catalogado de acuerdo a la Ley 617 de 2000, como un municipio de sexta categoría, con un presupuesto aprobado para la vigencia 2020 por valor de \$62.309.109.203.

Dentro de las funciones del Estado, gobiernos departamentales y municipales se encuentra el de garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades, beneficios del desarrollo y la preservación del medio ambiente, en armonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ODS, 2030), teniendo en cuenta que el presupuesto público, juega un papel fundamental especialmente en el destino de los recursos que se den en la asignación de gastos de funcionamiento e inversión.

Para que una región o territorio sea competitivo y atractivo para su comunidad y potenciales inversionistas, es necesario que cuente con una buena dotación de infraestructura y disponga de servicios básicos, razón por la cual es fundamental la asignación y eficiencia en el manejo de los recursos y el presupuesto público, reflejándose en el desarrollo de la región o el territorio.

En el territorio nacional, para el cumplimiento de sus funciones los gobernantes elegidos desarrollan los planes de desarrollo de orden nacional, departamental y municipal, los cuales contienen la ruta de trabajo y la inversión pública a desarrollar en los próximos

cuatro años, por medio del plan municipal. Así como de los programas y proyectos que les permitan satisfacer las necesidades de los habitantes. El municipio de La Plata para el período 2020-2023 cuenta con un Plan de Desarrollo Municipal, el cual se basa en tres ejes estratégicos: progreso, desarrollo y unidad, bajo el lema “Gestión con Resultados”, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes y atender sus necesidades primordiales, con una visión enfocada en lograr que el Municipio lidere el desarrollo del occidente del Huila como polo de crecimiento de la región.

Uno de los principales problemas que se presenta en el municipio de La Plata, es la baja capacidad de gestión de proyectos de inversión pública en las diferentes etapas del ciclo del proyecto. De acuerdo con el Departamento de Planeación Nacional DPM (2004), es frecuente encontrar en estos municipios problemas comunes en los proyectos de inversión pública como: Retraso en la ejecución de obras, deficientes especificaciones técnicas, sobrecostos en la inversión, deficiente ejecución de los recursos. Así mismo, se presentan presupuestos en los cuales no son contemplados recursos para el mantenimiento y operación de proyectos de infraestructura, así como la falta de registros adecuados y la pérdida de información relacionada con la trazabilidad de los proyectos, además, hay una ausencia de evaluación ex post que permita aprovechar lecciones de aprendizaje para futuros proyectos.

Mediante el Acuerdo Municipal No. 13-010 del 2019, el Concejo del municipio de La Plata actualizó la estructura orgánica de la administración central, estableciendo que es función de Departamento Administrativo de Planeación coordinar, organizar y proponer procedimientos, procesos y metodologías, así mismo la formulación, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo del Municipio y demás instrumentos de planificación, siendo de su competencia la gestión de los recursos públicos para la ejecución de proyectos de inversión.

Además, en el informe de gestión 2016 – 2019 de la Alcaldía Municipal, se incluyó un diagnóstico de las necesidades con base en una indagación exploratoria, por medio de

entrevistas con personas que estuvieron adscritas a esta dependencia durante la administración anterior. Como resultado de este proceso se identificó que uno de los problemas críticos en el Departamento Administrativo de Planeación, es el relacionado con el seguimiento y control de los recursos por la falta de procedimientos y metodologías para una correcta gestión de proyectos, lo que conlleva al incumplimiento en los parámetros establecidos para los proyectos de inversión pública consignados en el Decreto 1082 de 2015, así como a los principios generales en materia de planeación establecidos en la Ley 152 de 1994.

En el año 2017, el municipio contaba con 47 proyectos inscritos en el Banco de Programas y Proyectos Municipal, de los cuales 43 fueron financiados tanto con recursos propios como con recursos del Sistema General de Participación -SGP, y 4 con recursos del Sistema General de Regalías -SGR. Los proyectos financiados con recursos propios en su mayoría presentaron problemas en alguna de las etapas del ciclo del proyecto, trayendo como consecuencia el incremento en los recursos presupuestados, obras inconclusas o en mal estado, situaciones que repercuten en la insatisfacción de las necesidades y/o problemáticas de las comunidades y problemas de carácter legal. Caso diferente sucede con los proyectos financiados con recursos Sistema General de Regalías -SGR, los cuales al tener un mayor control en el nivel nacional son ejecutados sin problemas.

**Tabla 1**

*Ejecución Presupuesto de Inversión 2016 – 2019*

<b>Ejecución presupuesto de inversión</b>				
	<b>Sector transporte</b>			
<b>ITEM</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Total Apropriado</b>	595.801.000	863.950.000	816.004.000	981.424.250
<b>Valor Ejecutado</b>	1.841.212.641	3.888.736.588	2.809.425.851	771.810.736
<b>% Ejecución</b>	100%	100%	100%	79%

Mejoramiento y construcción de puentes vehiculares, obras de arte, placa huella, pavimentación, mantenimiento de vías, apoyo administrativo gestión vial.

<b>Sector servicios públicos</b>				
<b>ITEM</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Total Apropriado</b>	650.000.000	630.000.000	500.000.000	180.522.456
<b>Valor Ejecutado</b>	116.276.232	139.000.000	248.827.505	60.000.000
<b>% Ejecución</b>	17,88%	22,06%	49,76%	33,23%
<b>Sector educación</b>				
<b>ITEM</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Total Apropriado</b>	4.359.809.404	4.566.284.401	3.302.481.985	3.096.814.922
<b>Valor Ejecutado</b>	2.749.167.977	3.484.282.115	2.880.823.176	2.941.394.448
<b>% Ejecución</b>	63,05%	76,30%	87,23%	94,98%
<b>Sector cultura</b>				
<b>ITEM</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Total Apropriado</b>	211.951.166	347.102.395	517.849.000	1.184.767.841
<b>Valor Ejecutado</b>	182.126.649	274.249.372	393.935.792	1.126.768.667
<b>% Ejecución</b>	85,92%	79,00%	76,00%	95,00%
<b>Sector deporte</b>				
<b>ITEM</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Total Apropriado</b>	1.390.055.190	305.380.299	345.759.811	469.219.512
<b>Valor Ejecutado</b>	1.332.855.345	301.509.028	242.422.561	424.163.780
<b>% Ejecución</b>	95,88%	98,73%	70,11%	90,39%
<b>Sector turismo</b>				
<b>ITEM</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Total Apropriado</b>	63.980.000	64.000.000	79.780.000	-
<b>Valor Ejecutado</b>	3.980.000	4.000.000	28.390.530	-
<b>% Ejecución</b>	6,22%	6,25%	35,58%	0,00%
<b>Sector desarrollo económico</b>				
<b>ITEM</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Total Apropriado</b>	89.880.000	-	79.780.000	20.066.997
<b>Valor Ejecutado</b>	89.746.000	64.000.000	79.768.530	20.000.000
<b>% Ejecución</b>	99,85%	0,00%	99,98%	99,67%

Fuente: Informe de Gestión 2016 – 2019, Municipio de la Plata Huila (2019).

A su vez, se suma a la baja capacidad de gestión de proyectos, se presenta la limitada asignación presupuestal, lo cual hace necesario mejorar la capacidad de gestión para la



financiación de proyectos con fuentes externas que apoyen al desarrollo del Municipio y le permitan mejorar su nivel de competitividad como territorio estratégico para el sur occidente del departamento del Huila.

De acuerdo con lo expuesto, la pregunta que orienta la presente investigación es:

¿Cómo fortalecer y mejorar la capacidad de gestión de proyectos de Inversión Pública en la Alcaldía del Municipio de La Plata Huila?

## 2. Justificación e Importancia del Proyecto

Teniendo en cuenta que el gasto público que se genera en los proyectos de inversión que no pasan por el Sistema General de Regalías, el cual ya tiene un modelo de seguimiento a los proyectos, presenta inconvenientes y sobrecostos a la hora de su desarrollo, es imperante, contribuir al establecimiento de las metas de manera viable y factible donde el gerente de la oficina de proyectos del municipio de la Plata encuentre el respaldo necesario para administrar los proyectos dentro del plazo, costo y calidad requeridos, por medio de la utilización de métodos y procesos de planeamiento, acompañamiento y control (Correa y Mariotte, 2016).

Las oficinas de gestión de proyectos (PMO), son un área dentro de la estructura organizacional de municipio, que ofrecen apoyo al sistema de Planeación de las entidades responsables de los procesos relacionados con el ciclo del proyecto: pre-inversión, ejecución y funcionamiento. En ellas se requiere generar un lugar donde la dirección del municipio, encuentra el respaldo necesario para administrar sus proyectos dentro del plazo, costo y calidad requerido(s), por medio de la utilización de herramientas, métodos y procesos de planeamiento, acompañamiento y control (Correa y Mariotte, 2016). Las oficinas de gestión de proyectos cumplen una función integradora para facilitar, coordinar y apoyar la actividad del proyecto en todas las organizaciones y carteras, teniendo un importante alcance transversal, manteniendo la coherencia del propósito, el proceso y el método, y la integridad del conocimiento para mejorar el desempeño de las fases previas y posteriores a la brecha del ciclo de vida (Patón y Andrew, 2019).

Por lo anterior, la presente investigación busca plantear una estrategia que contribuya a mejorar la capacidad de gestión de recursos, de estructuración de proyectos, de acompañamiento a equipos formadores de proyectos, de capacitación y desarrollos

metodológicos, así como de seguimiento y control y reporte de indicadores que den informe del impacto que están teniendo los proyectos durante su implementación y desarrollo, lo que le permitiría a la administración tener una visión amplia frente a las acciones internas que se despliegan para el cumplimiento del Plan de Desarrollo.

Este trabajo, es necesario puesto que se han evidenciado proyectos de inversión pública que no han alcanzado su finalización, lo que genera incumplimiento a la población beneficiaria, sobrecostos en su ejecución, pérdida de imagen institucional, además del daño patrimonial, ya que se terminan las vigencias administrativas y no hay un control adecuado frente a los procesos de seguimiento que se deben establecer con claridad y rigor, conllevando en el largo plazo a reportar informes de incumplimiento, denuncias ante los entes de Control como la Contraloría General de la República y la Contraloría Departamental del Huila; siendo necesario por lo tanto, minimizar los riesgos y lograr una mayor celeridad y un control eficiente a través de una estrategia organizada, estructurada de acuerdo a las características de los proyectos de inversión de la Alcaldía de la Plata.

Desde la perspectiva académica, la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos contribuye a plantear alternativas para solucionar problemas y/o dificultades de orden regional en respuesta a las necesidades, aportando los conceptos, metodologías e instrumentos que facilitan el desarrollo de proyectos de interés prioritario en los entes territoriales, lo cual permite dar cumplimiento a la función misional de la Universidad Surcolombiana de proyección social mediante proyectos de investigación aplicada.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Definir una propuesta para fortalecer la capacidad de gestión de proyectos de Inversión Pública en la Alcaldía del Municipio de La Plata Huila

#### 3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico del ciclo de los proyectos y la capacidad de gestión de proyectos de inversión pública a partir de los modelos de madurez.
- Identificar los lineamientos normativos que permitan la construcción de la propuesta para para fortalecer la capacidad de gestión de proyectos de Inversión Pública.
- Establecer los factores de éxito de municipios de sexta categoría reconocidos por su gestión de proyectos de inversión pública.
- Plantear una estrategia que permita mejorar la capacidad de gestión de proyectos de inversión pública en la Alcaldía del municipio de la Plata Huila.

## 4. Marco Referencial

### 4.1 Marco Contextual

La Alcaldía de La Plata se encuentra ubicada en este municipio del departamento del Huila, que se localiza al occidente del departamento del Huila a una distancia de 122 kilómetros al sur occidente de la capital, está ubicado a 1.018 msnm y posee una extensión de 1.271 Km<sup>2</sup>.

La Plata Huila - Villa de San Sebastián. Históricamente formaba parte de la Nación Páez y a través del tiempo ha tenido variaciones en su conformación y definición territorial por situaciones ligadas a sus gobernantes, como por las diferentes acciones de orden público, social, económico y cultural. Su fundación y conformación como municipio data del 5 de junio de 1651, por el Capitán Diego de Ospina y Maldonado, fecha en la cual se organiza la parroquia de San Sebastián de La Plata. Esta fundación se atribuye tanto al paso de San Sebastián de Belalcazar por las tierras del Cauca en la búsqueda de “El Dorado” por la vía que conectaba a Santa Fe con Quito, así como el interés de los españoles al producirse el hallazgo de minas de plata en esta área. (Colombia es turismo, 2022)

La Plata ha sido testigo de tres fundaciones:

- La primera dada por la insurrección a la corona española el 22 de octubre de 1553.
- La segunda debida a la extracción y al comercio de la plata a comienzos de 1554.
- La tercera debido a su destrucción por parte de los indios Paeces, Andaquies y Balcones el 17 de junio de 1557.

El desarrollo histórico – especial del municipio de La Plata ha demostrado una dinámica social, económica, y política orientada bajo dos aspectos: el primero de posición geográfica estratégica, como paso obligado y de conexión entre Santa Fe y Quito, lo cual originó el desarrollo de otros centros poblados como San Andrés, Gallego, Belén entre otros.

#### 4.1.1 Organización y división territorial municipal

El territorio municipal para fines administrativos y de gestión pública, adopta la división territorial comprendida por la zona urbana o cabecera municipal, la zona de expansión urbana y la zona rural conformada por 117 veredas, 10 centros poblados y 10 corregimientos dentro del área de acción directa, y 17 veredas dentro de la zona de litigio (2015), Véase imagen No 1.

#### Gráfica 1

##### Localización municipio de La Plata Huila



Fuente: Alcaldía Municipal de La Plata Huila (2022).

#### Misión Alcaldía de La Plata

En cuanto a la misión de la Alcaldía de la Plata (2020) se tiene que según la página web del municipio:

La misión de la Alcaldía de La Plata, se define en los siguientes términos:

Gestionar, servir a la comunidad, promover el bienestar general, ordenar y construir el desarrollo del territorio, prestar los servicios públicos que determine la Constitución y la Ley, promover la participación comunitaria, la convivencia ciudadana, el avance social y cultural de sus habitantes, enmarcado en los principios y valores que guían el convivir comunitario.

### **Visión Alcaldía de La Plata**

Sobre la visión de la entidad territorial en mención se tiene lo siguiente:

A través de la implementación del presente Plan de Desarrollo Gestión Con Resultados 2020-2023, el municipio de La Plata, capital del occidente del Huila, en el año 2024 se proyecta como un territorio humanizado, competitivo, innovador y sostenible para todos, que garantice el acceso de todos sus habitantes al goce efectivo de sus derechos en condiciones de equidad, inclusión social y productiva e igualdad de oportunidades sin ningún tipo de discriminación. (Alcaldía Municipal de La Plata Huila, 2020)

#### ***4.1.2 Características del municipio de La Plata Huila***

##### **Economía**

Su actividad económica se basa en la producción agrícola siendo en su máximo renglón el café, pero también encontramos el plátano, cacao, maíz, caña, fríjol; y algunos frutales como lulo, tomate de árbol y mora. Además la ganadería, el sector pecuario y los servicios turísticos son sistemas productivos importantes del municipio.

Seguidamente encontramos el sector pecuario, donde se aprovechan:

dos franjas paralelas a las zonas cálida comprendidas entre los 460 msnm hasta 1.200 msnm y la zona fría de 1.800 a 2.500 msnm con un área total de 56.460 ha. Los principales sistemas productivos son la ganadería bovina de doble propósito, la piscicultura (cálido y frío), porcicultura y otros de menor importancia económica. (Diccionario Sensagent, 2013).



Tabla 2

Evaluación agrícola para cultivos municipio de La Plata año 2019

EVALUACIÓN AGRÍCOLA DEFINITIVA PARA CULTIVOS PERMANENTES Y SEMIPERMANENTES AÑO 2019														
MUNICIPIO	EVALUACION DEFINITIVA PARA EL AÑO 2019													
	AREA (Hás)								PRODUCC. Ton.	RENDI- MIENTO Ton/Ha	ESTADO DEL PRODUCTO	PRECIO PROMEDIO PRODUCT. \$/Ton	COSTOS PEOMEDIO ESTABLEC. \$/Ha	COSTOS PROMEDIO SOSTENIM. \$/Ha
	TOTAL PLANTADA 31/12/2018	NUEVAS 2019	REHABILITADA 2019	PERDIDAS 2019	IRRADICADA 2019	DESARROLLO AÑOS ANTERIORES	COSECHADA 2019	TOTAL SEMBRADA 31/12/2019						
<b>CULTIVO : CACAO</b>														
La Plata	425,80	8,00	14,00			41,90	369,90	433,80	237,45	0,63	G-SECO	7.010.000	16.565.945	5.476.078
<b>CULTIVO : CAFÉ</b>														
La Plata	11.250,90	116,50	894,70			1.212,44	8.979,8	11.203,40	12.751,26	1,42	P-SECO	6.320.000	12.622.680	7.597.917
<b>CULTIVO : CAÑA PANELERA</b>														
La Plata	399,5	10,0	15,0			200,0	184,5	409,5	1.476,00	8,00	PANELA	1.316.000	11.556.985	12.715.325
<b>CULTIVO : PLATANO SOLO</b>														
La Plata	83,0	8,0			4,0	2,5	76,5	87,0	612,00	8,0	RACIMO	966.000	8.726.531	4.511.275
<b>CULTIVO : PLATANO INTERCALADO</b>														
La Plata	1.082,6	70,0	24,0	0,0	33,0	34,0	991,6	1.119,6	3.966,40	4,0	RACIMO	966.000	3.246.533	2.162.414
<b>CULTIVO : AGUACATE</b>														
La Plata	148,7	21,0				10,0	138,7	169,7	1.664,40	12,0	FRUTA	2.750.000	11.125.615	8.154.814
<b>CULTIVO : BADEA</b>														
La Plata	9,5						9,5	9,5	142,50	15,0	FRUTA	1.250.000	14.935.000	9.785.000
<b>CULTIVO : BANANO</b>														
La Plata	48,4					0,0	48,4	48,4	338,80	7,0	FRUTA	650.000	8.185.838	6.606.340
<b>CULTIVO : CURUBA</b>														
La Plata	25,0		5,0				20,0	25,0	140,00	7,0	FRUTA	1.200.000	9.017.870	4.300.000
<b>CULTIVO : CITRICOS</b>														
La Plata	61,8					4,0	57,8	61,8	404,25	7,0	FRUTA	950.000	10.618.605	8.219.254
<b>CULTIVO : CHOLUPA</b>														
La Plata	3						3,0	3,0	21,00	7,0	FRUTA	1.600.000	15.644.258	7.505.288
<b>CULTIVO : GUANABANA</b>														
La Plata	32,5					0,0	32,5	32,5	357,50	11,0	FRUTA	1.650.000	11.478.288	12.176.021
<b>CULTIVO : GUAYABA COMUN</b>														
La Plata	18,5						18,5	18,5	83,25	4,5	FRUTA	850.000	2.500.000	1.800.000
<b>CULTIVO : GUAYABA MANZANA-PERA</b>														
La Plata	8						8,0	8,0	44,00	5,5	FRUTA	1.100.000	S.I	S.I
<b>CULTIVO : GRANADILLA</b>														
La Plata	53,5	6,0	10,0	4,0	2,0	0,0	37,5	53,5	525,00	14,0	FRUTA	2.250.000	20.542.325	12.314.540
<b>CULTIVO : LULO</b>														
La Plata	191,8	13,0	3,0		7,0	8,0	173,8	197,8	1.216,25	7,0	FRUTA	1.660.000	10.797.855	8.438.510
<b>CULTIVO : MANGO</b>														
La Plata	16					0,0	16,0	16,0	208,00	13,0	FRUTA	750.000	9.932.260	7.959.460
<b>CULTIVO : MORA</b>														
La Plata	202,5	14,0	23,0			4,0	175,5	216,5	1.105,65	6,3	FRUTA	1.370.000	14.548.180	8.116.386
<b>CULTIVO : MARACUYA</b>														
La Plata	156,5	11,0	2,0	14,0	2,0	8,0	130,5	151,5	2.022,75	15,5	FRUTA	1.470.000	22.129.360	11.560.850
<b>CULTIVO : PIÑA</b>														
La Plata	22,0					0,0	22,0	22,0	374,00	17,0	FRUTA	1.150.000	25.845.287	8.564.014
<b>CULTIVO : PAPAYA</b>														
La Plata	21,75	2,0	3,0		3,0	0,0	15,8	20,8	236,25	15,0	FRUTA	1.070.000	14.937.830	10.842.782
<b>CULTIVO: PITAHAYA</b>														
La Plata	45	3,0				0,0	45,0	48,0	630,00	14,0	FRUTA	3.670.000	25.683.380	
<b>CULTIVO : TOMATE DE ARBOL</b>														
La Plata	66,5	8,0	13,0			3,0	50,5	74,5	277,75	5,5	FRUTA	1.300.000	9.432.240	7.240.960
<b>CULTIVO : UVA</b>														
La Plata	14,7					0,0	14,7	14,7	147,00	10,0	FRUTA	1.430.000	24.837.367	13.463.654
<b>CULTIVO: GULUPA</b>														
La Plata	10,85					2,0	8,9	10,9	53,10	6,0	FRUTA	1.600.000	S.I	S.I
<b>CULTIVO: DURAZNO</b>														
La Plata	27,5						27,5	27,5	170,50	6,2	FRUTA	5.000.000	S.I	S.I

Fuente: Evaluación agropecuaria del departamento del Huila (2019).

“Las evaluaciones agropecuarias municipales (EVA) son la base de información y conocimiento sobre la oferta productiva agropecuaria de los municipios del país, una operación estratégica para la generación de estadísticas y la toma de decisiones en el sector” (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria –UPRA, s.f.).

Es así, que la base de la economía del municipio se centra en la actividad agropecuaria, donde alrededor de 127 veredas pertenecientes a cinco (5) centros poblados, ubican la producción de café en el primer puesto, seguido de la producción de frijol, maíz, plátano y yuca en un segundo lugar.

Por consiguiente se hace necesario el desarrollo de proyectos de inversión pública planeados desde las bases, sus comunidades, proyectos encaminados al desarrollo de excelentes vías terrestres de comunicación, centros de salud, colegios y escuelas de fácil acceso para las comunidades rurales, donde se les satisfagan todas sus necesidades y evitar acrecentar el porcentaje de desplazamiento a zonas urbanas; con esto se contribuye a mejorar indicadores de productividad y competitividad regional.

## **Turismo**

Para el caso del turismo, se pueden encontrar una serie de atractivos, donde se destacan:

lugares de interés son el Parque Nacional Natural Puracé, la estatuaria monolítica de Moscopán, la estatuaria de Agua Bonita, la laguna de San Rafael, la laguna de San Andrés, el río La Plata, el parque Custodio García Rovira, el parque de La Pola, la cascada La Azufrada, la cascada de La Candelaria, la cascada La Mona, las cascadas de Bedón y San Nicolás, los termales de San Sebastián. (Lugares que ver, 2022)

Igualmente el templo local de San Sebastián donde se conservan los restos fúnebres del beato Pedro María Ramírez Ramos, más conocido como el mártir de Armero y el templo en piedra de San Andrés.

## **Ecología**

Para el caso de la riqueza ecosistémica existe una serie de riquezas naturales, tanto de fauna como de flora. En tal sentido, en cuanto al valor faunístico se tiene:

Una gran diversidad como aves, plantígrados (osos de anteojos), serpientes (cazadoras y coral), algunos felinos de tamaño menor (tigrillo) y otras especies menores. La zona amortiguadora del Parque Nacional Natural del Nevado del Huila, se constituye en el ecosistema de mayor importancia para el municipio de La Plata, representando por su biodiversidad, magnitud en zona boscosa y de alto potencial hídrico. San Isidro con una extensión de 412,5 ha, localizada en las veredas Horizonte, el Viso y la Florida entre los 2.400 y 2.700 msnm, lo que corresponde al municipio y es compartida con el municipio de Teruel. Es un terreno baldío conformado por bosque secundario intervenido con especies de cedro negro, mantequilla, manzano, yarumo blanco, helecho arbóreo, palma boa, entre otros; además, existen algunas especies faunísticas como la pava güicha, tigrillo, cusumbo, zorros, ratones, ardillas, murciélagos, entre otros. (Wikiwand, s.f.)

Lo anterior supone una gran riqueza natural que hacer parte de los ecosistemas del municipio de la Plata.

### ***4.1.3 Estructura organizacional de la Alcaldía de La Plata Huila***

La Alcaldía de La Plata para el desarrollo de sus actividades misionales se encuentra organizada por las siguientes dependencias:

**Almacén**

Se encarga del manejo del almacén municipal en lo relativo a la entrada y salida de bienes, su identificación y adecuada conservación, así como el respectivo trámite legal de compra.

**Asesoría jurídica**

Se encarga de representar judicial y extrajudicial el Municipio en los asuntos pertinentes. De igual forma, le corresponde prestar asesoría directa e inmediata al alcalde, los secretarios de despacho, concejales y demás servidores públicos de la administración municipal.

**Comisaria de familia**

Maneja los asuntos policivos, solución de controversias relativas a la familia y al menor, aplicación de métodos alternativos de solución de conflictos, ejercicio de funciones de supervisión de actividades comerciales.

