

# **Propuesta de diseño de una PMO para la Agencia Nacional de Tierras**

Nicolás Felipe Vanegas Quinchafui

Asesora

Vanessa Paola Pertuz Peralta

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2025

## Resumen

El presente documento desarrolla una propuesta de diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la Agencia Nacional de Tierras - ANT, enfocada en el seguimiento y la gestión eficiente de proyectos productivos. Ante la falta de procedimientos estandarizados para la administración de estos proyectos, la propuesta sugiere implementar una estrategia basada en el análisis de madurez organizacional mediante el modelo Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), con el fin de establecer procesos y mejorar la eficacia en la ejecución de proyectos productivos. Este enfoque permitirá identificar áreas clave de mejora y establecer el alcance de la PMO en el ámbito productivo, alineando los proyectos con los objetivos estratégicos de la Agencia. La propuesta se fundamenta en las directrices del Project Management Institute (PMI) y utiliza metodologías del PMBOK, lo que garantiza la alineación de los proyectos productivos con los planes estratégicos de desarrollo rural y agrario. El objetivo es fortalecer el desarrollo organizacional de la Agencia Nacional de Tierras mediante una PMO que optimice la gestión de proyectos productivos, promoviendo un impacto positivo y sostenible en las comunidades rurales del país. Para ello se realizará el diseño de la PMO adaptada a la estructura organizacional de la ANT y los proyectos productivos, permitiendo que haya una estandarización en los procesos basados en PMBOK; creando así una hoja de ruta que permita la implementación de un plan piloto para la adecuada gestión de los proyectos productivos.

**Palabras clave:** Oficina de Gestión de Proyectos, modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos, Cuerpo de Conocimiento de Gestión de Proyectos, Instituto de Gestión de Proyectos.

### **Abstract**

This document presents a proposal for the design of a Project Management Office (PMO) for the Agencia Nacional de Tierras - ANT, focused on the monitoring and efficient management of productive projects. Given the lack of standardized procedures for the administration of these projects, the proposal suggests implementing a strategy based on organizational maturity analysis using the Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), in order to establish processes and improve efficiency in the execution of productive projects. This approach will identify key areas for improvement and establish the scope of the PMO in the productive area, aligning projects with the Agency's strategic objectives. The proposal is based on the guidelines of the Project Management Institute (PMI) and uses PMBOK methodologies, which guarantees the alignment of productive projects with the strategic plans for rural and agricultural development. The objective is to strengthen the organizational development of the National Land Agency through a PMO that optimizes the management of productive projects, promoting a positive and sustainable impact on the country's rural communities. To this end, the design of the PMO will be adapted to the organizational structure of the ANT and the productive projects, allowing standardization in the processes based on PMBOK; thus creating a roadmap that allows the implementation of a pilot plan for the proper management of productive projects.

***Keywords:*** Project Management Office, Organizational Project Management Maturity Model, Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute.

## Tabla de Contenido

Planteamiento del Problema.....	13
Justificación .....	15
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Contexto Institucional.....	18
Naturaleza Jurídica.....	18
Misión.....	18
Visión.....	18
Organigrama.....	19
Mapa de Procesos.....	20
Marco Conceptual.....	21
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).....	21
Tipos de PMO.....	21
Gestión de Proyectos.....	22
Dirección de Proyectos.....	22
Metodología de Gestión de Proyectos.....	22
Madurez en Gestión de Proyectos (OPM3).....	23
Alineación Estratégica.....	23

Ciclo de Vida del Proyecto .....	23
Marco Teórico.....	24
Fundamentos Teóricos de la PMO.....	24
Teorías Clásicas de la Gestión de Proyectos .....	24
Teoría de la Triple Restricción .....	24
Teoría de la Contingencia.....	26
Teoría de los Stakeholders.....	27
Tipologías de PMO.....	29
PMO de Soporte .....	29
PMO de Control.....	30
PMO Estratégica (o Directiva) .....	31
Modelos de Madurez Organizacional .....	32
Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (OPM3).....	32
Modelo de Madurez de Kerzner .....	32
Principales Metodologías y Marcos de Referencia para PMO .....	33
Beneficios del Diseño Adecuado de una PMO.....	33
Etapas para la Implementación de una PMO .....	34
Metodología .....	36
Tipo de Investigación.....	36

Fase 1. Diagnosticar las Condiciones Actuales de la Agencia Nacional de Tierras – ANT en Relación con la Dirección y Gestión de Proyectos, Determinando el Nivel de Madurez de la Entidad de Acuerdo con el Modelo OPM3.....	36
Instrumento.....	36
Técnicas y Fuentes de Información.....	37
Población Objeto de Estudio.....	38
Modelo de Madurez a Emplear.....	38
Fase 2: Definir y Estructurar una Propuesta de PMO Adecuada para la Agencia Nacional de Tierras - ANT.....	39
Fase 3. Presentar el Plan Piloto para la Implementación de la PMO en la ANT.....	40
Resultados.....	42
Diagnóstico de las Condiciones Actuales de la Agencia Nacional de Tierras – ANT en Relación con la Dirección y Gestión de Proyectos.....	42
Grado de Madurez General.....	42
Grado de Madurez en Estandarización.....	45
Grado de Madurez en Medición.....	48
Grado de Madurez en Control.....	51
Grado de Madurez en Mejora Continua.....	55
Propuesta de Diseño de la PMO.....	59
Definir y Estructurar el Diseño de una Propuesta de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) Adecuada para la Agencia Nacional de Tierras - ANT.....	59

	7
Tipo de PMO .....	59
Ubicación de la PMO en el Organigrama de la Entidad y su Rol .....	60
Misión y Visión de la PMO .....	61
Misión .....	61
Visión.....	61
Funciones de la PMO.....	62
Política de Gobernabilidad de la PMO .....	63
Organigrama de la PMO y Funciones .....	65
Coordinador de Proyectos.....	65
Gerente de Proyectos .....	66
Profesionales Especializados en Planeación y Control .....	67
Analista de Riesgos.....	67
Profesional Especializado en Calidad.....	68
Profesional Especializado en Finanzas .....	69
Cuadro de Mando de la PMO .....	70
Actividades en Horizontes Temporales (Corto, Mediano y Largo Plazo) y sus Responsables para la Implantación de la PMO. ....	72
Indicadores que Empleará la PMO .....	75
Plan de Implementación.....	77
Plan Piloto para la Implementación de la PMO en la Agencia Nacional de Tierras. ....	77

Identificar las Acciones y Responsables en Horizontes Temporales (Corto, Mediano y Largo Plazo) para la Implementación de la PMO. ....	77
Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) para la Implementación de la PMO en la ANT..	78
Identificar los Recursos Requeridos por la PMO. ....	79
Estimar los Costos de su Implementación de la PMO.....	80
Cronograma para la Implementación de la PMO. ....	82
Identificar los Principales Riesgos en la Implementación de la PMO y Presentar un Análisis de los Mismos. ....	83
Diseñar la Estrategia de Desarrollo de la PMO de Acuerdo con la Evolución de la Organización. Ciclo PHVA. ....	86
Diseñar un Plan de Capacitación en Metodologías de Gerencia de Proyectos en la Organización.....	87
Conclusiones .....	90
Recomendaciones.....	92
Referencias Bibliográficas .....	95
Apéndices.....	99

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Clasificación Grado de Madurez Organizacional</i> .....	42
<b>Tabla 2</b> <i>Clasificación Madurez General</i> .....	43
<b>Tabla 3</b> <i>Valor Porcentual por Pregunta</i> .....	44
<b>Tabla 4</b> <i>Calificación Madurez Estandarización</i> .....	45
<b>Tabla 5</b> <i>Grado de Cumplimiento Estandarización</i> .....	46
<b>Tabla 6</b> <i>Grado de Cumplimiento Medición</i> .....	49
<b>Tabla 7</b> <i>Grado de Cumplimiento Control</i> .....	52
<b>Tabla 8</b> <i>Grado de Cumplimiento Mejora Continua</i> .....	55
<b>Tabla 9</b> <i>Cuadro de Mando de la PMO</i> .....	71
<b>Tabla 10</b> <i>OKR Actividades Implementación PMO</i> .....	73
<b>Tabla 11</b> <i>Batería de Indicadores para la PMO</i> .....	76
<b>Tabla 12</b> <i>Fases, Actividades y Responsables</i> .....	77
<b>Tabla 13</b> <i>Estructura de Desglose de Trabajo – EDT</i> .....	78
<b>Tabla 14</b> <i>Costo Anual Honorarios Personal Implementación PMO – ANT</i> .....	81
<b>Tabla 15</b> <i>Costo Software de Gestión de Proyectos e Infraestructura TI</i> .....	81
<b>Tabla 16</b> <i>Mobiliario y Equipo de Oficina</i> .....	82
<b>Tabla 17</b> <i>Principales Riesgos Identificados</i> .....	84

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Organigrama</i> .....	19
<b>Figura 2</b> <i>Mapa de Procesos</i> .....	20
<b>Figura 3</b> <i>Tipos de PMO</i> .....	21
<b>Figura 4</b> <i>Tipos de PMO Según Autores</i> .....	29
<b>Figura 5</b> <i>Etapas para la Creación de una PMO</i> .....	34
<b>Figura 6</b> <i>Clasificación General por Puntuación</i> .....	43
<b>Figura 7</b> <i>Porcentaje de Respuesta General por Puntuación</i> .....	44
<b>Figura 8</b> <i>Cumplimiento Madurez Estandarización</i> .....	45
<b>Figura 9</b> <i>Calificación Madurez Estandarización por Puntuación</i> .....	47
<b>Figura 10</b> <i>Porcentaje Madurez Estandarización</i> .....	48
<b>Figura 11</b> <i>Cumplimiento en Medición</i> .....	48
<b>Figura 12</b> <i>Calificación Madurez Medición por Tipo de Puntuación</i> .....	50
<b>Figura 13</b> <i>Porcentaje Calificación Madurez Medición</i> .....	51
<b>Figura 14</b> <i>Cumplimiento en Control</i> .....	52
<b>Figura 15</b> <i>Calificación Madurez Control por Puntuación</i> .....	54
<b>Figura 16</b> <i>Porcentaje Madurez Control</i> .....	54
<b>Figura 17</b> <i>Cumplimiento en Mejora Continua</i> .....	55
<b>Figura 18</b> <i>Calificación Madurez Mejora Continua por Puntuación</i> .....	57
<b>Figura 19</b> <i>Porcentaje Madurez Mejora Continua</i> .....	57
<b>Figura 20</b> <i>Tipos de PMO</i> .....	59
<b>Figura 21</b> <i>Organigrama Propuesto</i> .....	60
<b>Figura 22</b> <i>Organigrama PMO</i> .....	65

<b>Figura 23</b> <i>Etapas Actividades PMO</i> .....	72
<b>Figura 24</b> <i>Cronograma de Actividades por Fase</i> .....	83
<b>Figura 25</b> <i>Ciclo PHVA</i> .....	87
<b>Figura 26</b> <i>Estructura del Plan de Capacitación</i> .....	89

**Lista de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Cuestionario OPM3</i> .....	99
--	----

## **Planteamiento del Problema**

La Agencia Nacional de Tierras - ANT enfrenta el reto para planear, formular, estructurar, cofinanciar y ejecutar proyectos productivos que promuevan el desarrollo económico y social en áreas rurales, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y la autosuficiencia de comunidades campesinas. Estos proyectos productivos requieren de una ejecución eficiente en términos financieros y presupuestales, lo que pone de manifiesto la necesidad de contar con procedimientos estandarizados que aseguren el éxito y cumplimiento de los objetivos de desarrollo (Agencia Nacional de Tierras [ANT], 2024).

Para maximizar el impacto de estos proyectos, es fundamental que la Agencia Nacional de Tierras - ANT cuente con una gestión eficiente y efectiva en el ciclo de vida de la gestión de proyectos, desde la planificación hasta el cierre. La planificación estratégica y la gestión de riesgos son especialmente críticas en los proyectos productivos, debido a los desafíos específicos que enfrentan, como los cambios en el mercado, el clima y otros factores externos que afectan directamente la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos.

Actualmente, existen debilidades en la gestión de proyectos dentro de la ANT, tales como una falta de comunicación entre las diferentes dependencias involucradas, fallas en la coordinación interna, y la ausencia de procedimientos estandarizados para evaluar y ejecutar los proyectos. Estas deficiencias pueden limitar el alcance y el impacto positivo que los proyectos productivos podrían tener en las comunidades rurales, obstaculizando su desarrollo económico sostenible y dificultando la toma de decisiones basada en datos confiables (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2020).

Para que la Agencia Nacional de Tierras - ANT pueda gestionar adecuadamente los proyectos productivos, función que le fue asignada a través del Decreto 1322 del 01 de

noviembre de 2024 (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2024), es fundamental que estos proyectos cumplan con los estándares y criterios de desarrollo a nivel nacional. Dado lo anterior, surge, por lo tanto, la necesidad de diseñar una PMO bajo los lineamientos del PMI, específicamente adaptada a los proyectos productivos. Esta oficina contribuirá a mejorar la coordinación y el trabajo articulado entre dependencias, asegurando que los proyectos se ejecuten de manera eficiente y generen un impacto significativo en las comunidades rurales del país.

¿Qué lineamientos se deben tener en cuenta para la implementación de una oficina de gestión de proyectos - PMO en la Agencia Nacional de Tierras - ANT, para gestionar adecuadamente los proyectos productivos?

### **Justificación**

La Agencia Nacional de Tierras - ANT, creada mediante el Decreto-Ley 2363 de 2015, tiene como misión principal implementar las políticas de ordenamiento social de la propiedad rural diseñadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Para cumplir este propósito, la entidad facilita el acceso a la tierra como elemento clave para la producción, fomentando el progreso del campo y la equidad social a través de procesos de adjudicación, formalización de predios y generación de iniciativas agropecuarias sustentables. En la actualidad, la ANT impulsa programas productivos orientados a elevar la calidad de vida de los beneficiarios, facilitando su vinculación a los circuitos económicos y optimizando el uso de los terrenos entregados.

El pasado 02 de agosto de 2024 desde Zaragoza, Antioquia, el presidente Gustavo Petro habló sobre la posibilidad de reformar a la Agencia Nacional de Tierras – ANT resaltando “Que la misma ANT compre tierras, entregue tierras, titule tierras, haga los proyectos productivos, cada vez de mano del campesinado, que cada vez que entregue un título, paralelamente debe tener el proyecto productivo para empezar a trabajar sobre la tierra”; es por ello que a través del Decreto 1322 del 01 de noviembre de 2024, se faculta a la Agencia Nacional de Tierras – ANT para planear, formular, estructurar, cofinanciar y ejecutar proyectos productivos que promuevan el desarrollo económico y social en áreas rurales.

Sin embargo, la implementación de estos proyectos enfrenta desafíos debido a la falta de una estructura organizativa que facilite la planificación, ejecución y monitoreo de estos. En la actualidad, los proyectos productivos son diseñados y ejecutados por diferentes dependencias, lo cual dificulta la coordinación y limita el impacto de los resultados en términos de sostenibilidad y efectividad.

La implementación de una PMO en la ANT se configura como una estrategia clave para fortalecer la administración de proyectos productivos, al centralizar y articular los recursos institucionales bajo metodologías unificadas, diseñadas específicamente para el contexto agropecuario. Esta estructura no solo garantizará la coherencia entre las intervenciones y los lineamientos estratégicos de la Agencia, sino que también potenciará los resultados socioeconómicos en las comunidades rurales, asegurando una gestión más eficiente y un impacto sostenible de los proyectos.

La creación de la PMO fortalecerá la capacidad institucional de la ANT para coordinar y supervisar de manera eficiente los proyectos productivos, facilitando la asignación y seguimiento de recursos, la implementación de buenas prácticas en gestión del conocimiento y la generación de reportes de impacto. Asimismo, esta oficina contribuirá a asegurar la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo, promoviendo la inclusión de un enfoque interdisciplinario y colaborativo que aproveche las capacidades técnicas de la Agencia y de sus aliados estratégicos.

En definitiva, la PMO no solo aumentará la eficacia en la gestión de proyectos productivos de la ANT, sino que también consolidará su papel como referente en la promoción de un desarrollo rural inclusivo, sostenible y en armonía con las necesidades de las comunidades rurales del país.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar la propuesta de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Agencia Nacional de Tierras - ANT, que permita brindar los lineamientos para el éxito de los proyectos productivos que se ejecuten.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las condiciones actuales de la Agencia Nacional de Tierras – ANT en relación con la dirección y gestión de proyectos, determinando el nivel de madurez de la entidad de acuerdo con el modelo OPM3.

Definir y estructurar una propuesta de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) adecuada para la Agencia Nacional de Tierras - ANT, considerando su estructura, capacidad y tamaño, basada en buenas prácticas para la gestión de proyectos productivos.

Presentar el plan piloto para la implementación de la PMO en la Agencia Nacional de Tierras.

## **Contexto Institucional**

### **Naturaleza Jurídica**

Creada mediante el Decreto-Ley 2363 del 7 de diciembre de 2015, la Agencia Nacional de Tierras - ANT constituye una entidad pública del orden nacional, con estructura descentralizada bajo la rama ejecutiva. Dotada de personalidad jurídica independiente, patrimonio autónomo y plena capacidad administrativa, técnica y financiera, opera como organismo adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El marco normativo le confiere a la ANT la condición de ente rector en materia de tierras de la nación, asignándole la misión de implementar las políticas de ordenamiento social de la propiedad rural diseñadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Sus funciones estratégicas incluyen: facilitar el acceso a la tierra como insumo productivo, garantizar la certeza jurídica sobre los predios, velar por el cumplimiento de la función social del territorio, y administrar el patrimonio rural propiedad del Estado.

### **Misión**

Como máxima autoridad de tierras, consolidar y mantener el ordenamiento social de los territorios rurales, para asegurar el buen vivir de los campesinos y las comunidades étnicas, buscando el acceso equitativo y la protección jurídica sobre la tierra para asegurar la paz en Colombia.

### **Visión**

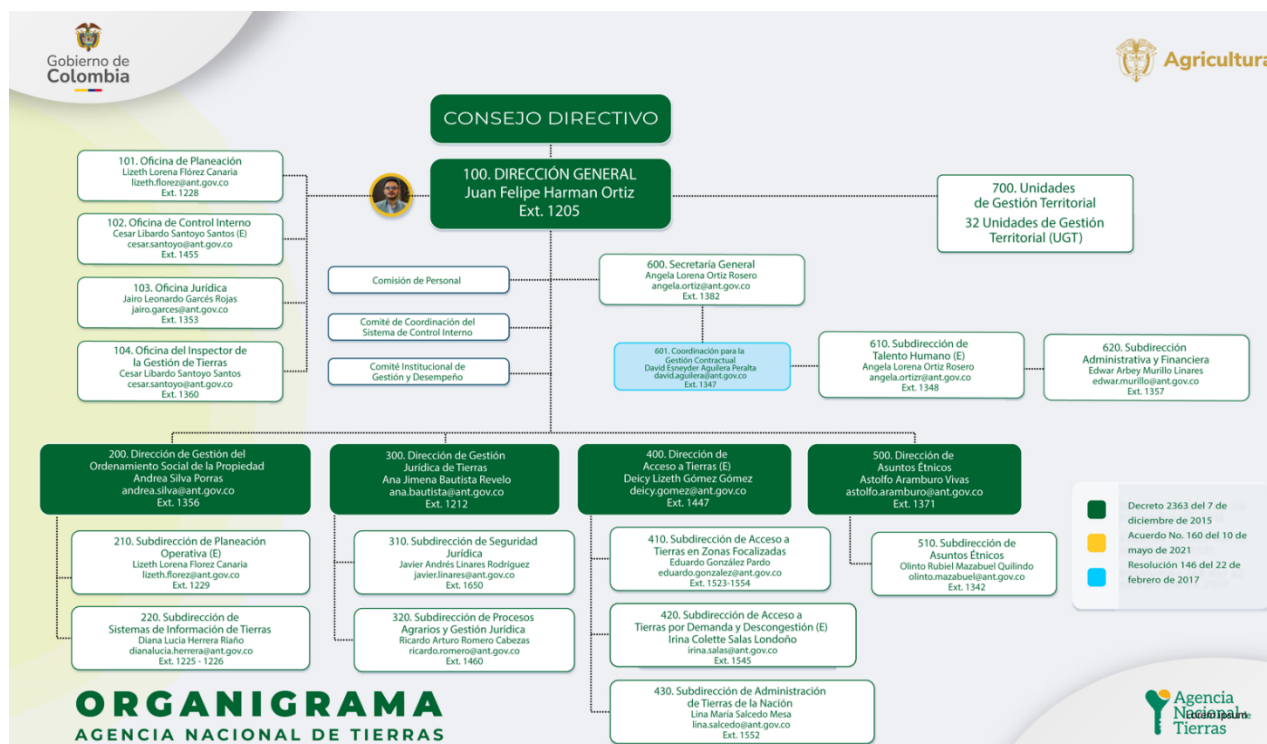
Para el año 2030 la Agencia Nacional de Tierras habrá ejecutado con éxito la política de ordenamiento social de la propiedad rural, conforme a los criterios de equidad y transparencia, con una ejecución descentralizada que permitirá la consolidación de la paz en los territorios rurales.

