

Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para mejorar la administración de proyectos estratégicos en la Alcaldía Municipal de Ibagué

Autor:

Javier Mauricio Gómez Galindo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería -ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2026

Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para mejorar la administración de proyectos estratégicos en la Alcaldía Municipal de Ibagué

Javier Mauricio Gómez Galindo

Tutor

Dra.. Concepción Barreda Ramírez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería -ECBTI
Maestría en Gerencia de Proyectos

2026

Tabla de contenido

Introducción	18
1. Identificación del Problema	20
1.1 Antecedentes del problema.....	20
1.2. Formulación del problema.....	21
1.2.1. Pregunta de investigación	24
1.3. Justificación	24
1.4. Objetivos.....	26
1.4.1. Objetivo General.....	26
1.4.2. Objetivos específicos	26
2. Marco de Referencia	27
2.1. Estado del arte.....	27
2.2. Marco contextual	30
2.2.1. Contexto demográfico y administrativo de Ibagué.....	30
2.2.2. Alcaldía municipal de Ibagué	31
2.2.2.1. Visión.....	32
2.2.2.2. Misión	32
2.2.2.3. Presupuesto municipal y desempeño institucional	32
2.3. Marco teórico.....	33
2.3.1. Fundamentos de la gestión de proyectos	33
2.3.1.1. Orígenes y evolución histórica de la gestión de proyectos	34
2.3.2. Gestión de proyectos en la administración pública.....	36
2.3.2.1. Fundamentos de la gestión de proyectos en el sector público	36

2.3.2.2. La naturaleza distintiva de los proyectos públicos	37
2.3.2.3. Gestión por resultados y aprendizaje institucional	38
2.3.2.4. Hacia una cultura de gobernanza pública basada en proyectos	38
2.3.3. Ciclo de vida del proyecto y elementos de gestión.....	40
2.3.3.2. Áreas de conocimiento en la gestión de proyectos	41
2.3.3.3. Evolución hacia la gestión de valor y resiliencia.....	42
2.3.4. La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)	43
2.3.5. Gobernanza para la gestión de proyectos públicos	48
2.3.5.1. Legitimidad institucional y poder organizacional.....	49
2.3.5.2. Transparencia y rendición de cuentas en la PMO pública.....	50
2.3.5.3. Ética institucional como fundamento de la gobernanza	50
2.3.5.4. Integración entre gobernanza, legitimidad y valor	50
2.3.6. Modelos de madurez organizacional	51
2.3.7. Teoría de los stakeholders o partes interesadas en la PMO	54
2.3.8. Teoría de la organización y fundamentos estructurales para el diseño de una PMO pública	55
2.3.9. Enfoques contemporáneos sobre la organización flexible y adaptativa	57
2.4. Marco conceptual.....	58
2.4.1. Definición de proyecto y su importancia en la gestión pública	58
2.4.2. Ciclo de vida del proyecto	58
2.4.3. Oficina de gestión de proyectos (PMO).....	59
2.4.3.1. Funciones y objetivos de una PMO	59
2.4.3.2. Tipos de PMO	60

2.4.4. Modelos de madurez en gestión de proyectos	61
2.5. Marco normativo.....	61
2.5.1. Fundamento constitucional	62
2.5.2. Organización y modernización administrativa	62
2.5.3. Planeación e inversión pública.....	63
2.5.4. Contratación pública	63
2.5.5. Transparencia y control.....	64
2.5.6. Lineamiento técnico del DAFP.....	64
2.5.7. Ruta jurídica para la formalización.....	65
3. Diseño metodológico	66
3.1. Enfoque de la investigación.....	66
3.2. Tipo de investigación.....	66
3.3. Diseño de la investigación	67
3.4. Población, muestra y muestreo	68
3.4.1. Criterios de inclusión y exclusión.....	69
3.5. Técnicas de recolección de información.....	70
3.6. Instrumentos de recolección de información	70
3.7. Confiabilidad y validez de los instrumentos.....	73
3.8. Validación de contenido y estructura de los instrumentos	74
3.9. Variables de investigación	74
3.10. Procedimiento y técnicas de análisis de la información	80
3.10.1. Análisis cuantitativo.....	80
3.10.2. Análisis cualitativo.....	80