**Despacho del Alcalde**

Desde allí se direcciona estratégicamente las actuaciones administrativas del Municipio y se ordena la inversión social en cada uno de los sectores que atiende el ente territorial.

Oficina de Control Interno: coordina el cumplimiento del Sistema de Control Interno, del Sistema de Gestión de Calidad y Control Interno Contable CICO de la Alcaldía Municipal y asesorar a los funcionarios de la Administración Municipal en el fomento de la cultura del autocontrol en todas las actividades que requiere el proceso administrativo para el

cumplimiento de los planes, programas y proyectos adoptados por la Administración Municipal.

### **Secretaría de Desarrollo**

Fórmula, planea, organiza, controla, vigila y desarrolla las políticas, los planes, programas, proyectos y estudios de carácter administrativo, operativo, técnico y financiero requeridos para garantizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal y el desarrollo de la misión institucional, administrar el Régimen Subsidiado, con el fin de lograr la aplicación de la política en salud pública y el desarrollo social y económico del municipio de la Plata; y de las responsabilidades de la dependencia, dentro de los términos y condiciones establecidos para su ejecución, de competencia municipal.

### **Secretaría de Gobierno**

Fórmula, planea, organiza, controla, vigila y desarrolla las políticas, los planes, programas de carácter administrativo, operativo, técnico y financiero requeridos para el desarrollo de la misión institucional y de las responsabilidades de la dependencia, dentro de los términos y condiciones establecidos para su ejecución.

### **Secretaría de Hacienda**

Maneja las finanzas públicas, la contabilidad del municipio y cumplir las atribuciones de Tesorería Municipal. Asesora al alcalde en la formulación de políticas financieras, fiscales y económicas, se encarga también del recaudo de los ingresos tributarios y no tributarios a favor del municipio, así como del oportuno pago de obligaciones a cargo del ente territorial. Asegura la financiación de los planes, programas y proyectos del municipio, mediante el recaudo y administración de los recursos públicos con transparencia, eficacia, eficiencia y oportunidad.

**Secretaría de Tránsito y Transporte**

Maneja las políticas de utilización del espacio público municipal, establecimiento de planes, programas, delineación, demarcación y autorización de tránsito y transporte municipal.

**Unidad de Desarrollo Rural**

Apoya al Departamento Administrativo de Planeación, concretamente en lo relacionado con la Ejecución directa de actuaciones de asistencia técnica agropecuaria y ambiental.

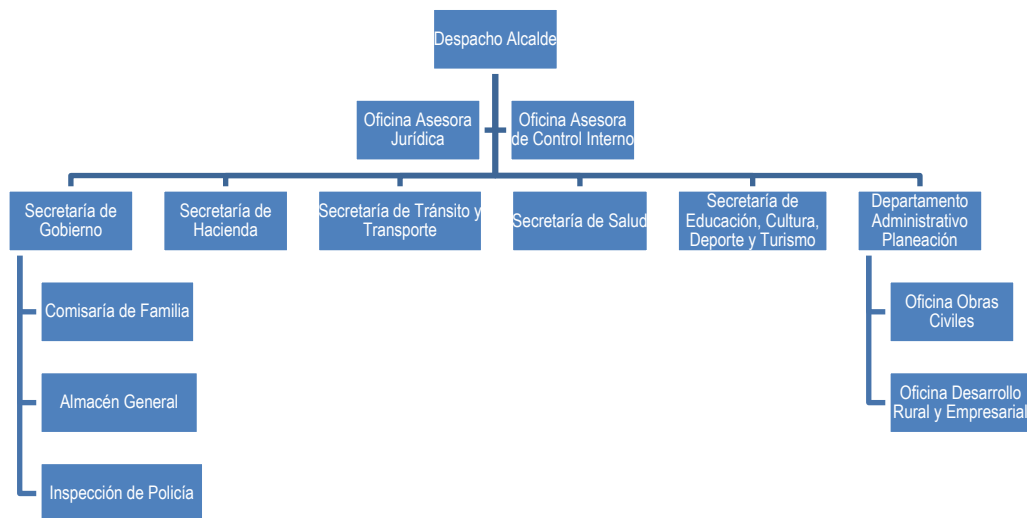
**Departamento Administrativo de Planeación**

Dentro de la estructura organizacional de la Alcaldía de La Plata se encuentra el Departamento Administrativo de Planeación siendo uno de los departamentos importantes y estratégicos de la Administración Central, de esta área se desprende la Unidad de Obras Civiles y de Desarrollo Rural, constituida por más de 30 colaboradores.

A continuación se detalla cómo está organizada de manera jerárquica la Alcaldía del municipio de la Plata.

## Gráfica 2

### Estructura organizacional municipio de La Plata Huila



*Nota.* Elaboración propia a partir del organigrama municipio de La Plata, (2021).

## 4.2 Estado del Arte

Se identificaron los siguientes estudios a nivel internacional, nacional y regional enfocados en la temática en la que se concentra este estudio. Como términos orientadores de esta revisión, se destacan: madurez de gestión de proyectos, ciclo de vida del proyecto, planificación estratégica en organizaciones públicas, PMO.

En el documento denominado El papel de la Oficina de gestión de proyectos (PMO) en la gestión del ciclo de vida del producto: un estudio de caso en la industria de defensa, investigación que se desarrolló en el Reino Unido en la que se examinó críticamente el papel de la PMO como integrador longitudinal de la actividad a lo largo del ciclo de vida del producto.

Se identificó que las brechas en la interfaz traen problemas de intención estratégica inconsistente en todas las fases, procesos y métodos diferentes utilizados en fases separadas y una gestión deficiente del conocimiento dentro de las brechas entre las fases. Por lo que la PMO puede proporcionar continuidad a través de las fases manteniendo la coherencia del

propósito, el proceso y el método, y la integridad del conocimiento para mejorar el desempeño de las fases previas y posteriores a la brecha del ciclo de vida. Finalmente, los autores del estudio sugirieron que la exploración del rol basado en el ciclo de vida de la PMO, puede presentar oportunidades para mejorar el valor estratégico de la PMO dentro de las organizaciones y también mejorar la integración entre la práctica de gestión de proyectos y la gestión del ciclo de vida del producto. El estudio contribuyó tanto a la literatura sobre gestión del ciclo de vida del producto como a la literatura sobre el papel y la función de la PMO (Paton y Andrew, 2019).

Otro estudio titulado “Dimensiones de la gobernanza del conocimiento en un contexto de proyecto multi-PMO” (Sanz y Ortiz, 2019), desarrollado en España, se analizó en profundidad un gran proyecto complejo en la industria de TI. Los hallazgos del estudio indicaron que los flujos de conocimiento entre las PMO tienen lugar a lo largo de las dimensiones definidas para la gobernanza de las PMO, lo que confirma la idoneidad de esas dimensiones también para la gobernanza del conocimiento. Esta investigación también validó la conexión entre las barreras para el intercambio de conocimientos y los mecanismos de gobernanza del conocimiento, y proporcionó evidencia empírica de la importancia de la gobernanza del conocimiento informal para fomentar comportamientos de intercambio de conocimientos. Esto es de vital importancia para superar los problemas operativos diarios (Sanz y Ortiz, 2019).

Entre tanto, Darling, y Whitty (2016) en Australia hicieron una revisión de la historia documentada e indocumentada de la PMO y sus prácticas, los autores vieron cómo se han desarrollado las PMO hasta la actualidad, cómo las PMO desarrollan sus ideas, cuán útiles son y en qué actividades asociadas participan. A través de una extensa revisión de la literatura académica y no académica. Esta investigación reveló cómo la forma y el uso de la estructura que ahora llamamos PMO ha evolucionado y se ha adaptado con el tiempo.



En la historia reciente, la PMO ha evolucionado hasta convertirse en el repositorio central de herramientas y metodologías para este trabajo no operativo. La PMO se ha convertido en un activo, una mercancía con la que comerciar y una insignia que se debe usar para obtener ciertos privilegios.

Esta investigación identifica una serie de deficiencias en la literatura existente y destaca que existen muchas prácticas, métodos y tipologías de PMO, con frecuencia sus custodios los promocionan como “mejores prácticas”. Con base en los aportes de este estudio, se confirma la importancia de definir una estrategia que sea viable y factible para la gestión de proyectos en la Alcaldía de La Plata.

Hay casos no tan exitosos y otros que si han mejorado sus procesos en la implementación de la organización y gestión de una oficina de proyectos; tal como lo sustenta un estudio realizado por Sandhu et al., (2019) en el que se estableció que los proyectos son una parte inherente de la implementación de estrategias. En su investigación se probó la capacidad de siete funciones de la oficina de gestión de proyectos (PMO) para lograr la planificación estratégica en organizaciones públicas de desarrollo de grandes sociedades en los Emiratos Árabes Unidos (EAU).

El objetivo del estudio fue resaltar la importancia de la PMO, como herramienta en la gestión del conocimiento organizacional, en una investigación basada en un caso de estudio, en una organización de proyectos del sector de servicios de saneamiento. El método de investigación cualitativa utilizó el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (MMGP) para evaluar el nivel de madurez en la gestión de proyectos e identificar problemas organizacionales y de conocimiento observados en las fases del proceso de gestión del conocimiento, con la aplicación de un cuestionario electrónico para verificar la percepción de los directivos sobre el rol de la PMO en la gestión, codificación y personalización del conocimiento como estrategias de gestión del conocimiento y la herramienta de calidad

5W2H para la planificación de acciones. Las iniciativas y prácticas de la PMO en la organización en estudio resultaron en un incremento en el nivel de madurez en la gestión de proyectos, en la resolución total del 70% de los problemas organizacionales y en la creación de un Sistema de Gestión del Conocimiento, confirmando el rol relevante de PMO en gestión del conocimiento organizacional (Lucca *et al.*, 2020).

En un estudio similar encontrado en el contexto nacional se desarrolló una propuesta de rediseño del Banco de Programas y Proyectos municipal en Envigado Antioquia- Ésta se generó:

A partir de un diagnóstico basado tanto en la aplicación del OPM3®, como en la recopilación de información empírica provista por funcionarios, que no sólo cumple con las directrices jurídicas del DNP, sino que toma como referencia el modelo de gestión de proyectos del Project Management Institute – PMI® -- Para esto plantearon, entre otros cambios, el diseño de políticas claras de gestión del conocimiento para construir sobre lo aprendido, y el desarrollo de estrategias de formación permanente y promoción de la cultura de proyectos en el sector público local -- Finalmente, además de un diagnóstico de madurez del Banco de Programas y Proyectos de Envigado, propusieron una estructura organizacional de la PMO con sus respectivas funciones, roles y procedimientos y una propuesta de implementación. (González Valencia, 2017)

Así mismo:

La Compañía Colombiana de Consultores S.A – CCC S.A., una empresa reconocida por su trayectoria en la prestación de servicios integrados de ingeniería en el área de consultoría, para el desarrollo de proyectos de infraestructura del sector público y privado, conformada por un foco estratégico (junta directiva, presidencia y gerencia corporativa) y tres gerencias (comercial, multi proyectos y gestión interna). (Sierra Jaramillo, 2014)

Definiendo de tal manera, que el plan de mejoramiento de los procesos de gestión integrada de proyectos en la empresa CCC S.A, implican:

La aplicación de conocimientos e información de los temas correspondientes a la Gestión de proyectos (GP) se basó en estándares del PMBOK®, y la norma ISO 21500 Guidance on Project Management, como guías de buenas prácticas en GP; estos estándares contribuyeron a entender las necesidades de mejora en la Compañía con respecto a la gestión de proyectos. Este trabajo facilitó el entendimiento de la gestión de la compañía, para fortalecer procesos de inicialización, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos, y lograr el éxito en los servicios de la Compañía y el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de desempeño. (Sierra Jaramillo, 2014)

Por otro lado, en la investigación de Ibagón et al., (2020) trata de una propuesta de diseño e implementación de una oficina de gestión de proyectos PMO, que tendría como insumos:

Habilitadores organizacionales de compañías del sector de consultoría e interventoría en sucursales de multinacionales, debido a que éstas presentaron dificultades al tratar de implementar estándares por el nivel de madurez que tiene cada sucursal. Sus resultados indicaron que: se debe realizar un diagnóstico de la madurez de gestión de proyectos el cual permita conocer el estado actual, con los resultados que se presenta en la aplicación del instrumento, se debe interpretar para determinar el alcance de la oficina de gestión de proyectos, seguido con la identificación y priorización de las iniciativas de implementación en las cuales se debe desarrollar la hoja de ruta la cual permite establecer una línea de tiempo la ejecución de cada iniciativa que se plantea adicionalmente se debe determinar los requisitos, esto nos permite tener una planificación adecuada para la implementación de la PMO. Esta investigación aporta

una metodología definida y validada en el ámbito del diseño para la propuesta de implementación de una PMO, la cual se destaca la selección del modelo de madurez, priorización de iniciativas de implementación, hoja de ruta de implementación, requisitos de implementación, adicionalmente se presentó la recopilación de literatura relacionada con la determinación de madurez de una compañía, modelos utilizados, tipos de PMO. (p. 71).

Estos elementos metodológicos desarrollados en el estudio, son una guía para la estrategia de proyectos que se requiere implementar en la Alcaldía del municipio de La Plata, teniendo como base el diagnóstico de madurez de gestión de proyectos.

En la Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER) se identificaron algunas debilidades en la gestión de proyectos, en lo primordial porque los mismos se desarrollan de manera empírica, según el conocimiento y las preferencias del responsable, y en muchos casos se hace sin respetar las prácticas que se encuentran estandarizadas, lo que se traduce en sobrecostos, reprocesos y proyectos no exitosos.

En el presente documento, a través de la aplicación del modelo de madurez de gestión de proyectos OPM3 se estableció el nivel de madurez en el área que tiene la CARDER y con base en este resultado se logró seleccionar el tipo de oficina de proyectos (PMO) más adecuada de acuerdo con las características de la organización y que permitiera suplir las necesidades institucionales -- Para el efecto se diseñó una PMO que, ajustada a la realidad de la CARDER y basada en los lineamientos del Project Management Institute (PMI), permitirá mejorar la gestión de proyectos para dicha entidad (Pulgarín, 2017).

A partir de los conceptos de la gestión de proyectos, programas, portafolio y modelos de madurez de los proyectos, se generó un estudio sobre:

El grado de madurez de las empresas bogotanas encuestadas a través de dos dimensiones: la primera el grado de cumplimiento asociado a cada uno de los procesos de estandarización,

medición, control y mejoras continuas de los procesos de la gestión de proyectos; y la segunda dimensión referida a la interrelación entre portafolio, programas y proyectos. (Arce S, 2010).

La investigación concluyó que el nivel de madurez de los proyectos de estas empresas es bajo, el 46,9% en la gran empresa, porcentaje que se reduce al 24,7% cuando se trata de medianas empresas, al 13,6% en pequeñas, al 8,6% en microempresas. Se observó que:

Al cruzar el nivel de estudio de los encuestados con el nivel de madurez en gerencia de proyectos, el uso de las buenas prácticas no se da a través de los niveles altos de estudio, como maestría y doctorado. La madurez en la gestión de proyectos, programas y portafolio presenta nivel alto cuando se tiene a especialistas en gerencia de proyectos al frente de los proyectos o programas. (Labrada y Sierra, 2010).

Por lo que se resalta que es importante no solo tener en la dirección una persona con los títulos, sino con planteamientos estratégicos que pueda visionar a largo plazo la ejecución de los proyectos de inversión.

Encontramos un estudio relacionado con la temática en gestión de proyectos de inversión pública con municipio de sexta categoría denominado “Propuesta de una herramienta para mejorar los procesos de control y seguimiento en la gerencia de proyectos de inversión pública en el municipio de Aipe-Huila”; Cuyos autores son magister Emir Dussán Ramírez y Magister Ormalia Vargas Montero, egresados del posgrado en Maestría en Gerencia Integral de proyectos Segunda cohorte, de la Universidad Surcolombiana.

### **4.3 Marco Teórico**

#### ***4.3.1 Ciclo del proyecto***

El ciclo de un proyecto de inversión de naturaleza pública o privada, en cualquier sector de la economía, comprende las etapas de preinversión, ejecución, operación y cierre.

La experiencia ha demostrado que una de las mayores falencias que se presenta durante el desarrollo del ciclo del proyecto se relaciona con la articulación entre etapas consecutivas. Por esta razón deben reevaluarse los conceptos y alcances tradicionales de la gerencia de proyectos, que suele confundirse frecuentemente con el ciclo de la típica administración del proyecto y/o con la gerencia de la obra (Mendez L, 2016).

### **La etapa de preinversión**

Ahora bien, en cuanto a la fase o etapa de preinversión, se tiene que es un proceso donde se “realizan todos los análisis y estudios requeridos para definir la problemática e identificar la mejor alternativa de solución, luego de haber agotado el proceso de evaluación de la factibilidad técnica, legal, ambiental, económica y social de las opciones analizadas” (Departamento Nacional de Planeación DPN, s.f.)

Por consiguiente, uno de los propósitos de la preinversión tiene que ver con valorar cual es la “conveniencia de realizar un Proyecto de Inversión Pública (PIP) en particular, es decir, exige contar con los estudios que sustenten que es socialmente rentable, sostenible y concordante con los lineamientos de política establecida por las autoridades correspondientes” (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.)

Por lo tanto, esta etapa de preinversión se divide en cinco subetapas que son: idea, perfil, pre factibilidad y factibilidad. En esta etapa de Idea de un proyecto se detecta el problema que surge de una necesidad individual o común.

### **Etapa de ejecución**

Para el caso de la ejecución de un proyecto se tiene que es “la realización de todas aquellas tareas previstas en la planificación de este. A su vez, estas tareas, como su propio nombre indica, permiten conseguir los objetivos propuestos al inicio” (Economipedia, s.f.).

La ejecución del proyecto es la etapa del proyecto en la que se pone en marcha todo lo que el equipo ha planificado. El equipo hace todo lo posible para que los proyectos comiencen con buen pie.

La fase de ejecución del proyecto es una de las fases más relevantes. Una vez hemos planificado un proyecto, el siguiente paso es ejecutarlo. Cuando sabemos qué es lo que queremos, es el momento de ponerse en acción. Esta fase no es más que eso, hacer realidad lo que está escrito en el papel y, con el seguimiento, observar qué sucede para corregirlo en caso necesario. (Economipedia, s.f.)

Durante la ejecución del proyecto suelen presentarse situaciones que obligan a realizar ajustes en el proyecto por circunstancias como:

- Un proveedor de insumos plantea la posibilidad de cambiar los acuerdos preestablecidos. para ello limita las entregas, afectando la programación inicial y las condiciones económicas del proyecto.
- Un contratista se retrasa en el cumplimiento del cronograma de entrega de obra y surge la necesidad de renegociar las condiciones iniciales.
- Una variación en la normatividad que obliga a revisar aspectos técnicos y/o del alcance del proyecto.
- El financiamiento previsto no fluye como se requiere.
- Algunas partes interesadas cambian de posición con respecto al proyecto.

En estos escenarios, la habilidad para gestionar los procesos de negociación es un componente importante en gerencia de proyectos (Méndez, 2016, p. 451).

### **Etapa de operación**

Para el caso de la etapa de operación se tiene como particularidad que es la fase con mayor duración en el ciclo de vida del proyecto, dado que es la parte donde “se generan los bienes o servicios que serán provistos para solucionar una problemática, satisfacer una

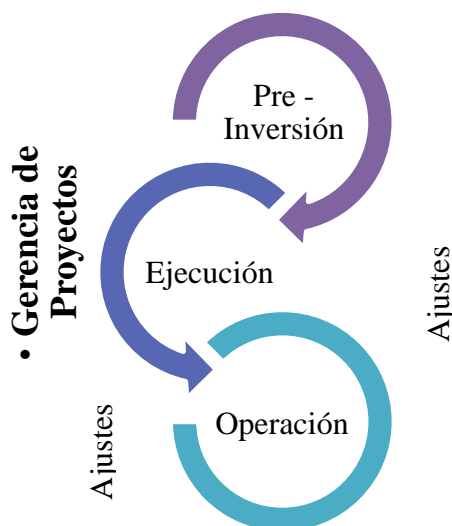
necesidad, para aprovechar una oportunidad o para eliminar o mitigar un riesgo. (Alvarado Roldan, 2018)

Por lo tanto, la etapa de operación comprende el período de tiempo en que el proyecto entra en funcionamiento y por ende se generan los beneficios estimados en la población, según los objetivos establecidos. En tal sentido, en esta “etapa tiene como fin satisfacer el requisito inicial que fue planteado, valga la redundancia, debe cubrir el propósito inicial y la medición del éxito o fracaso del plan está directamente relacionada con su cumplimiento” (IDESAA, 2022)

En la Gráfica 3, se muestran las diferentes etapas del ciclo de un proyecto de inversión de naturaleza pública o privada:

### Gráfica 3.

*Etapas del ciclo de vida de un proyecto*



*Nota.* Elaboración propia a partir de Méndez (2016, p 448).

#### 4.3.2 Modelos de madurez de gestión de proyectos

El modelo de madures de un proyecto implica los procesos que tiene que seguir una empresa para alcanzar la excelencia en la gestión de un proyecto:



El modelo de madurez es donde se marca el camino o los pasos a seguir a una empresa para lograr su excelencia en la gestión de proyectos. Esto se logra a través de diferentes modelos ya existentes. Los diferentes modelos han surgido desde los años 90, siendo su objetivo principal permitirle a una empresa reconocer cuáles son sus prácticas de gestión de proyectos, se siguen a las empresas que hacen proyectos similares y enseñan un proceso de avance para el mejoramiento de sus prácticas. Cooke-Davies (como se citó en Rodríguez, 2016).

Teniendo en cuenta la revisión de Rodríguez (2016) se puede entender que la implicación:

Del concepto de madurez con las organizaciones se dio cuando surgió el movimiento de gestión total de calidad que, aplicando técnicas de control estadístico de procesos, demostró que mejorar la madurez de algún proceso técnico conllevaba la reducción en la variabilidad inherente del proceso y el mejoramiento del desempeño medio del proceso. (Cooke y Arzymanow, 2003)

Existe diversidad de modelos en los que se pueden identificar algunas propiedades que los caracterizan:

El desarrollo en una organización es simple y se puede describir con un número limitado de niveles de madurez, generalmente entre cuatro y seis. Los niveles de madurez se caracterizan por ciertos requerimientos que deben ser cumplidos en cada ocasión. Los niveles son ordenados secuencialmente de un nivel inicial hasta un nivel final, siendo este último el correspondiente a la supuesta perfección. (Khoshgoftar y Osman, 2009).

Uno de los primeros modelos fue el Capability Maturity Model (CMM) lanzado en el año 1991 para mejorar procesos relacionados con el desarrollo de software pero que luego se convirtió en estándar para la gerencia de proyectos en general.

El modelo propone una estructura de cinco niveles de madurez (inicial, repetible, definido, gestionado y optimizado), unas áreas de procesos claves, unas características comunes y prácticas claves (Gresse, 2010).

El Instituto de Gerencia de Proyecto (PMI) liberó su Modelo/OPM3 en diciembre 2003. La elaboración de este modelo, fue desarrollada por un equipo de 200 voluntarios durante un período de 5 años y construido sobre la base del PMBOK Guide® del PMI, consiste de cuatro niveles (estandarización, medición, control y mejoramiento continuo) relacionados con los Grupos de procesos de PM identificados en el PMBOK Guide® (iniciación, planificación, control, ejecución, y cierre o finalización) para cada uno de sus tres niveles de aplicación: Proyectos, Programas y Portafolio de Proyectos (Archibald, 2003).

Este modelo de madurez propuesto por la PMI en 2003 es el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Con apoyo de los asociados a la PMI se cuenta con 600 buenas prácticas, 3.000 capacidades y 4.000 relaciones (PMI, 2008). El modelo considera: “Las mejores prácticas”. “Las capacidades necesarias para que se logren”. “Resultados observables que muestren las capacidades”. “Indicadores clave de medición” “El modelo contextual que incluye el proceso de gerencia de proyectos”. “Las etapas del proceso de mejoramiento”. “Las relaciones entre buenas prácticas”.

Otro modelo de interés es el Project Management Maturity Model (PMMM) propuesto por Kerzner (2009), que presenta cinco niveles: “Nivel 1: Lenguaje común en la gerencia de proyectos”. “Nivel 2: Procesos comunes identificados y estandarizados para la gestión de los Proyectos”. “Nivel 3: Metodología singular que combina los procesos organizacionales”. “Nivel 4: Benchmarking para mejorar las capacidades”. “Nivel 5: Mejora continua de lo anterior”.

El modelo Colombian Project Management Maturity Model (CP3M) presenta mejoras al modelo propuesto por la PMI. Este modelo identifica cinco niveles de madurez para

caracterizar la organización dentro de cuatro componentes: el componente institucional, el componente de administración del ciclo de vida de proyectos, el componente de estandarización y el componente estratégico de la organización (Motoa y Solarte, 2005).

Una vez realizada la evaluación de cada uno de los criterios para los modelos seleccionados a través de una tabla de comparación, se seleccionará el modelo que se ajuste más a nuestras necesidades.