## Organigrama

La estructura organizacional de la ANT se diseñó conforme a los lineamientos establecidos en el Decreto 2363 del 7 de diciembre de 2015, específicamente bajo las directrices del Capítulo II que regula la conformación y competencias de sus unidades administrativas.

Figura 1

### Organigrama



Nota. Organigrama vigente de la ANT. Tomado de. Agencia Nacional de Tierras – ANT.

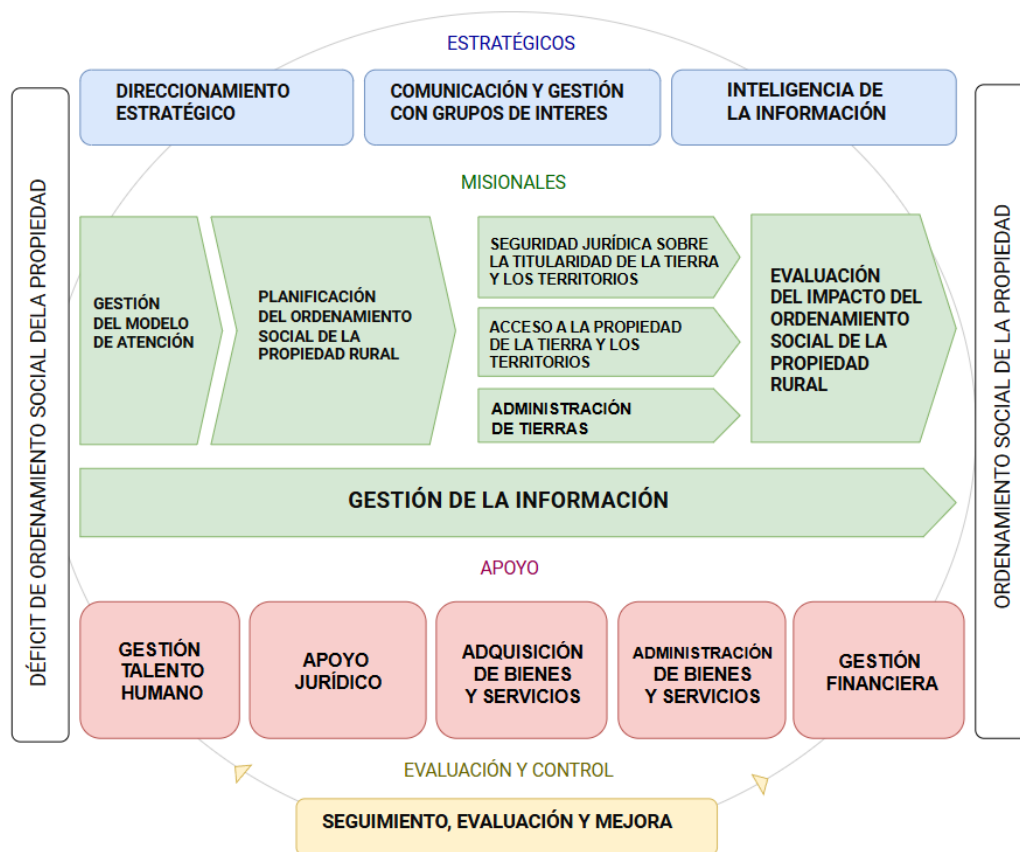
<https://www.ant.gov.co/sites/default/files/2025-05/documentos/archivos/organigrama-ant-2025-relacion-jefes-actuales-corte-mayo-2025.pdf>

## Mapa de Procesos

El mapa de procesos de la Agencia Nacional de Tierras - ANT refleja las cadenas de valor ejecutadas en la entidad, el flujo de información y los recursos necesarios para la toma de decisiones, en función de sus competencias, orientadas al Ordenamiento Social de la Propiedad Rural.

### Figura 2

Mapa de Procesos



Nota. Mapa de procesos vigente de la ANT. Tomado de. Agencia Nacional de Tierras – ANT.

<https://www.ant.gov.co/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/informacion-de-la-entidad/mapas-y-cartas-descriptivas-de-los-procesos>

## Marco Conceptual

El marco conceptual establece las bases para interpretar los componentes esenciales en la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) dentro de la Agencia Nacional de Tierras. Como parte de este fundamento, se precisan los siguientes elementos conceptuales:

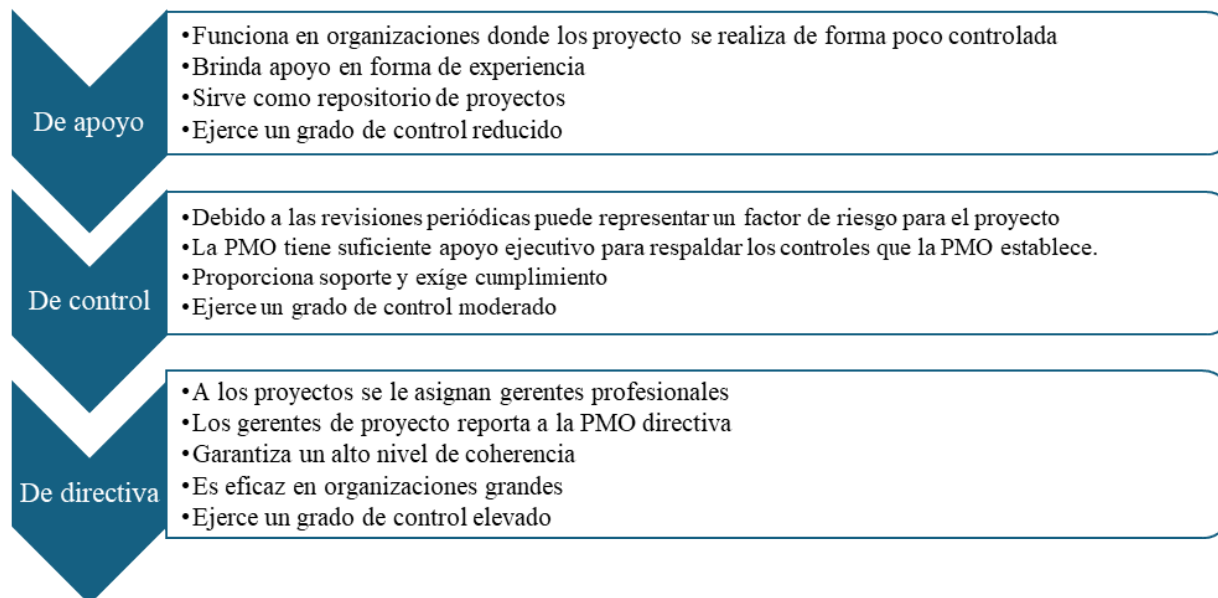
### Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

Es un departamento que define, mantiene y crea competencias y normas de gestión de proyectos en toda la organización. Una PMO está destinada a funcionar como un centro de gestión centralizado y coordinado para todos los proyectos. El objetivo de la oficina es proporcionar a la dirección una visión clara del estado de los proyectos y crea eficiencia entre ellos (Nieto-Rodríguez, 2023, pág. 19).

### Tipos de PMO

#### Figura 3

##### *Tipos de PMO*



*Nota.* Síntesis de los tipos de PMO establecidas en el PMBOK. A partir de la Guía del PMBOK quinta edición.

## **Gestión de Proyectos**

La gestión de proyectos permite definir, planificar, ejecutar, monitorear y controlar los proyectos (de Lucas Sanz, 2024, pág. 7)

## **Dirección de Proyectos**

Según lo define el (PMI, 2013, pág. 6) La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son:

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Seguimiento y Control
- Cierre

## **Metodología de Gestión de Proyectos**

De acuerdo con (PMI, 2013) Es un conjunto estructurado de principios, prácticas, herramientas y técnicas que guían la planificación, ejecución, control y cierre de proyectos, con el fin de cumplir objetivos específicos dentro de plazos, presupuestos y alcances definidos. Estas metodologías proporcionan un marco sistemático que facilita la toma de decisiones, la gestión de riesgos, el control de calidad y la asignación eficiente de recursos. Existen diversas metodologías, cada una con enfoques particulares según el tipo de proyecto o sector. Por ejemplo, el PMBOK, PRINCE2, metodologías ágiles, como Scrum o Kanban.

**Madurez en Gestión de Proyectos (OPM3)**

Se refiere al nivel de desarrollo de las capacidades de una organización para gestionar proyectos de manera efectiva. Esto incluye la experiencia previa, las competencias del equipo y la existencia de procesos estandarizados y la alineación de los proyectos con la estrategia organizacional. El modelo OPM3, desarrollado por el Project Management Institute (PMI), proporciona un marco para evaluar y mejorar la madurez en la gestión de proyectos, programas y portafolios, con el objetivo de fortalecer la capacidad organizacional para ejecutar su estrategia mediante buenas prácticas. (PMI, 2013)

**Alineación Estratégica**

Es la capacidad de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para asegurar que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la Agencia Nacional de Tierras - ANT. (Dinsmore & Rocha, 2012)

**Ciclo de Vida del Proyecto**

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases de este, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación (PMI, 2013, pág. 15). Dichas fases están divididas en cinco (5): Inicio, planificación, ejecución, supervisión y cierre.

## Marco Teórico

La gestión de proyectos es una disciplina estructurada para planificar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos de forma eficiente. De acuerdo con el *Project Management Institute* (PMI), la gestión de proyectos busca “lograr los objetivos de un proyecto dentro de las restricciones definidas, como el tiempo, costo, alcance y calidad” (PMI, 2021).

En este contexto, las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) desempeñan un papel fundamental al proporcionar un marco estandarizado que permite a las organizaciones desarrollar proyectos de forma exitosa.

### Fundamentos Teóricos de la PMO

El diseño de una PMO no se puede abordar sin entender las teorías y modelos que sustentan la gestión de proyectos. A continuación, se describen algunas de las principales teorías y tipologías que influyen en su conceptualización:

#### *Teorías Clásicas de la Gestión de Proyectos*

**Teoría de la Triple Restricción.** De acuerdo con el PMBOK, la Teoría de la Triple Restricción, también conocida como el Triángulo de Hierro, es uno de los pilares fundamentales en la gestión de proyectos. Esta teoría sostiene que el éxito de un proyecto depende del equilibrio entre tres restricciones clave: alcance, tiempo y costo. Estas variables están interrelacionadas, de tal forma que si una es alterada afecta inevitablemente a las otras dos.

**Alcance:** Hace referencia al conjunto de entregables, productos, servicios o resultados que deben lograrse como parte del proyecto. Establecer claramente el alcance implica definir los límites del proyecto, los objetivos que se pretenden alcanzar, y las tareas necesarias para lograrlo. Un cambio en el alcance, como la adición de nuevas funcionalidades o requerimientos, suele demandar más tiempo y mayores recursos financieros.

**Tiempo:** Se refiere al cronograma del proyecto, es decir, el plazo establecido para la ejecución de las actividades y la entrega de los resultados finales. Gestionar adecuadamente el tiempo implica una programación realista, la identificación de dependencias entre tareas, y la asignación eficaz de recursos. Retrasos en el cronograma pueden requerir ajustes en el presupuesto (por ejemplo, para pagar horas extras o contratar más personal) o incluso en el alcance.

**Costo:** Comprende todos los recursos financieros necesarios para ejecutar el proyecto, incluyendo mano de obra, materiales, herramientas, tecnología, subcontrataciones, entre otros. Como señala el PMBOK (2021), “el presupuesto del proyecto es la suma de los costos estimados para todas las actividades programadas y recursos asignados”. Un aumento en el costo puede permitir acortar plazos o ampliar el alcance, mientras que un presupuesto restringido obligará a reducir tareas o extender la duración del proyecto.

**Relación entre las restricciones:** Estas tres variables funcionan como un sistema interdependiente: modificar una de ellas afecta a las demás. Por ejemplo, si se decide ampliar el alcance del proyecto sin ajustar el tiempo o el presupuesto, es probable que la calidad del resultado se vea comprometida o que no se cumplan los objetivos establecidos. De ahí que la Triple Restricción se represente gráficamente como un triángulo, donde cada vértice representa una restricción, y el equilibrio entre ellas es esencial para mantener la estabilidad del proyecto.

Según Kerzner (2017), una gestión eficaz implica no solo entender cómo se afectan mutuamente estas restricciones, sino también anticipar las consecuencias de los cambios antes de que se materialicen, para evitar impactos negativos sobre los objetivos generales del proyecto. Para él, la clave del éxito está en mantener la alineación continua entre los tres elementos, sin perder de vista la calidad y la satisfacción del cliente.

Rol de la PMO frente a la Triple Restricción: La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) desempeña un papel estratégico en el monitoreo y control de estas restricciones. Su función es establecer estándares, metodologías y herramientas que permitan gestionar eficazmente el alcance, el tiempo y los costos, identificando riesgos y tomando decisiones informadas para minimizar desviaciones. La PMO también promueve la gestión del cambio, la mejora continua y la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización.

**Teoría de la Contingencia.** La Teoría de la Contingencia se basa en el principio de que no hay una única fórmula exitosa que funcione en todos los contextos organizacionales. Fue desarrollada en la segunda mitad del siglo XX como una respuesta a las teorías clásicas de la administración, que proponían modelos universales de estructura y gestión. En lugar de eso, los teóricos de la contingencia argumentaron que la efectividad organizacional depende de la adaptación a las condiciones particulares del entorno y a factores internos como el tamaño, la tecnología, la estrategia y la cultura organizacional. Como lo expresan Donaldson (2001), “no existe una única mejor manera de organizar una empresa; las formas adecuadas dependen de las condiciones del entorno en el que opera”.

Cuando se aplica a la gestión de proyectos, esta teoría resalta que la forma en que se planifican, ejecuta y controlan los proyectos debe depender de las características específicas del entorno en el que se desarrollan. En palabras de Shenhar y Dvir (2007), “no todos los proyectos son iguales, por lo tanto, no deben gestionarse con los mismos enfoques y herramientas”. Por ejemplo, un proyecto tecnológico en una entidad con alta incertidumbre requerirá un enfoque distinto (probablemente ágil o híbrido) frente a un proyecto normativo o de infraestructura, que puede gestionarse mejor mediante enfoques tradicionales o predictivos.

En este sentido, la Oficina de Gestión de Proyectos - PMO no debe implementarse como una estructura estática, sino como una entidad adaptable y evolutiva, que responda estratégicamente a las necesidades institucionales. Tal como lo plantea Project Management Institute (2017), “las PMO exitosas evolucionan continuamente, adaptándose a los cambios organizacionales y entregando valor estratégico”. Esto implica elegir con criterio el tipo de PMO (de soporte, de control o directiva), su ubicación dentro de la jerarquía organizacional, su grado de autoridad, y las herramientas y procesos que adoptará.

Para organizaciones como la Agencia Nacional de Tierras - ANT, cuya gestión de proyectos puede estar sujeta a condiciones políticas, presupuestales y territoriales variables, la aplicación de la Teoría de la Contingencia resulta especialmente útil. Le permite diseñar una PMO que no solo se ajuste a su estructura y misión institucional, sino que sea lo suficientemente flexible para responder a los retos de la gestión pública, como la atención de poblaciones vulnerables, la articulación interinstitucional o los cambios en los planes de gobierno. Lawrence y Lorsch (1967) afirman que “la integración efectiva en una organización depende de su habilidad para diferenciarse según el entorno y luego coordinar esas partes diferenciadas”.

En última instancia, esta teoría promueve una visión de la gestión de proyectos como una práctica estratégica y contextual, en lugar de una función operativa o puramente técnica. Como resume Mintzberg (1979), “la estructura de una organización debe diseñarse en función de su situación, no de un modelo ideal”.

**Teoría de los Stakeholders.** La Teoría de los Stakeholders, propuesta inicialmente por R. Edward Freeman en 1984, sostiene que "el éxito de una organización debe medirse no solo por el valor que genera para sus accionistas, sino también por cómo trata a todos los grupos que tienen un interés en ella" (Freeman, 1984). En el contexto de los proyectos, estos actores se

conocen como interesados o stakeholders, e incluyen desde patrocinadores, usuarios finales, entidades aliadas y reguladoras, hasta comunidades beneficiarias y equipos internos.

Esta teoría reconoce que los stakeholders tienen intereses diversos, a veces incluso contradictorios, por lo cual la gestión de sus expectativas, percepciones y niveles de influencia es clave para garantizar la viabilidad, aceptación y sostenibilidad de los proyectos. Como señala Bourne (2015), "los proyectos fracasan con mayor frecuencia por una deficiente gestión de interesados que por fallas técnicas o presupuestales". En este sentido, no basta con identificar a los interesados; es necesario establecer canales de comunicación claros, promover su participación y desarrollar estrategias para gestionar sus intereses a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La Oficina de Gestión de Proyectos - PMO, desde esta perspectiva, debe desempeñar un rol central como facilitadora de la gestión de stakeholders, asegurando que "la participación de los interesados no sea un evento aislado, sino un proceso continuo y estructurado que contribuya a la toma de decisiones informada" (Project Management Institute [PMI], 2021).

En contextos públicos como el de la Agencia Nacional de Tierras, donde los proyectos pueden impactar a comunidades rurales, pueblos étnicos, entidades territoriales y organizaciones de base, una PMO que incorpore la Teoría de los Stakeholders será clave para garantizar procesos participativos, inclusivos y legítimos. Tal como afirman Mitchell, Agle y Wood (1997), "el poder, la legitimidad y la urgencia son atributos clave para priorizar a los interesados y responder adecuadamente a sus demandas". Así, se fortalece no solo la eficacia de la ejecución, sino también la gobernanza y el valor público generado por los proyectos.

## Tipologías de PMO

El diseño de una PMO varía según su función, nivel de autoridad y su alineación con la estrategia organizacional. A continuación, se describen las diferentes tipologías definidas por diferentes autores:

### Figura 4

#### Tipos de PMO Según Autores

Morgan Franklin	Modelos de Gartner group	Modelo de Kent Crawford	Escuela colombiana de ingeniería
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Táctica</li> <li>•Operacional</li> <li>•Estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ligero</li> <li>•Coach</li> <li>•Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Control de proyectos</li> <li>•Unidad de negocios</li> <li>•Estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Administrativa</li> <li>•Consultiva</li> <li>•Estratégica Ejecutiva</li> </ul>

*Nota.* Tipos de PMO por autores. Adaptado de “Diseño de una propuesta de implementación de una PMO (project management office) en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá” (Gómez Cano, 2019)

A pesar de los diferentes modelos, para el presente trabajo se tendrá en cuenta los planteamientos del PMI, quien ha definido los siguientes tipos de PMO:

**PMO de Soporte.** El PMO de Soporte actúa como un facilitador dentro de la organización, brindando asistencia, asesoría y recursos a los equipos de proyectos para mejorar su eficiencia y alineación con las mejores prácticas. Su enfoque es principalmente consultivo, ayudando a estandarizar procesos sin imponer controles estrictos.

Características:

- Bajo nivel de control, no supervisa ni dirige activamente los proyectos, Su rol es no intrusivo, permitiendo flexibilidad a los equipos.

- Provisión de herramientas y recursos, proporciona plantillas, metodologías y guías estandarizadas, ofrece capacitación y soporte técnico en gestión de proyectos, puede gestionar repositorios de documentación y lecciones aprendidas.

- Sin autoridad directa, no toma decisiones sobre plazos, presupuestos o prioridades de los proyectos, su influencia se basa en la colaboración y el apoyo, no en el mandato.

Adecuada para organizaciones con una cultura descentralizada y bajo nivel de madurez en gestión de proyectos.

Limitaciones: Se presenta poca influencia en la alineación estratégica y riesgo de inconsistencia si los equipos ignoran las recomendaciones.

**PMO de Control.** El PMO de Control actúa como un ente supervisor que garantiza el cumplimiento de estándares, metodologías y buenas prácticas en la ejecución de proyectos. Su rol principal es asegurar que los proyectos se desarrollen dentro de los marcos establecidos, minimizando desviaciones y riesgos mediante mecanismos de seguimiento y evaluación.

Características:

- Nivel medio de control, opera con un equilibrio entre flexibilidad y rigidez, permitiendo adaptabilidad en los proyectos, pero siempre dentro de límites predefinidos, no es tan estricto como un PMO Directivo, pero ejerce mayor control que un PMO de Soporte.

- Establece normas y procedimientos obligatorios, define metodologías estandarizadas como PMBOK que los equipos de proyecto deben seguir, documenta políticas, plantillas y guías para homogenizar la gestión de proyectos en la organización.

- Realiza auditorías y seguimiento al desempeño, realiza revisiones periódicas para verificar el cumplimiento de los procesos, monitorea métricas clave (KPIs) como plazo, costo,

calidad y riesgos, emite informes de desempeño y recomienda acciones correctivas cuando se detectan desviaciones.

- Enfoque en la mejora continua, identifica lecciones aprendidas y promueve ajustes en los procesos para aumentar la eficiencia, facilita capacitaciones y actualizaciones metodológicas para los equipos.

Adecuada para organizaciones con un nivel intermedio de madurez en gestión de proyectos, que requieren estandarización y control, pero sin llegar a una supervisión altamente burocrática, han superado la fase inicial de adopción de prácticas de gestión de proyectos y necesitan consolidar procesos más robustos y operan en entornos con riesgo moderado, donde la consistencia en la ejecución es clave.

Limitaciones: Se puede presentar una resistencia al cambio si los equipos perciben el control como excesivo; así mismo, requiere recursos dedicados para auditorías y seguimiento.

**PMO Estratégica (o Directiva).** Es una estructura de alto nivel que actúa como enlace entre la alta dirección y la ejecución de proyectos, asegurando que la cartera de iniciativas esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización. A diferencia de una PMO de soporte o control, su enfoque no está en la estandarización de metodologías o el soporte a proyectos individuales, sino en la gobernanza, la toma de decisiones estratégicas y la maximización del valor de la inversión en proyectos.

Características:

- Alto nivel de control y supervisión, no se limita a seguimiento operativo; define criterios estratégicos para la aprobación y continuidad de proyectos.
- Participa en la selección, priorización activa de los proyectos, utiliza modelos de scoring, matrices de valor vs. complejidad y otros frameworks para optimizar la cartera.

- Enfoque en resultados, más allá de entregables técnicos, mide el impacto en rentabilidad, competitividad y crecimiento organizacional.
- Influencia en la cultura organizacional, promueve una mentalidad estratégica, integrando la gestión de proyectos con la planificación a largo plazo.

Adecuada para organizaciones maduras en gestión de proyectos, con un enfoque estratégico orientado al logro de objetivos institucionales, poseen una estructura jerárquica definida y Múltiples proyectos interdependientes que requieren coordinación centralizada.

### **Modelos de Madurez Organizacional**

El nivel de madurez en gestión de proyectos influye en el diseño y rol de la PMO dentro de una organización. Los modelos de madurez más relevantes son:

#### ***Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (OPM3)***

El *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, desarrollado por el PMI, evalúa la capacidad de una organización para gestionar proyectos de manera eficiente. Este modelo identifica cinco niveles de madurez:

Inicial: La gestión de proyectos es ad hoc y no estandarizada.

Repetible: Existen procesos básicos y algunas prácticas estandarizadas.

Definido: Los procesos de gestión de proyectos están formalmente documentados.

Gestionado: Se realiza un monitoreo constante del desempeño de los proyectos.

Optimizado: Se busca la mejora continua en la gestión de proyectos.

#### ***Modelo de Madurez de Kerzner***

Kerzner (2017) propone un modelo basado en cinco niveles de madurez:

Nivel 1: Común – Gestión informal y poco estructurada.

Nivel 2: Estructurado – Procesos básicos definidos y formalizados.

Nivel 3: Estándar – Metodologías unificadas para toda la organización.

Nivel 4: Medido – Uso de indicadores de desempeño (KPIs).

Nivel 5: Optimizado – Mejora continua de procesos y excelencia organizacional.

### **Principales Metodologías y Marcos de Referencia para PMO**

El diseño de una PMO debe considerar la adopción de metodologías y marcos de referencia que se alineen con las necesidades de la organización. Entre los más utilizados se encuentran:

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) del PMI: Proporciona un enfoque estándar para la gestión de proyectos.

PRINCE2 (Projects in Controlled Environments): Marco basado en procesos para la gestión de proyectos.

Agile: Enfoque iterativo y flexible, adecuado para proyectos que requieren adaptabilidad y cambios rápidos.

Scrum: Metodología ágil enfocada en la gestión de proyectos de desarrollo de software.

ISO 21500: Estándar internacional para la gestión de proyectos.

### **Beneficios del Diseño Adecuado de una PMO**

La implementación de una PMO bien diseñada proporciona una serie de beneficios, como:

Mejora en la Eficiencia y Productividad: Procesos estandarizados que optimizan la ejecución de proyectos.

Mayor Control y Transparencia: Monitoreo constante del avance de los proyectos mediante KPIs.

Alineación Estratégica: Garantiza que los proyectos apoyen los objetivos organizacionales.

Mejor Gestión de Riesgos: Identificación temprana y mitigación de riesgos.

Optimización de Recursos: Uso eficiente de recursos financieros, humanos y técnicos.

La implementación exitosa de una PMO exige una perspectiva holística que incorpore fundamentos teóricos, modelos clasificatorios y estadios evolutivos en administración de iniciativas. Una PMO adecuadamente configurada optimiza la gestión proyectual mientras fortalece la resiliencia organizacional en contextos empresariales cambiantes y demandantes.

### **Etapas para la Implementación de una PMO**

De acuerdo con (Penas Rial, 2012) existen cinco (5) etapas para tener en cuenta en la implementación de una PMO dentro de una organización:

#### **Figura 5**

*Etapas para la Creación de una PMO*



*Nota.* Etapas para la creación de una PMO. Tomado de “Dirección y oficinas de proyectos en la administración pública”. (Penas Rial, 2012)

De acuerdo con lo indicado por (Penas Rial, 2012) y citado por (Cuero Portela & Pérez León, 2019) se definen las etapas como se indica a continuación:

Evaluación: Analizar en profundidad las realidades organizacionales, evaluando los proyectos y sus ciclos de vida para identificar puntos clave de mejora.

Análisis de brechas: Comparar el estado actual (ser) con el estado deseado (deber ser), definiendo un plan estratégico para cerrar las brechas y priorizar oportunidades.

Creación de PMO: Formalizar la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), estableciendo sus funciones, alcances y alineación con los objetivos organizacionales.

Puesta en marcha: Implementar las acciones definidas con el apoyo de la alta dirección, asegurando la integración efectiva de la PMO en la estructura de la compañía.

Estabilización y mejora continua: Consolidar y optimizar la PMO mediante la aplicación de lecciones aprendidas, garantizando su evolución y sostenibilidad.

## Metodología

### Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizará será de tipo descriptiva, según Sampieri, Collado y Lucio (2010) las investigaciones descriptivas “buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 80).

Por lo tanto, este trabajo busca establecer los elementos fundamentales, áreas clave, estructuras operativas, flujos de trabajo y atributos distintivos requeridos para implementar una Oficina de Gestión de Proyectos - PMO personalizada según los requerimientos particulares de la ANT.

**Fase 1. Diagnosticar las Condiciones Actuales de la Agencia Nacional de Tierras – ANT en Relación con la Dirección y Gestión de Proyectos, Determinando el Nivel de Madurez de la Entidad de Acuerdo con el Modelo OPM3.**

### *Instrumento*

El instrumento que se utilizará para el desarrollo de este trabajo es una encuesta dirigida a los funcionarios de la ANT responsables de la gestión de los proyectos productivos. Dicha encuesta se diseñó con base en el cuestionario de buenas prácticas del modelo OPM3, orientado a la gestión de proyectos en la ANT, y consta de 20 preguntas (ver Anexo A).

Como instrumento de diagnóstico organizacional, el OPM3 del PMI fue aplicado para medir el estado actual de madurez en gestión de proyectos de la ANT. La metodología ofrece un análisis comparativo entre los procedimientos actuales y el conjunto completo de prácticas recomendadas internacionalmente.

La encuesta fue dirigida a todos los colaboradores con una relación directa con los proyectos productivos de la Agencia y se basó en las buenas prácticas definidas por el PMI. En

ella se evaluaron los diferentes niveles de madurez en gestión de proyectos: estandarizar, medir, controlar y mejorar continuamente, a través de un total de 20 preguntas.

La selección de este mecanismo de recolección buscó crear un espacio donde los involucrados expresaran sus valoraciones libremente, sin inducción externa, obteniendo así percepciones más cercanas a la realidad investigada.

Para facilitar el diligenciamiento del cuestionario y optimizar el tiempo de respuesta, se elaboró un formulario en Microsoft Forms (Anexo A), permitiendo a los encuestados responder de manera ágil y práctica.

### ***Técnicas y Fuentes de Información***

Para el desarrollo del presente trabajo, se implementará una estrategia dual de recopilación de información que combinará fuentes directas con material de referencia especializado, garantizando así un enfoque integral para el análisis.

Se aplicará un instrumento de evaluación basado en el marco del Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), diseñado específicamente para identificar las capacidades organizacionales en gestión de proyectos. Este cuestionario estandarizado permitirá identificar los procesos críticos que requieren fortalecimiento, ofreciendo una línea base precisa para evaluar la madurez institucional en esta área. La encuesta se dirigirá a los actores clave involucrados en el ciclo de vida de los proyectos dentro de la organización.

Para enriquecer el marco teórico y contextualizar los hallazgos, se realizará una revisión sistemática de literatura especializada que incluye publicaciones académicas sobre modelos de madurez organizacional, investigaciones recientes acerca de la implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos, estudios de caso relevantes y trabajos de grado que aborden la evolución de capacidades en dirección de proyectos, todo lo cual permitirá contrastar los resultados

obtenidos con los estándares internacionales y las mejores prácticas documentadas en el ámbito de la gestión profesional de proyectos.

### ***Población Objeto de Estudio***

El universo de análisis comprende a los colaboradores vinculados operativamente con la gestión de proyectos productivos en la ANT, conformado por un grupo de 30 colaboradores clave.

### ***Modelo de Madurez a Emplear***

Para establecer el grado de desarrollo en la administración de iniciativas de la organización, se implementó el estándar OPM3 del Project Management Institute (PMI), ampliamente valorado por su metodología holística. Este marco permite un análisis riguroso al comparar los procesos internos con los parámetros internacionales definidos en el PMBOK, cubriendo los ámbitos de proyectos, programas y carteras estratégicas. Su implementación metodológica se estructura en tres etapas clave:

**Conocimiento:** Esta etapa inicial busca crear las bases para la adopción del modelo. Incluye actividades de concientización sobre los beneficios de un sistema de madurez progresiva, junto con programas de formación para garantizar la comprensión unificada de los fundamentos del OPM3 entre los stakeholders .

**Evaluación:** Fase dedicada a evaluar mediante herramientas estandarizadas (encuestas, auditorías documentales) el nivel de alineación con las prácticas óptimas del referencial. El objetivo es detectar capacidades existentes y brechas críticas en la gestión de iniciativas estratégicas.

**Mejora Continua:** Etapa focalizada en priorizar oportunidades de desarrollo e implementar planes de acción. Se ejecutarán iniciativas basadas en evidencias recolectadas,

acompañadas de un sistema de seguimiento para medir avances. Este proceso iterativo no solo incrementa los indicadores de madurez, sino que institucionaliza una filosofía de excelencia operativa en la Agencia.

A través de este estudio, se espera contribuir al fortalecimiento de la gestión de los proyectos productivos a cargo de la ANT, facilitando la gestión eficiente de los recursos que sean asignados.

## **Fase 2: Definir y Estructurar una Propuesta de PMO Adecuada para la Agencia Nacional de Tierras - ANT**

Para definir y estructurar una propuesta de la PMO en la Agencia Nacional de Tierras - ANT, es fundamental seguir una metodología que garantice su adecuación al contexto institucional, su capacidad operativa y su alineación con buenas prácticas en gestión de proyectos productivos.

Una vez aplicada la herramienta OPM3 y recopilada la información de los resultados, se procederá a definir el alcance y los objetivos de la PMO, asegurando que responda a las necesidades estratégicas de la ANT. Mediante talleres con directivos y equipos técnicos, se establecerán sus funciones principales, que podrían incluir estandarización de metodologías, capacitación, monitoreo y gestión de beneficios. También se definirán métricas de éxito, como la reducción de riesgos o el cumplimiento de plazos en la ejecución de proyectos.

Con estos insumos, se diseñará el modelo de PMO más adecuado, considerando la estructura y capacidad de la ANT. Esto implica determinar su ubicación jerárquica dentro de la Agencia, los roles y responsabilidades de sus integrantes, y los procesos que regirán su operación. Se seleccionará la metodología establecida por el PMBOK enfocado hacia la gestión de los proyectos productivos, junto con herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento y

la colaboración. Asimismo, se establecerá un esquema de gobernanza que defina los flujos de aprobación, reporte y participación de los actores involucrados.

### **Fase 3. Presentar el Plan Piloto para la Implementación de la PMO en la ANT**

Para garantizar una implementación efectiva y controlada de la PMO en la ANT, se propone un plan piloto que permita validar su funcionamiento en un entorno real antes de su despliegue definitivo. Esta fase busca probar los procesos, herramientas y estructura de la PMO en proyectos seleccionados, recoger lecciones aprendidas y ajustar el modelo según los resultados obtenidos.

El primer paso consistirá en seleccionar los proyectos con los cuales se realizará el piloto, priorizando iniciativas representativas de la cartera de la ANT, como aquellos vinculados a la redistribución de tierras con enfoque productivo o al desarrollo rural sostenible. Estos proyectos deben ser estratégicos, de mediana escala y con equipos comprometidos para facilitar la evaluación. Se definirán criterios claros de selección, como impacto esperado, complejidad y disponibilidad de datos para medir resultados.

Una vez elegidos los proyectos, se adaptarán los procesos y herramientas de la PMO a sus necesidades específicas. Esto incluye la aplicación de metodologías en gestión de proyectos como las del PMI, la implementación de sistemas de seguimiento y la asignación de roles dentro de la PMO para acompañar a los equipos ejecutores.

Paralelamente, se ejecutará un plan de capacitación dirigido a los equipos involucrados en los proyectos piloto, enfocado en las nuevas metodologías, herramientas y responsabilidades asociadas a la PMO. Este plan incluirá talleres prácticos, guías de referencia y sesiones de mentoría para resolver dudas durante la implementación. La formación será escalable, de modo que los conocimientos adquiridos puedan replicarse en futuras expansiones de la PMO.

Durante la ejecución del piloto, se realizará un monitoreo continuo mediante reuniones semanales de seguimiento, revisiones de avances y ajustes en tiempo real. Se recopilarán datos cuantitativos (como cumplimiento de plazos y presupuestos) y cualitativos (como percepciones de los equipos) para evaluar la eficacia de la PMO. Al finalizar el período piloto, se analizarán los resultados, se identificarán buenas prácticas y se documentarán los desafíos encontrados.

Con esta información, se elaborará un informe de cierre que incluya recomendaciones para ajustar el modelo de la PMO antes de su implementación definitiva. Este informe servirá como insumo para la alta dirección de la ANT, asegurando que la expansión de la PMO se base en evidencia y responda a las necesidades reales de la institución. El plan piloto no solo minimizará riesgos durante el escalamiento, sino que también generará confianza y compromiso entre los stakeholders clave.

## Resultados

### Diagnóstico de las Condiciones Actuales de la Agencia Nacional de Tierras – ANT en Relación con la Dirección y Gestión de Proyectos.

#### *Grado de Madurez General*

Una vez aplicado el cuestionario OPM3, se procede al análisis de la información recopilada. Para ello, se establece una tabla de criterios que permitirá evaluar tanto el grado de madurez como las variables asociadas a las distintas fases de la gestión de proyectos.