**Tabla 3.**

*Muestra la comparación de los diferentes modelos estudiados*

<b>Criterios País de origen</b>	<b>PMMM EE.UU.</b>	<b>OPM3 EE.UU.</b>	<b>C3PM Colombia</b>
Versiones de actualización del modelo	Si maneja versiones (3)	Si maneja versiones (2)	Si maneja Versiones (5)
Año de última actualización	2005	2013	2013
Certificaciones generadas por el modelo	No genera	Sí genera	No genera
Número de niveles de madurez del modelo	1. Lenguaje común 2. Procesos comunes 3. Metodología única 4. Evaluación comparativa 5. Mejoramiento continuo	1. Conocimiento 2. Evaluación 3. Mejora continua	NIVEL 0. Sin procesos definidos NIVEL 1. Herramientas mínimas NIVEL 2. Procesos esenciales NIVEL 3. Procesos operativos NIVEL 4. Procesos completos
Alcance del modelo para las áreas dentro de la organización.	Proyecto	Proyecto, Programa y Portafolio	Proyecto
Prestación del servicio de consultorías del modelo	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia a partir de modelos estudiados.

#### **4.3.3 Modelos de PMO como estrategias de solución para mejorar la capacidad de gestión.**

##### **Modelos de PMO:**

Dinsmore, (1999) propuso modelos evolutivos de PMO, a saber: Equipo de proyecto autónomo (WBS), Proyecto Oficina de apoyo (PSO), Centro de excelencia en gestión de

proyectos (PMCOE), Oficina de gestión de programas (PrgMO) y Director de proyectos (CPO). Estos modelos van desde un sector simple, para ayudar en el control de proyectos (PSO), a un departamento de la empresa a través del cual todos proyectos gestionados por la organización (CPO) (PATAH, CARVALHO y LAURINDO, 2003). La PMO puede ayudar en gran medida a transformar las estrategias de una empresa en resultados a través de la gestión de proyectos. Las características de los principales modelos PMO propuestos por Dinsmore (1999) son los siguientes:

- Oficina de apoyo a proyectos (PSO): proporciona asistencia técnica y administración, herramientas y servicios a los gerentes de proyecto; ayudar en la planificación, programación, impulsar cambios de alcance y gestionar costos del proyecto.
- Oficina de gestión de programas (PrgMO): gestiona gerentes de proyecto y ser responsable de los resultados de los proyectos. Por naturaleza, comprende las funciones del PMCOE y, en algunos casos, los del PSO.
- Director de proyectos (CPO): se encarga de la cartera y alimentarte desde los proyectos de la organización, desde la etapa de decisión comercial hasta su implementación final.
- Las principales actividades se resumen en: participación en las decisiones que resulten en nuevos proyectos; planificación estratégica de negocios; establecimiento de prioridades y negociación de recursos para proyectos; supervisión de la implementación de proyectos estratégicos; responsabilidad por el gestión de proyectos a nivel empresarial; desarrollo de conciencia y capacidad en la gestión de proyectos a través de la organización; evaluación periódica de proyectos, incluida la decisión de discontinuarlos; y gestión de partes interesadas de alto nivel, facilitación y tutoría.

**PMO de apoyo:**

Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como repositorios de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido. (Project Management Institute, 2013, p. 11)

**PMO de control:**

Proporcionan soporte y exigen el cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado. (Project Management Institute, 2013, p. 11)

**PMO directiva:**

“Ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMO ejercen un grado de control elevado” (Project Management Institute, 2013, p. 11).

***4.3.4 Tipos de oficinas de proyectos como estrategia a implementar para mejorar la capacidad de gestión.***

Harold Kerzner (2006) establece tres tipos de oficina de proyectos usadas comúnmente en las compañías, de acuerdo a la revisión de Sierra:

### **Funcional PO**

Este tipo de PO es utilizado en un área funcional o división de una organización, como sistemas de información. La responsabilidad principal de este tipo de PO es manejar un fondo del recurso crítico, es decir administración de recursos. (Kerzner, 2006, p. 942).

### **Customer Group PO**

Este tipo PO es para una mejor atención a la gestión de los clientes y atención a la gestión de las comunicaciones con los mismo. Comunes clientes o proyectos están agrupados para una mejor gestión y relaciones con los clientes. Varios grupos de clientes puede existir al mismo tiempo dentro de la PO lo que puede generar una organización temporal dentro de la organización. En efecto, este tipo de decisiones dentro de una empresa genera la asignación de un director para administrar la PMO de forma permanente. (Kerzner, 2006, p. 942)

### **Corporate (or strategic) PO:**

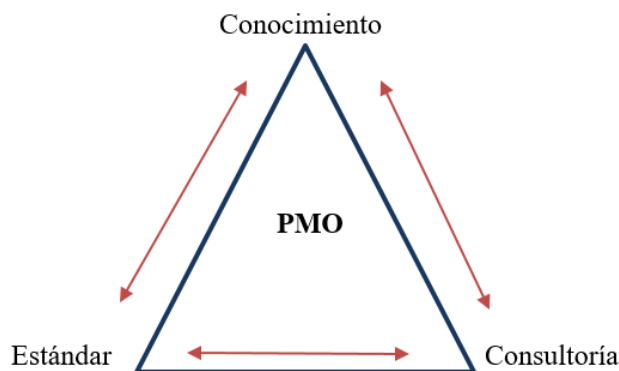
Este tipo de PO atiende la organización entera y se concentra en cuestiones corporativas y estratégicas, en vez de cuestiones funcionales. Si este tipo de PMO hace dirección de proyectos, es para la reducción de costos y la reducción de esfuerzos dentro de la organización. (Kerzner, 2006, p. 942)

De acuerdo con lo anterior, este tipo de oficinas nos amplía la visión de lo que pueden ser las PMO, que implica tener un grado de madurez dentro de la organización; a diferencia del PMI, que definen que las PMO directivas solo se dedican a dirigir con un alto grado de control sobre los proyectos. Para Kerzner (2006), el concepto es más amplio al incorporar el concepto de PO a nivel corporativo o estratégico, en las cuales se presta ayuda a toda la

organización y se toman decisiones estratégicas, que permiten la reducción de costos, siendo un ente autónomo que además de desarrollar proyectos con calidad y metodología generan ganancias para la organización.

De otra parte, las PO ofrecen un conjunto de alternativas que son importantes para las organizaciones según el Project Management Institute (2007) “definido como un triángulo de valor con tres elementos que aportan a las organizaciones cuando existen las oficinas de proyectos; estos elementos son: el conocimiento, estándar y consultoría, cómo se indica en la gráfica número 4.

**Gráfica 2.** *Triángulo de valor de las PMO*



Fuente: Letavec (como se citó en Sierra, 2007)

- **Estándar:** “es un conjunto de políticas y procedimientos para gobernar procesos de los proyectos de una organización. Se estandarizan plantillas, informes, métricas” (Universidad para la Cooperación Internacional, 2007, p. 25).
- **Conocimiento:** “ejecutar actividades asociados con la adquisición y diseminación (Sic) de conocimiento para beneficiar a los Project Manager (Training, Bases de datos de conocimiento, etc.)” (Universidad para la Cooperación Internacional, 2007, p. 25).
- **Consultoría:** “asistir y/o gestionar las prácticas de los Project Manager” (Universidad para la Cooperación Internacional, 2007, p. 25).

Según el Project Management Institute (2007):

Se determina un solo nivel de oficina de proyectos que puede tener tres niveles básicos para empresas de consultoría, lo que evidencia que puede ser uno de los niveles menos complejos de POS, que presta un soporte básico; sin embargo, no describe que debe generar una organización dentro de la empresa, como sí lo relacionan Kerzner (2006) y el PMI en el libro del Project Management Body of Knowledge. Un concepto más profundo de las PMO, lo describe, Gerard M. Hill, como resultado de la globalización, puesto que las empresas se han visto en la necesidad de crear este tipo de oficinas para lograr la gestión, supervisión, control y apoyo del proyecto. Según Hill, dentro de la PMO, además de ayudar a los gerentes de proyectos, es un ente de mejoramiento continuo en la cual se debe avanzar en diferentes etapas. (p. 2)

#### **4.4 Marco Legal y Normativo**

Las entidades públicas tienen la responsabilidad de conducir adecuadamente la asignación de los recursos, orientados a la maximización de los beneficios de la población impactada, optimizándolos y garantizando la sostenibilidad administrativa de la organización para su continuo funcionamiento.

Ante esto, la Constitución Nacional de Colombia de 1991 encarga al Estado de la dirección general de la economía y es responsable en el uso racional y la administración eficiente de los recursos, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes, la equidad, el desarrollo y el bienestar de los conciudadanos (Constitución Política de Colombia, 1991).



En cumplimiento de su función debe establecer un Plan de Desarrollo y un Plan de Inversiones tanto de orden nacional como de las entidades territoriales, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la Ley. Los planes de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un Plan de Inversiones de mediano y corto plazo. (Constitución Política de Colombia, 1991)

La inadecuada gestión de los recursos públicos, es un problema que afecta a todos y frena el desarrollo y crecimiento de una región o un territorio, incumpliendo con lo establecido en la Constitución Política de Colombia, que en su Artículo 2 dicta que son fines esenciales del Estado el servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes.

Así mismo la Constitución establece en el artículo 311 que el municipio como entidad del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la Ley, construir las obras que demande el progreso local y ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la constitución y las leyes.

En complemento a lo establecido en la constitución, la Ley 1551 de 2012 determina que dentro de las funciones de los municipios se encuentra:

- Elaborar planes de desarrollo municipal, articulado con el plan de desarrollo departamental y el plan de desarrollo nacional.
- Promover el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.
- Promover la participación comunitaria, la cultura de Derechos Humanos y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.

- Procurar la solución de las necesidades básicas insatisfechas de los habitantes del municipio.
- Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del ambiente, de conformidad con la Constitución y la ley.
- Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio, fomentando la industria nacional, el comercio y el consumo interno en sus territorios de conformidad con la legislación vigente para estas materias.

De acuerdo con Duarte y Tuiz (2015) el Estado colombiano representado por el Gobierno Nacional ha venido promoviendo en la última década la aplicación de normas, procesos y procedimientos en la planeación y ejecución de proyectos de inversión pública que se adelantan en la geografía nacional. Tal es el caso de la expedición de la Ley 152 de 1994 conocido como “Estatuto Orgánico de Planeación”. Art.3: “principios en materia de planeación, efectividad de los procedimientos de participación ciudadana en el proceso de planeación”. Art.12: “funciones del Consejo Nacional de Planeación. Art33: autoridades e instancias de planeación en las entidades territoriales”. Art. 31: “contenido de los Planes de Desarrollo de las Entidades Territoriales”. Art. 6: “contenido del plan de inversiones”. Art 7: “financiación de los principales programas y proyectos de inversión pública”. Art.28: “armonización entre la formulación presupuestal y el Plan Nacional de Desarrollo”. Art3, lit n: “obligatoriedad de mantener actualizados los Bancos de Programas y Proyectos del orden nacional y territorial”. Art. 27: “creación del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional como herramienta de registro de programas y proyectos viables y competencias para la preparación y evaluación de programas”. Art49: “establecimiento de los BPPI de las entidades territoriales y competencias del DNP para la planeación y la conformación de una Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos”.

Dentro de este marco normativo debemos mencionar el respectivo Decreto 2844 del 05 de agosto de 2010, Por el cual se reglamentan normas orgánicas de presupuesto y del plan nacional de desarrollo.

En el citado Decreto se considera:

Que es necesario mejorar la información en materia de inversión pública y con tal propósito es necesario integrar y articular sistemas de información existentes en el Sistema Unificado de Inversión Pública, para atender lo dispuesto en el Estatuto Orgánico del Presupuesto y la Ley 152 de 1994.

Que es necesario reglamentar el Banco Nacional de Programas y Proyectos y el Sistema de Información de Seguimiento a los Proyectos de Inversión Pública que se integrarán al Sistema Unificado de Inversión Pública, que finalmente, es necesario establecer el ciclo de los proyectos de inversión pública como eje principal del Sistema Unificado de Inversión Pública, así como los requerimientos que deben atender las instancias intervinientes en cada una de sus etapas.

Por consiguiente, y según el Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, para el Sistema Nacional de Inversión Pública en Colombia, y según la Tabla número 4, se compila la normatividad para el seguimiento y control del ciclo de los proyectos de Inversión Pública.

#### **Tabla 4.**

*Síntesis del Marco Normativo para el seguimiento y control del ciclo de los proyectos de Inversión Pública*

<b>Normativa</b>	<b>Criterio Orientador</b>
Ley 152 de 1994	Mediante la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.
Ley 617 de 2000	Mediante la cual se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional y territorial, determinando además autorizaciones conceptos y porcentajes para gastos de funcionamiento e inversión con recursos de rentas propias de las entidades territoriales.
Ley 715 de 2001	Mediante la cual reglamenta “normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones

Ley 819 de 2003	para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros”. Esta norma fue complementada mediante la expedición de la Ley 1176 de 2007. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.
Ley 1530 de 2012	Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías.
Decreto 111 de 1996	Mediante “el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995, que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto”.
Decreto 568 de 1996	“Por el cual se reglamentan las leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995, Orgánicas del Presupuesto General de la Nación”.
Decreto 630 de 1996	“Por el cual se modifica el Decreto 359 de 1995”.
Decreto 2260 de 1996	“Por el cual se introducen algunas modificaciones al Decreto 568 de 1996”.
Decreto 4730 de 2005	“Por el cual se reglamentan normas Orgánicas del presupuesto. Artículo 3°. Seguimiento del Marco Fiscal a Mediano Plazo. Artículo 10. Elaboración del marco de Gasto a Mediano Plazo”.
Decreto 2844 de 2010	“Por el cual se reglamentan normas orgánicas de Presupuesto y del Plan Nacional de Desarrollo -Sistema Unificado de Inversión Pública”.
Decreto 1949 de 2012	“Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 1530 de 2012 en materia presupuestal y se dictan otras disposiciones”.
Decreto 1082 de 2015	Mediante el cual se expide el “Decreto Único Reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional. El cual compilo para el tema en cuestión los Decretos 3286 de 2004, 2844 de 2010 y 1290 de 2014, entre otros”.
Decreto 1068 de 2015	“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público. El cual compilo para el tema en cuestión los Decretos 4730 de 2005, Decreto 4836 de 2011 entre otros”.
Resolución 0252 de 2012	“Por la cual se establece la metodología para la formulación de los proyectos de inversión susceptibles de financiamiento con cargo a los recursos del Sistema General de Regalías”.
Resolución 1450 de 2013	“Por la cual se adopta la metodología para la formulación y evaluación previa de proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto General de la Nación y de los Presupuestos Territoriales”.
<u>Manual de Procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, BPIN.</u>	

*Nota.* Elaboración propia a partir de DNP (2021).

Esta revisión normativa, permite concluir que en Colombia existe un insumo legal que facilita el diseño de una propuesta para la creación de una PMO en el municipio de La Plata.

## 4.5 Marco Conceptual

### 4.5.1 Proyecto

Son esfuerzos temporales que se llevan a cabo para crear un resultado único y que implican procesos de gestión orientados al producto (Castañeda, 2016). “Un proyecto es un trabajo que tiene un comienzo y un fin. Este trabajo debe planificarse y controlarse; y debería llevarse a buen término con el objetivo de cumplir con los requisitos del que lo solicitó, todo proyecto genera un cambio” (Bucero, 2012)

#### ***4.5.2 Proyecto de inversión***

Un proyecto de inversión es aquel que necesita de una inyección de recursos para concretarse. Por lo tanto, antes de llevarse a cabo es pertinente evaluarlo, estableciendo tres posibles escenarios; hacerlo, no hacerlo, o postergarlo. Estos proyectos constituyen una inversión, por lo tanto, una oportunidad para rentabilizar más. Son proyectos que apalancan recursos y hacen a una empresa más competitiva, por ello, las fuentes de financiamiento son diversas, entre las que se encuentran:

- Bancos: Si la empresa tiene un historial de rentabilidad positivo y en aumento, existen los créditos para pequeñas y grandes empresas, que financian proyectos para que estas crezcan, otorgando atractivas tasas de interés a pago en más de un año.
- Inversionistas: Los inversionistas siempre son una opción, ya que si participan activamente del mercado financiero, sabrán que vale la pena poner recursos en empresas que están en pleno crecimiento y que lo único que necesitan para ganar más dinero es un poco de apalancamiento.
- Propietarios: El dueño del negocio puede ser quien financie el proyecto de inversión, si es que su intención es aumentar su patrimonio en un nivel superior. Oranella (2020).

#### ***4.5.3 Proyectos de Inversión Pública PIP***

Los proyectos de inversión pública son definidos por Castañeda (2016) como los gestionados por el Estado, con recursos públicos. Es así que existe un beneficio no solamente económico, sino también social. De esta forma, Huaquisito (2016) considera a los proyectos de inversión pública como aquellos donde se reconocen unas actividades limitadas en términos de tiempo, utilización de recursos públicos y tienen como fin el crear, ampliar, mejorar la producción de bienes sociales o servicios por parte del Estado.

A diferencia de la mayoría de los demás gastos, la inversión pública generalmente es desigual. Los grandes proyectos de infraestructura, en particular, tienen largos plazos de entrega tanto para las fases de diseño como de implementación, y debido a que generalmente son específicos del sitio, tienen costos irrecuperables significativos. Estas características han creado una serie de necesidades: un marco de planificación de mediano a largo plazo; un ciclo de proyecto cuidadosamente definido; y habilidades, herramientas y arreglos institucionales y de financiamiento especializados.

Así, el DNP plantea la necesidad de acrecentar la formulación de proyectos del sector oficial en todos los niveles, en relación directa con el cumplimiento de los ODS en departamentos y municipios, y garantizar la eficiencia y la eficacia en la inversión de recursos públicos.

De hecho, afirman Israel et al., (2013) una buena administración de la inversión pública debe seguir los tres principios establecidos por la Gestión de las Finanzas Públicas (GFP), los cuales plantean: 1. Sostenibilidad fiscal y su coherencia con el gasto total en inversión pública a largo plazo; 2. Eficiencia de asignación, en alusión a que los proyectos seleccionados sean consistentes con las prioridades sectoriales del gobierno, y que los recursos se transfieran a 35 los sectores priorizados según las razones del plan nacional del Estado; y 3. Eficiencia operativa, con proyectos y programas que de una u otra manera sean rentables o aminoren los egresos.

#### ***4.5.4 Planeación estratégica***

Los proyectos son un resultado de aquellas actividades organizativas que no pueden tratarse dentro de la operación de la empresa. Los proyectos son, por tanto, utilizados a menudo como medios para cumplir el plan estratégico de la empresa, independientemente de si el equipo de proyecto pertenece a la organización o si es subcontratado. Los proyectos son formalizados como resultado de una o más de las

siguientes consideraciones: (Una demanda de mercado, una necesidad organizativa, una petición de un cliente, un avance tecnológico, un requisito legal). (Bucero, 2012)

#### ***4.5.5 Madurez del proyecto***

De acuerdo a la revisión de Claros (2020) el grado en el cual una organización, o una unidad organizacional desarrollan, asimilan e implementan buenas prácticas en dirección de proyectos, programas y portafolios, se conoce como madurez en administración/dirección de proyectos.

El nivel de madurez en administración de proyectos de una organización u unidad organizacional, es factible de ser medido mediante modelos de madurez.

Un modelo de madurez, es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.), que permite identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua. (Project – Tools, s.f.)

#### ***4.5.6 Dirección de proyectos***

De acuerdo a Bucero (2012):

Es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para que las actividades del proyecto alcancen los requisitos del mismo. La dirección de proyectos se consigue mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de estos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitorización, Control y Cierre. El director de proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos. Gestionar un proyecto incluye:

- Identificar los requisitos.
- Establecer objetivos alcanzables y claros.
- Balancear las demandas de calidad, alcance, tiempo y coste.

- Adaptar las especificaciones, planes y enfoque de los diferentes problemas y expectativas de los diferentes participantes.

#### ***4.5.7 Oficina de gestión de proyectos - PMO***

La PMO Project Management Office – Oficina de Gestión de Proyectos:

Surge como una manera de proveer una unidad organizacional responsable por procesos de gestión de proyectos. La PMO pasa a ser la “casa” de los jefes de proyectos, donde ellos encuentran el respaldo necesario para administrar sus proyectos dentro del plazo, costo y calidad que se requieren por medio de la utilización de métodos y procesos de planeamiento, acompañamiento y control.

Además, la PMO es responsable por hacer el vínculo entre el jefe del proyecto y la alta administración, por medio de un sistema de retroalimentación que permite el mejoramiento continuo de la organización. La demanda por una gerencia eficiente, la multiplicación del número de proyectos, así como la creciente complejidad de los mismos, son aspectos que justifican la implementación de una Oficina de administración de Proyectos. (González y Johonston, 2007)

La Project Management Office – PMO:

Es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos, hasta la propia dirección de uno o más proyectos, así se afirma en PMI. (2017)

De acuerdo a esta definición, la PMO juega un papel fundamental en proyectos para la alineación estratégica y facilita el éxito de los mismos.



#### ***4.5.8 Las PMO en entidades públicas***

La implementación de las oficinas PMO (Project Management Office) en las entidades públicas se ha constituido en un significativo valor agregado que se contrapone a la tradición de desinterés que hasta hace aproximadamente dos décadas parecía ser la característica principal en la mayoría de las organizaciones públicas del país; De esta manera, León (2017) reconoce que existen instituciones públicas en el orden nacional, regional y local, que se han esforzado por organizar, actualizar y capacitar sus equipos de talento humano en las áreas estratégicas de la entidad con resultados adyacentes y verificables, los cuales, apuntan a la modernización de procesos, procedimientos y cultura de servicio, apalancados mediante la creación de las PMO.

La conformación de las PMO en diversas organizaciones estatales, según Pérez (2020) permite identificar con acierto y satisfacción que muchos de los líderes empresariales y servidores públicos del país han empezado a conjugar la filosofía del sector privado también en el público, 36 reconociendo las alianzas público-privadas – APP, impulsando lineamientos de direccionamiento estratégico que articulan la calidad, eficiencia y eficacia en el desempeño de estándares, planes y resultados en la búsqueda de soluciones a la problemática social de las comunidades.

Importantes ejemplos de estas políticas de mejora integral se pueden observar en la alcaldía de Santiago de Cali, Manizales y Bogotá; y de igual forma en la Gobernación de Antioquia, el Ejército Nacional, Ecopetrol, (quienes aplicando) en donde se aplican las directrices de las PMO, basadas de la implementación del monitoreo y control de proyectos en entidades y organismos públicos ya probados, retroalimenta y proporciona un extraordinario soporte a los gerentes de proyectos, oficinas de planeación y en la alta dirección de las instituciones, gestión que se desarrolla en el marco de los mecanismos de comunicación y cumplimiento que se apoyan en los marcos metodológicos del PMBOK y la

función pública, permitiendo además llevar un monitoreo y control transversal a los proyectos de inversión pública desde su concepción, contratación, ejecución, hasta su evaluación.

#### ***4.5.9 Project Management Institute -PMI***

Project Management Institute, es una organización no lucrativa que promueve la administración de proyectos a nivel mundial. Fundado en 1969, Su enfoque está expresado en el PMBOK; La PMI desde principios de 2011, es la más grande del mundo en su índole al estar integrada por cerca de 500.000 miembros en casi 100 países.

La PMI, implementa una serie de procesos, tareas, actividades de gestión o dirección de proyectos que a partir de una o más entradas producen una o más salidas mediante la aplicación de ciertas herramientas y técnicas. Se agrupan en una serie de áreas de conocimiento y grupos de procesos.

El Project Management Institute (PMI) define a través del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) los fundamentos para la dirección de proyectos, allí se incluyen las prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, relacionadas con la profesión de dirección de proyectos.

#### ***4.5.10 Project Management Body of Knowledge -PMBOK***

PMBOK son las siglas de Project Management Body of Knowledge (cuerpo de conocimientos de la gestión de proyectos) y es la colección completa de procesos, prácticas recomendadas, terminologías y directrices que se acepta como estándar dentro del sector de la gestión de proyectos. Debido a que el cuerpo de conocimientos está en constante crecimiento a medida que los profesionales descubren nuevos métodos o prácticas recomendadas, debe actualizarse y difundirse; Este esfuerzo lo supervisa el Project Management Institute (PMI), la asociación internacional sin ánimo de lucro de profesionales de la gestión de proyectos. (Wrike, 2022)

Por lo tanto:

Es la guía de fundamentos para la dirección de proyectos, y define la dirección de proyectos como la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, para cumplir con los requisitos del mismo.

Describe los cinco Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos aplicables a cualquier proyecto. Estos procesos se dividen en cinco grupos, definidos como los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y el Cierre. (Posas, 2013)

Por consiguiente, PMBOK se trata de un manual que brinda a las organizaciones un conjunto de procesos, modelos de administración, criterios y más aspectos favorables para la dirección de proyectos. Para ello, otorga una serie de herramientas que permiten identificar procesos generales y dar resultados óptimos.

## **5. Metodología**

La presente investigación es de tipo aplicada, descriptiva y transversal. A través del cual se puede evidenciar las necesidades de la gestión de proyectos de la Alcaldía del municipio de la Plata Huila, en un periodo de estudio determinado.

Se utilizó una serie de técnicas de investigación y fuentes de información tanto documentales, entrevistas abiertas y aplicación de cuestionario estructurado, para obtener la información de cumplimiento de los objetivos planteados.