**Tabla 1**

#### *Clasificación Grado de Madurez Organizacional*

Rango porcentual	Grado de madurez organizacional en gestión de proyectos
0% - 17%	Muy baja
18% – 33%	Baja
34% - 50%	Intermedia baja
51% - 66%	Intermedia alta
67% - 83%	Alta
84% 100%	Muy alta

*Nota.* Rango porcentual del grado de madurez organizacional de la ANT en la gestión de proyectos. Adaptado del Manual OPM3

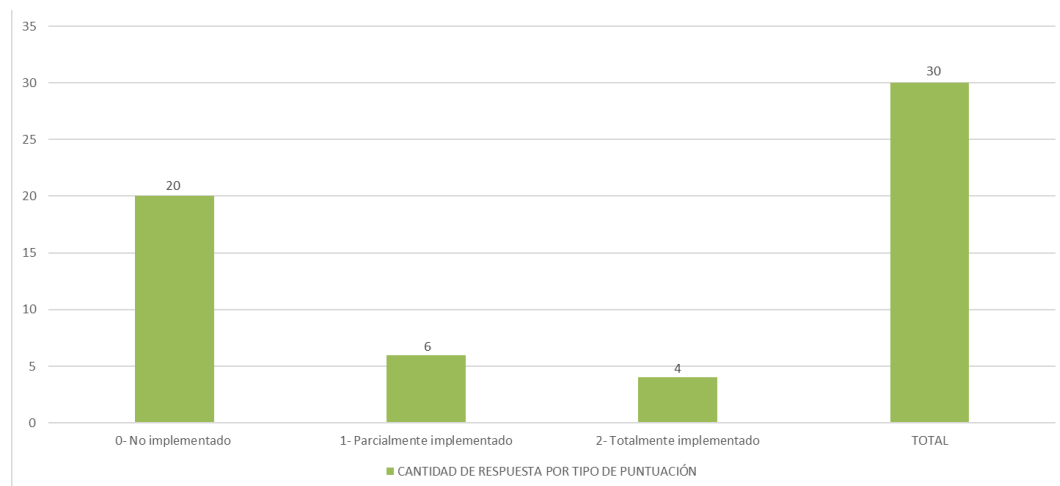
El cuestionario OPM3 se aplicó al total de la población de los colaboradores que tienen implicación directa con la gestión y seguimiento de proyectos productivos, quienes de manera objetiva y de acuerdo con sus conocimientos contestaron las preguntas planteadas obteniendo así el siguiente resultado:

**Tabla 2***Clasificación Madurez General*

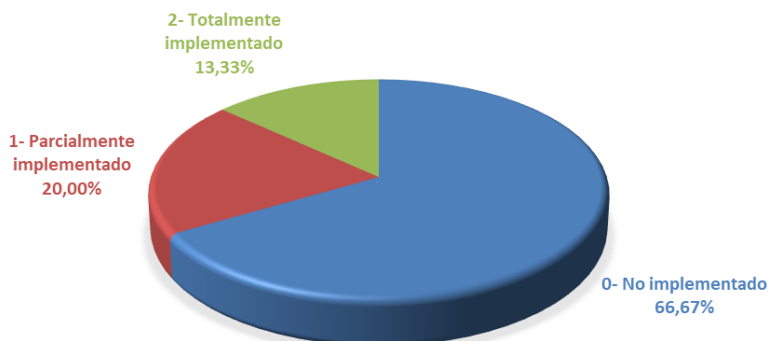
Calificación Madurez General			
Método De Puntuación		Cantidad De Respuesta Por Tipo De Puntuación	Puntuación Por Respuestas
0- No implementado	0,33	20	6,6
1- Parcialmente implementado	0,67	6	4,02
2- Totalmente implementado	1	4	4
Total		30	14,62

*Nota.* Se presenta la calificación de la madurez general en gestión de proyectos de la ANT

En la Figura 6 se observa el porcentaje de respuestas por tipo de puntuación. La categoría con mayor resultado es 0 - No implementado, que representa un 66,67% del total.

**Figura 6***Clasificación General por Puntuación*

*Nota.* Cantidad de respuestas obtenidas por categoría en la revisión general

**Figura 7***Porcentaje de Respuesta General por Puntuación*

*Nota.* Porcentaje de respuestas general por categoría

Una vez procesados los datos globales, se determinó el indicador del área de proyectos. Este se obtuvo mediante el cálculo del promedio porcentual por ítem, distribuyendo el total entre la cantidad de preguntas, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3***Valor Porcentual por Pregunta*

Valor Porcentual por Pregunta		
Cantidad de preguntas	$\Sigma N^{\circ} preguntas$	30
Porcentaje	100 %	100
Valor porcentual por pregunta	$100\% / \Sigma N^{\circ} preguntas$	3,3

*Nota.* Relación del valor porcentual por cada una de las preguntas del cuestionario OPM3.

### **Grado de Madurez en Estandarización**

Los hallazgos del diagnóstico OPM3 revelan un nivel de implementación del 3.65 en los procesos de estandarización de la Agencia Nacional de Tierras - ANT, según se detalla en la tabla 4.

**Tabla 4**

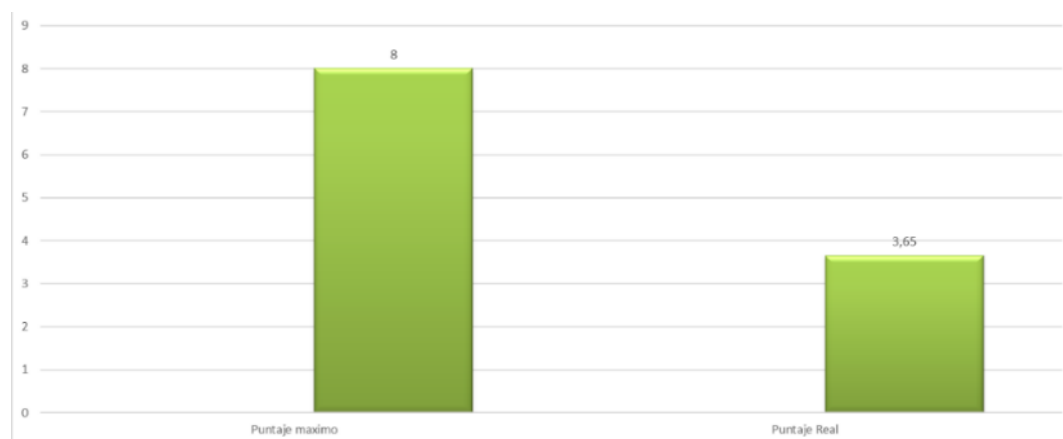
#### *Calificación Madurez Estandarización*

Calificación Madurez Estandarización			
Método de puntuación	Cantidad de respuesta por tipo de puntuación		Puntuación por respuestas
0- No implementado	0,33	6	1,98
1- Parcialmente implementado	0,67	1	0,67
2- Totalmente implementado	1	1	1
TOTAL		8	3,65

*Nota.* Resultados obtenidos en el grado de madurez del proceso de estandarización en la gestión de proyectos de la ANT.

**Figura 8**

#### *Cumplimiento Madurez Estandarización*



*Nota.* Puntaje máximo y puntaje real para el proceso de estandarización.

**Tabla 5***Grado de Cumplimiento Estandarización*

Estandarización	
Numero de Practicas	8
Puntaje máximo	8
Puntaje Real	3,65
Grado de Cumplimiento	45,63%

*Nota.* Grado de cumplimiento en el proceso de estandarización en gestión de proyectos

Los resultados de la madurez en estandarización alcanzaron un 45,63%, reflejando un grado de madurez intermedio bajo dentro de la gestión de proyectos productivos. Dicho valor sugiere que, si bien existen bases y esfuerzos estructurados hacia la normalización, aún persisten brechas significativas que limitan su eficacia y consolidación.

#### 1. Posibles causas del resultado

La falta de alineación estratégica, la resistencia al cambio, los recursos insuficientes y la documentación inconsistente son factores que pueden obstaculizar el éxito de un proyecto o iniciativa. Cuando no hay una visión clara y compartida entre los stakeholders, surge la descoordinación. La resistencia al cambio, por su parte, frena la adopción de nuevas metodologías o tecnologías, mientras que los recursos limitados restringen las capacidades de ejecución.

#### 2. Consecuencias de no mejorar la madurez

La falta de alineación estratégica y procesos mal definidos generan riesgos operativos, como el incremento de errores, reprocesos e incumplimientos normativos, lo que a su vez impacta la eficiencia y calidad del trabajo. Esta situación desmotiva a los equipos, generando

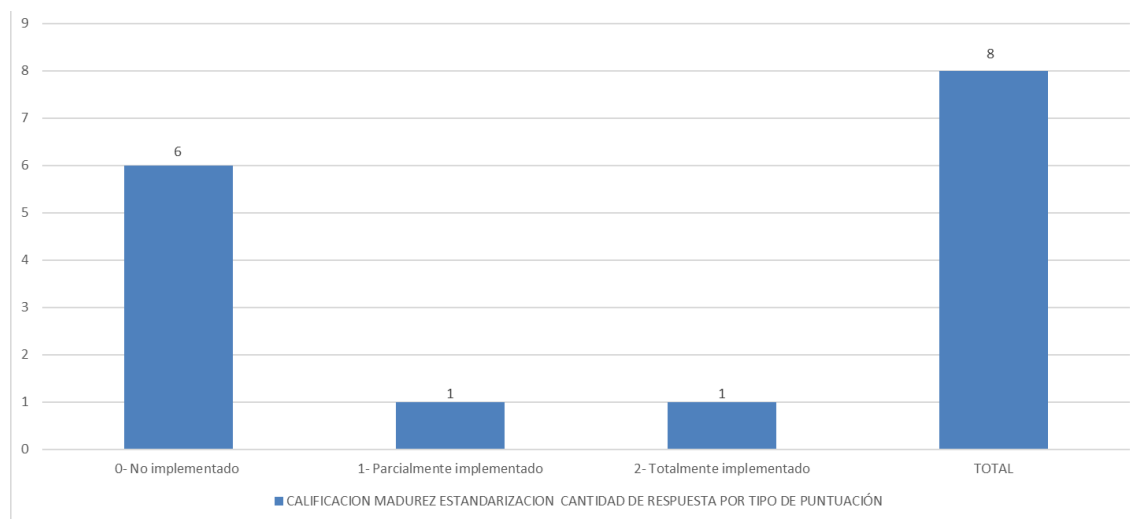
frustración debido a la falta de transparencia en los roles y procesos caóticos, lo que reduce su productividad y compromiso. Como consecuencia, la organización pierde competitividad, ya que la incapacidad para escalar proyectos complejos o cumplir con los estándares exigidos por los clientes la coloca en desventaja frente a competidores más estructurados y ágiles. Estos factores, combinados, pueden llevar al fracaso de iniciativas clave y afectar la sostenibilidad del negocio.

La Figura 9 presenta los parámetros de valoración basados en la implementación de estándares OPM3. Estos datos evidencian el estado de adopción de los protocolos óptimos dentro de la Agencia Nacional de Tierras - ANT.

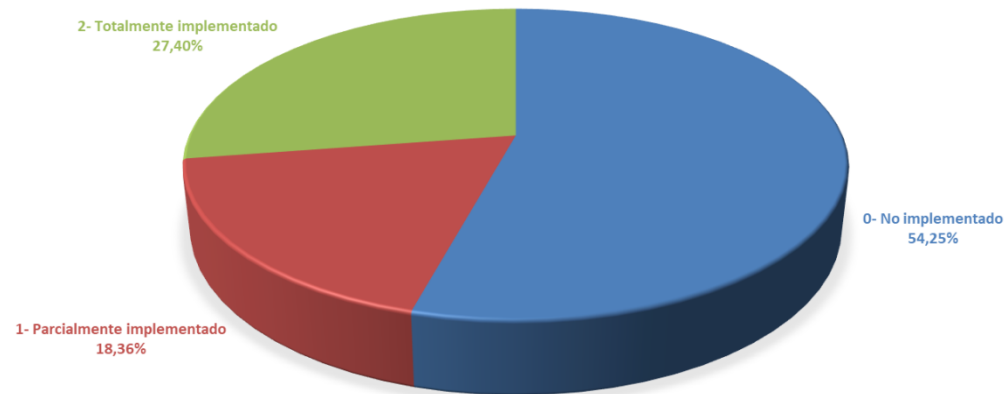
Como se observa, la categoría con mayor participación es 0 - No implementado, que representa un 54,25% del total, indicando un bajo nivel de adopción de estas prácticas en la institución.

### Figura 9

#### *Calificación Madurez Estandarización por Puntuación*



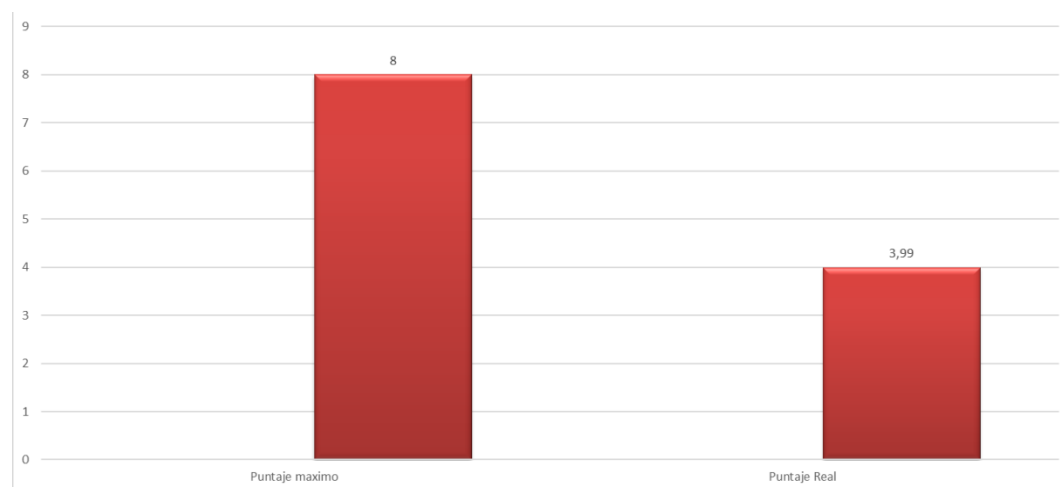
*Nota.* Cantidad de respuestas obtenidas por categoría en el proceso de estandarización

**Figura 10***Porcentaje Madurez Estandarización*

*Nota.* Porcentaje de respuestas por categoría en el proceso de estandarización

***Grado de Madurez en Medición***

En cuanto a la ejecución del proceso de Medición al interior de la Agencia Nacional de Tierras - ANT para los proyectos productivos, se puede observar que es de 3,99 puntos sobre 8 como se puede visualizar en la Figura 11.

**Figura 11***Cumplimiento en Medición*

*Nota.* Puntaje máximo y puntaje real para el proceso de medición.

**Tabla 6**

*Grado de Cumplimiento Medición*

Medición	
Numero de Practicas	8
Puntaje máximo	8
Puntaje Real	3,99
Grado de Cumplimiento	49,88%

*Nota.* Grado de cumplimiento en el proceso de medición en gestión de proyectos

El resultado obtenido refleja una puntuación del 49,88%, lo cual permite inferir que el grado de madurez del proceso de medición se encuentra en un nivel intermedio bajo. Este indicador sugiere que, aunque el proceso cuenta con algunos elementos estructurados y definidos, aún presenta deficiencias significativas que limitan su eficacia y confiabilidad.

1. Aspectos positivos:

Es probable que exista una base documentada del proceso de medición, con algunos procedimientos establecidos.

Puede haber un uso parcial de herramientas o métricas, aunque no de manera consistente en todas las dependencias.

Existe cierta conciencia sobre la importancia de la medición, pero sin una integración plena en la toma de decisiones.

2. Áreas de mejora:

Falta de estandarización: Los procesos pueden variar según el equipo o la situación, lo que genera inconsistencia en los resultados.

Limitada automatización: Es posible que aún se dependa en exceso de métodos manuales, aumentando el riesgo de errores.

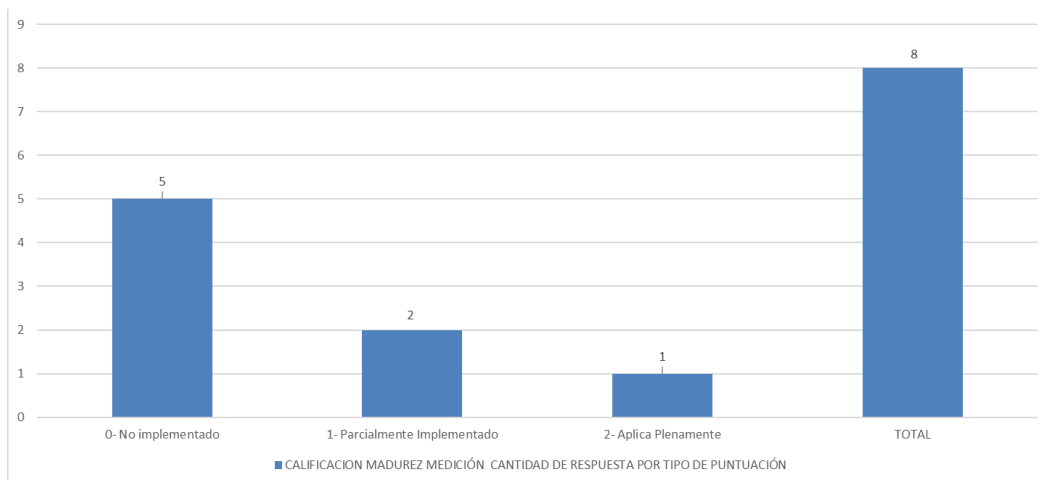
Bajo uso de datos para la mejora continua: Los resultados no se analizan sistemáticamente para optimizar estrategias.

Falta de alineación con objetivos estratégicos: Las mediciones pueden no estar completamente vinculadas a metas organizacionales clave.

En la Figura 12, se pueden encontrar a detalle los resultados del proceso de medición según el tipo de puntuación:

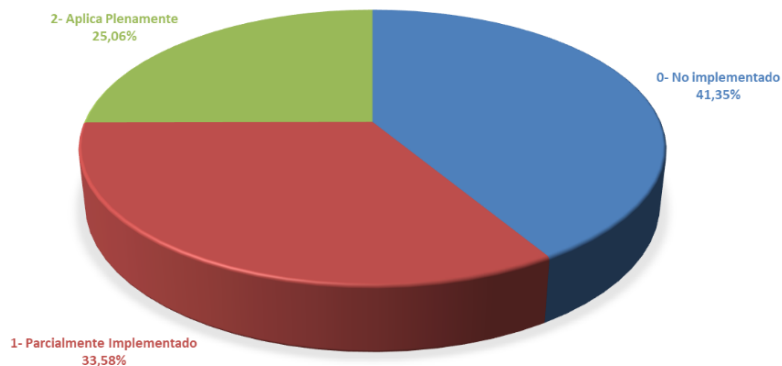
**Figura 12**

*Calificación Madurez Medición por Tipo de Puntuación*



*Nota.* Cantidad de respuestas obtenidas por categoría en el proceso de medición.

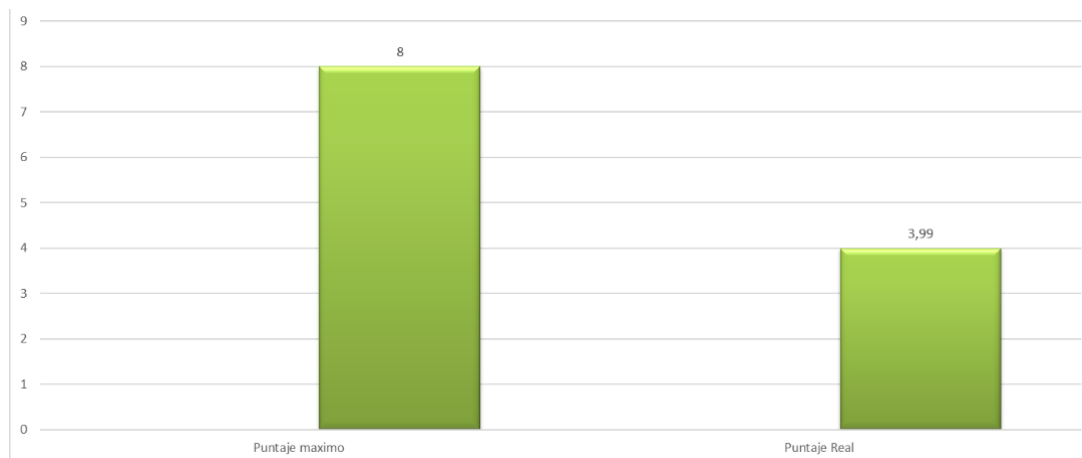
El análisis revela que la puntuación 0 - No implementado es la más frecuente, representando un 41,35% del total, como muestra la Figura 13.

**Figura 13***Porcentaje Calificación Madurez Medición*

*Nota.* Porcentaje de respuestas por categoría en el proceso de medición

***Grado de Madurez en Control***

Este proceso es un mecanismo esencial en la gestión de proyectos, toda vez que proporciona los equipos necesarios para detectar problemáticas críticas que surgen durante las distintas el ciclo de vida de los proyectos. Estas problemáticas suelen tener un impacto significativo en el alcance, cronograma y presupuesto. En el caso de la Agencia Nacional de Tierras, el análisis revela un grado de cumplimiento de 3.99 sobre 8, como se detalla en la Figura 14 y tabla 7.

**Figura 14***Cumplimiento en Control*

*Nota.* Puntaje máximo y puntaje real para el proceso de control.

**Tabla 7***Grado de Cumplimiento Control*

Control	
Numero de Practicas	8
Puntaje máximo	8
Puntaje Real	3,99
Grado de Cumplimiento	49,88%

*Nota.* Grado de cumplimiento en el proceso de control en gestión de proyectos

El resultado del análisis del proceso de control muestra un porcentaje de cumplimiento del 49,88%, lo que sugiere que la Agencia se encuentra en una etapa intermedia-baja en cuanto a madurez en sus prácticas de control. Este nivel de desempeño indica que, si bien existen algunos

mecanismos de control implementados, aún hay deficiencias significativas que limitan su eficacia.

#### 1. Implicaciones para la Organización

Riesgos Operativos: Un cumplimiento menor al 50% expone a la organización a fallas en la gestión de riesgos, fraudes o incumplimiento normativo.

Eficiencia Limitada: Los controles existentes pueden no estar optimizados, generando reprocesos o falta de detección temprana de desviaciones.

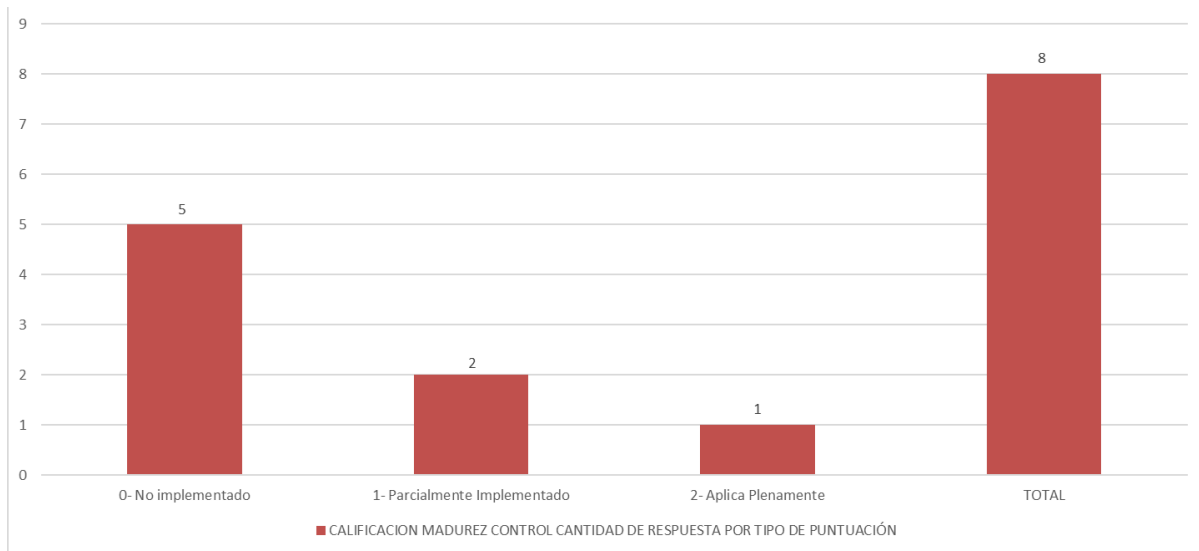
#### 2. Áreas de Mejora Prioritarias

Reforzamiento de la Cultura de Control: Capacitación y concientización para alinear a los equipos con los estándares esperados.

Automatización: Implementar herramientas tecnológicas (ej: software de monitoreo) para reducir errores humanos.

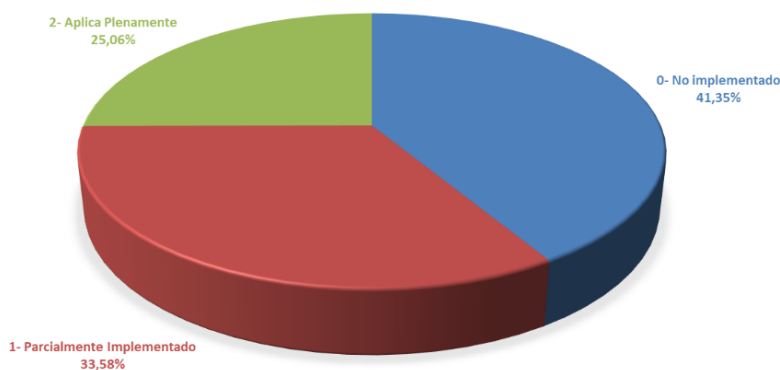
Indicadores Clave (KPIs): Desarrollar KPIs recurrentes que midan la eficiencia de los controles y permitan su evolución continua

En la Figura 15 se pueden detallar los resultados obtenidos en el proceso de control, discriminados por nivel de puntaje:

**Figura 15***Calificación Madurez Control por Puntuación*

*Nota.* Cantidad de respuestas obtenidas por categoría en el proceso de control

Según los resultados mostrados en la Figura 15, la categoría de puntuación 0 - No implementado presenta la mayor frecuencia, con un 41,35% de las respuestas, como se visualiza en la Figura 16.

**Figura 16***Porcentaje Madurez Control*

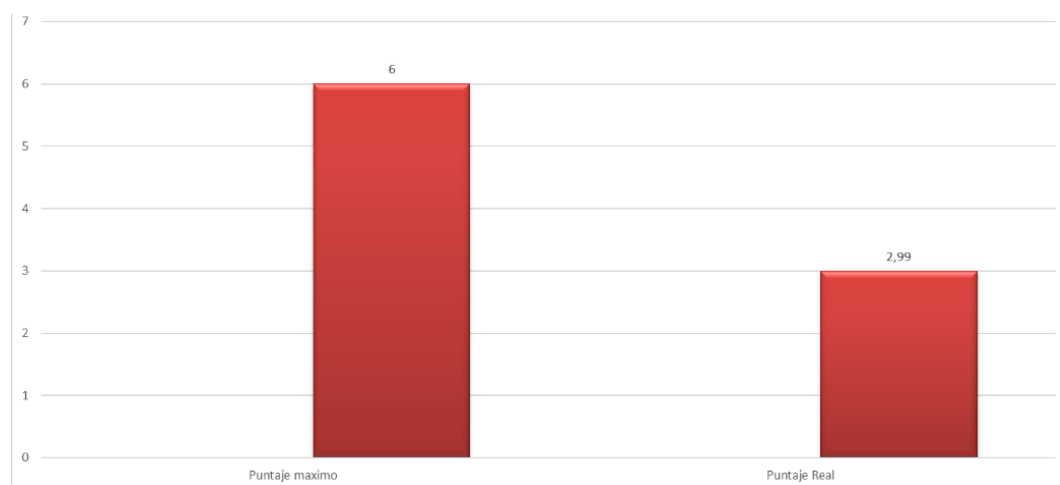
*Nota.* Porcentaje de respuestas por categoría en el proceso de control

### ***Grado de Madurez en Mejora Continua***

Según se observa en la Figura 17, el nivel de implementación del ciclo de mejora continua en la ANT alcanzó un puntaje de 2,99 sobre 6 posibles, ubicándose como el indicador más bajo entre todos los procesos evaluados mediante el estándar OPM3.

**Figura 17**

#### *Cumplimiento en Mejora Continua*



*Nota.* Puntaje máximo y puntaje real para el proceso de mejora continua.

**Tabla 8**

#### *Grado de Cumplimiento Mejora Continua*

Mejora Continua	
Numero de Practicas	6
Puntaje máximo	6
Puntaje Real	2,99
Grado de Cumplimiento	49,83%

*Nota.* Grado de cumplimiento en el proceso de mejora continua en gestión de proyectos

El resultado del 49,83% de cumplimiento en el proceso de mejora continua refleja un nivel de madurez intermedio bajo, lo que sugiere que, aunque existen esfuerzos y estructuras establecidas para la gestión del control, aún persisten brechas significativas que limitan su efectividad.

### 1. Posibles Causas del Bajo Cumplimiento

La falta de cultura de mejora continua impide que la organización adopte un enfoque proactivo hacia la optimización de procesos, generando estancamiento y resistencia al cambio. A esto se suman deficiencias en la implementación, donde las iniciativas no se ejecutan de manera estructurada o carecen de seguimiento, lo que deriva en esfuerzos inconclusos o poco efectivos. La documentación insuficiente agrava el problema, ya que la ausencia de procedimientos claros y estandarizados genera inconsistencias y dificulta la capacitación del personal. Además, los indicadores no alineados con los objetivos estratégicos distorsionan la medición del desempeño, llevando a decisiones basadas en datos irrelevantes o engañosos. Por otro lado, los recursos limitados restringen la capacidad de ejecución, obligando a priorizaciones ineficientes que descuidan áreas críticas. Finalmente, un monitoreo y retroalimentación débiles evitan la detección oportuna de desviaciones y la corrección de errores, perpetuando ineficiencias y desaprovechando oportunidades de mejora. En conjunto, estos factores crean un ciclo de bajo rendimiento que dificulta el crecimiento y la competitividad organizacional.

### 2. Implicaciones para la Organización

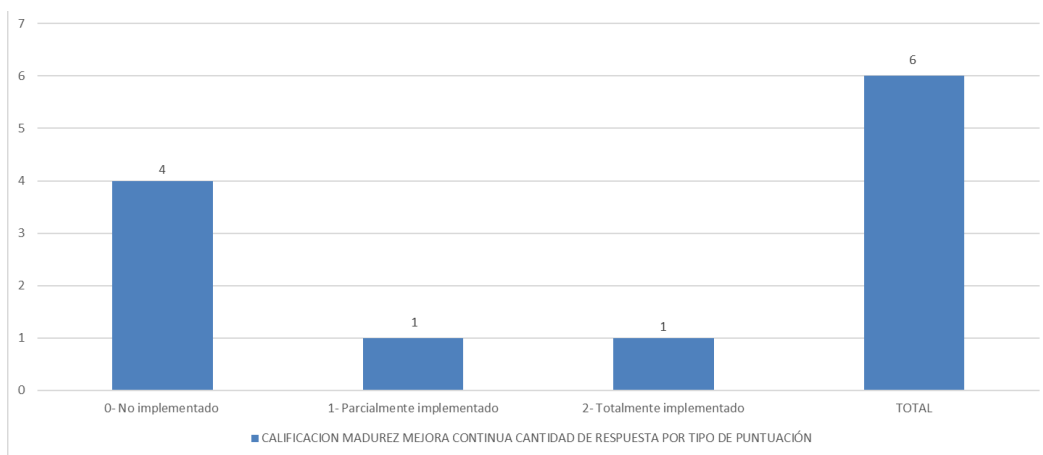
Riesgos Operativos: Mayor probabilidad de errores recurrentes, ineficiencias y costos ocultos.

**Impacto en la Competitividad:** La mejora continua es clave para la adecuada gestión de los proyectos productivos este retraso puede afectar la calidad y la satisfacción de la población beneficiaria.

**Desmotivación del Equipo:** Si los esfuerzos de mejora no se traducen en resultados tangibles, puede disminuir el compromiso de los colaboradores de la entidad.

### Figura 18

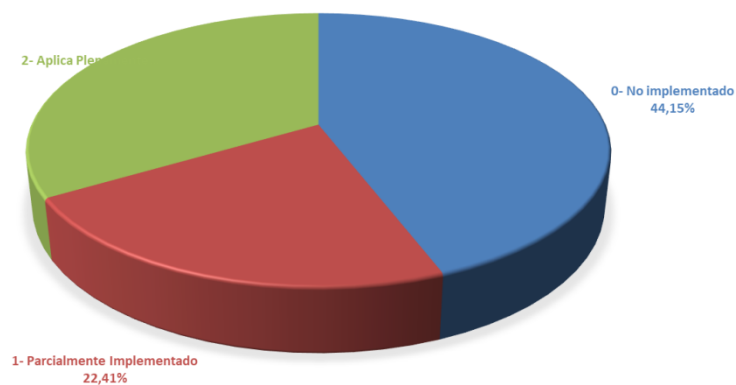
#### *Calificación Madurez Mejora Continua por Puntuación*



*Nota.* Cantidad de respuestas obtenidas por categoría en el proceso de mejora continua

### Figura 19

#### *Porcentaje Madurez Mejora Continua*



*Nota.* Porcentaje de respuestas por categoría en el proceso de mejora continua

Los resultados obtenidos revelan que la Agencia Nacional de Tierras - ANT presenta un nivel de madurez intermedio-bajo en gestión de proyectos, con un cumplimiento general del 48.73%. Los procesos de estandarización (45.63%), medición (49.88%), control (49.88%) y mejora continua (49.83%) evidencian brechas significativas, especialmente en la implementación de prácticas estandarizadas y la adopción de metodologías estructuradas. La categoría "No implementado" predominó en las respuestas, lo que indica una falta de procesos consolidados y una dependencia de prácticas ad hoc. Estos hallazgos subrayan la necesidad urgente de implementar una PMO que fortalezca la gestión de proyectos, estandarice procesos y fomente una cultura de mejora continua para alinear las iniciativas con los objetivos estratégicos de la ANT.

## Propuesta de Diseño de la PMO

### Definir y Estructurar el Diseño de una Propuesta de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) Adecuada para la Agencia Nacional de Tierras - ANT

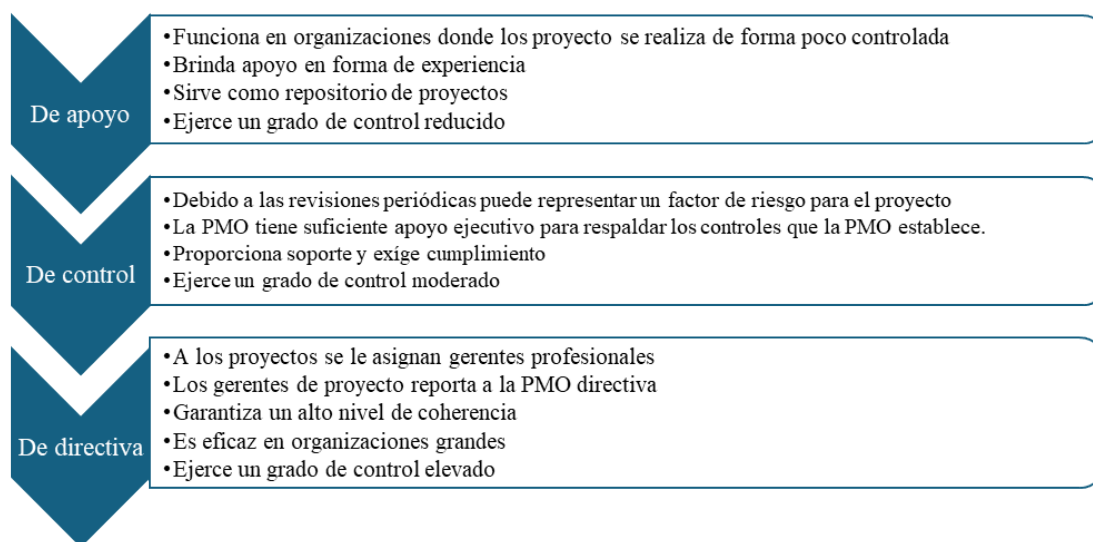
#### *Tipo de PMO*

Tras completar el diagnóstico de madurez en gestión de proyectos en la Agencia Nacional de Tierras y analizar sus resultados, es posible identificar el modelo de PMO que mejor se adapta a la entidad. La selección debe garantizar no solo la solución de las brechas actuales, sino también la flexibilidad necesaria para responder a desafíos futuros.

El análisis del estado actual de la ANT revela que la futura PMO debe corregir las deficiencias detectadas en los procesos de gestión. Esta corrección es el cimiento para desarrollar una estructura capaz de mejorar continuamente, consolidándose como un pilar estratégico para la organización. Según el PMBOK Guide (Project Management Institute, 2021), existen tres categorías principales de PMO, diferenciadas por su nivel de influencia organizacional:

#### *Figura 20*

##### *Tipos de PMO*



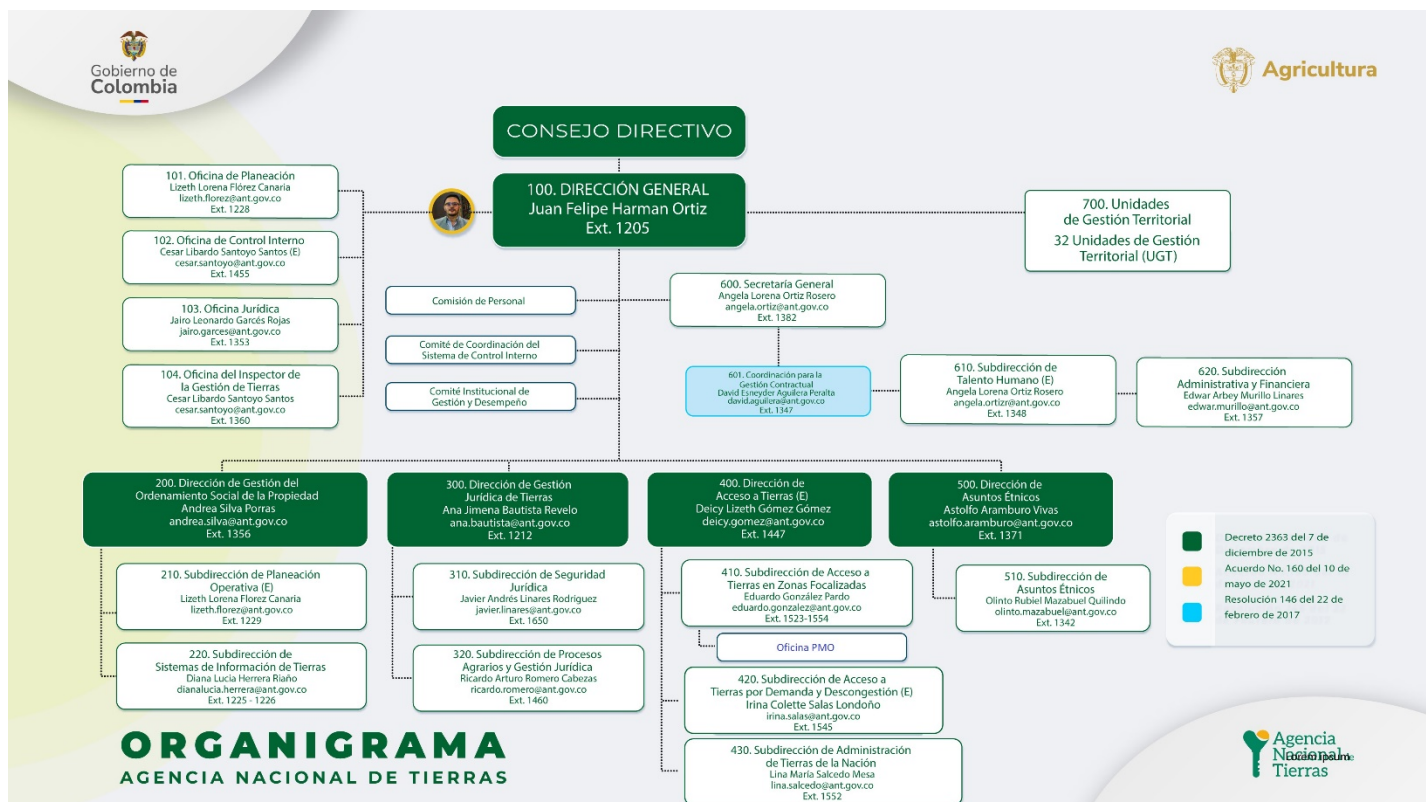
*Nota.* Elaboración propia. Tomado de la Guía del PMBOK quinta edición.