La investigación se planteó desde un enfoque de investigación mixto en la que se trabajaron datos cualitativos y cuantitativos desde el análisis de percepción e identificación diagnóstica de la necesidad de crear una oficina de proyectos, hasta la integración de los proyectos de inversión pública que se desarrollaron en la vigencia 2018-2021.

## **5.1 Fuentes de Información**

En el desarrollo de este trabajo se consultaron fuentes:

### **5.1.1 Primarias**

- Encuestas al personal del Departamento Administrativo de Planeación, la Oficina de Obras civiles y la Oficina de Desarrollo Rural y Empresarial.

- Diagnóstico del ciclo de proyectos.
- Entrevista en profundidad para mandos operativos, medios y gerenciales.

### **5.1.2 Secundarias**

- Recolección de información de fuentes como las mismas empresas, internet, artículos, revistas, documentos.
- PMBOK Guide 4ta Edición.

## **5.2 Recolección de Datos**

En la recolección de datos para el presente trabajo se consideró la investigación documental y la investigación de campo. La investigación documental consistió en:

- Revisión de publicaciones especializadas, textos y Libros, web

La investigación de campo incluyó:

- Entrevistas y cuestionarios con interrogantes relacionados con las áreas de administración de proyectos a evaluar, tales como: metodología, herramientas, competencias y madurez de la organización.

## **5.3 Análisis de la Información**

El análisis de las entrevistas y el análisis documental se realizaron a través del programa de análisis de información cualitativa NVIVO 12, un programa que facilitó la codificación y análisis de las transcripciones, imágenes u otros documentos de trabajo que se

tienen en la investigación. Permitió almacenar, organizar y obtener informes o resúmenes de los datos más importantes que surgen del análisis.

Esta misma selección documental consistió en una cuidadosa revisión de publicaciones especializadas, textos y libros, web; La investigación de campo consistió en el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas adecuadas y aplicadas a los mismos habitantes de la región donde se dio inicio a la ejecución de proyectos de inversión pública y quienes a la final son los directamente operadores de estos.

De igual manera, dicha entrevista semiestructurada se aplicó también a los funcionarios de las áreas de estructuración y formulación de proyectos de Inversión Pública, preguntas enfocadas a temas relevantes a metodologías, herramientas, competencias, ciclo de vida de los proyectos y madurez de la organización.

## **6. Resultados**

### **6.1 Diagnóstico del Ciclo de los Proyectos y la Capacidad de Gestión de Proyectos de Inversión Pública a Partir de los Modelos de Madurez.**

Para la elaboración del diagnóstico teniendo en cuenta el ciclo de los proyectos y la capacidad de gestión de proyectos de inversión pública en la entidad Territorial en el periodo 2018-2020, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: Se realizó el respectivo diagnóstico del grado de madurez organizacional en gestión de proyectos “Aplicación del Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos OPM3”.

Además, se realizó la recolección de datos, la cual consistió en una selección documental de proyectos de inversión pública vigencia 2018 – 2020, que presentaron inconvenientes en los diferentes ciclos y/o etapas.

Así mismo, la investigación de campo consistió en desarrollar cuestionarios de entrevistas semiestructuras a habitantes de la región y líderes comunitarios, donde se dio inicio al desarrollo de estos proyectos de inversión pública seleccionados; como también aplicación de entrevista semiestructurada a funcionarios de planta y contratistas del área de formulación y estructuración de proyectos de la alcaldía del municipio de La Plata Huila. Cabe resaltar, que con independencia del tipo de proyecto que se esté planificando, cada proyecto pasa por las mismas etapas. Aunque cada proyecto requerirá un conjunto único de procesos y tareas, todos siguen un patrón similar. Siempre hay un comienzo, un desarrollo y un final. A esto se le llama ciclo de vida del proyecto. (<https://www.wrike.com/es/project-management-guide/ciclo-de-vida-de-un-proyecto/>).

## **6.2 Etapas del ciclo de vida de los proyectos**

Son cuatro etapas las que componen el ciclo de vida de un proyecto de inversión pública, las cuales presentan características propias que las diferencian entre sí y generalmente suceden de forma secuencial:

1. Etapa de Pre inversión
2. Etapa de Inversión
3. Etapa de Operación
4. Etapa de Evaluación Expost

“Durante la Fase de Preinversión de un proyecto se identifica un problema determinado y luego se analizan y evalúan - en forma iterativa - alternativas de solución que

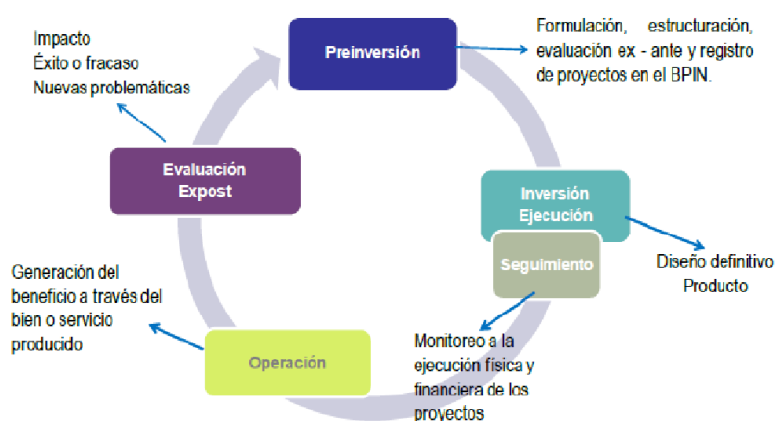
permitan para encontrar la de mayor rentabilidad social” (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

En la Fase de Inversión se pone en marcha la ejecución proyecto conforme a los parámetros aprobados en la declaratoria de viabilidad para la alternativa seleccionada de mientras que, en la Fase de Post Inversión, el proyecto entra a operación y mantenimiento y se efectúa la evaluación ex post. (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

En la gráfica No 5, se relacionan las etapas del ciclo de vida de los proyectos de inversión donde se desarrolla en 4 etapas a través del siguiente ciclo:

### Gráfica 3

#### *Etapas del Ciclo de Vida de Los Proyectos de Inversión Pública*



Fuente: DNP Manual de Soporte Conceptual –Metodología General de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (2013, p 5).

### **6.3 Selección Documental de Proyectos de Inversión Pública Vigencia 2018 – 2020 que Presentaron Inconvenientes en los Diferentes Ciclos y/o Etapas.**

En la tabla número 5, se relacionan los proyectos seleccionados para su análisis con base en los siguientes criterios:

- Proyectos financiados con recursos del sistema general de participación SGP

- Proyectos con falencias en las diferentes etapas de planeación, ejecución, operación y evaluación.

- Proyectos bajo investigación de la Contraloría.
- Proyectos con no conformidades en la ejecución de obras programadas.
- Proyectos con no conformidades en la ejecución presupuestal programada.
- Proyectos que no iniciaron su etapa de operación.

**Tabla 3**

*Listado de Proyectos con problemas en sus diferentes etapas*

BPIN	Proyectos	Fuente	Valor	Observación
20181301010174	Mejoramiento de vías terciarias, vías para la paz, mediante el uso de placa huella en el municipio de La Plata, Huila	OCAD Paz	\$3.774.085.669	Contraloría
2019413960001	Pavimentación en vías de los barrios San Rafael, Páez , José Darío Ovies, accesos al puente la villa y apertura de la carrera 10 entre calle 3 y 4 en el municipio de La Plata	OCAD Paz	\$2.200.659.235	Contraloría
2019413960003	Adecuación del parque central para el fortalecimiento del turismo religioso en el centro poblado de San Andrés en el municipio de La Plata	Sistema general de Participación	\$549.587.129	Contraloría
2018413960042	Implementación de planes, programas y estrategias para mejorar la atención a niños, niñas y adolescentes en el municipio de La Plata.	Sistema general de Participación	\$124.459.997	Contraloría
2018413960035	Implementación del programa cuerpo sano y mente sana para la práctica del deporte y recreación en el municipio de La Plata (Bajo Moscopán - Bajo Pescador).	Sistema general de Participación	\$67.000.003	Contraloría
2018413960008	Implementación de programas de calidad de agua para un municipio mejor en el municipio de La Plata.	Sistema general de Participación	\$1.291.030.000	Contraloría
2018413960040	Construcción de tres aulas en instituciones educativas de la zona rural del municipio de La Plata Huila correspondiente a la Institución Educativa Los Cauchos, Institución Educativa Bajo San Mateo y la	Sistema general de Participación	\$180.000.000	Contraloría



Institución Educativa Bajo San Francisco.

2018413960008	Construcción del cerramiento para la planta de tratamiento de agua potable del municipio de La Plata Huila.	Sistema general de Participación	\$289.286.272	Contraloría
2018413960028	Adecuación instalaciones Concejo Municipal para funcionamiento sede temporal Igac- actualización catastral.	Sistema general de Participación	\$13.521.222	Contraloría
2018413960002	Construcción graderías y tarima para el polideportivo cubierto de la vereda La Florida, municipio de La Plata departamento del Huila.	Sistema general de Participación	\$100.000.000	Contraloría
			<b>\$8.589.629.527</b>	

*Nota.* Elaboración propia a partir de Oficina de Control Interno – municipio de La Plata Huila (2021).

EL Sistema General de Participaciones (SGP) corresponde a los recursos que la Nación trasfiere, por mandato constitucional (Art. 356 y 357), a los departamentos, distritos y municipios, y a los resguardos indígenas para atender y financiar adecuadamente las competencias en la prestación de los servicios en salud, educación, agua potable y saneamiento básico y los denominados de propósito general.

No obstante estos recursos del SGP, no tienen la misma rigurosidad de control y seguimiento como lo son los recursos del Sistema General de Regalías SGR; puesto que una vez la Nación transfiere estos recursos, estos mismos pasan a formar parte del presupuesto de inversión del ente territorial.

Aunque la administración los debe destinar específicamente para la prestación de los servicios en salud, educación, agua potable y saneamiento básico, ejemplo: SGP en salud, SGP en educación, SGP en agua potable entre otros, no los puede destinar para un sector diferente.

A pesar que, estos recursos pasan a formar parte del presupuesto de inversión del ente territorial, la entidad los puede disponer, mover y trasladar dentro del mismo sector según su comodidad, por el mismo dinamismo de la ejecución presupuestal.

De igual forma, los proyectos de inversión pública seleccionados, por ser proyectos financiados con recursos del Sistema General de Participación SGP, puesto que estos recursos son de fácil manejo y de fácil procesos para su asignación, siempre y cuando se avalen los términos presupuestales, técnicos, jurídicos y financieros se pueden disponer de estos recursos.

En conclusión, se ha determinado que, los encargados de la planeación, seguimiento y supervisión de las Etapas del Ciclo de Vida de Los Proyectos de Inversión Pública financiados con recursos del SGP, son los mismos funcionarios del ente territorial designados por el mandatario de turno y se presentaron falencias relacionadas con las diferentes etapas del ciclo del proyecto.

#### **6.4 Selección del Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos Para la Organización**

Los criterios de evaluación del modelo partieron de las necesidades que se observaron en la alcaldía del municipio de La Plata Huila, según la Tabla 4. Comparación para la selección de modelo de maduración para la organización, de los criterios seleccionados se consideran así:

**6.4.1 Criterio de actualización de versiones:** se considera que el constante cambio de versiones, es importante ya que demuestra la actualización constante del modelo y su mejoramiento continuo, del modelo CP3M se encontraron 5 versiones, se observa que el modelo OPM3 ha tenido 3 versiones desde su creación. El modelo PMMM de Harold Kerzner tiene dos versiones. Los modelos que tienen la actualización más reciente en el año 2013, fueron el modelo OPM3 y CP3M. La última versión del modelo PMMM de Harold Kerzner, fue año 2005. Lo anterior nos muestra que el

modelo que ha presentado actualizaciones más recientes es el modelo OPM3, por lo tanto está más alineado con las nuevas tendencias en el tema de gestión de proyectos.

**6.4.2 Criterio certificaciones:** otro criterio que fue analizado es el de las certificaciones, se considera que al tener una certificación genera confiabilidad en las relaciones cliente-proveedor y da fe de un conocimiento experto en el modelo. La certificación en las empresas es sinónimo de prestigio, de seguridad, de calidad y de procesos bien ejecutados, en definitiva ofrece un trabajo bien hecho y respaldado por una institución. Se analiza que el modelo OPM3 maneja la certificación profesional la cual reconoce la experiencia y el conocimiento práctico de la dirección organizacional de proyectos y de la madurez en dirección de proyectos. Prepara y certifica para trabajar como un experto OPM3 en una organización o como un consultor OPM3. El modelo CP3M no tiene sistema de certificación.

**6.4.3 Criterio áreas:** todos los modelos tienen en su alcance la gestión de proyectos. El único modelo analizado que abarca todas las áreas tanto proyectos, programas y portafolio es el OPM3. El modelo que cumple con todos los criterios analizados es el OPM3, es el modelo más reconocido a nivel de industria y a nivel de comunidad. El criterio de certificaciones es determinante para la selección del modelo, a nivel profesional como de organización la certificación proporciona un factor diferencial y puede llegar a ser una gran oportunidad para crecer como ente territorial.

Los niveles de madurez de los modelos analizados, son muy similares en sus características, estos modelos analizados manejan entre 4 o 5 niveles de madurez, los cuales son muy parecidos a los niveles que se manejan en otros estándares utilizados para el mejoramiento de procesos. Básicamente se basan en el proceso PHVA.

### **6.5 Implementación de la Evaluación de Madurez - Método de Evaluación de Madurez Para la Alcaldía del Municipio de La Plata Huila.**

El método de evaluación está sujeto al modelo de madurez sobre el cual se realiza la medición de madurez en gestión de Proyectos en la organización el cual corresponde al modelo de madurez del Project Management Institute –OPM3.

El modelo se diseñó para alinear los procedimientos con la estrategia de la organización en conjunto, con bases PMI. La aplicación de OPM3 ayuda a las empresas a establecer políticas y diseñar estándares para buscar que las actividades ejecutadas conlleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De esta forma, la herramienta permite determinar si su madurez es satisfactoria en el área de gerencia de proyectos en el momento de tiempo que se realizó la evaluación. De igual forma es importante resaltar que si la organización desea mejorar aspectos en cuanto a proyectos se refiere, el modelo de madurez es base para posteriormente definir acciones.

### **6.5 Estructura del Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos Opm3 Aplicado en el Municipio de La Plata.**

De los diversos modelos para la medición del nivel de madurez en gestión de proyectos presentados, el modelo OPM3 se aplicó en el ente territorial objeto de estudio. Previo a la aplicación del modelo seleccionado se caracterizó el grupo o área objeto de estudio, identificando su estructura organizacional, los tipos de proyectos ejecutados y los actores clave involucrados en la gestión de estos últimos. El conocimiento a este nivel de detalle del grupo o área hace parte de los insumos requeridos para aplicar cualquier modelo de medición organizacional en gestión de proyectos.

La OPM3, es un estándar del PMI, que aplica los principios de la administración de proyectos a nivel organizativo. El término organización en el OPM3 puede referirse a

unidades de negocio, grupos funcionales, departamentos o subagencias, el cual está conformado por tres elementos generales así:

**Conocimiento:** marco de la administración de proyectos y mejores prácticas.

**Evaluación:** Instrumento basado en las mejores prácticas y capacidades.

**Mejora:** acciones para desarrollar las capacidades.

Este modelo de madurez describe el incremento en que se agregan las capacidades a las mejores prácticas y cuáles son prerequisites para la administración efectiva de los proyectos de la organización.

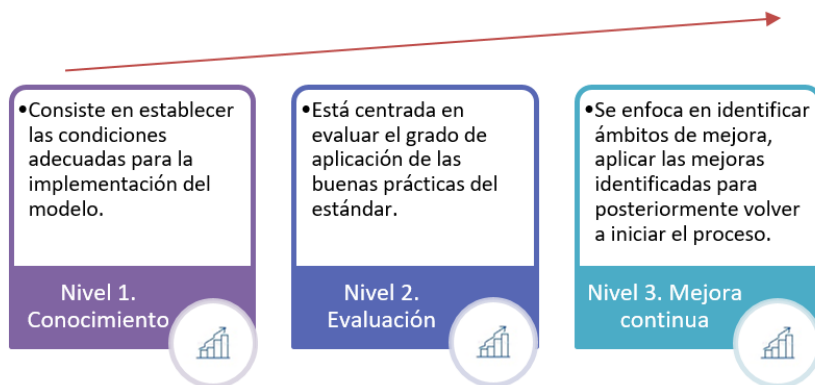
Los beneficios de este análisis del grado de madurez organizacional en la gestión de PIP en el ente territorial son:

- Orientar a la organización a lograr sus objetivos estratégicos.
- Proveer un referente sobre las mejores prácticas relacionadas con la gestión de proyectos.
- Valorar el grado de madurez en cuanto a la gestión y administración de proyectos, programas y portafolios.
- Identificar líneas de mejora en la gestión de proyectos.

La imagen 4, nos muestra el modelo de madurez propuesto por la PMI en 2003, es el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).

#### **Gráfica 4**

*Estructura del modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos OPM3*



*Nota.* Elaboración propia a partir de Miranda (2013).

## 6.6 Descripción del Proceso de Evaluación de Madurez

El proceso de evaluación de Madurez aplicado al ente Territorial, inició con una reunión con el Secretario de Planeación Municipal, y con el personal líder en la organización en gestión de proyectos, en la cual se les explicó el objetivo del proyecto y el beneficio que tenía para la organización.

Luego de aprobado el trabajo a desarrollar, se procedió con la selección de 15 preguntas para comenzar el diseño de las encuestas que serían aplicadas en la organización. Es importante tener en cuenta que, estas preguntas se limitaron debido al tiempo que disponen las personas que apoyaron el diligenciamiento de las encuestas.

Realizada la recolección de información, se continuó con la tabulación y evaluación de los resultados de acuerdo a los parámetros definidos por el modelo generando, concluyendo con un análisis de los mismos que finalmente fueron divulgados al interior de la organización.

Como se mencionó anteriormente, en el presente trabajo solo se va a evaluar el grado de madurez en el dominio de Gestión de Proyectos de Inversión Pública, de las principales prácticas del OPM3, se tomaron 15 preguntas, las cuales están distribuidas de la siguiente forma:

**Tabla 4***Procesos involucrados en la gestión de proyectos*

<b>Proceso</b>	<b>Cantidad de preguntas</b>
Conocimiento	5
Evaluación	5
Mejora continua	5

*Nota.* Elaboración propia

Estas preguntas fueron seleccionadas basándonos en las necesidades más notables en el ente territorial en materia de Gestión de Proyectos de Inversión Pública. El primer filtro realizado al cuestionario correspondió a preguntas relacionadas con proyectos, ya que este modelo analiza también programas y portafolios, igualmente se buscó que la cantidad de preguntas no fuera muy grande debido a la disponibilidad que tenía el personal, por lo que con una encuesta ágil sería más fácil de conseguir la colaboración de las personas involucradas.

### **6.7 Recolección de Datos**

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Se aplicará un cuestionario.

Como apoyo se aplicaron encuestas las cuales fueron diligenciadas por un grupo de personas que conocen el proceso actual en la gestión de proyectos en la organización y representan una muestra representativa de la población objetivo.

### **6.8 Análisis de datos**

En la presente sección se presentan los resultados obtenidos de la investigación en relación con el grado de madurez organizacional en gestión de proyectos en la alcaldía del municipio de La Plata Huila.

El procesamiento de datos que se utilizó se basa en el análisis de listas con escala Likert utilizado con un rango de 5 puntos: siempre (nivel alto), en la mayoría de los casos (nivel medio alto), solo en ocasiones (medio), en pocas ocasiones (nivel bajo) y nunca (nivel muy bajo). El sujeto indica el número o letra apropiada y a cada respuesta se le da un valor en puntos, de 1 a 5. Sin embargo, la escala admite modificaciones, por este motivo aprovechando dicha bondad, se eliminó la tendencia central midiendo cuatro rangos, es decir, se calificó cada pregunta de 1 a 4 donde cada uno significa:

1. Nunca (nivel muy bajo)
2. En Algunas ocasiones (medio)
3. En la Mayoría de la ocasiones (nivel medio alto)
4. Siempre (nivel alto)

Con el procedimiento y análisis de datos obtenidos de las mediciones se da lugar a una lista de recomendaciones y mejoras.

En primera instancia, el resultado arrojado del procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento tomado para el presente trabajo, el cual responde a la encuesta expuesta en las gráficas 1 a la 15, es un valor porcentual que representa el grado de madurez de cada proceso en gestión de proyectos de inversión pública de la alcaldía del municipio de La Plata. El resultado se interpreta según el valor de madurez como se muestra en la Tabla 7:



**Tabla 5***Madurez organizacional en gerencia de proyectos*

Valor Porcentual	Grado de Madurez en Gestión de Proyectos
0 - 24%	Nunca (nivel muy bajo)
25% - 49%	En Algunas ocasiones (medio)
50% - 74%	En la Mayoría de la ocasiones (nivel medio alto)
75% - 100%	Siempre (nivel alto)

Fuente: Análisis del grado de cultura organizacional en gestión de proyectos (s.f.).

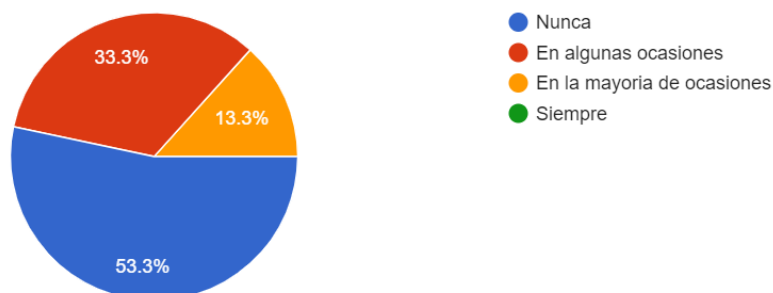
Una vez sea llevada a cabo la anterior etapa; para establecer el grado de madurez de la Alcaldía del municipio de La Plata, se determinó que cada proceso debe cumplir como mínimo un valor porcentual del 74% para poder tener un grado de madurez Medio Alto, de acuerdo a lo indicado en la Tabla 7.

## 6.9 Análisis de la Información

Para dar un conocimiento general sobre el grado de madurez en gestión de proyectos de inversión pública en el municipio de La Plata Huila, se aplicó el instrumento de encuesta a quince funcionarios del área de gestión de proyectos de la Alcaldía de este municipio.

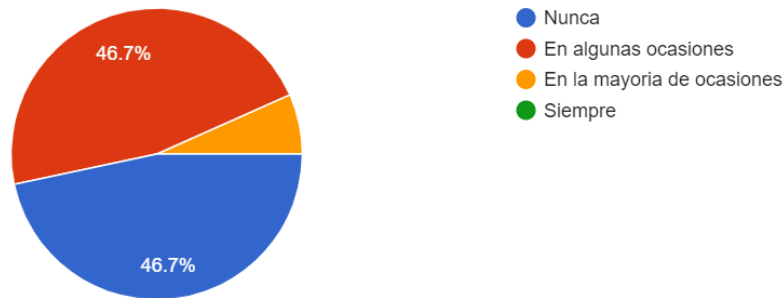
### Gráfica 7

*Pregunta 1. ¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?*



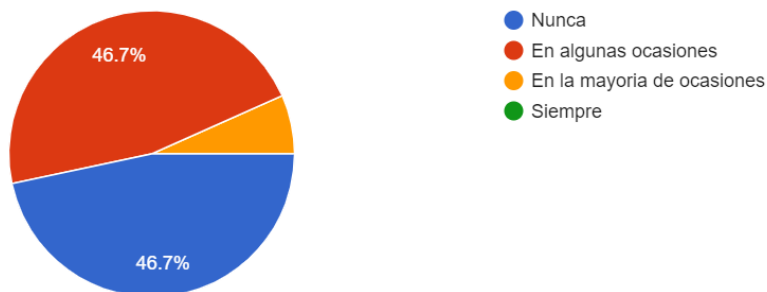
### Gráfica 8

Pregunta 2. ¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?



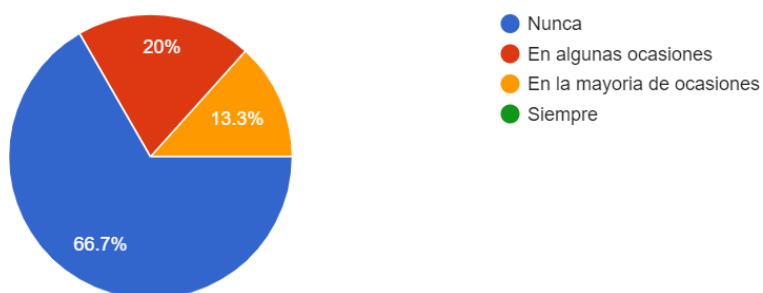
### Gráfica 9

Pregunta 3. ¿Su organización cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de gestión de proyectos?



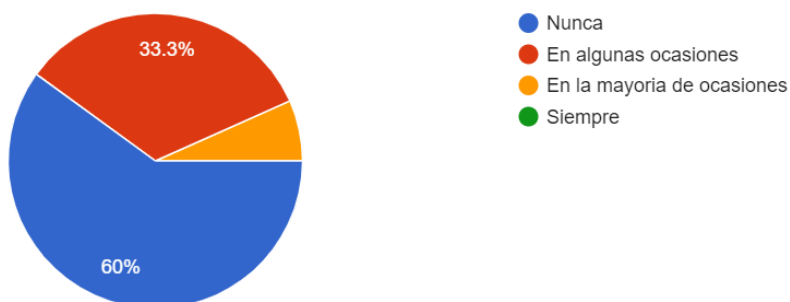
### Gráfica 10

Pregunta 4. ¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?