Considerando el nivel de madurez actual en gestión de proyectos productivos de la ANT, se recomienda implementar una PMO de Control, que ejercerá una supervisión moderada para garantizar la alineación estratégica de los proyectos, establecerá metodologías y estándares de gestión, verificará su cumplimiento, proveerá herramientas y mejores prácticas, y fomentará una cultura de proyectos sólida. Este modelo equilibra control y flexibilidad, adaptándose a las necesidades actuales mientras sienta bases para una evolución futura hacia una PMO más estratégica.

### Ubicación de la PMO en el Organigrama de la Entidad y su Rol

Figura 21

#### Organigrama Propuesto



Nota. Elaboración propia a partir del organigrama oficial de la Agencia Nacional de Tierras

El diseño de la PMO para la Agencia Nacional de Tierras - ANT se enfoca en la gestión estratégica de iniciativas productivas para el desarrollo rural. Esta unidad, adscrita a la Subdirección de Acceso a Tierras en Zonas Focalizadas, liderará el ciclo de vida de los proyectos productivos asegurando que los recursos se manejen de forma eficiente y de continuidad a los proyectos heredadas del INCODER. Su ubicación organizacional responde a la necesidad de articular esfuerzos en zonas prioritarias, optimizando procesos y reduciendo rezagos en la implementación.

Como eje articulador, la PMO implementará metodologías estandarizadas para fortalecer el impacto de los proyectos productivos en las comunidades rurales. Sus funciones incluirán el diseño de lineamientos gerenciales, el seguimiento a los resultados y la valoración del impacto socioeconómico, con el fin de garantizar que las iniciativas contribuyan efectivamente al desarrollo territorial y al mejoramiento de la calidad de vida de la población campesina.

### ***Misión y Visión de la PMO***

**Misión.** Impulsar la transformación productiva del campo colombiano mediante una gestión especializada de proyectos de desarrollo rural. Como ente articulador, la PMO diseña e implementa soluciones integrales que optimizan el uso productivo de la tierra, generando oportunidades económicas inclusivas y sostenibles para las comunidades agrícolas. Nuestra acción se centra en cerrar brechas de productividad mediante intervenciones estratégicas que equilibran el crecimiento sectorial con la conservación del patrimonio territorial.

**Visión.** Ser una oficina de referencia nacional en la gestión de proyectos productivos rurales, reconocida por su capacidad para transformar el potencial agrícola del país en oportunidades de desarrollo sostenible. Para 2030, consolidaremos un portafolio de proyectos

que impulse la equidad territorial, la seguridad alimentaria y la inclusión social en las comunidades rurales beneficiarias.

### ***Funciones de la PMO***

Las responsabilidades asignadas a la Oficina PMO en relación con la administración de los Proyectos Productivos Rurales impulsados por la Agencia Nacional de Tierras – ANT.

incluyen las siguientes funciones:

#### Planificación Estratégica:

Definir el plan de acción para la gestión de proyectos productivos rurales alineada con la política pública de tierras.

Establecer objetivos, metas e indicadores de gestión.

#### Formulación de Proyectos:

Identificar necesidades y oportunidades productivas en territorios rurales.

Desarrollar propuestas técnicas y financieras para proyectos sostenibles.

#### Estructuración y Evaluación:

Realizar estudios de factibilidad técnica, económica, social y ambiental.

Desarrollar planes de negocio y modelos de operación para los proyectos.

#### Gestión de Recursos:

Identificar fuentes de financiamiento nacionales e internacionales.

Gestionar la cofinanciación y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.

#### Monitoreo y Control:

Supervisar la ejecución de proyectos, asegurando el cumplimiento de objetivos estratégicos y el uso eficiente de recursos.

Implementar sistemas de control y evaluación de impacto.

#### Asesoría y Capacitación:

Brindar asistencia técnica a comunidades y aliados estratégicos.

Desarrollar programas de formación enfocados en la gestión de proyectos productivos rurales.

#### Gestión de Riesgos:

Identificar y minimizar los riesgos asociados a los proyectos productivos.

Implementar planes de contingencia para asegurar la sostenibilidad de las iniciativas.

#### Articulación Interinstitucional:

Coordinar acciones con otras áreas de la ANT y entidades del mismo sector.

Participar en mesas de trabajo y redes de cooperación para el desarrollo rural.

#### Gestión del Conocimiento:

Documentar experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Desarrollar informes de gestión y estudios de caso para fortalecer la toma de decisiones.

### ***Política de Gobernabilidad de la PMO***

Estas políticas son clave para garantizar que la gestión de los proyectos productivos rurales en la Agencia Nacional de Tierras sea tanto efectiva como eficiente. Esto no solo ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, sino que también asegura que los proyectos se ejecuten de manera que beneficien el desarrollo del país.

Propósito: Establecer un marco de gobernabilidad que garantice la gestión transparente, eficiente y sostenible de los proyectos productivos rurales, alineando los intereses de la Agencia Nacional de Tierras, las comunidades beneficiarias y los actores involucrados.

#### Principios de Gobernabilidad:

Transparencia: Implementar sistemas que permitan la auditoría permanente y la divulgación eficaz de la información válida y actualizada.

Responsabilidad: Asumir el compromiso de cumplir con los objetivos estratégicos y operativos.

Participación: Establecer mecanismos formales para incorporar los aportes de los stakeholders en el diseño e implementación de los proyectos productivos.

Equidad: Implementar acciones afirmativas que reduzcan brechas para comunidades campesinas e indígenas en los beneficios de los proyectos productivos.

Sostenibilidad: Asegurar el equilibrio económico, social y ambiental en cada proyecto.

Procesos de Gobernabilidad:

Toma de Decisiones: Basada en análisis técnicos, financieros y legales.

Gestión de Riesgos: Detección, análisis y control de factores adversos potenciales en todas las fases de los proyectos productivos.

Supervisión y Control: Auditorías periódicas para verificar el cumplimiento de objetivos.

Gestión de Información: Uso de plataformas tecnológicas para almacenar, procesar y divulgar información.

Mecanismos de Supervisión y Control:

Auditoría Interna y Externa: Revisiones periódicas para garantizar la transparencia.

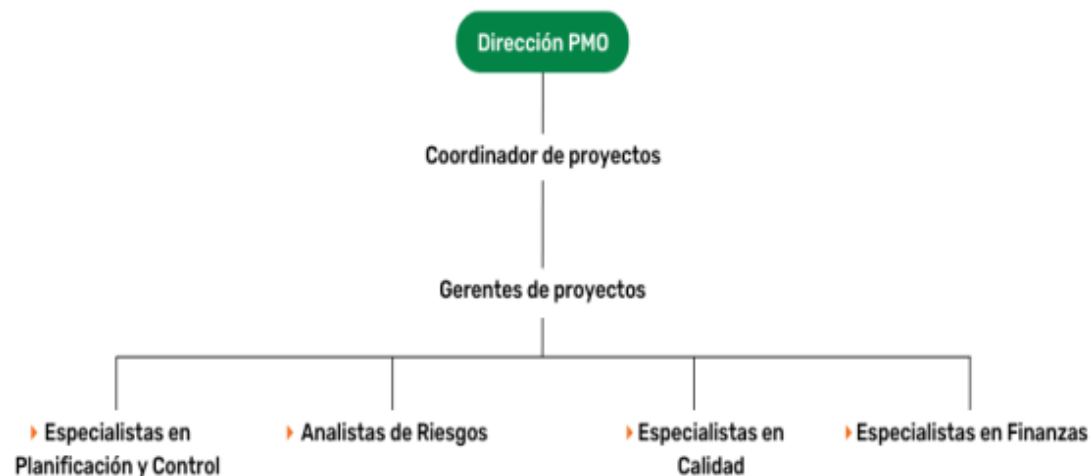
Indicadores de Desempeño: Evaluación continua basada en indicadores clave.

Informes de Gestión: Presentación periódica de informes a la dirección y partes interesadas

## Organigrama de la PMO y Funciones

**Figura 22**

### Organigrama PMO



*Nota.* Representación gráfica del organigrama propio de la PMO

A continuación, se presentan las funciones correspondientes a los cargos propuestos para la oficina PMO en la Agencia Nacional de Tierras - ANT:

**Coordinador de Proyectos.** El Coordinador de Proyectos es el encargado de supervisar y facilitar la implementación de las iniciativas gestionadas por la PMO, garantizando su alineación con las normativas y criterios establecidos por la entidad.

Funciones:

Dirigir la puesta en marcha de las iniciativas, garantizando el respeto a los cronogramas, presupuestos y estándares de calidad.

Asesorar al líder de proyectos en el diseño, desarrollo y monitoreo de las actividades planificadas.

Facilitar la interacción entre los grupos de trabajo y los actores clave involucrados.

Verificar la disponibilidad de insumos y herramientas requeridos para la adecuada ejecución de los proyectos.

Organizar y mantener actualizada la información técnica, asegurando su acceso oportuno y manejo adecuado.

Colaborar en la elaboración de reportes de progreso y socialización de resultados ante los stakeholders.

**Gerente de Proyectos.** Es el encargado de ejercer la función de guiar y coordinar todo el ciclo de vida de los proyectos productivos, velando por la consecución de los propósitos estratégicos, los límites definidos y las condiciones establecidas.

Funciones:

Establecer los parámetros fundamentales de cada iniciativa, incluyendo metas, límites, cronogramas, inversión requerida y activos necesarios.

Liderar y monitorear el desarrollo de las iniciativas, velando por la adherencia a los tiempos pactados y a los criterios de excelencia establecidos.

Armonizar los esfuerzos entre los grupos colaboradores y todos los participantes clave en la iniciativa.

Detectar, analizar y contrarrestar posibles factores que puedan afectar el normal desenvolvimiento de los proyectos.

Administrar los recursos financieros, ejerciendo seguimiento a los gastos y manejando los aspectos económicos de las iniciativas.

Mantener diálogo permanente con los grupos de interés, proporcionando actualizaciones periódicas sobre el estado de avance.

Presentar informes periódicos sobre el desempeño de los proyectos a los niveles estratégicos y demás stakeholders.

**Profesionales Especializados en Planeación y Control.** Este rol se enfoca en desarrollar planes de proyecto, monitorear su evolución, analizar el rendimiento y proponer ajustes cuando sea necesario.

Funciones:

Elaborar los planes de proyecto detallados, incluyendo la programación de actividades, recursos y costos.

Realizar seguimiento del progreso de los proyectos y elaborar informes periódicos de avance.

Gestionar la planificación de los recursos y el seguimiento al cumplimiento de los plazos de entrega de los proyectos.

Monitorear el cumplimiento de los cronogramas, alertando sobre posibles desviaciones y proponiendo medidas correctivas.

Colaborar con los gerentes de proyectos para la gestión de cambios en los proyectos.

Establecer y llevar un control de los indicadores de desempeño (KPIs) de los proyectos.

**Analista de Riesgos.** El Analista de Riesgos tiene como función principal detectar posibles amenazas en los proyectos, analizar su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia, e implementar estrategias de control que permitan mitigar sus efectos adversos, garantizando así el éxito de las iniciativas bajo los parámetros establecidos.

Funciones:

Identificar, analizar y evaluar los riesgos potenciales de los proyectos.

Elaborar y actualizar periódicamente la estrategia de manejo de riesgos para los proyectos.

Proponer acciones de mitigación y contingencia para los riesgos identificados.

Realizar un seguimiento continuo a los riesgos y a las acciones implementadas para su gestión.

Informar regularmente sobre el estado de los riesgos y sus impactos en los proyectos.

Coordinar con las diferentes áreas para incorporar el análisis y control de riesgos en todas las etapas de planificación.

**Profesional Especializado en Calidad.** La función principal de este puesto es asegurar que tanto el proceso de implementación como los entregables finales cumplan con los criterios de calidad predefinidos.

Funciones:

Diseñar y ejecutar planes de excelencia operativa para todas las iniciativas bajo su responsabilidad

Verificar el cumplimiento normativo de todos los productos finales con las especificaciones técnicas y parámetros de excelencia establecidos

Efectuar supervisiones sistemáticas y evaluaciones de conformidad para mantener los niveles de calidad requeridos

Colaborar con los equipos de proyectos para establecer procedimientos y prácticas de trabajo que garanticen la calidad.

Gestionar el control de calidad durante todas las fases del proyecto.

Proponer acciones correctivas y preventivas ante desviaciones de calidad.

Elaborar informes de calidad y realizar seguimientos de las auditorías realizadas.

**Profesional Especializado en Finanzas.** El Profesional Especializado en Finanzas tiene como responsabilidad garantizar el control financiero adecuado de los proyectos, asegurando que los recursos financieros sean utilizados eficientemente.

Funciones:

Desarrollar y gestionar el presupuesto de los proyectos, asegurando su correcta asignación y control.

Monitorear los flujos de caja de los proyectos, gestionando pagos y cobros.

Realizar análisis financieros para evaluar el desempeño económico de los proyectos.

Implementar controles para prevenir sobrecostos en la ejecución de proyectos.

Brindar apoyo a los líderes de proyectos en la evaluación de alternativas financieras y mitigación de riesgos económicos.

Elaborar informes financieros periódicos y presentarlos a la alta dirección y stakeholders.

Realizar auditorías financieras y garantizar la transparencia en el manejo de los recursos.

Establecer la Oficina de Gestión de Proyectos - PMO en la Agencia Nacional de Tierras - ANT requiere considerables recursos iniciales para dotación tecnológica y capacidad operativa. Sin embargo, este esfuerzo financiero resulta fundamental para garantizar una administración óptima de las iniciativas rurales bajo responsabilidad institucional. El éxito de esta implementación dependerá de tres pilares clave: (1) una estrategia de despliegue minuciosamente estructurada, (2) una distribución organizacional transparente y (3) una asignación financiera precisa, elementos que en conjunto permitirán maximizar el aprovechamiento de los activos disponibles y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la PMO - ANT.

### ***Cuadro de Mando de la PMO***

Para brindar transparencia en el seguimiento de las iniciativas y su desempeño operativo, permitiendo una gestión ágil y basada en datos, se presenta en la Tabla 9 el panel de control estratégico o cuadro de mando de la PMO. Este instrumento de monitoreo será administrado por la PMO de la Agencia Nacional de Tierras - ANT como herramienta fundamental para el éxito de los proyectos.

**Tabla 9***Cuadro de Mando de la PMO*

Medida	Propósito	Indicador
Calidad	Garantizar que la satisfacción del cliente sea mínima del 80% con respecto a los entregables del proyecto	% de satisfacción del cliente
	Garantizar que los entregables del proyecto que se han completado, cumplan con las especificaciones acordadas	% de entregables cumplidos
Tiempo	Prevenir los retrasos en la entrega de resultados al cliente	Nº de quejas por parte del cliente con respecto a retrasos en entregables
	Variación de la programación	Diferencia entre la duración planificada del proyecto y la duración real del proyecto hasta la fecha
Costos	Mantener los costos de los proyectos conforme a los presupuestos planeados	% de proyectos con sobrecostos
	Monitorear la variación del costo total previsto para el proyecto, aprobado por la gerencia	La diferencia entre el costo presupuestado total y el costo real hasta la fecha
	Medir el porcentaje de proyectos en la cartera que superaron el costo presupuestado total	Porcentaje de proyectos que superaron el presupuesto
Duración	Disminuir al máximo la cantidad de retrasos en entregables	% de retrasos en entregables
	Medir el porcentaje de proyectos en la cartera que se completaron dentro de la duración planificada	% de proyectos completados a tiempo
Impacto	Garantizar que el 95% de los impactos positivos se lleven a cabo	% de riesgos positivos alcanzados
	Medir la percepción general del stakeholder sobre el éxito del proyecto.	Satisfacción del cliente
Recursos	Garantizar un porcentaje bajo de variación con respecto al valor inicialmente aprobado	% de variación con respecto al valor inicialmente aprobado
	Medir el porcentaje de tiempo que los recursos están asignados a proyectos y están trabajando activamente en ellos	Tasa de utilización de recursos

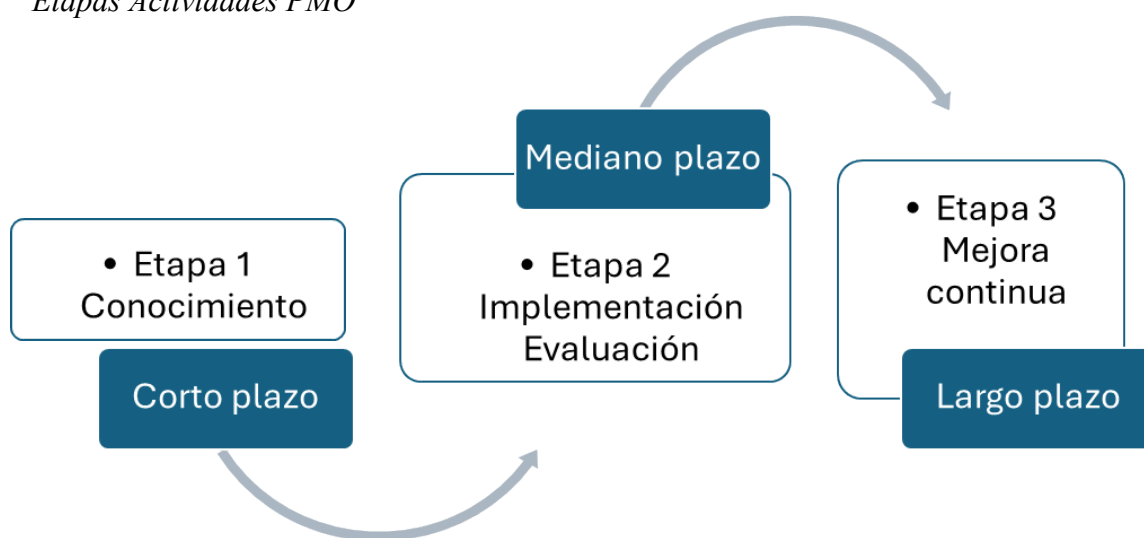
*Nota.* Se presenta el cuadro de mando de la PMO junto con sus respectivos indicadores

***Actividades en Horizontes Temporales (Corto, Mediano y Largo Plazo) y sus Responsables para la Implantación de la PMO.***

El establecimiento de una PMO en la Agencia Nacional de Tierras - ANT, unidad responsable de la administración de iniciativas productivas institucionales, requiere una planificación estratégica multitemporal. Para ello, se ha diseñado un modelo de implementación progresiva que contempla acciones inmediatas, intermedias y futuras, con asignación clara de roles. A continuación, se detalla el cronograma de actividades segmentado por estos horizontes temporales.

**Figura 23**

*Etapas Actividades PMO*



*Nota.* Representación de las diferentes etapas de la PMO

Tabla 10

## OKR Actividades Implementación PMO

Objetivo (O)	Establecer una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) efectiva en la ANT que garantice la ejecución exitosa de proyectos productivos rurales mediante procesos estandarizados, herramientas adecuadas y capacidades fortalecidas.			
Resultados Clave (KR)	Actividades	Responsables	Plazo	Indicadores
KR1: Diagnóstico y diseño conceptual de la PMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar diagnóstico situación actual proyectos productivos gestionados</li> <li>• Definir misión, visión, objetivos y alcance de la PMO</li> <li>• Seleccionar metodología</li> <li>• Seleccionar y designar equipo inicial</li> <li>• Capacitación inicial equipo de trabajo</li> </ul>	Subdirección de acceso a tierras en zonas focalizadas, Gerente de Proyectos, Coordinador de proyectos, Alta Dirección de la ANT	Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% documentos conceptuales aprobados</li> <li>• Equipo seleccionado y designado</li> <li>• 100% equipo capacitado</li> </ul>
KR2: Implementar herramientas de gestión y procesos estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer software de gestión de proyectos</li> <li>• Documentar y estandarizar los procesos</li> <li>• Implementar un sistema para identificar, evaluar y mitigar riesgos</li> </ul>	Gerente de proyectos, coordinador PMO, Subdirección de Sistemas de información de tierras, soporte tecnológico, Profesionales de Planeación y control, analista de riesgos	Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% herramientas implementadas</li> <li>• Manuales de procesos publicados</li> <li>• Riesgos mitigados / Riesgos identificados</li> </ul>
KR3: Monitoreo y evaluación de los proyectos y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo a través de KPIs</li> <li>• Generar informes de avance</li> <li>• Ajustar procesos</li> <li>• Capacitar a líderes de proyectos</li> </ul>	Gerente de Proyectos, Coordinador PMO, Profesional de Calidad	Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% proyectos usando PMO</li> <li>• 100% líderes capacitados</li> </ul>

KR4: Consolidar PMO estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación estratégica</li> <li>• Optimizar finanzas y recursos</li> <li>• Gestión integral de stakeholders</li> <li>• Informe final de evaluación y resultados</li> </ul>	Alta Dirección, Coordinador PMO, Gerente de proyectos, Especialista Financiero, Subdirección de acceso a tierras en zonas focalizadas	Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de recursos optimizados</li> <li>• Informes elaborados</li> <li>• N° de stakeholders integrados</li> </ul>
Etapa	Periodo	Intervalos (Meses)	Entregables Clave	Indicadores de Éxito
Conocimiento	Corto plazo	1 - 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Marco conceptual</li> <li>• Equipo inicial</li> <li>• Metodología</li> <li>• Herramientas operativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos aprobados</li> <li>• Plan de capacitación listo</li> </ul>
Implementación	Mediano plazo	3 - 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos estandarizados</li> <li>• Sistema de riesgos</li> <li>• Evaluación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% proyectos monitoreados</li> <li>• 30% reducción desviaciones</li> </ul>
Mejora Continua	Largo plazo	6 - 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo ampliado</li> <li>• Modelo stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% satisfacción equipos</li> <li>• Informe final presentado</li> </ul>

*Nota.* Se presenta el OKR para la implementación de la PMO en la Agencia Nacional de Tierras

***Indicadores que Empleará la PMO***

Para garantizar una supervisión eficiente de la Oficina de Gestión de Proyectos - PMO, resulta indispensable establecer parámetros de medición que faciliten el monitoreo y evaluación del avance de los diferentes proyectos. Este sistema de seguimiento posibilita detectar oportunidades de optimización en la administración de los proyectos estratégicos de la entidad.

**Tabla 11***Batería de Indicadores para la PMO*

Indicador	Descripción	Fórmula	Periodicidad
% de personal vinculado	Garantizar que se cuente con el personal suficiente que permita el adecuado desarrollo de los proyectos.	$\frac{\#de\ personas\ vinculadas}{\#de\ personas\ necesarias} * 100$	Bimestral
% cumplimiento del cronograma	Analizar el porcentaje de proyectos que cumplen con el cronograma propuesto	$\frac{\#de\ proyectos\ que\ cumplen\ el\ cronograma}{\#total\ de\ proyectos} * 100$	Mensual
% satisfacción del cliente	Identificar la cantidad de clientes satisfechos con el resultado final del proyecto	$\frac{\#de\ clientes\ satisfechos}{\#total\ de\ clientes\ atendidos} * 100$	Final del proyecto
% ejecución presupuestal	Verificar si el presupuesto proyectado se ajusta con el proyectado	$\frac{Presupuesto\ ejecutado}{presupuesto\ proyectado} * 100$	Semestral
% de proyectos exitosos	Conocer el porcentaje de proyectos que han sido ejecutados con éxito	$\frac{\#de\ proyectos\ exitosos}{\#total\ de\ proyectos} * 100$	Bimestral
% de riesgos mitigados	Mide la efectividad de la PMO en la identificación y mitigación de riesgos.	$\frac{\#de\ riesgos\ mitigados}{\#total\ de\ riesgos\ identificados} * 100$	Mensual

*Nota.* Se visualizan los diferentes indicadores que permitirán realizar la medición de la implementación de la PMO

## Plan de Implementación

### Plan Piloto para la Implementación de la PMO en la Agencia Nacional de Tierras.

#### *Identificar las Acciones y Responsables en Horizontes Temporales (Corto, Mediano y Largo Plazo) para la Implementación de la PMO.*

La puesta en marcha de la Oficina de Gestión de Proyectos - PMO en la Agencia Nacional de Tierras demanda el diseño de una hoja de ruta estratégica. Este instrumento de planificación debe integrar cronogramas precisos y asignación de roles, estructurando etapas coherentes con los propósitos institucionales.

El esquema operativo abarca desde la constitución inicial hasta la consolidación y optimización progresiva de la PMO. Para ello, se han definido acciones escalonadas en distintos horizontes temporales, con una clara distribución de funciones entre los equipos directivos de la entidad.

**Tabla 12**

#### *Fases, Actividades y Responsables*

Fase	Actividades	Responsable	Tiempo
Fase I: Diseño	Diseño, presentación y aprobación de la PMO	STH, SG, OP, DG, Consejo directivo	4 semanas
Fase II: Implementación	Difusión estratégica de la PMO, Conformación del equipo especializado, Fortalecimiento de capacidades, Acondicionamiento de la infraestructura	Subdirector de Acceso a Tierras en Zonas Focalizadas, Coordinador de proyectos	11 semanas
Fase III: Ejecución	Definir una metodología estandarizada y fijación de los formatos, informes y plantillas, sistema de control de proyectos.	Gerentes de proyectos	13 semanas

Fase	Actividades	Responsable	Tiempo
Fase IV: Seguimiento y control	Implementar procesos de optimización progresiva de mejora continua, Gestionar el capital intelectual, Elaborar reportes de análisis situacional y planes de mejoramiento.	Oficina de planeación y control interno	4 semanas

*Nota.* Se relacionan las fases, actividades y responsables para la implementación de la PMO en el plan piloto

***Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) para la Implementación de la PMO en la ANT.***

**Tabla 13**

*Estructura de Desglose de Trabajo – EDT*

	1. Formular los principios rectores de la PMO		
	2. Delimitar el alcance operativo de la PMO		
	3. Asignar los activos necesarios		
Fase I: Diseño	4. Estructurar el talento humano	4 semanas	\$145.865.109
	5. Obtener validación institucional de la PMO		
	6. Comunicar a los interesados		
	1. Sensibilizar a los equipos sobre el valor estratégico y ventajas de implementar de la PMO		
Fase II: Implementación	2. Identificar talento humano especializado para la PMO	11 semanas	\$1.375.710.722
	3. Fortalecer competencias técnicas en el SIG		
	4. Adecuación del espacio físico para el funcionamiento de la PMO		
	5. Compra de hardware y software para el equipo de la PMO		

Fase III: Ejecución	1. Desarrollo de un marco metodológico unificado		
	2. Implementación de mecanismos de seguimiento (KPIs)		
	3. Adopción de herramientas estandarizadas en la PMO	13 semanas	\$727.132.164
	4. Despliegue de una plataforma de monitoreo de proyectos.		
	5. Construcción de la hoja de ruta operativa		
Fase IV: Seguimiento y control	1. Constitución del repositorio corporativo para la gestión de proyectos		
	2. Consolidación y análisis de resultados con generación de reporte diagnóstico estructurado.		
	3. Desarrollo de propuesta formal con acciones priorizadas para el mejoramiento continuo.	4 semanas	\$127.002.727
	4. Formular e implementar un plan de mejora continua		

*Nota.* Se puede visualizar el desglose de las diferentes actividades para la implementación de la PMO en la Agencia Nacional de Tierras

### ***Identificar los Recursos Requeridos por la PMO.***

El despliegue efectivo de la PMO en la Agencia Nacional de Tierras - ANT requirió un análisis exhaustivo de las necesidades de capital humano, infraestructura tecnológica, espacios físicos y asignación presupuestal.

A continuación, se relacionan los diferentes recursos de forma desglosada:

Recursos Humanos:

Director de PMO

Gerentes de Proyectos

Coordinadores de Proyectos

Especialistas en Metodologías

Personal de Apoyo Administrativo

Recursos Tecnológicos:

Programas especializados en Gestión de Proyectos

Plataformas de datos y sistemas de gestión de información

Infraestructura de TI

Recursos Físicos:

Espacios de Trabajo

Mobiliario y Equipamiento de Oficina

Salas de Reuniones

Recursos Financieros:

Presupuesto de Implementación

Presupuesto Operativo

***Estimar los Costos de su Implementación de la PMO.***

- Costos Recursos Humanos

El costo del recurso humano se determinará a través de la remuneración que recibirán los colaboradores que harán parte del grupo de trabajo de la PMO; es importante aclarar que dichos colaboradores serán vinculados a través de contrato por prestación de servicios teniendo en cuenta que la ANT aún se encuentra en proceso de rediseño y no se encuentra aún aprobada la nueva planta de personal.

**Tabla 14***Costo Anual Honorarios Personal Implementación PMO – ANT*

Personal	Unidad	Valor mensual	Total anual
Director de PMO	1	\$15.000.000	\$180.000.000
Gerentes de Proyectos	4	\$11.284.768	\$541.668.864
Coordinadores de Proyectos	2	\$9.153.855	\$219.692.520
Especialistas en Metodologías	4	\$7.900.000	\$379.200.000
Personal de Apoyo Administrativo	2	\$4.649.000	\$111.576.000
Total	13		\$1.432.137.384

*Nota.* Relación de los costos anuales para el recurso humano

- Recursos tecnológicos

Frente a estos recursos se establecen unos valores aproximados para la adquisición de herramientas tecnológicas.

**Tabla 15***Costo Software de Gestión de Proyectos e Infraestructura TI*

Detalle	Unidad	Valor	Total
Programas especializados en Gestión de Proyectos	10	\$350.000	\$3.500.000
Plataformas de datos y sistemas de gestión de información	10	\$430.000	\$4.300.000
Servidor	1	\$23.499.666	\$23.499.666
Equipos de cómputo	13	\$4.799.000	\$62.387.000
Impresoras	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Total			\$96.686.666

*Nota.* Relación de los costos anuales para el recurso tecnológico

- Recursos físicos

**Tabla 16***Mobiliario y Equipo de Oficina*

Detalle	Unidad	Valor	Total
Mobiliario para la oficina	13	\$9.700.000	\$126.100.000
Suministros de oficina		\$73.900.000	\$73.900.000
Total			\$200.000.000

*Nota.* Relación de los costos anuales para el recurso físico

***Cronograma para la Implementación de la PMO.***

Considerando las etapas estratégicas definidas para el establecimiento de la PMO en la Agencia Nacional de Tierras - ANT, se detalla a continuación el plan de acción temporalizado para su puesta en marcha:

Figura 24

## Cronograma de Actividades por Fase

Fase	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Fase I: Diseño y aprobación de la PMO</b>																																
Crear la misión, visión y objetivos estratégicos de la PMO																																
Definir las funciones de la PMO																																
Fijar los recursos de la implementación																																
Establecer el recurso humano con sus respectivas funciones y requisitos																																
Aprobar la PMO																																
Comunicar a los interesados																																
<b>Fase II: Implementación de la PMO</b>																																
Socializar con los colaboradores la importancia y beneficios de la PMO																																
Proceso de selección del personal con los perfiles adecuados para la PMO																																
Capacitar al personal de la PMO en el SIG para mantenerlos actualizados																																
Adecuación del espacio físico para el funcionamiento de la PMO																																
Adquisiciones de equipos de cómputo y licencias para el personal de la PMO																																
<b>Fase III: Ejecución de la PMO</b>																																
Definición de una metodología estandarizada																																
Establecer los respectivos indicadores, controles, lecciones aprendidas																																
Hacer uso de los formatos, informes y plantillas de uso en la PMO																																
Diseño e implementación de un sistema de control de proyectos.																																
Elaboración del Plan de acción y ejecución de proyectos y programas																																
<b>Fase IV: Control y monitoreo de la PMO</b>																																
Diseño e implementación de un centro de conocimiento de gestión de proyectos.																																
Recopilar los resultados y presentación de informe de hallazgos (Diagnóstico)																																
Presentar plan de mejora																																
Implementar Plan de mejora																																

*Nota.* Cronogramas actividades para la implementación de la PMO

Es importante tener presente que en el cronograma pueden aparecer dos puntos críticos: uno en la fase de implantación y otro en la ejecución del PMO. En la primera fase, podríamos enfrentar retos en la selección de personal y en la capacitación, entre otros. Igualmente, en la fase de ejecución, pueden surgir dificultades al momento de definir la metodología estandarizada, establecer indicadores y desarrollar el instrumental de los procesos y procedimientos que se conecten con el Sistema Integrado de Gestión – SIG de la entidad. Estos son solo algunos de los aspectos clave y relevantes para la ejecución del PMO.

***Identificar los Principales Riesgos en la Implementación de la PMO y Presentar un Análisis de los Mismos.***

La implementación de la PMO en la Agencia Nacional de Tierras - ANT para gestionar proyectos productivos conlleva unos riesgos que es importante identificar y gestionar

adecuadamente. A continuación, se presenta un análisis de los principales riesgos asociados a esta implementación:

**Tabla 17**

*Principales Riesgos Identificados*

Riesgo	Descripción	Impacto	Mitigación
Falta de Alineación Estratégica	La PMO puede no estar alineada con los objetivos estratégicos de la Agencia Nacional de Tierras.	Baja eficacia en la gestión de proyectos, desviación de recursos y falta de resultados tangibles.	Realizar un análisis detallado de los objetivos estratégicos y asegurar que la PMO esté diseñada para apoyarlos.
Resistencia al Cambio	Los empleados y stakeholders pueden resistirse a los cambios que implica la implementación de la PMO.	Retraso en la implementación, baja adopción de prácticas y posible fracaso del proyecto.	Implementar un plan de comunicación y cambio organizacional que incluya capacitación y participación de los stakeholders.
Falta de Recursos Calificados	La falta de personal con experiencia en gestión de proyectos y en la operación de una PMO puede dificultar su implementación.	Ineficiencia en la gestión de proyectos, errores en la planificación y ejecución.	Capacitar al personal existente, contratar expertos y considerar la posibilidad de externalizar algunas funciones inicialmente.
Deficiencias en la Definición de Procesos y Estándares	Si los procesos y estándares de la PMO no están bien definidos o son demasiado rígidos, pueden generar burocracia.	Lentitud en la toma de decisiones, frustración del equipo y posible abandono de las prácticas.	Desarrollar procesos flexibles y adaptables, y revisarlos periódicamente para asegurar su relevancia y efectividad.
Falta de involucramiento	La escasa participación del nivel directivo en las iniciativas de la PMO	Falta de recursos, baja prioridad en la agenda	Asegurar el compromiso de la alta dirección desde el

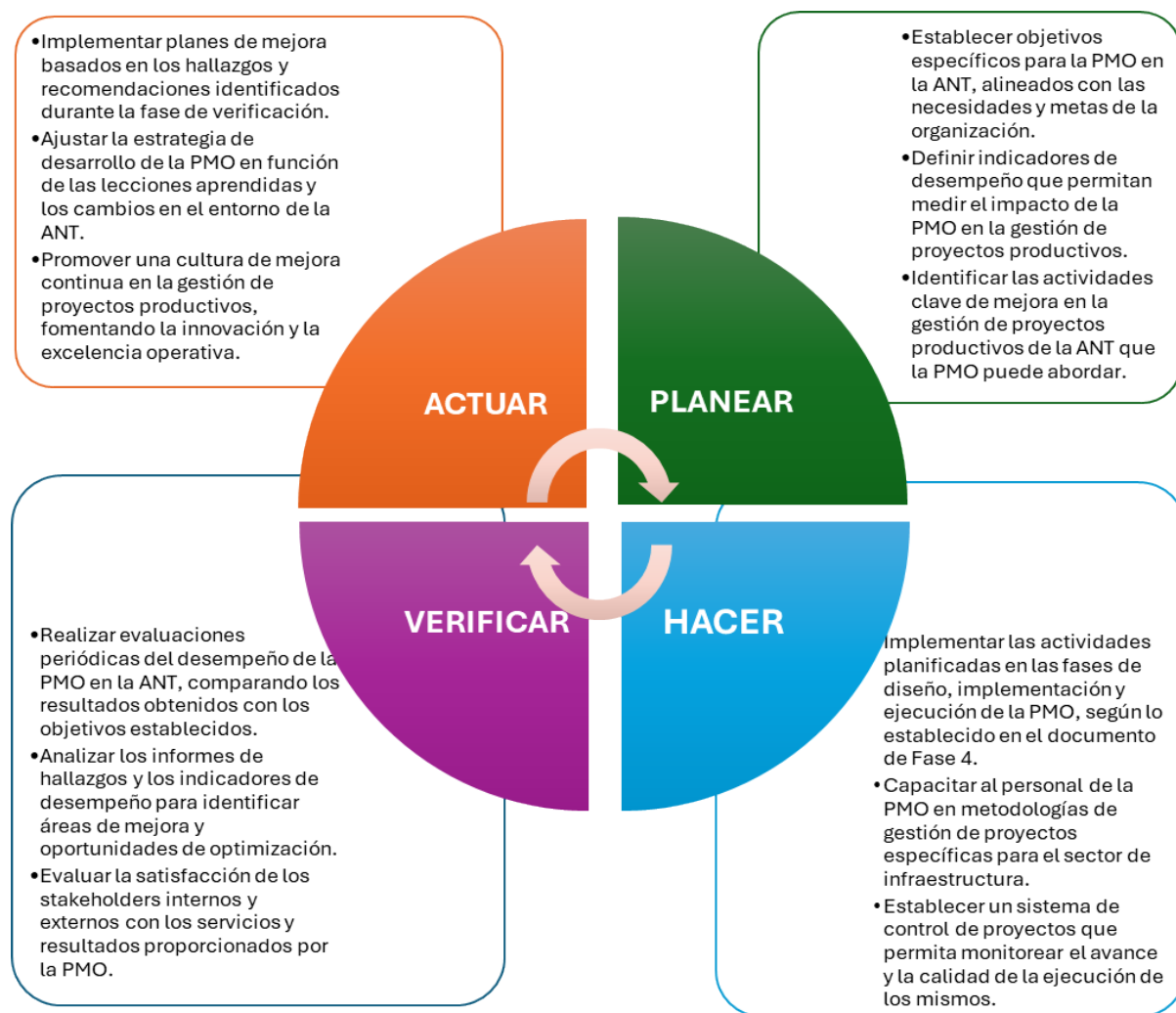
Riesgo	Descripción	Impacto	Mitigación
activo por parte del nivel estratégico	podría limitar su capacidad de decisión y afectar la asignación de recursos necesarios para la gestión efectiva de proyectos.	institucional y posible fracaso de la PMO.	inicio, involucrándolos en la planificación y toma de decisiones clave.
Sobrecarga de Trabajo Inicial	La implementación de la PMO puede generar una carga adicional de trabajo para el personal durante la fase inicial de transición.	Estrés del personal, disminución de la productividad y posible resistencia adicional al cambio.	Planificar una transición gradual, proporcionar recursos adicionales temporales y asegurar que el personal tenga tiempo para adaptarse.
Falta de Claridad en los Roles y Responsabilidades	Si los roles y responsabilidades dentro de la PMO no están claramente definidos, puede haber confusión y duplicación de esfuerzos.	Ineficiencia, conflictos internos y posible incumplimiento de los objetivos del proyecto.	Desarrollar una estructura organizacional clara para la PMO, con roles y responsabilidades bien definidos y comunicados.
Riesgos Financieros	La implementación de la PMO puede requerir una inversión significativa en tecnología, capacitación y personal, lo que podría no estar presupuestado.	Sobrecostos, desviación de recursos de otras áreas críticas y posible incumplimiento de objetivos financieros.	Realizar un análisis financiero detallado antes de la implementación, asegurar un presupuesto adecuado y monitorear los costos de cerca.
Falta de Indicadores de Desempeño Claros	Sin indicadores de desempeño claros, será difícil medir el éxito de la PMO y realizar ajustes necesarios.	Incapacidad para demostrar el valor de la PMO, falta de mejora continua y posible	Establecer KPIs desde el inicio y revisarlos periódicamente para asegurar que estén

Riesgo	Descripción	Impacto	Mitigación
		desmotivación del equipo.	alineados con los objetivos de la PMO.