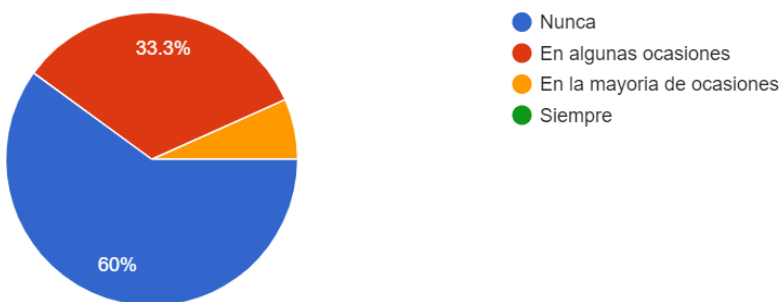
### Gráfica 11

*Pregunta 5. ¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?*



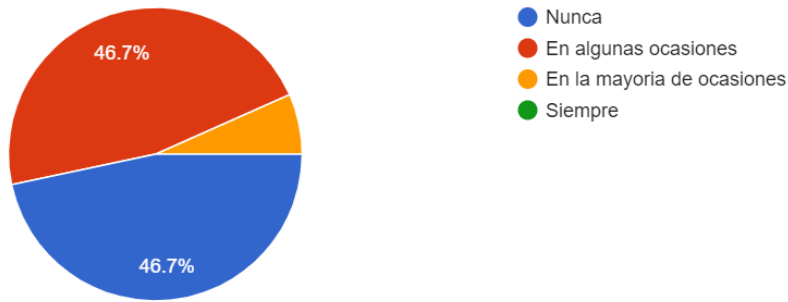
### Gráfica 12

*Pregunta 6. ¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?*



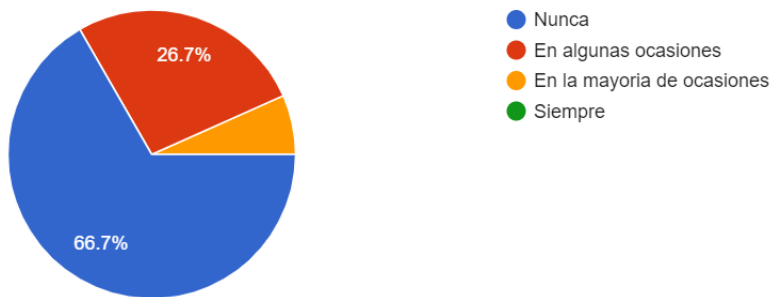
### Gráfica 13

*Pregunta 7. ¿La Organización realiza monitoreo a la ejecución física y financiera de los proyectos?*



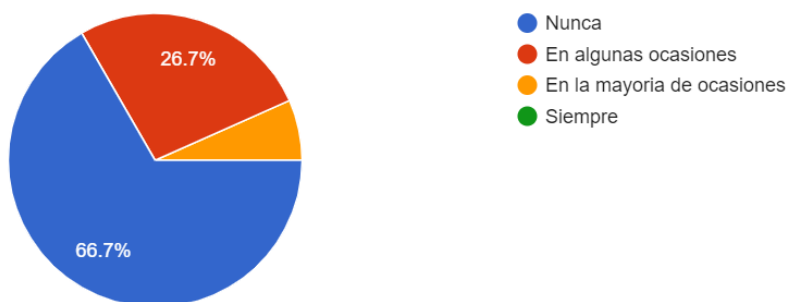
**Gráfica 14**

*Pregunta 8. ¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?*



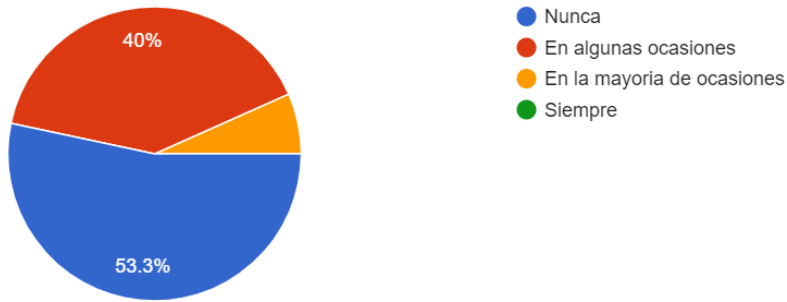
**Gráfica 15**

*Pregunta 9. ¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de gestión de proyectos?*



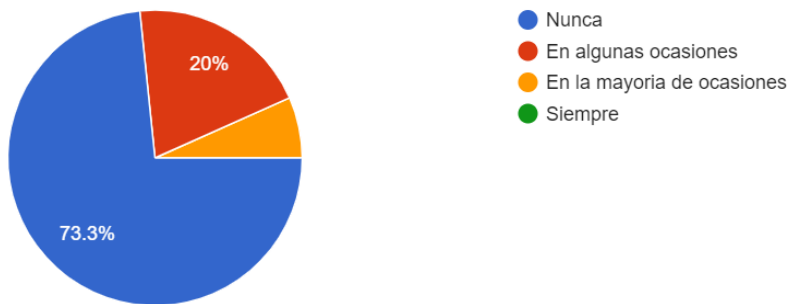
**Gráfica 16**

*Pregunta 10. ¿Su organización cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos?*



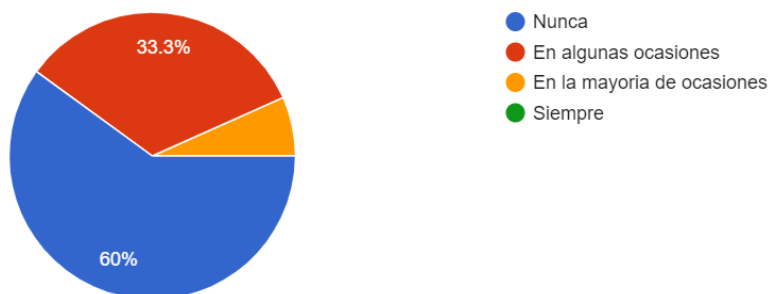
### Gráfica 17

*Pregunta 11. ¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona proyectos?*



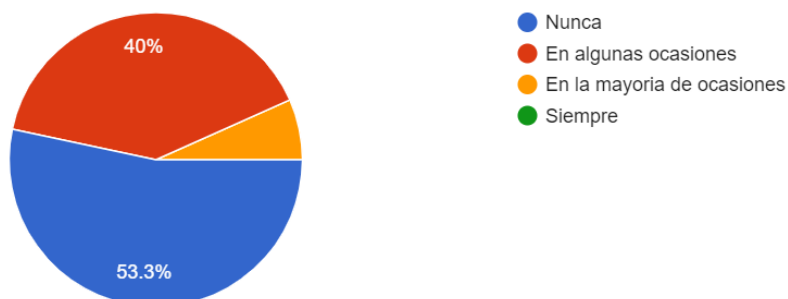
### Gráfica 18

*Pregunta 12. ¿Su organización reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en la gestión de proyectos?*



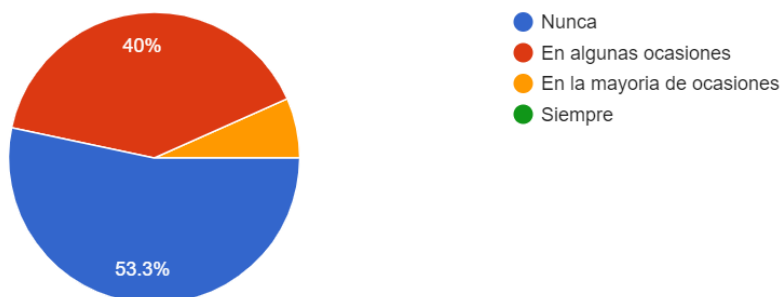
### Gráfica 19

*Pregunta 13. ¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de gestión de proyectos?*



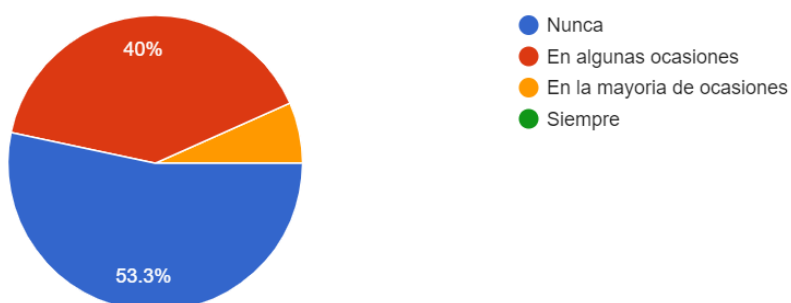
### Gráfica 20

*Pregunta 14. ¿La organización evalúa la generación del beneficio a través del bien o servicio originado?*



### Gráfica 21

*Pregunta 15. ¿La organización evalúa el impacto de éxito o fracaso a través del bien o servicio originado?*



## 6.10 Diagnóstico Situación Actual -Análisis de los Resultados Obtenidos de la Encuesta

Los resultados de la encuesta realizada para conocer el grado de madurez de la organización se encuentran divididos en varias dimensiones tales como:

- Facilitadores organizacionales
- Buenas prácticas en gestión de proyectos
- Recurso Humano.

En la tabla No 8, se refleja el análisis del nivel del grado de madurez organizacional según la aplicación del modelo de madurez organizacional en la gestión de PIP en que se encuentra el ente territorial (municipio de La Plata Huila).

**Tabla 6**

*Medición del grado de madurez organizacional bajo la estructura del modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos OPM3 en el municipio de La Plata Huila*

Valor porcentual	Grado de madurez en gestión de proyectos	Nivel grado de madurez organizacional
0 - 24%	Nunca (nivel muy bajo)	
25% - 49%	En algunas ocasiones (medio)	<b>33.3% (Medio)</b>
50% - 74%	En la mayoría de la ocasiones (nivel medio alto)	
75% - 100%	Siempre (nivel alto)	

*Nota.* Elaboración propia

En la presente sección se muestran los resultados obtenidos de la investigación en relación con el grado de madurez organizacional del ente territorial municipio de La Plata Huila.

Como podemos observar, el nivel de madurez en la gestión de proyectos de Inversión Publica en que se encuentra el ente territorial (municipio de La Plata Huila), teniendo en cuenta los proceso involucrados (conocimiento, evaluación y mejora continua), según la aplicación del modelo, arrojó un dato final de 33.3%, esto quiere decir que se encuentra medianamente preparada para ejecutar una estrategia de gestión de proyectos, programas y portafolio.

Con un grado de madurez de 33.3% este habilitador organizacional se encuentra en “medio”, debido a debilidades en: Sistemas de información para la gestión de proyectos y gestión de conocimiento, pues aunque existe personal con formación y experiencia en la formulación y gestión de proyectos y se cuenta con políticas específicas para este fin, no se tienen bases de información que se puedan usar como referentes en la elaboración de los mismos; y métricas para la gerencia de proyectos, puesto que los indicadores están definidos en la organización para realizar seguimiento y control a la gestión de los proyectos, en su mayoría no se usan, ya sea por desconocimiento o por falta de disciplina en el control de la información necesaria para su cálculo y toma de decisiones.

Entre tanto, el recurso humano, este habilitador organizacional se encuentra en “nivel muy bajo”, donde sus principales debilidades son: actualmente no se designan gerentes de proyecto para cada proyecto, en ocasiones designan personal de acuerdo al conocimiento, experiencia y afinidad con el proyecto a desarrollar, dejando de lado las competencias que requiere un gerente de proyectos; también se encuentra que no se realizan evaluaciones de competencias a los gerentes de proyectos, puesto que las evaluaciones de desempeño son aplicadas a los cargos del ente territorial y no a los roles que se le asignan temporalmente (Gerente de Proyecto).

En cuanto a las mejores prácticas en la cultura, tecnología, estructura y recursos humanos de los proyectos, programas o portafolios de la organización los funcionarios encuestados tienen la percepción de que la organización cuenta con el 26.7% de madurez en las categorías que conforman esta dimensión, lo que indica que el nivel de maduración es “Bajo”.

Según, Ibbs y Kwak (2000), definen la madurez en gestión de proyectos como “un nivel de sofisticación que indica las prácticas actuales de la organización en gestión de



proyectos, procesos y su desempeño”. A su vez, un modelo de madurez es básicamente un marco de referencia que describe el progreso ideal hacia la mejora.

Entre tanto, podemos ver que el real sentido de una evaluación de madurez, es obtener un análisis asertivo y global de la situación actual de la gestión organizacional de proyectos, el cual permita trazar un plan de mejoras que lleve al logro de mejores objetivos de desempeño.

## 6.11 Desarrollo Trabajo de Campo

### 6.11.1 Entrevista semiestructurada para habitantes de la región y líderes comunitarios

En la Tabla número 9, encontramos el respectivo cuestionario de entrevistas semiestructuras a habitantes de la región y líderes comunitarios, donde se dio inicio al desarrollo de estos proyectos de inversión pública seleccionados; como también aplicación de entrevista semiestructurada a funcionarios de planta y contratistas del área de formulación y estructuración de proyectos de la alcaldía del municipio de La Plata Huila.

**Tabla 7**

*Cuestionario entrevista semiestructurada, población: Presidentes Juntas de Acción Comunal, Veedores, Líderes Comunitarios y habitantes de la Región*

Proyectos	Adecuación del parque central para el fortalecimiento del turismo religioso en el centro poblado de San Andrés en el municipio de La Plata. COD BPIN 2019413960003 - SGP.	Implementación de planes, programas y estrategias para mejorar la atención a niños, niñas y adolescentes en el municipio de La Plata. COD BPIN 2018413960042 - SGP.	Implementación del programa cuerpo sano y mente sana para la práctica del deporte y recreación en el municipio de La Plata (bajo Moscopán - bajo pescador). COD BPIN 2018413960035- SGP.	Implementación de programas de calidad de agua para un municipio mejor en el municipio de La Plata. COD BPIN 2018413960008 - SGP.
Perfil del entrevistado	Presidente JAC	Presidente JAC	Presidente JAC	Líder Comunitario
¿Ha participado como líder comunitario en algún proyecto liderado por la alcaldía en el periodo 2018 - 2020?	Sí	Sí	Sí	Sí
¿En qué consistió su participación?	Presidente JAC (Asistencia al inicio a la socialización del proyecto)	Presidente JAC(Asistencia al inicio a la socialización del proyecto)	Presidente JAC(Asistencia al inicio a la socialización del proyecto)	Líder Comunitario(Asistencia al inicio a la socialización del proyecto)
¿Los proyectos en los que participo corresponden a las necesidades que tenía la comunidad?	No era una necesidad, estábamos esperando un puesto de salud.	Sí	Sí	Sí

<b>¿Cuál fue el impacto del proyecto en la comunidad?</b>	Hasta el momento ninguno pues este proyecto no se terminó.	Hasta el momento ninguno pues no nos dimos cuenta en donde lo desarrollaron.	Hasta el momento ninguno pues no nos dimos cuenta en donde lo desarrollaron.	Hasta el momento ninguno pues no nos dimos cuenta en donde lo desarrollaron.
<b>¿De qué manera la comunidad participo en la estructuración y ejecución del proyecto?</b>	Solo al inicio nos reunieron y nada más.	Solo al inicio nos reunieron y nada más.	Solo al inicio nos reunieron y nada más.	Solo al inicio nos reunieron y nada más.
<b>¿Conoce usted si funcionarios como el alcalde, secretario de planeación, contratistas, interventor participaron en la planeación, desarrollo, control y seguimiento del proyecto?</b>	De vez en cuando pasaba un Ingeniero, pero nadie más.	No, nadie.	No, nadie.	No, nadie.
<b>¿Cómo fue la participación de cada uno de estos actores en la planeación, desarrollo, control y seguimiento del proyecto?</b>	No sabemos.	No sabemos.	No sabemos.	No sabemos.
<b>¿Por qué cree que este proyecto no se ha podido finalizar?</b>	No hubo planeación ni control.	No hubo planeación ni control.	No hubo planeación ni control.	No hubo planeación ni control.
<b>¿Quiénes eran las personas encargadas de la planeación, desarrollo, control y seguimiento del proyecto?</b>	Pues nos reunieron al inicio, pero no se nombró a nadie para realizar algún control.	No nos dimos cuenta.	No nos dimos cuenta.	Al inicio se nombró una junta de veeduría y eran amigos o del grupo del alcalde.
<b>¿Quiénes eran las personas encargadas del control y seguimiento del proyecto?</b>	No sabemos.	No sabemos.	No sabemos.	No sabemos.
<b>¿Considera que estas personas realizaron su labor adecuadamente?</b>	No Señor.	No Señor.	No Señor.	No Señor.
<b>¿Cuál cree que fueron las dificultades que llevaron que el proyecto no finalizara?</b>	No hubo ninguna socialización del proyecto, no nos tuvieron en cuenta.	No hubo ninguna socialización del proyecto, no nos tuvieron en cuenta.	No hubo ninguna socialización del proyecto, no nos tuvieron en cuenta.	No hubo ninguna socialización del proyecto, no nos tuvieron en cuenta.
<b>¿Qué elementos positivos resalta de las fases de planeación, ejecución, seguimiento del proyecto?</b>	Ninguno.	Ninguno.	Nada.	Ninguno.
<b>¿Qué estrategias aplicaría para mejorar estas fases?</b>	Que tengan en cuenta la comunidad, que seamos veedores y que nos den facultades para ejercer control y seguimiento.	Ejercer control y seguimiento.	Ejercer control y seguimiento.	Ejercer control y seguimiento.

*Nota.* Elaboración propia

Para la construcción de los planes de desarrollo es absolutamente necesario contar con la participación de las comunidades de manera directa o a través de sus representantes, así como con los aportes de las organizaciones defensoras de derechos humanos del territorio. Se puede propiciar dicha participación a través de la conformación de los Consejos Territoriales de Planeación en donde se incluyan representantes de las comunidades, o a través de generación de espacios en donde puedan presentar propuestas. (Planeacion, 2021).

Por consiguiente, y analizando la información suministrada por la población entrevistada, se puede evidenciar que el ente territorial sólo tiene en cuenta a la comunidad en el momento de la respectiva socialización del proyecto; esto quiere decir que en la etapa de preinversión, los representantes de la comunidad no tuvieron participación.

Cabe destacar que al inicio les socializaron el proyecto, pero ya después no los tuvieron en cuenta, consideran que fue una de las dificultades para que el proyecto o los proyectos de inversión pública no se finalizaran a satisfacción, además que hay muchas fallas en las etapas de planeación, ejecución, seguimiento del proyecto.

Es muy importante destacar que, los planes de desarrollo son el principal instrumento de planeación que permite a los gobernadores y alcaldes electos organizar sus objetivos y metas durante su gobierno, plasmando en él las necesidades más urgentes de la población y las estrategias para lograr transformaciones en la política económica, social y ambiental.

Los planes de desarrollo municipales y departamentales, están compuestos por una parte diagnóstica en la cual se realiza una caracterización de la entidad territorial y se plasman sus potencialidades y carencias, por una parte estratégica que explica los principales objetivos y prioridades de la administración territorial, en el cual, de acuerdo con lo observado en el diagnóstico, se definen los programas proyectos estratégicos que competen a las administraciones territoriales, y por un plan de inversiones de mediano y corto plazo en el cual se encuentran los recursos presupuestados por fuentes de financiación para la inversión en los programas y proyectos planteados en la parte estratégica (DNP, 2019).

### ***6.11.2 Entrevista semiestructurada a funcionarios del ente territorial***

En la Tabla número 10, se relacionan las respuestas al cuestionario de entrevistas semiestructuras a funcionarios de las áreas de estructuración y formulación de proyectos de inversión pública del Departamento Municipal de Planeación.

Tabla 8

*Cuestionario y respuesta entrevista semiestructurada, población funcionarios de las áreas de estructuración y formulación de proyectos de inversión pública del Departamento Municipal de Planeación*

<b>Funcionarios Departamento Municipal de Planeación</b>							
<b>Perfil</b>	<b>Formulador de proyectos</b>	<b>Coordinador del BPP - desde Neiva</b>	<b>Ingeniero Civil 1</b>	<b>Arquitecto</b>	<b>Abogado</b>	<b>Ing. Eléctrico</b>	<b>Topógrafo - apoyo desde la oficina de obras civiles</b>
<b>Tiempo años de experiencia específica en gestión de proyectos</b>	Uno (1)	Diez (diez) desde Neiva	Ocho (8)	Tres (3)	Siete (7)	Cuatro (4)	Nueve (9)
<b>¿Cuál es su relación dentro de la Gestión de Proyectos?</b>	Integrar aspectos Técnicos, legales, ambientales y económicos al proyecto y cargarlos a la MGA.	Coordinar todo lo relacionado con la estructuración y formulación de proyectos de inversión pública.	Realizo procesos de consultoría en formulación de proyectos de Inversión Pública en todos sus componentes técnicos. Realiza procesos de visitas y presupuestos.	Apoyar procesos de consultoría en formulación de proyectos en todo lo relacionado con procesos estratégicos, también realizo funciones de dibujante y diseños.	Revisa todos los procesos de Titulación y estudio de títulos, verificación de linderos, escrituración, correcciones de áreas ante el IGAC.	Desarrollo de proyectos en el ámbito de la Ingeniería Eléctrica.	Levantamientos topográficos para toda clase de proyectos que realice la alcaldía, elaboración de planos.
<b>¿Según su conocimiento, los proyectos de inversión pública son estructurados y/o planeados desde el mismo ente territorial?</b>	No. La gran mayoría los terminamos de estructurar, adecuar.	No. La gran mayoría los terminamos de estructurar, adecuar.	No. La gran mayoría los terminamos de estructurar, adecuar.	No. La gran mayoría los terminamos de estructurar, adecuar.	No. La gran mayoría los terminamos de estructurar, adecuar.	No. La gran mayoría los terminamos de estructurar, adecuar.	No. La gran mayoría los terminamos de estructurar, adecuar.
<b>¿Cómo es el proceso en que se viabilizan los proyectos públicos financiados con fuentes diferentes al Sistema General de Regalías en el Municipio?</b>	Se formula y estructura el proyecto y se carga la información en la MGA	Estos procesos de viabilización de PY, van de acuerdo a la normatividad existente para entidades territoriales.	Con todos los componentes técnicos y específicos se carga el proyecto a la MGA, para generar luego el código BPIN	Con todos los componentes técnicos y específicos se carga el proyecto a la MGA, para generar luego el código BPIN	Se formula y estructura el proyecto y se carga la información en la MGA	Con todos los componentes técnicos y específicos se carga el proyecto a la MGA, para generar luego el código BPIN	Se formula y estructura el proyecto y se carga la información en la MGA
<b>¿En ese proceso intervienen las dependencias de la Entidad a través de conceptos o autorizaciones, según el sector de su competencia?</b>	Sí, todas las dependencias de la alcaldía cuando se les solicita intervienen.	Cada dependencia interviene de acuerdo a su grado de responsabilidad.	Cada dependencia interviene de acuerdo a su grado de responsabilidad.	Cada dependencia interviene de acuerdo a su grado de responsabilidad.	Cada dependencia interviene de acuerdo a su grado de responsabilidad.	Cada dependencia interviene de acuerdo a su grado de responsabilidad.	Sí, cada dependencia tiene su propia responsabilidad.

¿Para usted un banco de programas y proyectos es?	Donde se estructuran y formulan los proyectos de la alcaldía.	Es el área donde se planea, formulan y se registran los programas y proyectos viables técnica, ambiental y socioeconómicas ente susceptibles de ser financiados con recursos públicos.	Es el área donde se planean los proyectos viables técnica, ambiental y socioeconómica mente susceptibles de ser financiados con recursos públicos.	Es un área específica del ente territorial donde se formulan proyectos.	Donde se estructuran y formulan los proyectos de la alcaldía.	Es la parte donde se planean y se desarrollan proyectos para luego ser financiados con recursos públicos.	Donde se estructuran y formulan los proyectos de la alcaldía.
¿Conoce usted las fases del ciclo de vida de un proyecto de inversión pública?	Sí. Mi intervención es en todas las etapas.	Sí. Mi intervención es en todas las etapas.	Sí. Mi intervención es en todas las etapas.	Sí. Mi intervención es en todas las etapas.	Sí. Intervengo en la etapa de preinversión.	Sí. Mi intervención es en todas las etapas.	Sí. Mi intervención es en todas las etapas.
¿Conoce usted de algún mecanismo de seguimiento y control al ciclo de los proyectos en ejecución?	Sí, desde esta administración se ha diseñado un formato.	Sí claro, de acuerdo a cada proyecto se tiene su respectivo formato de control y seguimiento en cada una de las etapas del ciclo del py.	Sí claro, de acuerdo a cada proyecto se tiene su respectivo formato de control y seguimiento en cada una de las etapas del ciclo del py.	Sí claro, de acuerdo a cada proyecto se tiene su respectivo formato de control y seguimiento en cada una de las etapas del ciclo del py.	Sí claro, de acuerdo a cada proyecto se tiene su respectivo formato de control y seguimiento en cada una de las etapas del ciclo del py.	Sí claro, de acuerdo a cada proyecto se tiene su respectivo formato de control y seguimiento en cada una de las etapas del ciclo del py.	No sé.
¿Cómo realiza el Municipio la evaluación ex post de proyectos públicos financiados con fuentes diferentes al Sistema General de Regalías? ¿Tiene ese procedimiento documentado?	En las diferentes etapas y ciclo de los proyectos, en la alcaldía cada uno tiene su responsabilidad, y para cada py hay personal encargado de realizar esta etapa final. Si tenemos registros y documentos.	Sí, esta evaluación ex post se realiza sobre cada uno de los PY, después de terminada su ejecución y después de haber avanzado un tiempo razonable en su fase de operación, con el fin de analizar sus resultados, tanto sobre el problema que se pretende resolver como de su entorno. (Sí tenemos procedimientos documentados).	De acuerdo a la normatividad para proyectos de inversión y teniendo en cuenta todos los lineamientos los encargados realizan esta evaluación. Si tenemos procedimientos y documentos.	De acuerdo a la normatividad para proyectos de inversión y teniendo en cuenta todos los lineamientos los encargados realizan esta evaluación. Si tenemos algunos procedimientos y documentos.	De acuerdo a la normatividad para proyectos de inversión y teniendo en cuenta todos los lineamientos los encargados realizan esta evaluación. Si tenemos procedimientos y documentos.	De acuerdo a la normatividad para proyectos de inversión y teniendo en cuenta todos los lineamientos los encargados realizan esta evaluación. Si tenemos procedimientos y documentos.	No sé.

*Nota.* Elaboración propia

Después del respectivo análisis de las respuestas entregadas por cada uno de los funcionarios pertenecientes al Departamento Administrativo de Planeación Municipal, se puede concluir su alto grado de conocimiento en materia de estructuración y formulación de proyectos, a pesar de la corta experiencia de algunos.

Los funcionarios entrevistados de acuerdo a las respuestas obtenidas, tienen altos conocimientos en las etapas y ciclo de vida de los proyectos de inversión pública.

Al igual se considera que, tienen claro y asumen cada uno su rol dentro de las funciones que le competen, esto significa que el personal aunque es poco en este departamento, desarrolla procesos significativos en pro del beneficio de la comunidad y en cumplimiento de los objetivos planteados por la administración.

Por otra parte, se encuentra una falencia relevante que es muy importante resaltar, y es básicamente en los procesos de planeación y evaluación ex ante, puesto que la gran mayoría de los proyectos de inversión pública, no son formulados ni estructurados desde la misma área (Departamento Administrativo de Planeación Municipal), como tampoco se realiza la respectiva socialización para con la comunidad quienes serán los directamente operadores de estos proyectos.

Por lo tanto, se considera que posterior a la elaboración del plan de desarrollo, la administración departamental y municipal debe propiciar los espacios para la rendición de cuentas, los cuales permiten que la ciudadanía se encuentre informada de la gestión realizada por sus gobernantes para que estos, de ser necesario puedan hacer uso de otros mecanismo que les otorga la Ley en el evento en que el gobernante este incumpliendo lo planteado en el plan de desarrollo.

De otra manera, según el análisis en este momento de la investigación realizada, se considera que los funcionarios del Departamento Administrativo de Planeación Municipal DAPM, están involucrados y asumen su rol dentro de la estructuración y formulación de los proyectos; así mismo, asumen su responsabilidad en cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos.

Cabe resaltar que, los funcionarios entrevistados en su totalidad pertenecen a esta vigencia o administración, periodo 2020 a 2023, puesto que los proyectos escogidos según la tabla 3., “listado de proyectos con problemas en sus diferentes etapas”. Pertenecen a la

gestión de los periodos 2018 a 2020, dicho de otra forma, ya el personal de esta vigencia no labora en esta administración.

Finalmente, se considera la designación de un director de proyectos, cuyo perfil profesional debe estar enfocado al liderazgo para guiar, motivar y dirigir al equipo de proyecto, y para trabajar con los stakeholders del proyecto, al igual que alto nivel de conocimiento en la gestión de los proyectos de inversión pública.

## **7. Identificación de Lineamientos Normativos que Permitan la Construcción de la Propuesta Para Fortalecer la Capacidad de Gestión de Proyectos de Inversión Pública.**

El Banco de Programas y Proyectos de Inversión, es la instancia que articula la planeación con la programación y el seguimiento de programas y proyectos de inversión pública, por medio de sus componentes y funciones.

El Banco Nacional de Programas y Proyectos - BPIN es un instrumento para la planeación que registra los programas y proyectos de inversión pública viables, previamente evaluados social, técnica, ambiental y económicamente, susceptibles de ser financiados con recursos del presupuesto general de la nación.

Al analizar la normativa a nivel nacional que aplica a proyectos de inversión pública, se considera que la Constitución Nacional de Colombia de 1991 encarga al Estado de la dirección general de la economía y es responsable en el uso racional y la administración eficiente de los recursos, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes, la equidad, el desarrollo y el bienestar de los conciudadanos (Constitución Política de Colombia, 1991).

A continuación se relacionan las principales normas vigentes, relacionadas con el sistema de planeación, el sistema presupuestal y el régimen de los bancos de programas y proyectos de inversión del presupuesto general de la nación de los presupuestos territoriales y del Sistema General de Regalías.

### 7.1 Mandatos Legales y Normativos Generales Inherentes a los Bpp

El marco legal que rige para los Bancos de Programas y Proyectos, se presenta en función a cinco criterios claves en el ciclo de la inversión pública: la planeación como soporte de la inversión pública; las herramientas de planificación; el seguimiento y evaluación de la inversión pública; la integración de la planeación y el sistema presupuestal; y la transparencia y participación ciudadana, criterios que soportan la creación y puesta en marcha de los Bancos de Programas y Proyectos Territoriales y por ende se configuran en la parte considerativa jurídica del acto administrativo de creación del Banco (Departamento Nacional de Planeación, 2016). En la tabla No 11, se relacionan las normas que aplican a los proyectos de municipios de sexta categoría y que son de utilidad para el diseño de la propuesta de mejoramiento de la capacidad de gestión en el municipio.

**Tabla 9**

*Normograma aplicable al Banco de Programas y Proyectos Territorial*

Marco Normativo	CRITERIO ORIENTADOR				
	La planeación como soporte de la inversión pública	Las herramientas de planificación, seguimiento y evaluación	Integración de la planeación y el sistema presupuestal	El Banco de Programas y Proyectos	Transparencia y participación ciudadana
<b>1991 Constitución Política Nacional</b>	Art.342: competencias del Congreso sobre la reglamentación de planes de desarrollo.	Art.339: estructura y composición de los planes de desarrollo nacional y territoriales. Art.343: competencia para la evaluación de gestión y resultados de la administración pública. Art.344: competencias para la evaluación de gestión y resultados sobre los planes y programas de desarrollo e inversión de los departamentos y municipios.	Art.151: competencias del Congreso para reglamentar en materia del presupuesto de rentas y ley de apropiaciones y sobre las competencias de las entidades territoriales. Art.352: competencias del Congreso para regular la programación, aprobación, modificación, ejecución de los presupuestos.		Art.270: competencias de la ciudadanía para la vigilancia de la gestión pública. Art. 361: fortalecimiento de la transparencia, la participación ciudadana y el Buen Gobierno.



<p><b>1994</b> <b>Ley 152 Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo</b></p>	<p>Art.3: principios en materia de planeación. Art33: autoridades e instancias de planeación en las entidades territoriales.</p>	<p>Art. 31: contenido de los Planes de Desarrollo de las Entidades Territoriales.</p>	<p>Art. 6: contenido del plan de inversiones. Art 7: financiación de los principales programas y proyectos de inversión pública. Art.28: armonización entre la formulación presupuestal y el Plan Nacional de Desarrollo</p>	<p>Art3, lit.n: obligatoriedad de mantener actualizados los Bancos de Programas y Proyectos del orden nacional y territorial. Art. 27: Creación del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional como herramienta de registro de programas y proyectos viables y competencias para la preparación y evaluación de programas. Art49: establecimiento de los BPPI de las entidades territoriales y competencias del DNP para la planeación y la conformación de una Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos Art. 9: reglamentación del Banco Nacional de Programas y Proyectos.</p>	<p>Art. 3: efectividad de los procedimientos de participación ciudadana en el proceso de planeación. Art.12: funciones del Consejo Nacional de Planeación.</p>
<p>1996 <b>Decreto 111 Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto.</b></p>			<p>Art 8: el plan operativo anual de inversiones. Art 37: la inclusión de los proyectos de inversión en la Ley, de conformidad con el Plan Operativo Anual. Art. 68: obligatoriedad de registrar los programas y proyectos de inversión en el Banco de Programas y Proyectos para poderlos ejecutar en el marco del presupuesto general de la nación. Art. 109: ajuste de las normas orgánicas del presupuesto territorial a la ley orgánica de presupuesto.</p>	<p>Art. 9: reglamentación del Banco Nacional de Programas y Proyectos.</p>	<p>Art. 68: iniciativa de los ciudadanos para presentar proyectos.</p>
<p>2003 <b>Ley 819 Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.</b></p>			<p>Art. 5: Marco Fiscal de Mediano Plazo para Entidades Territoriales</p>		<p>Art. 26: Tipificación de responsabilidad disciplinaria por el incumplimiento de lo establecido en la Ley.</p>
<p>2011 <b>Ley 1474 Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.</b></p>					<p>Obligatoriedad de todas las entidades de presentar su plan de acción a 31 de enero de cada vigencia, el cual entre otros, contendrá la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión, así como el informe de</p>

gestión de la vigencia anterior. obligatoriedad de todas las entidades de publicar en sus páginas web cada

Proyecto de inversión, ordenado según la fecha de inscripción en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión.

**2012**  
**Ley 1530 Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías.**

Art.23: características de los proyectos de inversión.

Título IV: Reglas generales de los proyectos de inversión. Formulación y presentación, viabilidad, aprobación y ejecución. Título VI: sistema de monitoreo, seguimiento, control y evaluación.

Art.61: Componentes del sistema presupuestal.  
Art. 62: Principios del sistema presupuestal.

Art. 9: competencia del DNP para administrar el banco de proyectos del Sistema General de Regalías.  
Art. 64: Los proyectos de inversión registrados en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión del Sistema General de Regalías incorporarán, en forma integral, todos los gastos asociados al respectivo proyecto de inversión, sin que los mismos correspondan a gastos corrientes, entendidos estos como gastos recurrentes que son de carácter permanente y posteriores a la terminación del proyecto. Art. 73: crea el banco de programas y proyectos de inversión del sistema general de regalías. Art.98: responsabilidad de las entidades territoriales receptoras de poner en funcionamiento su Banco de Programas y Proyectos

Art58: participación ciudadana y control social. CAP. II: procedimiento preventivo, correctivo y sancionatorio. Art. 127: trámite de quejas por el inadecuado, ineficaz, ineficiente, o ilegal uso de los recursos del Sistema General de Regalías.

**Decreto 1082**  
**Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector administrativo de planeación nacional**

Capítulo 2: el ciclo de los proyectos de inversión pública. Sección 1: estructuración integral de proyectos estratégicos.

Capítulo 5: de la ejecución de los proyectos de inversión pública.

Capítulo 6. Del seguimiento a los proyectos de inversión pública. Capítulo 7. De la evaluación posterior a los proyectos de inversión pública

Capítulo 4: de la programación presupuestal de los proyectos de inversión pública.

Artículo.2.2.6.1.1: Sistema Unificado de Inversión Pública para la formulación, evaluación previa, registro, programación, ejecución, seguimiento y evaluación posterior de los proyectos de inversión. Artículo.2.2.6.1.1.1: Sistema de Información de Seguimiento a los Proyectos de Inversión Pública. Capítulo 3: de la formulación, evaluación previa y registro de los proyectos de inversión pública.

**2015**  
**Decreto 1068 Por medio del cual se expide el Decreto**

Art. 28111: objetivos y conformación del sistema presupuestal.  
Art. 28135: elaboración

Único  
Reglamentario  
del Sector  
Hacienda y  
Crédito Público

del plan operativo anual  
de inversiones.

2015

**Ley 1753 Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018**

Artículo 148.

Orientación de la inversión a resultados. La orientación de la inversión a resultados es una técnica presupuestal que promueve el uso eficiente y transparente de los recursos de inversión, permite alinear los objetivos y prioridades definidos en el Plan Nacional de Desarrollo con el Plan Plurianual de Inversiones y hace posible establecer una relación directa entre el gasto y los bienes y servicios entregados a la ciudadanía. La Nación adoptará, entre otras, esta técnica como uno de los instrumentos de gestión de la inversión pública y promoverá su adopción por las entidades territoriales. La clasificación programática de la inversión pública de la Nación reflejará los programas definidos en el Plan Plurianual de Inversiones los cuales deberán ser compatibles con aquellos establecidos para el Presupuesto General de la Nación. Para el efecto, los órganos que hacen parte del Presupuesto General de la Nación deberán formular o reformular los programas de inversión de acuerdo con las metodologías que establezca el Departamento Nacional de Planeación. La Nación promoverá y apoyará a las entidades territoriales para que adopten las líneas programáticas indicativas para la inversión.

Parágrafo. Con el propósito de articular y consolidar las diferentes fuentes de financiación de la inversión pública, las entidades territoriales, a más tardar el 1° de enero de 2017, deberán registrar la información de la inversión conforme a los lineamientos que determine el Departamento Nacional de Planeación.

---

Nota. Elaboración propia a partir del DIFP -DNP (2019).

Finalmente, y dentro de este marco normativo debemos mencionar el respectivo Decreto 2844 del 05 de agosto de 2010, Por el cual se reglamentan normas orgánicas de presupuesto y del Plan Nacional de Desarrollo. Fundamentalmente el Ejecutivo en ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial las contenidas en el artículo 189 numeral 1 de la Constitución Política, y en desarrollo de las Leyes 38 de 1989, 179 de 1994, 225 de 1995, 819 de 2003 y 152 de 1994, considera que es necesario mejorar la información en materia de inversión pública y con tal propósito, es necesario integrar y articular sistemas de información existentes en el Sistema Unificado de Inversión Pública, para atender lo dispuesto en el Estatuto Orgánico del Presupuesto y la Ley 152 de 1994.

## **8. Establecimiento de Factores de Éxito de Municipios de Sexta Categoría Reconocidos por su Gestión de Proyectos de Inversión Pública.**

Para la selección de la estrategia que mejor se adapte a las necesidades del municipio, se realizara una descripción de lecciones aprendidas que resulten exitosas. En tal sentido es

importante abordar la importancia en el marco de la gestión territorial, de las estrategias de gestión de recursos, siendo:

La implementación y evolución del proceso de descentralización en Colombia en materia fiscal y administrativa ha ido trasladando competencias, funciones y responsabilidades hacia los gobiernos locales, dotándolos de recursos para asumir los nuevos compromisos a través de la transferencia de recursos del nivel central al territorial, en un escenario donde los tributos de mayor recaudo pertenecen a la nación, en tanto que los municipios se deben financiar con gravámenes limitados en términos de cantidad y eficiencia, lo que los hace depender, en mayor grado, de los dineros transferidos desde el gobierno central. Este es el caso del 87.9% de los municipios del país, clasificados como de sexta categoría de acuerdo con los parámetros establecidos en la Ley 617 del 2000, cuya problemática central es la baja capacidad de autofinanciamiento y alto nivel de dependencia fiscal. (Delgado et al., 2020, p. 1).

Lo anterior implica que los municipios de sexta categoría presentan generalmente problemas a la hora de gestionar recursos de inversión pública.

### **8.1 Fuentes de Financiación de las Entidades Territoriales**

De acuerdo con el Estatuto Orgánico del Presupuesto (Decreto 111 de 1996), el presupuesto general de las entidades territoriales, para el caso de los distritos o municipios, se distribuye de la siguiente manera.

## Gráfica 22

### Fuentes de Financiación de las Entidades Territoriales



Nota. Elaboración propia a partir de Delgado et al., (2020).

Las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento o entendimiento ganado por medio del análisis y la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos. Estas mismas lecciones exitosas, surgen de un proceso sistemático de análisis y reflexión colectiva con participación de los involucrados, estas lecciones pueden ser positivas o negativas, deben ser útiles y pertinentes, y requieren de mecanismos de diseminación, a su vez son un primer paso para la identificación de buenas prácticas.

Por consiguiente, al identificar lecciones de éxito, estamos también identificando, factores de éxito, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y deficiencias. Por lo tanto, estas mismas lecciones de éxito nos ayudaron a solucionar problemas a través de nuevos cursos de acción e innovación, mejorar la toma de decisiones futuras y definir modelos para otras intervenciones. Finalmente, y según la tabla número 12, se identificaron lecciones de éxito de

oficinas de PMO en municipios de sexta categoría considerados con alto medición del desempeño territorial según el Departamento Nacional de Planeación en el periodo 2021, en ejecución del plan de desarrollo y Gestión de Proyectos de Inversión Pública, dentro de estos municipios tenemos:

- Municipio de Concordia – Antioquia
- Municipio de La Macarena – Meta
- Municipio de Teorama – Norte de Santander

**Tabla 10**

*Municipios de sexta categoría con altos índices de desempeño en planes de desarrollo y gestión de proyectos*

<b>Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial</b>				
<b>Seguimiento a Planes de Desarrollo y Gestión de Proyectos (Eficacia)</b>				
<b>Vigencia 2021</b>				
Datos generales del municipio	Nombre Departamento código municipio Nombre de municipio	ANTIOQUIA 05209 CONCORDIA	META 50350 LA MACARENA	NORTE DE SANTANDER 54800 TEORAMA
Promedio de Avance 2021 Sector 12 (Justicia y del Derecho)		70,11	100	75
Promedio de Avance 2021 Sector 17 (Agricultura y desarrollo Rural)		99,54	100	100
Promedio de Avance 2021 Sector 19 (Salud y Protección Social)		100	100	100
Promedio de Avance 2021 Sector 21 (Minas y Energía)		99,55	50	
Promedio de Avance 2021 Sector 22 (Educación)		75	75	100
Promedio de Avance 2021 Sector 23 (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones)		99,33	100	100
Promedio de Avance 2021 Sector 24 (Transporte)		97,24	100	100
Promedio de Avance 2021 Sector 32 (Ambiente y Desarrollo Sostenible)		41,48	100	100
Promedio de Avance 2021 Sector 33 (Cultura)		50	42,86	100
Promedio de Avance 2021 Sector 35 (Comercio, Industria y Turismo)		100	50	100
Promedio de Avance 2021 Sector 36 (Trabajo)		100	98,25	100

Promedio de Avance 2021 Sector 39 (Ciencia Tecnología e Innovación)	75,36	78,36	69
Promedio de Avance 2021 Sector 40 (Vivienda)	93,83	84,57	100
Promedio de Avance 2021 Sector 41 (Inclusión Social)	77,51	90,28	100
Promedio de Avance 2021 Sector 43 (Deporte y Recreación)	75	50	100
Promedio de Avance 2021 Sector 45 (Gobierno Territorial)	100	82,99	100

*Nota.* Elaboración propia a partir de Medición y Desempeño de las Entidades Territoriales DNP (2022).

## 8.2 Municipio: Concordia – Antioquia

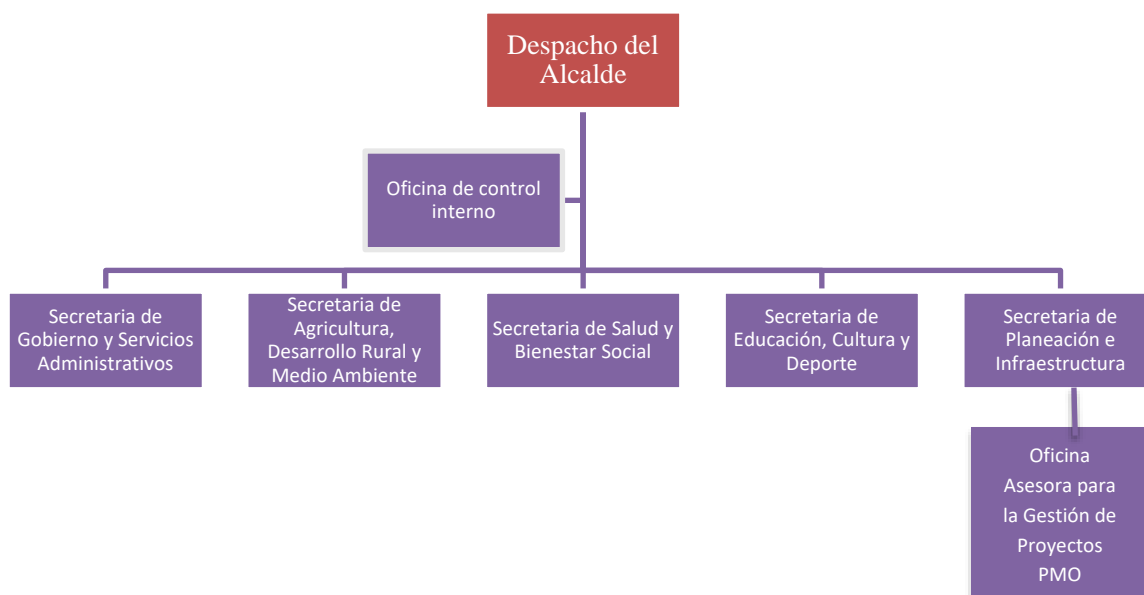
Concordia es un municipio de Colombia, localizado en la subregión suroeste del departamento de Antioquia. Limita por el norte con el municipio de Betulia, por el oriente con los municipios de Armenia, Titiribí y Venecia, por el sur con Salgar y Venecia y por el occidente con Salgar. Su cabecera dista a 95 kilómetros, por vía pavimentada, de la ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia. El municipio posee una extensión de 234 kilómetros cuadrados, y una altura sobre el nivel del mar en la cabecera municipal de 2.000 metros.; su Alcalde (2020-2023), Con el lema “Desarrollo Social Para Todos”, le apunta a la Transparencia y Acceso a la Información Pública basándose en la siguiente normativa: ( Ley 1712 de 2014, por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones).

El objeto de la presente ley es regular el derecho de acceso a la información pública, los procedimientos para el ejercicio y garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de información. Como también se ampara en la siguiente normativa: Decreto No. 1081 del 26 de mayo de 2015 del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República - Por medio del cual se expide el Decreto reglamentario único del sector Presidencia de la República.

Resolución No. 3564 del 31 de Diciembre de 2015 del Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones - Por la cual se reglamentan los artículos 2.1.1.2.1.1, 2.1.1.2.1.11, 2.1.1.2.2.2 y el parágrafo 2 del artículo 2.1.1.3.1.1 del decreto No. 1081 de 2015.

### Gráfica 23

*Estructura organizacional del municipio de Concordia, donde se encuentra el lugar que ocupa la oficina de gestión de proyectos -PMO*



Fuente: Municipio de Concordia - Antioquia (2022).

Según la Secretaria de Planeación e Infraestructura, comenta que el éxito que han tenido en materia de gestión de proyectos de inversión pública, obedece en primera medida básicamente a la estructuración y puesta en marcha del BPP dentro de la Secretaria de Planeación e Infraestructura.

A su vez, clave la designación del talento humano más idóneo, con experiencia y capacitado en temas relacionados con la estructuración y formulación de proyectos de



inversión pública, considera muy importante que cada uno de estos asuma su rol con profesionalismo y responsabilidad.

Así mismo, considera importante la activa participación en la formulación de políticas públicas junto con los ciudadanos tanto de zonas urbanas como de la zona rural.

A la vez, consideran fundamental, tener claro elementos clave tales como el Plan de acción anual, Plan estratégico Institucional, las Metas, objetivos e indicadores de gestión y/o desempeño.

Después de esto, y al implementar en la vigencia 2020 la Oficina Asesora para la Gestión de Proyectos PMO de Dirección, la cual fue creada para integrar y validar la gestión de proyectos dentro del ente territorial, proporcionando orientaciones en la adaptación de la metodología para poder gestionar mejor los proyectos de inversión pública.

Finalmente considera que el ocupar uno de los primeros puestos en Eficacia “consiste en alcanzar las metas establecidas por el ente territorial”, en el departamento y a nivel nacional en dirección de ordenamiento y desarrollo territorial, seguimiento al Plan de Desarrollo y Gestión de Proyectos en la vigencia 2021, mejoraron notablemente sectores tales como:

- Desarrollo Rural
- Minas y energía
- Comercio, Industria y turismo
- Trabajo
- Vivienda, entre otros, según lo explica la tabla número 10

### **8.3 Municipio: La Macarena – Meta**

En noviembre de 1954, un reducido número de colonos, inicialmente compuesto por la familia González, desplazado y proveniente de San Vicente del Caguán se instalaron a

orillas del río Guayabero y formaron el poblado denominado El Refugio, sitio que actualmente ocupa la cabecera municipal.

La Macarena fue inspección de policía, elevada a la categoría de municipio por medio de la Ordenanza 11 del 18 de noviembre de 1980, segregado del municipio de San Juan de Arama. La Macarena es un municipio localizado en el departamento del Meta, Colombia a 225 km de Villavicencio, capital del departamento. Hace parte de la Sierra de la Macarena e integra el Área de Manejo Especial de la Macarena, AMEM el cual integra varias reservas naturales. El municipio se caracteriza por ser tener muy cerca de Caño Cristales, considerado el río más bello del mundo.