*Nota.* Identificación de los riesgos asociados a la implementación de la PMO junto con su impacto y mitigación.

***Diseñar la Estrategia de Desarrollo de la PMO de Acuerdo con la Evolución de la Organización. Ciclo PHVA.***

Mediante el ciclo PHVA, la Oficina de Gestión de Proyectos - PMO de la ANT busca consolidar sus procesos para proyectos productivos, elevando su capacidad operativa y garantizando un impacto sostenible.

**Figura 25***Ciclo PHVA*

*Nota.* Actividades del ciclo PHVA de la PMO

***Diseñar un Plan de Capacitación en Metodologías de Gerencia de Proyectos en la Organización.***

Plan de Capacitación en Metodologías de Gerencia de Proyectos para la ANT

Objetivo General

Potenciar las habilidades del personal de la Oficina de Gestión de Proyectos - PMO con técnicas avaladas y herramientas innovadoras, alineando estrategias que permitan cumplir con los objetivos de cada iniciativa de manera eficiente, sostenible y alineada a los requerimientos clave.

#### Objetivos Específicos

Adquirir dominio teórico-práctico de los fundamentos esenciales en dirección de proyectos.

Evaluar críticamente enfoques metodológicos, contrastando sus fortalezas y limitaciones aplicables.

Implementar instrumentos especializados desde la planificación hasta el cierre de proyectos.

Desarrollar habilidades de liderazgo y gestión de equipos mediante la práctica de técnicas de comunicación, delegación y motivación, evaluadas a través de retroalimentación de stakeholders o simulaciones.

#### Metodología de Enseñanza

Clases Teóricas: Charlas, Presentaciones, Videos casos de éxitos

Talleres Prácticos: Simulaciones

Estudios de Caso

Evaluaciones: Cuestionarios y elaboración de una propuesta de proyecto.

#### Duración Total

Se tiene proyectado un total de 48 horas, distribuidas de 4 a 6 horas semanales, a lo largo de 8-12 semanas.

#### Recursos Necesarios

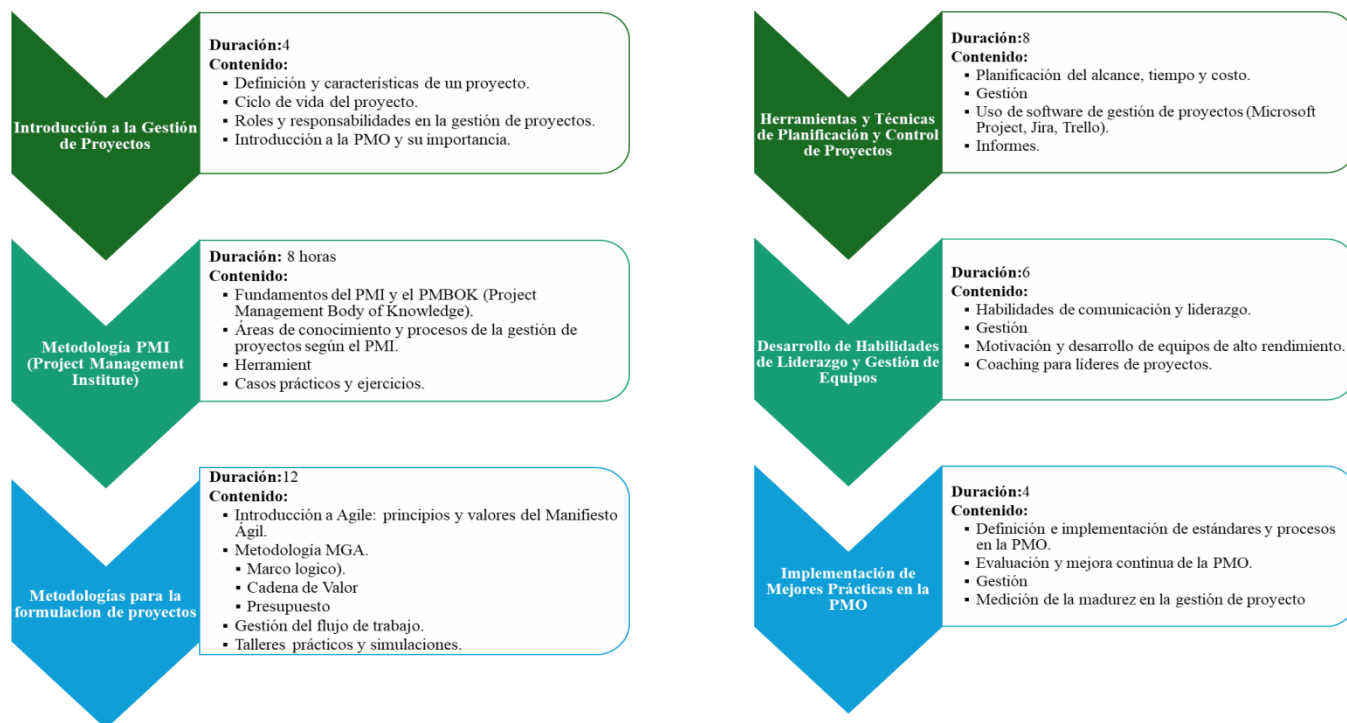
- Conexión con acceso a Internet
- Materiales didácticos
- Disponibilidad de plataformas colaborativas para la gestión de proyectos.
- Infraestructura adaptada a modalidades formativas: salas equipadas para encuentros presenciales o entornos digitales para conexiones remotas.

### Evaluación y Certificación

Al término del proceso formativo, los participantes deberán demostrar su dominio mediante la resolución de un escenario realista y una prueba de conocimientos fundamentales, obteniendo aquellos que cumplan con los criterios establecidos una certificación que avala sus habilidades en sistemas modernos de gestión de proyectos.

**Figura 26**

### *Estructura del Plan de Capacitación*



*Nota.* Representación de la estructura del plan de capacitación propuesto

## Conclusiones

La creación de PMO en la Agencia Nacional de Tierras - ANT responde a un mandato presidencial que busca vincular eficientemente la adjudicación de tierras con iniciativas productivas. Esta necesidad surge ante la carencia de protocolos unificados, metodologías inconsistentes y un uso poco óptimo de recursos, lo que hace imperativo contar con una unidad especializada que unifique criterios y eleve los estándares de gestión.

El modelo de PMO aquí presentado optimizará la ejecución de iniciativas productivas mediante la reducción de sobrecostos, plazos innecesarios y vulnerabilidades operativas. La implantación de flujos de trabajo estandarizados y sistemas de monitoreo robustos garantizará transparencia y control durante todo el ciclo proyectual, desde su concepción hasta su finalización.

Un aspecto medular de esta propuesta radica en su capacidad para alinear las iniciativas con los propósitos institucionales estratégicos, asegurando que cada proyecto impulse el desarrollo agropecuario, la equidad en el acceso a la tierra y el progreso comunitario. Este enfoque potencia sustancialmente el valor social y económico de las intervenciones territoriales.

La PMO incorpora mecanismos avanzados de identificación y tratamiento de contingencias, complementados con sistemas de reportes automatizados que proveen data confiable para la toma de decisiones estratégicas sobre inversiones y priorización de esfuerzos.

Como pilar fundamental, se incluye un programa de formación continuada para los equipos técnicos, diseñado para instaurar mejores prácticas y fomentar una cultura de mejora permanente en la administración de proyectos. Este componente de desarrollo de capacidades asegura la sostenibilidad del modelo en el mediano plazo.

La arquitectura organizacional propuesta presenta características modulares que permiten su evolución progresiva, adaptándose a las dinámicas cambiantes del sector rural y a las particularidades de cada contexto geográfico o productivo.

Los beneficios trascienden lo operativo: esta transformación en la gobernanza de proyectos generará impactos tangibles en la calidad de vida rural, mediante el combate a la pobreza, el incremento de la competitividad agroalimentaria y la generación de oportunidades inclusivas.

Esta iniciativa constituye un punto de inflexión en la gestión pública de proyectos de desarrollo territorial, sentando precedentes en eficiencia administrativa, rendición de cuentas y maximización del valor público. El presente estudio no solo ofrece una solución inmediata, sino que establece un referente metodológico para futuras intervenciones en el sector.

## Recomendaciones

Para asegurar el éxito de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), se sugiere adoptar un modelo de implementación por fases, iniciando con proyectos piloto que permitan validar metodologías y ajustar procesos antes de su expansión a toda la organización. Este enfoque incremental minimiza riesgos operativos y facilita la adaptación del equipo humano a los nuevos sistemas de trabajo.

Es prioritario establecer un programa integral de capacitación que fortalezca las competencias técnicas del personal en áreas como dirección de proyectos, herramientas digitales y estándares de calidad. Paralelamente, se debe fomentar un cambio cultural que valore la planificación estratégica, la rendición de cuentas y la mejora continua como pilares fundamentales de la gestión institucional.

La claridad en la distribución de roles resulta esencial para el funcionamiento armónico de la PMO. Se recomienda definir con precisión las responsabilidades de cada área, estableciendo protocolos de coordinación interdepartamental que eviten duplicidades y optimicen los flujos de trabajo.

La adopción de plataformas tecnológicas especializadas (como MS Project, Jira o ClickUp) permitirá automatizar procesos clave como la planificación, el seguimiento y la generación de reportes. La selección de herramientas debe basarse en un análisis detallado de las necesidades específicas y la capacidad institucional.

Para medir el desempeño de manera objetiva, es necesario desarrollar un sistema de indicadores alineado con los objetivos estratégicos de la entidad. Estos parámetros deben cubrir tanto aspectos operativos (cumplimiento de plazos, ejecución presupuestal) como de impacto (resultados socioeconómicos, satisfacción de beneficiarios).

La PMO debe incorporar mecanismos proactivos para la identificación y tratamiento de riesgos, incluyendo la creación de un registro centralizado y la designación de responsables para el monitoreo permanente de factores críticos. Este enfoque preventivo reducirá considerablemente las contingencias durante la ejecución de proyectos.

La participación activa de las comunidades beneficiarias en el diseño e implementación de iniciativas productivas garantizará su pertinencia y sostenibilidad. Se recomienda establecer espacios de consulta periódica y canales formales de retroalimentación que incorporen el conocimiento local en los procesos de toma de decisiones.

Es fundamental garantizar los recursos necesarios para el funcionamiento óptimo de la PMO, incluyendo partidas presupuestales específicas, equipamiento tecnológico adecuado y la contratación de personal calificado en gestión de proyectos. Esta dotación debe formalizarse mediante actos administrativos que den sostenibilidad a la iniciativa.

Un sistema de monitoreo y evaluación continuo permitirá realizar ajustes oportunos a los procesos de la PMO. Este mecanismo debe incluir revisiones trimestrales que analicen indicadores clave y generen planes de mejora basados en evidencia concreta.

El establecimiento de alianzas estratégicas con organismos internacionales, universidades y el sector privado enriquecerá la ejecución de proyectos mediante el intercambio de conocimientos, mejores prácticas y recursos complementarios. Estas colaboraciones pueden formalizarse mediante convenios específicos con objetivos medibles.

La documentación estandarizada de metodologías, lecciones aprendidas y casos de éxito facilitará la réplica de experiencias positivas y la capacitación de nuevos equipos. Se sugiere desarrollar manuales operativos accesibles y actualizables que sirvan como referencia permanente.

Para garantizar transparencia y articulación institucional, la PMO debe implementar un plan de comunicaciones que incluya reportes periódicos de gestión, boletines informativos y espacios de socialización de resultados. Estos mecanismos fortalecerán la confianza de los grupos de interés.

La evaluación del impacto social y económico de los proyectos debe convertirse en una práctica sistemática, empleando metodologías validadas que demuestren el valor agregado de las intervenciones. Estos resultados servirán como insumo para la rendición de cuentas y la mejora de futuras iniciativas.

Finalmente, se recomienda programar revisiones anuales integrales que analicen la estructura, procesos y resultados de la PMO frente a los cambios del contexto nacional e internacional. Esta práctica asegurará la permanente actualización y relevancia de la oficina.

### Referencias Bibliográficas

- Agencia Nacional de Tierras. <https://www.ant.gov.co/la-agencia/>
- Decreto 2363/2015. *Por el cual se crea la Agencia Nacional de Tierras, ANT, se fija su objeto y estructura.* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67314>
- Contreras-Verbel, A. (2022). Aplicación del Modelo de Madurez organizacional OPM3 en Empresas colombianas. *Revista Científica Anfibios*, 5(2), 45-56.  
<https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n2.112>
- Cuero, E., & Perez, M. (2019). *Modelo para la implementación de la oficina de gestión de proyectos (PMO), para la oficina de ciencia, tecnología e innovación del departamento del Huila.* <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/3ee45e00-f695-486d-8b40-cc35d2454f04/content>
- Decreto 1322/2024. *Por medio del cual se adiciona un artículo al Título 24 de la Parte 14 del Libro 2 del Decreto 1071 de 2015, Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, en lo relacionado con Proyectos Productivos Sostenibles para la participación en la Reforma Agraria.*  
<https://sibd.ramajudicial.gov.co/MaterialesIntegrador/DetalleMaterial?materialID=71399&fuenteID=3&tipoMaterialID=16>
- de Sanz, A. L. (2024). *Gestión de proyectos.* Colombia: Ediciones de la U.  
[https://www.google.com.co/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_de\\_proyectos/cCweEQAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.co/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_proyectos/cCweEQAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)
- Dinsmore, P. C., & Rocha, D. F. (2012). *Enterprise Project Governance: A Guide to the Successful Management of Projects Across the Organization.* AMACOM
- Domínguez, O., Anyosa Soca, V., & Núñez, A. (2007). *Metodología para implementar con*

*éxito una PMO en un entorno Latinoamericano. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—Latin America, Cancún, Mexico.*

<https://www.pmi.org/learning/library/es-implementaci-on-de-metodologia-pmo-organizaci-on-latinoamericana-7188>

Gestión de proyectos. (2007). España: Publicaciones Vértice SL.

[https://www.google.com.co/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_de\\_proyectos/\\_1qp2eADFTYC?hl=es-419&gbpv=1&pg=PP1&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_proyectos/_1qp2eADFTYC?hl=es-419&gbpv=1&pg=PP1&printsec=frontcover)

Kerzner, H. (2007). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Alemania: Wiley.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

Monsalve, N. A. M., Ayala, L. M. S., & García, J. D. V. (2018). *Introducción a la gerencia de proyectos: Conceptos y aplicación*. Universidad EAN.

<https://editorial.universidadean.edu.co/media/acceso-abierto/Introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-conceptos-y-aplicacion-ean.pdf>

Nieto-Rodríguez, A. (2023). *Manual para la Dirección de Proyectos*. España: Profit Editorial.

[https://www.google.com.co/books/edition/Manual\\_para\\_la\\_Direcci%C3%B3n\\_de\\_Proyectos/mRC3EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.co/books/edition/Manual_para_la_Direcci%C3%B3n_de_Proyectos/mRC3EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020). *Enfoques para el desarrollo rural sostenible*. FAO.

Penas, R, A. (2012). *Dirección y oficinas de proyectos en la administración pública*. PMI

- Project Management Institute - PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (Quinta ed.)*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute – PMI. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pensilvania. Project Management Institute, Inc. Séptima edición (7ª ed.).  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/53401/2023HernandezWillian-OrozcoLeicis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reiling, J. (2023). *The Three Different Types of Project Management Offices (PMO)*. Project Smart. <https://www.projectsmart.co.uk/project-management-office/3-different-types-of-project-management-offices.php>
- Rivera, J. N. (2024). *Petro habló de una nueva reforma agraria: cambiaría la Agencia Nacional de Tierras por decreto para otorgarle nuevas facultades*.  
<https://www.infobae.com/colombia/2024/08/03/petro-hablo-de-una-nueva-reforma-agraria-cambiar-la-agencia-nacional-de-tierras-por-decreto-para-otorgarle-nuevas-facultades/>
- Sampieri, H., Collado, F., y Lucio, B. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. 4ta edición. Editorial Limusa. México D. F
- Varela perez, C. F. (2019). *Nivel de Madurez de Aplicación de Metodologías de Gestión de Proyectos y Diseño de la PMO*. Colombia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/27501>

Wuttke, T., Snijders, P., & Zandhuis, A. (2014). *El Compañero de Bolsillo de la Guía del*

*PMBOK®*. Van Haren. [https://stsproyectos.com/U/G/PMBOK\\_Project%20Manager.pdf](https://stsproyectos.com/U/G/PMBOK_Project%20Manager.pdf)

## Apéndices

### Apéndice A

#### Cuestionario OPM3

APLICACIÓN CUESTIONARIO OPM3 - ÁMBITO DE GERENCIA DE PROYECTOS - AGENCIA NACIONAL DE TIERRAS					
Niveles de madurez	N°	Preguntas	0- No implementado	1- Parcialmente implementado	2- Totalmente implementado
S	1	¿Su organización tiene escrita la Política y Visión de la Gestión de Proyectos?			
S	2	¿Su organización tiene políticas escritas que describen la forma de estandarizar, medir, controlar y hacer mejora continua a los procesos de Gestión de Proyectos?			
S	3	¿La organización tiene implementada una PMO (se refiere a una oficina encargada de gestionar proyectos)?			
S	4	¿Su organización ha integrado completamente las áreas del conocimiento de la guía del PMBOK® en su metodología de gestión de proyectos?			
S	5	Su organización utiliza procesos y técnicas de gestión de proyectos en una manera que sea relevante y eficaz para cada proyecto?			
S	6	Su organización tiene los procesos necesarios, las herramientas, las pautas u otros medios formales para determinar el desempeño, el conocimiento y los niveles de experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto apropiadamente?			
S	7	Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Planificación? Ejem: Definición del Alcance, Plan de Proyecto, Cronogramas, Estimaciones de costos, Identificación de Riesgos			
M	8	Su organización tiene un procedimiento estándar para la definición, colección y análisis de métricas de proyectos para asegurar que los datos sean consistentes y exactos?			
M	9	Su organización tiene indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso y éxito de los proyectos?			
M	10	Su organización utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y determinar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?			
M	11	Su organización utiliza un sistema de rendimiento formal que evalúe a individuos y equipos de proyecto en su rendimiento del proyecto así como los resultados totales de los proyectos?			
M	12	Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros al seleccionar proyectos?			
C	13	Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos pasados?			
C	14	¿Sus proyectos terminan en la fecha prevista, costo y alcance?			
C	15	¿Cuentan con alguna herramienta de GP que permita el adecuado seguimiento de los mismos?			
C	16	Se implementan acciones correctivas cuando se detectan desviaciones en los proyectos?			
MC	17	¿Su organización revisa periódicamente su metodología de gestión de proyectos para adaptarla a nuevas necesidades?			
MC	18	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambios de Alcance, Control de Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?			
MC	19	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Ejecución (Ejecución Plan de Proyecto)?			
MC	20	¿Su organización identifica, evalúa, implementa mejoras a nivel de proyectos para los procesos de cierre ( cierre de contrato, cierre administrativo)?			

Dominio = Proyecto (PY), Programa (PM) Portafolio (PF)

Nivel de Madurez = Estandarizar (S), Medir (M), Controlar (C) Mejorar Continuamente (MC)