Tras la firma del acuerdo de paz entre el gobierno colombiano y la guerrilla de las Farc-Ep, el municipio se ha convertido en un polo de atracción turística durante la temporada de apertura de Caño Cristales (junio-diciembre) (wikipedia.org, 2021).

## Gráfica 24

*La Macarena, uno de los municipios del Meta en los que renacerá la paz*

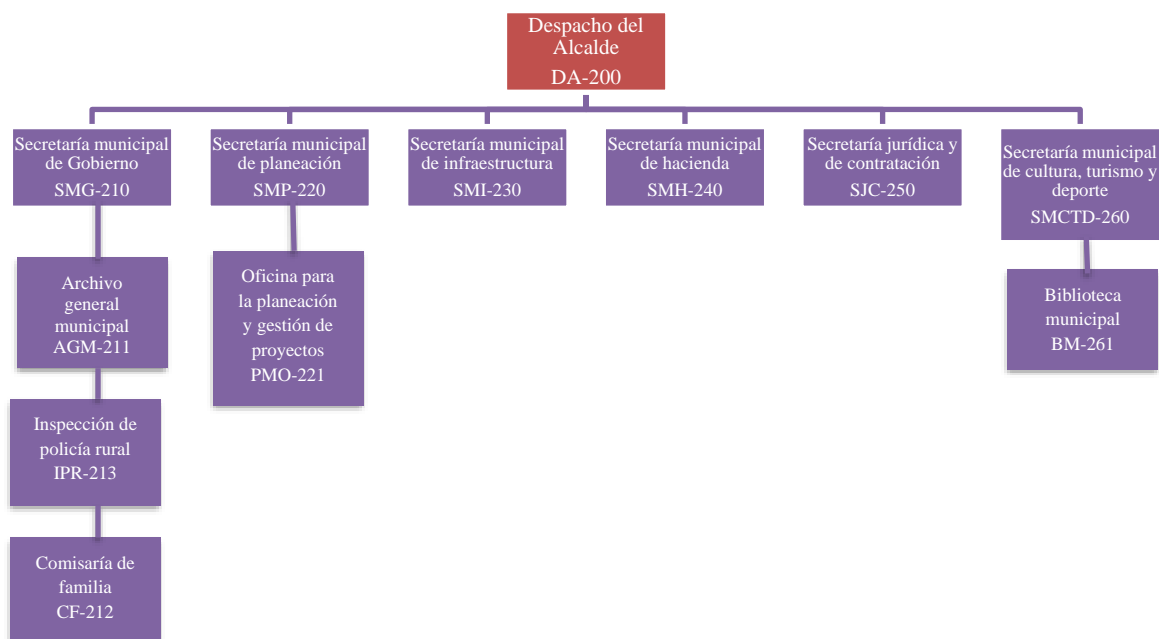


Fuente: Diccionario Geográfico de Colombia (2021).

En la gráfica 25, encontramos la respectiva estructura organizacional del municipio, donde se encuentra el lugar que ocupa la oficina de gestión de proyectos PMO.

## Gráfica 25

### Estructura Organizacional Alcaldía La Macarena – Meta



*Nota.* Elaboración propia a partir de Alcaldía La Macarena, (2021).

El municipio de La Macarena ocupó en la vigencia 2021 el primer puesto en su departamento en eficacia “consiste en alcanzar las metas establecidas por el ente territorial”, y a nivel nacional uno de los mejores municipios en dirección de ordenamiento y desarrollo territorial, seguimiento al plan de desarrollo y gestión de proyectos, mejoraron sectores tales como:

- Agricultura y desarrollo rural
- Salud y protección social
- Tecnologías de la información y las comunicaciones
- Transporte
- Ambiente y desarrollo sostenible

- Cultura
- Comercio, industria y turismo
- Vivienda
- Inclusión social
- Deporte y recreación
- Gobierno territorial

La Macarena Meta, abre sus puertas e invita a vivir una maravillosa aventura rodeada de lugares inolvidables, llenos de color, como lo es caño cristales, caño canoas, la laguna del silencio entre otros; Consideran que han sabido aprovechar sectores importantes como Agricultura y desarrollo Rural, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Transporte, Ambiente y Desarrollo Sostenible, Cultura y Comercio, Industria y Turismo, siendo este último sector el que los impulsó a la conformación del Banco de Programas y Proyectos, donde por estrategia del señor secretario de Planeación Municipal crearon la Oficina para la Planeación, estructuración y Gestión de Proyectos, como un modelo de PMO de Dirección.

En suma, consideran que Implementar una PMO en una organización que gestiona proyectos genera un alto beneficio, pero es un ejercicio que debe ser llevado a cabo por gente con experiencia; De forma similar aumenta la probabilidad de éxito de los proyectos, al incrementar la satisfacción de las comunidades, y creando de paso una imagen de organización más eficiente en su trabajo y en el logro de sus objetivos. (Meta, 2021).

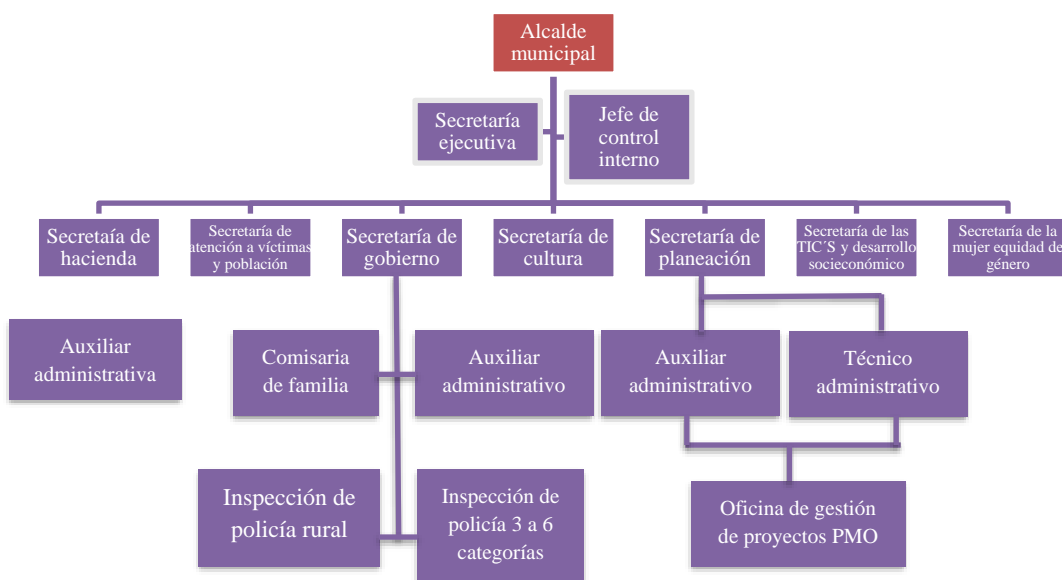
## 8.4 Municipio: Teorama – Norte de Santander

Teorama es un municipio colombiano ubicado en el departamento de Norte de Santander. Su población asciende a 21.524 habitantes. Dista 238 km de Cúcuta, capital del departamento. La cabecera municipal se encuentra a una altitud media de 1.158 m s. n. m., y la temperatura promedio es de 21.4 °C. (Santander, 2021).

Con el lema: “Unidos por el cambio” – Forjando el cambio con obras públicas “Las vías rurales se mejoran y lograremos el cambio”. En la gráfica N° 26, encontramos la respectiva estructura organizacional del municipio, donde se encuentra el lugar que ocupa la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.

### Gráfica 26

*Estructura organizacional Alcaldía Teorama – Norte de Santander*



*Nota.* Elaboración propia a partir de Alcaldía Teorama Norte de Santander (2021).

Desde la conformación de la oficina de gestión de proyectos, en el periodo 2020, el ente territorial mejoró notablemente en todos sus aspectos tal como lo refleja la Tabla 12.

“Municipios de sexta categoría con altos índices de desempeño en planes de desarrollo y gestión de proyectos”, ocupando el primer puesto en su departamento y uno de los municipios mejores calificados a nivel Nacional durante la vigencia 2021.

De forma similar, desde La Oficina de Planeación Municipal, donde está ubicado el Banco del Programas y Proyectos de Inversión Pública. (Planeación municipal - Teorama Santader, 2022), se tienen la función de dirigir y coordinar el funcionamiento del banco de programas y proyectos de inversión pública municipal y registro en las metodologías establecidas para su posterior cargue al sistema unificado de inversión y finanzas públicas. La secretaría ha venido dando cumplimiento a la coordinación del banco de proyectos bajo todo tipo de inversión municipal o de presentación a los distintos entes departamentales y nacionales para la consecución respectiva de recursos cumpliendo con los criterios establecidos dentro de la metodología general ajustada MGA.

A su vez, tiene como propósito principal planear, ejecutar y evaluar el desarrollo de las funciones propias de la secretaría en los términos establecidos por la ley.

Cómo también estudiar y diseñar proyectos de construcción de obras públicas de acuerdo con la normatividad vigente en coordinación con los planes municipales, departamentales y nacionales. A sí mismo es la encargada de supervisar la construcción ejecución y sostenimiento de obras municipales y coordinar el trabajo realizado por el personal de obra y operarios del municipio, teniendo muy en cuenta el ciclo de los proyectos (República de Colombia, 2010).

Para el cumplimiento de esta importante función se realiza la ejecución de Obras Públicas como rehabilitación de pavimento rígido, mejoramiento de las instalaciones de los CDI , mejoramiento de las instalaciones de la policía, mejoramiento de acueductos Rurales entre otros, algunos de ellos con intervención externa pero todos bajo la supervisión de la secretaría de planeación e infraestructura, la cual es importante resaltar su intervención en

todas y cada una de las etapas de los proyectos de inversión, desde su etapa inicial hasta su respectivo cierre o finalización, y supervisan que la obra este operada por la comunidad y que esta misma obra satisfaga las necesidades o prioridades de la comunidad.

El municipio de Teorama, ocupó en la vigencia 2021 el primer puesto en su departamento Norte de Santander en eficacia, y a nivel nacional uno de los mejores municipios en Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, seguimiento al Plan de Desarrollo y Gestión de Proyectos, mejoraron todos los sectores tal como lo expone la tabla 11. Municipios de sexta categoría con altos índices de desempeño en planes de desarrollo y gestión de proyectos.

## **9. Estrategia**

### **9.1 Planteamiento de la Estrategia que Permite Mejorar la Capacidad de Gestión de Proyectos de Inversión Pública en la Alcaldía del Municipio de La Plata Huila.**

El trabajo de investigación se orientó a realizar un análisis y proponer una estrategia para mejorar la capacidad de gestión de proyectos de inversión pública, como alternativa de solución a uno de los problemas que más ha afectado a las entidades territoriales, como son los persistentes errores y vicios en contratación y ejecución de obras públicas, que como consecuencia de diversos tipos de falencias no han logrado el cumplimiento de sus objetivos y resultados propuestos, lo que conlleva a comprometidas consecuencias sociales, presupuestales, judiciales y hasta políticas.

De acuerdo con los datos anteriormente presentados, con un grado de madurez de 33.3% este habilitador organizacional se encuentra en “Medio Bajo”, debido a debilidades en:

- Incorporación de un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en la gestión de proyectos.
- Metas y objetivos estratégicos proyectados por el ente territorial.
- Objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad.
- Políticas que describan la estandarización, medición, control y mejoras de los procesos de gestión de proyectos.
- Establecimiento del rol del gerente de proyecto para todos los proyectos.
- Monitorias y seguimientos en la ejecución física y financiera de los proyectos.
- Implementación de procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia por parte del personal en el manejo de los recursos del proyecto, de tal manera que la asignación de los roles dentro del proyecto sea adecuada.
- Técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos.
- Establecimiento y utilización de estándares documentados, como también falencias en la ejecución y establecimiento de controles, y evaluación e implementación de mejoras para los procesos de gestión de proyectos.
- Implementación de repositorio central de métricas de proyectos.

En la tabla 13. Se proponen modelos de PMO, como alternativas a implementar como solución a la problemática existente dentro del ente territorial.



**Tabla 13.**

*Modelos de PMO como alternativas de solución a implementar.*

<b>MODELOS DE PMO</b>	<b>CARACTERISTICA</b>
<b>PMO DE APOYO</b>	Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como repositorios de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
<b>PMO DE CONTROL</b>	Proporcionan soporte y exigen el cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
<b>PMO DIRECTIVA</b>	Ya no controlan, sino que se hacen cargo del proyecto. Ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMO ejercen un grado de control elevado”

*Nota.* Elaboración propia a partir de Project Management Institute, 2013, p. 11.

Teniendo en cuenta los datos generados y el análisis de los resultados del diagnóstico de madurez en la gestión de proyectos desarrollado en dicha entidad con base en la metodología OPM3 (PMI, 2013), y al realizar el respectivo análisis comparativo, según el respectivo diagnóstico del ciclo de proyectos en el municipio de La Plata; se seleccionó como mejor alternativa la propuesta del diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el ente territorial.

En este orden de ideas se propone el establecimiento de una PMO DIRECTIVA, que será adoptada bajo una metodología de Project Management Institute (PMI) y su Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK). Esta PMO, además de proporcionar el soporte, como la PMO directiva, verifica que se estén usando todas las metodologías, plantillas y herramientas, así como los mecanismos de gestión que exige la organización; además este tipo de PMO no solo controla, sino que se hace cargo del proyecto. Ejerce el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. ejerciendo un grado de control elevado.

En este sentido, para Project Management Institute, Inc. (2021) (Project Management Institute, Inc., 2021) se define una PMO (Project Management Office) o una OGP (Oficina de Gestión de Proyectos) como “Estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (p. 248). Esto implica que las oficinas de gestión de proyectos (PMO), son un área dentro de la estructura organizacional de una organización que ofrecen apoyo al sistema de planeación de las entidades, son estas responsables de los procesos relacionados con el ciclo del proyecto: pre-inversión, ejecución y funcionamiento.

En ellas se requiere generar un lugar donde la dirección del Municipio, encuentra el respaldo necesario para administrar sus proyectos dentro de condiciones de plazo, costo y calidad requerido(s), por medio de la utilización de herramientas, métodos y procesos de planeamiento, acompañamiento y control (Correa y Mariotte, 2016).

Las PMO cumplen una función integradora para facilitar, coordinar y apoyar la actividad del proyecto en todas las organizaciones, teniendo un importante alcance y manteniendo la coherencia del propósito, el proceso y el método, y la integridad del

conocimiento para mejorar el desempeño de las fases previas y posteriores a la brecha del ciclo de vida (Paton y Andrew, 2019).

Por lo anterior, la presente investigación busca plantear una estrategia que contribuya a mejorar la capacidad de gestión de recursos, de estructuración de proyectos, de acompañamiento a equipos formuladores de proyectos, de capacitación y desarrollos metodológicos, así como de seguimiento y control y reporte de indicadores que den informe del impacto que están teniendo los proyectos durante su implementación y desarrollo, lo que le permitiría a la administración tener una visión amplia frente a las acciones internas que se despliegan.

En suma, para la conformación de un *“Diseño de una estrategia para mejorar la capacidad de gestión de proyectos de inversión pública en la alcaldía del municipio de la plata Huila”*, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

La PMO debe estar inmersa o regirse bajo la normatividad establecida en los Bancos de Programas y Proyectos Territoriales. (Decreto 2844 de 2010), los cuales deben soportar el tránsito del proyecto de inversión en todas las operaciones y procesos del ciclo del proyecto: formulación y presentación, transferencia, viabilidad, programación presupuestal, ejecución y operación y evaluación posterior.

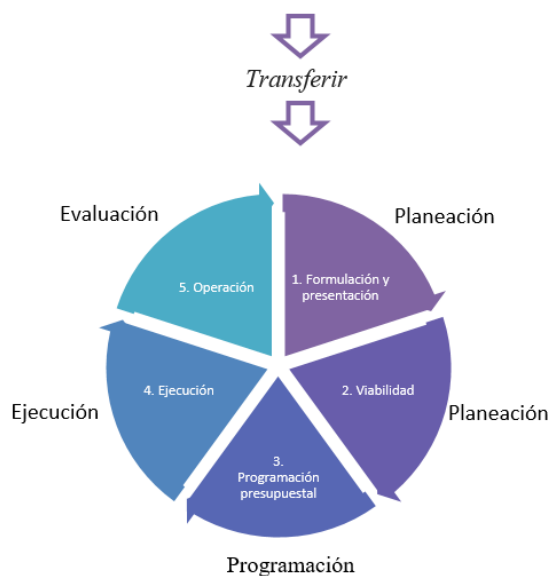
Es necesario atender lo establecido en el artículo 49 de la ley 152 de 1994, especialmente el numeral 3 que establece:

Las entidades territoriales, a través de sus organismos de Planeación, organizarán y pondrán en funcionamiento bancos de programas y proyectos y sistemas de información para la planeación. El Departamento Nacional de Planeación organizará las metodologías, criterios y procedimientos que permitan integrar estos sistemas para la planeación y una Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos, de acuerdo con lo que se disponga en el reglamento. (Departamento Nacional de Planeacion, 2016).

## Gráfica 27

### *Integración del banco único de programas y proyectos*

Fuentes de financiación: presupuesto general de la nación; sistema general de regalías; sistema general de participaciones; recursos propios entidades territoriales; recursos sector privado.



Fuente: Cartilla orientadora para la Gestión del BPPI (2016).

De la misma forma, el formulador tiene que recopilar mediante un único documento en este caso corresponde a la MGA “Metodología General Ajustada”, o por lo general cada proyecto va acompañado de un documento técnico de soporte de formulación en la MGA, documento que recopila y reúne todos y cada uno de los elementos relacionados en la estructuración del proyecto, este documento en la formulación se convierte en la carta de presentación del proyecto.

En el proceso de formulación se plasman todos y cada uno de los elementos que la estructuración del proyecto tiene, planos, presupuesto, descripción de la alternativas, expresar un problema central, una concordancia con plan de desarrollo, causas-efectos, objetivo general y objetivos específicos, alternativa de solución, análisis de participantes y posterior a eso una vez se tenga la alternativa de solución y está pasa a preparación en MGA,

procedemos a generar el análisis técnico de la alternativa, el tema de beneficio o ingresos, el tema de la cadena de valor en la MGA que para este caso, pues es el mismo presupuesto, el análisis económico, el análisis financiero, las fuentes de financiación entre otras.

Es fundamental contar con un buen equipo de estructuración técnica y poder contar con un muy buen formulador, es importante es contar con personal con experiencia en manejo de todo el componente de formulación y la metodología MGA.

Basándonos en el Decreto 2844 del 05 de agosto de 2010, Por el cual se reglamentan normas orgánicas de presupuesto y del plan nacional de desarrollo, donde es importante considerar que:

- Es necesario mejorar la información en materia de inversión pública y con tal propósito es necesario integrar y articular sistemas de información existentes en el Sistema Unificado de Inversión Pública, para atender lo dispuesto en el Estatuto Orgánico del Presupuesto y la Ley 152 de 1994.
- Se requiere reglamentar el Banco Nacional de Programas y Proyectos y el Sistema de Información de Seguimiento a los Proyectos de Inversión Pública que se integrarán al Sistema Unificado de Inversión Pública.
- Es importante establecer el ciclo de los proyectos de inversión pública (Preinversión, Inversión - Ejecución, Seguimiento, Control y Operación, Cierre - Evaluación expost), como eje principal del Sistema Unificado de Inversión Pública, así como los requerimientos que deben atender las instancias intervinientes en cada una de sus etapas.

“Oficina Técnica para la Estructuración y Formulación de Proyectos de Inversión Pública” como modelo estratégico para entes territoriales.

Con base en estos lineamientos, el modelo de oficina de gestión de proyectos, permitirá estructurar y formular proyectos financiados por el sistema en el de regalías SGR, Sistema general de Participación SGP, contratación directa, contratación especial, concursos

como méritos, selección abreviada mínima cuantía y las mismas licitaciones públicas, con enfoque diferencial con el fin de promover la inclusión, participación y desarrollo integral de las comunidades.

## 9.2 Talento Humano Requerido

En el diseño de una estrategia para mejorar la capacidad de gestión de proyectos de inversión pública en la Alcaldía del municipio de La Plata Huila, es muy importante contar con el mejor talento humano, preparado y con experiencia en Formulación, estructuración, gestión y gerencia de Proyectos de Inversión Pública; así como de elementos tecnológicos y equipos de óptima calidad y de última generación.

Es así, que se hace indispensable contar con el Talento Humano y Equipos los cuales se describen en la siguiente tabla.

**Tabla 14**

*Talento humano indispensable en el diseño de la oficina técnica para la estructuración y formulación de proyectos de inversión pública del municipio de La Plata Huila*

Área	Técnico/Profesional	Perfil	Competencias	Materiales y/o Equipos
<b>Estructuración de proyectos</b>	Estructurador de proyectos	Técnico, Tecnólogo, Profesional en áreas afines a (Administrativas, contables)	Experiencia en Marco lógico y MGA. Este rol es asignado al usuario una vez realiza su registro en la MGA WEB por primera vez. Permite realizar la formulación de proyectos y presentación de estos a las entidades territoriales.	PC Portátil o PC de escritorio, Impresora láser, acceso a Internet.
	Ingeniero Civil	Especialista en Estructuras y Vías	Profesional con capacidad de análisis, evaluación, organización y ejecución, en las áreas de su competencia. Capacitado para ejercer funciones en los siguientes campos generales: a) Diseño e inspección de obras civiles en concreto, acero, madera y materiales alternos. Elaboración de presupuestos y estimaciones. Diseña, elabora y ejecuta proyectos de obra hidráulica (presas, canales, depósitos, centrales, etc.). Determina las ubicaciones óptimas, especifica planos y realiza los cálculos técnicos. Calcula el diseño y la estructura de redes de abastecimiento y saneamiento. Elaboración de presupuestos y estimaciones.	PC Portátil o PC de escritorio, Impresora láser, acceso a Internet.
<b>Formulación de procesos técnicos</b>	Ingeniero hidráulico	Especialista en Proyectos de Acueducto y Alcantarillado		PC Portátil o PC de escritorio, Impresora láser, acceso a Internet.

Ingeniero ambiental	Especialista en Proyectos	Planificación y conducción de experimentos, Resolución de problemas de Ingeniería, Dirección de proyectos ambientales, Desarrollo a través de la aplicabilidad de la ingeniería, Gestor de una ingeniería sostenible. Elaboración de presupuestos y estimaciones.	PC Portátil o PC de escritorio, Impresora láser, acceso a Internet.
Arquitecto	Elaboración de proyectos arquitectónicos, estudio, análisis y evaluación de obras civiles.	Capacidad para realizar e interpretar planos tanto estructurales como arquitectónicos, técnicas de dibujo y elaboración de proyectos. Elaboración de presupuestos y estimaciones. Dominio total de programas tales como Office, Data, Auto Cad, entre otros.	PC Portátil o PC de escritorio, Impresora láser, acceso a Internet.
Ingeniero eléctrico o electricista	Especialista y/o con experiencia en desarrollo de proyectos de instalaciones energéticas, instalaciones eléctricas y electrónicas.	Capacidad para la redacción, firma y desarrollo de proyectos en el ámbito de la Ingeniería Eléctrica que tengan por objeto la construcción, reforma, reparación, conservación, demolición, fabricación, instalación, montaje o explotación de: estructuras, equipos mecánicos, instalaciones energéticas, instalaciones eléctricas y electrónicas, instalaciones y plantas industriales y procesos de fabricación y automatización. Elaboración de presupuestos y estimaciones.	PC Portátil o PC de escritorio, Impresora láser, acceso a Internet.
Estructurador de Presupuestos	Contador Público, Administrador o Economista, con experiencia en Análisis de Mercados.	Estructurar y Analizar la ejecución presupuestaria y proyección de gastos futuros. Gestionar con el programa la pronta ejecución de recursos según calendarios de concursos y programas de caja. Analizar desviaciones de gastos. Elaborar informes Presupuestarios.	PC Portátil o PC de escritorio, Impresora láser, acceso a Internet.
Ingeotecnista	Ingeotecnista	Estudio de suelos y las rocas, con el fin de diseñar estructuras civiles con estos materiales, o que tienen relación con ellos.	* Agitador Mecánico de Suelos* Hidrómetro de Suelos ASTM.* Conjunto para Pruebas de Equivalente de Arena.* Balanza de Fotabilidad, Cesta de Densidad (Agregados)* Cono de Absorción de arena y pisón.* Picnómetro de Arena y Grava Fina.* Dispositivo de calibre Proporcional.
Topógrafo	Tecnólogo en Topografía	Realizar levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería. Efectúa cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas. Localiza puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos. Efectúa nivelaciones de terrenos y mediciones topográficas, con experiencia en Fotogrametría.	Equipo de Topografía (Gnss RTK E-300 GPS, Antena Externa Banda Completa GNSS RTK Alta Precisión, Estación Total Kts 442 ut, Mira Topográfica 5M Extra Ancha).

Cadenero	Técnico y / o con experiencia en el cargo	Ayudar en las actividades de topografía, como sostener o movilizar estacas y jalones, limpiar el terreno para realizar la topografía y transportar las herramientas y equipos de fotografía a los sitios de trabajo. Cargar y descargar materiales de construcción y moverlos a las áreas de trabajo.	NA.
----------	-------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

*Nota.* Elaboración propia, (2022).

Este personal es el necesario para realizar de manera idónea el proceso de estructuración de proyectos. Para este rol, es importante comprender que según el Project Management Institute (2021) el equipo de proyecto es el “Conjunto de individuos que realizan el trabajo del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos” (p. 242). Este equipo tiene en el caso específico un rol clave para que los proyectos cumplan a cabalidad con las etapas del denominado “Life Cycle” o ciclo de vida del proyecto.

En este orden de ideas, el talento humano estará dividido en dos roles fundamentales como lo es la estructuración de proyectos que requerirá un perfil técnico, tecnólogo o profesional en áreas administrativas o afines y que requerirá de competencias en formulación de proyectos en marco lógico y el registro en MGA web. En el caso, de la formulación de procesos técnicos se tiene que los roles de ingenieros civiles, hidráulicos, ambientales, ingeotecnista e ingeniero eléctrico o electricista. Así como el estructurador de presupuestos, el topógrafo y el cadenero. Este equipo humano técnico tiene la función de realizar los diseños necesarios para los proyectos, siendo un equipo multidisciplinario que permitirá a la PMO contar con las capacidades técnicas para realizar diversos proyectos de infraestructura

### **9.3 Costo del Talento Humano**

De igual importancia, el costo de personal para la implementación de la propuesta de la PMO corresponde a todos los pagos realizados por el ente territorial al personal por



concepto de remuneración del trabajo, incluso las cargas sociales imputables a dicho personal.

En la respectiva Tabla 14, se relaciona el costo del Talento Humano indispensable en el Diseño de la PMO.

**Tabla 15**

*Costo del talento humano PMO - municipio de La Plata Huila*

AREA	CARGO	CANTIDAD	ASIGNACION MES	MESES	TOTAL AÑO
<b>ESTRUCTURACION DE PROYECTOS</b>	Estructurador de proyectos	1	3.200.000	12	38.400.000
	Ingeniero Civil	1	4.200.000	12	50.400.000
	Ingeniero hidráulico	1	4.200.000	12	50.400.000
	Ingeniero ambiental	1	4.200.000	12	50.400.000
<b>FORMULACION DE PROCESOS TECNICOS</b>	Arquitecto	1	4.200.000	12	50.400.000
	Ingeniero eléctrico o electricista	1	4.200.000	12	50.400.000
	Estructurador de Presupuestos	1	3.500.000	12	42.000.000
	Ingeotecnista	1	4.200.000	12	50.400.000
	Topógrafo	1	3.500.000	12	42.000.000
	Cadenero	1	1.500.000	12	18.000.000
<b>TOTALES</b>		<b>10</b>	<b>36.900.000</b>		<b>442.800.000</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

#### **9.4 Equipos Para la Estructuración de la Propuesta – PMO Directiva**

Los equipos para la estructuración de la PMO, tienen como propósito garantizar las condiciones tanto en la estructuración como en las formulaciones procesos técnicos, siendo los primeros necesarios para la formulación de los componentes de estructuración del proyecto, que son las respectivas herramientas para la formulación de la MGA y su respectivo registró web. Para estas tareas solo se requiere de un equipo portátil o de escritorio y una impresora multifuncional.

En el caso de las funciones de formulación de procesos técnicos se requiere además de los equipos de cómputo de una serie de herramientas para los diseños y el trabajo de campo necesario para formular los procesos técnicos, como es el caso de los equipos de topografía, agitadores mecánicos de suelos, hidrómetros y demás instrumentos y equipos necesarios para planificar adecuadamente los productos.

**Tabla 16**

*Resumen de Equipos indispensables en el diseño de una PMO*

AREA	EQUIPOS	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR
<b>ESTRUCTURACION DE PROYECTOS</b>	PC Portátil o PC de escritorio	1	1.750.000	1.750.000
	Impresora laser multifuncional	1	1.200.000	1.200.000
	PC Portátil o PC de escritorio	6	1.750.000	10.500.000
	Impresora laser multifuncional	1	1.200.000	1.200.000
	Agitador Mecánico de Suelos	1	8.800.000	8.800.000
	Hidrómetro de Suelos ASTM.	1	1.100.000	1.100.000
<b>FORMULACION DE PROCESOS TECNICOS</b>	Conjunto para Pruebas de Equivalente de Arena.	1	1.200.000	1.200.000
	Balanza de Fotabilidad, Cesta de Densidad (Agregados)	1	450.000	450.000
	Cono de Absorción de arena y pisón.	1	1.100.000	1.100.000
	Picnómetro de Arena y Grava Fina.	1	1.500.000	1.500.000
	Dispositivo de calibre Proporcional.	1	850.000	850.000
	Equipo de Topografía (Gnss RTK E-300 GPS, Antena Externa Banda Completa GNSS RTK Alta Precisión, Estación Total Kts 442 ut, Mira Topográfica 5M Extra Ancha).	1	15.000.000	15.000.000
	<b>VALOR TOTAL</b>			<b>44.650.000</b>

*Nota.* Elaboración propia

## 9.5 Beneficio Costo al Implementar la PMO

Eventualmente, con la implementación de la PMO dentro del Departamento Administrativo de Planeación del municipio de La Plata Huila, encontramos significativos beneficios en la mejora en la calidad de los resultados, identificación temprana de riesgos, problemas y atenderlos con un enfoque proactivo, mejora en la contención y administración del alcance, más oportunidades para reutilizar activos y apalancar el conocimiento organizacional.

A la vez, con la implementación de la propuesta, y puesto que los proyectos de inversión pública se diseñan, formularán y su estructuración se realizará dentro de esta propuesta PMO, el ente territorial tendrá grandes beneficios económicos tales como:

- Disminución en proyectos fracasados: 30%
- Proyectos entregados por debajo del presupuesto: 25%
- Proyectos entregados antes de lo previsto: 19%
- Incremento de los proyectos alineados con los objetivos: 39%
- Porcentaje de ahorro de costo por proyecto: 15%
- En la Tabla 14, encontramos el Costo del Talento Humano

Lo anterior implica que la relación costo beneficio es positiva para la Alcaldía del Municipio de la Plata, dado que tanto el ahorro de recursos por la maximización de la eficiencia en la formulación y ejecución de los proyectos, como en la mejora en la capacidad de gestión de recursos permite suponer que la implementación de a PMO en el municipio, significa menos costos que los recursos ahorrados y gestionados.

La PMO se denominara “Oficina técnica para la estructuración y gestión de proyectos de inversión pública del municipio de La Plata Huila”.

En la respectiva Tabla 16, encontramos un ejemplo detallado del beneficio cuantitativo al implementar la PMO en el Departamento Administrativo de Planeación en el municipio de La Plata Huila.

### **Tabla 17**

*Beneficio cuantitativo al implementar la PMO*

#### **PROYECTO SACULETE AL PARQUE TIPO 2 AREA 3,000 M2**

#### **RESUMEN ESTUDIO DE MERCADO**

<b>ITEM PRESUPUESTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>% Ahorro</b>
-------------------------	---------------	-----------------	------------------	-----------------

ESTUDIOS Y DISEÑOS	%	0,00	\$	153.333.000,00	7%
INTERVENTORIA DE ESTUDIOS Y DISEÑOS	%	0,00	\$	76.667.000,00	3%
<b>TOTAL OBRA</b>			<b>\$</b>	<b>1.916.667.000,00</b>	
INTERVENTORIA DE OBRA	%	0	\$	153.333.000,00	
<b>VALOR TOTAL DEL PROYECTO</b>			<b>\$</b>	<b>2.300.000.000,00</b>	

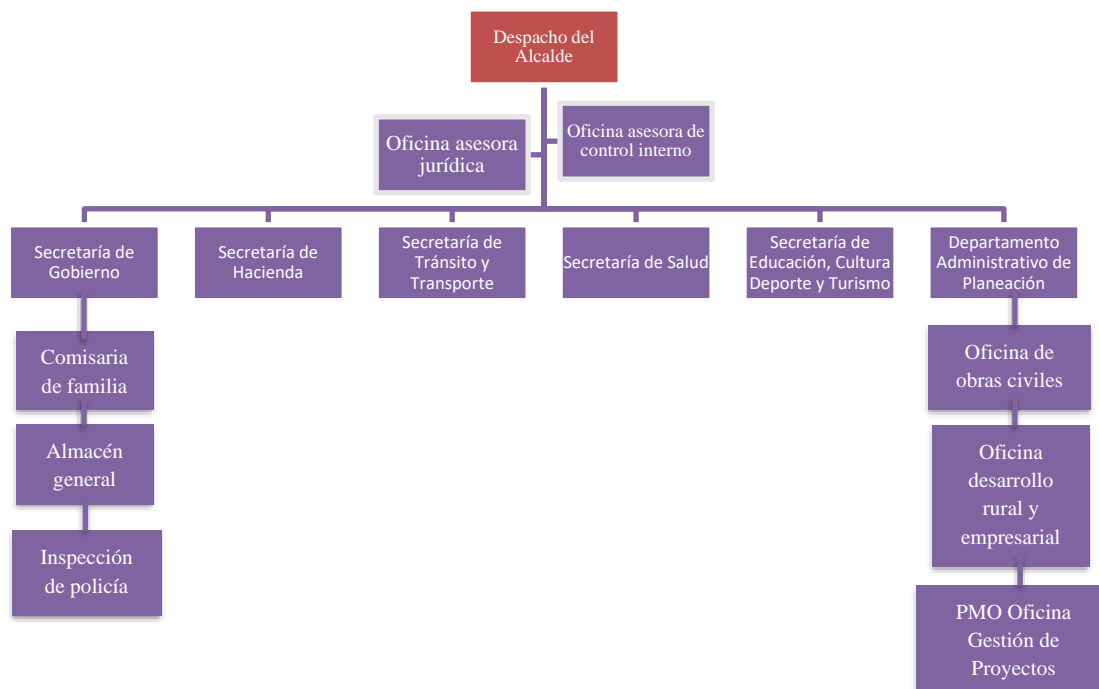
*Nota.* Elaboración propia a partir de PY Sacúdete al parque – La Plata Huila, (2022).

### **9.6 Ubicación de la Oficina de Gestión de Proyectos Dentro de la Estructura Organizacional del Municipio.**

Finalmente, con la implementación de esta PMO, el ente territorial puede mejorar la eficiencia de sus procesos de gestión y evaluación de proyectos, minimizar riesgos en los proyectos y conseguir beneficios económicos en el flujo de caja de la organización, con el uso adecuado y optimizado de sus recursos. Asimismo se tiene que el proyecto tiene como uno de sus beneficios mejorar el control de los proyectos en todo el ciclo de vida, lo que permite que los recursos invertidos cumplan su función social y por otra parte la administración municipal reduzca sus riesgos tanto jurídicos como de tipo económico en todas las etapas del ciclo de proyectos.

#### **Gráfica 28**

*Estructura de la organización con PMO propuesta para el municipio de La Plata – Huila.*



*Nota.* Elaboración propia a partir de Alcaldía Municipal de La Plata, (2021).

Lo anterior implica que la PMO propuesta se adecuaría a la estructura orgánica del municipio de La Plata, siendo la alternativa de una PMO de control la propuesta que se adapta a las necesidades del municipio para mejorar los procesos de formulación y gestión de proyectos, siendo una estrategia que contribuirá a que mejores los indicadores sociales por cuenta la gestión de más recursos y la mejor ejecución de los proyectos de inversión pública.

## 10. Conclusiones

Los beneficios de implementar una oficina de gestión de proyectos en el ente territorial son amplios, puesto que se puede identificar y gestionar los riesgos y oportunidades, se tienen claros el alcance del proyecto, el presupuesto y el tiempo en cada etapa del ciclo del proyecto, incorporar las mejores prácticas y herramientas para planificar, administrar los recursos de inversión pública de manera efectiva y monitorean y evalúan el avance de los proyectos.

En este sentido, el diagnóstico en función del ciclo de proyectos y gestión en capacidad de gestión de inversión pública, muestran que los proyectos de fuentes del SGP presentan varias falencias en las etapas de planeación, ejecución, operación y evaluación. Estas falencias implicaron que algunos proyectos estén en procesos de investigación ante la Contraloría, presentaron no conformidades en la ejecución de las obras programadas, así como el hecho que algunos proyectos no iniciaron ni siquiera su etapa de operación.

En relación con la medición del grado de madurez que tiene el municipio de La Plata para la gestión de proyectos OPM3, se obtuvo un rango de madurez de 33,3% que implica un rango medio. Este resultado evidencia falencias para la gestión de proyectos, donde a pesar de la institución cuenta con personal con formación en formulación y gestión de proyectos y se tienen políticas específicas para ese propósito, se evidenció que no se cuentan con bases de información para el diseño de proyectos y no se usan las métricas para la gerencia de proyectos, por lo cual se considera la designación de un director de proyectos.

En relación con el marco legal que rige para los bancos de proyectos es importante mencionar que según el análisis normativo, se tiene herramientas jurídicas como la constitución política nacional. La ley 152 de 1994 por la cual se establece la Ley orgánica del Plan de Desarrollo, Decreto 111 de 1996 donde se establece la obligatoriedad de registrar los

programas y proyectos en el Banco de Programas y Proyectos, así como se describe las herramientas normativas que adoptan el Plan Nacional de Desarrollo, Plan de desarrollo Departamento y Plan de Desarrollo Municipal.

Además de los problemas ya planteados en este trabajo de investigación, se concluye que las entidades territoriales y más los municipios de sexta categoría siguen teniendo problemas tales como: en instancias nacionales se enteran tardíamente de mejores opciones de inversión de recursos por desconocimiento, algunos proyectos de inversión pública son rechazados en algún nivel, duplicidad de esfuerzos en preinversión, escasa confiabilidad y calidad de la información, manejo no sistemático de la información y decisiones de inversión no aceptadas.

Se concluye también que, es muy necesario el diseño de un sistema basado en una herramienta que sea compatible con la planeación y con la ejecución, también es necesario un sistema basado en una herramienta que oriente la inversión hacia la generación de beneficios a la comunidad, también es necesario un sistema con unas metodologías uniformes de evaluación y también es necesario un sistema que brinde un lenguaje común respecto al manejo de la inversión de recursos públicos

Es importante tener en cuenta que en el BPP del municipio debe registrarse a través del Plan de Desarrollo Municipal, y este PDM es el que contiene los programas de inversión, y cada programa de inversión deriva un proyecto de inversión, a través de estos proyectos de inversión se formulan los proyectos atados al proyecto macro PDM, y a través de este proyecto macro se ejecuta el presupuesto.

Es importante acotar que este diseño de PMO Directiva, va estructurada con todos los lineamientos y normativa existente para entes territoriales, modelo que se articula con la interoperabilidad de los proyectos de inversión pública.

## **10.1 Recomendaciones**

Se propone que los resultados de la presente investigación sean socializados tanto con las autoridades de los municipios de sexta categoría del Departamento del Huila; así mismo con funcionarios a cargo de la formulación y evaluación de proyectos, igualmente su divulgación y apropiación de resultados con las partes interesadas.

Por otro lado, para las directivas de la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos se recomienda el fortalecimiento de líneas de investigación relacionadas con los riesgos en las diferentes etapas del ciclo de proyectos de Inversión Pública, así mismo esta línea de investigación permitirá identificar nuevas investigaciones relacionadas también con el desarrollo de políticas públicas.



### Referencias bibliográficas

- Alcaldía Municipal de La Plata Huila. (2020). *Misión y Visión*. Obtenido de <http://www.laplata-huila.gov.co/alcaldia/mision-y-vision>
- Alcaldía Municipal de La Plata Huila. (2022). División Política de La Plata Administrativa y límites. Obtenido de <http://www.laplata-huila.gov.co/municipio/division-politica-municipio-de-la-plata>
- Amézquita Díaz, M. (2017). Propuesta de un modelo de oficina de gestión de proyectos (PMO) bajo metodología de Front End Loading para la optimización del desempeño en los proyectos de inversión.
- Bucero, A. (2012). La dirección de proyectos. *Una nueva visión 2da edición, Ediciones Díaz de Santos*.
- Castañeda, F. S. (2016). *Gestión de proyectos con Project*. Editorial Macro.
- Cooke-Davies, T. (2002). Project Management Maturity Models. Project Manager Today. Larchdrift Projects Limited
- Claros, A. (2020). Project – Tools: Modelos de Madurez. Recuperado el 4 de Diciembre de <https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>
- CMGRD (2015). Plan Municipal de Gestión del Riesgo de Desastres 2015. Recuperado el 20 de Octubre de 2020 de [https://laplatahuila.micolombiadigital.gov.co/sites/laplatahuila/content/files/000228/11361\\_pmgrd-la-plata.pdf](https://laplatahuila.micolombiadigital.gov.co/sites/laplatahuila/content/files/000228/11361_pmgrd-la-plata.pdf)
- Córdoba, M. (2006). Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Correa Hernández, A. E., & Mariotte Parra, Z. Z. (2016). *Propuesta de diseño de una oficina de gerencia de proyectos (PMO) en la empresa JAV Construcciones y Proyectos* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).
- entro de estudios para la preparación y evaluación socioeconómica de proyectos. (2018). *Guía para la preparación de proyectos por fases (PPF), 2018*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglcfindmkaj/[https://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/documentos/Guia\\_Preparaci%C3%B3n\\_Proyectos\\_Fases\\_General\\_\(CEPEP\).pdf](https://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/documentos/Guia_Preparaci%C3%B3n_Proyectos_Fases_General_(CEPEP).pdf)
- Colombia es turismo. (2022). *Colombia es turismo*. Obtenido de <http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/HUILA/MUNICIPIOS/LA%20PLATA/LA%20PLATA.htm#:~:text=Hist%C3%B3ricamente%20el%20municipio%20de%20La,%2C%20social%2C%20econ%C3%B3mico%20y%20cultural.>

- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Cartilla Orientadora Puesta en Marcha y Gestión de los Bancos de Programas y Proyectos Territoriales*. Bogotá DC.
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Marco Legal*.
- DNP. (2019). *Planes de desarrollo territorial*.
- Darling, EJ y Whitty, SJ (2016), "La Oficina de Gestión de Proyectos: simplemente ya no es lo que solía ser", *Revista Internacional de Gestión de Proyectos en Empresas*, Vol. 9, núm. 2, pp. 282-308. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2015-0083>
- Departamento Nacional de Planeación -DPN. (s.f.). *Documento guía del módulo de capacitación virtual en teoría de proyectos*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Teoria%20de%20Proyectos.pdf>
- Diccionario Sensagent. (2013). Obtenido de [http://diccionario.sensagent.com/La%20Plata%20\(Huila\)/es-es/](http://diccionario.sensagent.com/La%20Plata%20(Huila)/es-es/)
- Escuela Superior de Administración Pública -ESAP. (2018). *Gestión de Proyectos de Inversión Pública*. Bogotá.
- Escuela Superior de Administración Pública -ESAP. (2018). *Gestión de Proyectos de Inversión Pública*. Bogotá.
- Escuela Superior de Administración Pública -ESAP. (s.f.). *Gestión de Proyectos de Inversión Pública*.
- Economipedia. (2022). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ejecucion-de-un-proyecto.html#:~:text=La%20ejecuci%C3%B3n%20de%20un%20proyecto,de%20las%20fases%20m%C3%A1s%20relevantes.>
- González Valencia, M. E. (2017). *Rediseño de la Oficina de Proyectos adscrita al Departamento Administrativo de Planeación del Municipio de Envigado* (Master's thesis, Universidad EAFIT).
- Gresse, C. (2010). *Wissensmanagement im Technologietransfer: Einfluss der Wissensmerkmale in F&E-Kooperationen*. Springer-Verlag.
- Huila, D. d. (2019). *Evaluación Agropecuaria del Departamento del Huila*. Departamento del Huila.
- Hill, G. M. (2014). *The complete project management office handbook*. Boca Raton, London, New York: CRC Press.
- Ibagón Franco, W. A., Pérez Correa, R. M., & Rojas Gaviria, J. G. (2020). Propuesta de implementación de una PMO en una multinacional del sector de consultoría e interventoría con sucursal en Colombia.

- IDESAA. (2017). Obtenido de <https://idesaa.edu.mx/blog/el-ciclo-de-vida-de-un-proyecto-de-inversion/#:~:text=Fase%203.&text=Esta%20etapa%20tiene%20como%20fin,directamente%20relacionada%20con%20su%20cumplimento>.
- Jannice L Thomas, S. C. (2012). Learning From Project Management Implementation by Applying a Management Innovation Lens. *Project Management Journal*, 70-87.
- Julian, J. (2008). How Project Management Office Leaders Facilitate Cross-Project Learning and Continuous Improvement. *Project Management Journal*, 43-58.
- Kerzner, H. (2006). *Project Management a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (Novena Ed). Barea, Ohio: John Wiley & Sons, Inc.
- Khoshgoftar, M., & Osman, O. (2009, August). Comparison of maturity models. In *2009 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology* (pp. 297-301). IEEE.
- Labrada, S. A., & Sierra, H. A. L. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá. Nivel de madurez en gestión de proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (69), 60-87.
- Lucca, TA, Hinnig, MPF y dos Santos, N. (2020). La PMO como herramienta para la gestión del conocimiento organizacional: estudio de caso en una empresa basada en proyectos del sector de servicios de saneamiento. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 4 (1), 10-35.
- Lugares que ver. (2022). Obtenido de <https://lugaresquever.com/wiki/la-plata-colombia>
- Mendez L, R. (2016). *Formulación y Evaluación de Proyectos Enfoque para Emprendedores*. Bogota DC.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100674&view=article&catid=193&id=310&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100674&view=article&catid=193&id=310&lang=es-ES)
- Mendez, R. (2016). *Formulación y Evaluación de Proyectos*.
- Municipio de Concordia - Antioquia. (2022). *Informe de gestión*.
- Municipio de La Plata Huila. (2019). *Informe de Gestión 2016 - 2019*.
- Municipio de La Plata Huila. (2021). *Organigrama*.
- Monique Aubry, M.-C. R.-T. (2011). Pluralism in PMO Performance: The Major Case of a PMO Dedicated to Major Organizational Transformation. *Project Management Journal*, 60.

- Motoa, G., & Solarte, L. (2005). Desarrollo de un Modelo de Madurez para valorar la Gestión de Proyectos en las Organizaciones. In *Memorias 9o. Congreso Internacional de Dirección de Proyectos e Ingeniería* (pp. 1497-1516).
- Oranella, P. (2020) Proyecto de inversión. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/proyecto-de-inversion.html>
- Office Government Commerce (2009). *Managing Successful Projects with Prince2*, Quinta Edición, Reino Unido: tso (The Stationery Office).
- Planeación Municipal - Teorama Santader. (2022). *Informe de evaluación por dependencia*. Teorama Norte de Santader.
- Project - Tools. (s.f.). Obtenido de <https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>
- Paton, S. y Andrew, B. (2019). El papel de la Oficina de gestión de proyectos (PMO) en la gestión del ciclo de vida del producto: un estudio de caso en la industria de defensa. *Revista Internacional de Economía de la Producción*, 208, 43-52.
- PMI (2008). A guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute (PMI).
- Posas, R. R. (2013). Procesos de desarrollo y la teoría de gestión de proyectos. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (64), 9-29.
- Project Management Institute. (2007). pulse of the profession. Pulse of the profession, p2.
- Pulgarín Marín, D. M. (2017). *Propuesta de diseño de una Oficina de Proyectos (PMO) para la Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER)* (Master's thesis, Universidad EAFIT).
- República de Colombia. (2010). *Sistema unificado de inversión pública - Decreto 2844 de 2010*.
- Republica, P. d. (2010). *DECRETO 2844 DE 2010*.
- ResearchGate GmbH. (2008 - 2022). *Estructura del Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos CP3M*.
- Rodríguez Ortiz, A. (2016). Propuesta de un modelo maestro de PMO para empresas consultoras de arquitectura: Caso empresas en Iberoamérica.
- Sanz, MMM y Ortiz-Marcos, I. (2019). Dimensiones de la gobernanza del conocimiento en un contexto de proyecto multi-PMO. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos Empresariales*.

- Sandhu, MA, Al Ameri, TZ y Wikström, K. (2019). Evaluación comparativa de los roles estratégicos de la oficina de gestión de proyectos (PMO) al desarrollar ecosistemas empresariales. *Benchmarking: una revista internacional*.
- Sierra Jaramillo, K. I. (2014). *Plan de mejoramiento para la gestión integral de proyectos en la Compañía Colombiana de Consultores SA (CCC SA)* (Master's thesis, Universidad EAFIT).
- scielo.org.co. (2020). *Los municipios de sexta categoría de Colombia (2000-2016): entre la autonomía y la dependencia*.
- Unidad de Planificación Rural Agropecuaria -UPRA. (s.f.). Obtenido de <https://www.upra.gov.co/web/guest/evaluaciones-agropecuarias-municipales-eva>
- wikipedia.org. (2021). *La Macarena (Meta)*.
- Wikiwand. (s.f.). Obtenido de [https://www.wikiwand.com/es/La\\_Plata\\_\(Huila\)](https://www.wikiwand.com/es/La_Plata_(Huila))
- Wrike. (2022). Obtenido de <https://www.wrike.com/es/project-management-guide/faq/ques-pmbok-en-gestion-de-proyectos/>