3.10.3. Integración de resultados	81
3.11. Fases de la investigación.....	81
4. Resultados.....	84
4.1. Ciclo de Exploración	89
4.1.1. Generación de conciencia	89
4.1.1.1. Sección 1. Datos sociodemográficos	90
4.1.1.2. Sección 2. Procesos y estandarización en la gestión de proyectos	93
4.1.1.3. Sección 3. Gobernanza y coordinación interinstitucional.....	95
4.1.1.4. Sección 4. Competencias y capacidades del talento humano	96
4.1.1.5. Sección 5. Cultura organizacional en torno a los proyectos	97
4.1.1.6. Sección 6. Tecnología y herramientas de apoyo.....	99
4.1.1.7. Sección 7. Percepción del desempeño institucional	100
4.1.1.8. Sección 8. Necesidades y expectativas frente a la PMO	101
4.1.1.9. Sección 9. Preguntas abiertas.....	103
4.1.1.10. Observación de procesos operativos.....	112
4.1.1.11. Observación de coordinación y comunicación interdependencias	113
4.1.1.12. Observación del uso de herramientas tecnológicas	114
4.1.1.13. Observación del ambiente de trabajo y la dinámica del equipo.....	115
4.1.2. Evaluación de necesidades.....	116
4.2. Definición de la línea base organizacional	124
4.2.1. Estrategia organizativa.....	125
4.2.2. Cultura y madurez organizativas	129
4.2.3. Estructura organizativa	130

4.2.4. Perfil de la industria	133
4.3. Componentes estructurales de la PMO	135
4.3.1. Mandato de la PMO	135
4.3.1.1. Misión de la PMO	135
4.3.1.2. Visión de la PMO.....	136
4.3.1.3. Valores y principios rectores de la PMO	136
4.3.1.4. Alcance de la cobertura de la PMO	139
4.3.1.5. Objetivos de la PMO.....	140
4.3.1.6. Mapeo de actores	140
4.3.1.7. Análisis de prominencia de los interesados de la PMO	147
4.3.1.8. Necesidades básicas de recursos de la PMO.....	149
4.3.2. Gobernanza de la PMO	150
4.3.2.1. Estructura de gobernanza de la PMO.....	151
4.3.2.2. Roles y responsabilidades de la PMO.....	152
4.3.2.3. Líneas jerárquicas y de reporte	152
4.3.2.4. Nivel de autonomía de la PMO.....	154
4.3.3. Estrategia de la PMO	154
4.3.3.1. Plan de compromiso con el cliente de la PMO	155
4.3.3.2. Métricas de rendimiento y KPI de la PMO.....	155
4.4. Ciclo de diseño.....	159
4.4.1. Prioridades estratégicas.....	159
4.4.2. Propuesta de Valor de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) Estratégica	160
4.4.2.1. Proceso de construcción del Mapa de Valor.....	160

4.4.2.2. Plan de acción para habilitar el diseño de la PMO	163
4.4.2.3. Servicios de la PMO	166
4.4.2.4. Enfoque de prestación de los servicios de la PMO.....	169
4.4.2.5. Hoja de ruta.....	178
4.4.2.6. Instrumentos complementarios para la implementación de la PMO estratégica	179
4.4.2.7. Características del entregable y valor agregado para la Alcaldía Municipal de Ibagué	180
5. Discusión.....	184
6. Conclusiones y recomendaciones	192
6.1. Conclusiones.....	192
6.2. Recomendaciones	194
Referencias.....	196
Apéndices.....	211

Lista de tablas

Tabla 1. Dimensiones integradas de gobernanza, legitimidad y valor en una PMO pública	51
Tabla 2. Comparación sintetizada de modelos de madurez organizacional	53
Tabla 3. Funciones y objetivos de una PMO en la administración pública.....	60
Tabla 4. Tipos de PMO según el nivel de control.....	60
Tabla 5. Caracterización del cuestionario de investigación.....	71
Tabla 6. Operacionalización de la variable dependiente	76
Tabla 7. Operacionalización de la variable independiente	78
Tabla 8. Fases del procedimiento de investigación	82
Tabla 9. Respuestas a la pregunta 1 del cuestionario.....	91
Tabla 10. Respuestas a la pregunta 3 del cuestionario.....	93
Tabla 11. Resultados de la sección 2 del cuestionario.....	94
Tabla 12. Resultados de la sección 3 del cuestionario.....	96
Tabla 13. Resultados de la sección 4 del cuestionario.....	97
Tabla 14. Resultados de la sección 5 del cuestionario.....	98
Tabla 15. Resultados de la sección 6 del cuestionario.....	100
Tabla 16. Resultados de la sección 7 del cuestionario.....	101
Tabla 17. Resultados de la sección 8 del cuestionario.....	102
Tabla 18. Matriz DOFA.....	117
Tabla 19. Clasificación de los niveles de madurez.....	122
Tabla 20. Niveles de madurez institucional por dimensiones.....	123
Tabla 21. Asignación de puntajes para la matriz de poder e interés.....	142
Tabla 22. Matriz de poder–interés del proyecto de diseño de la PMO.....	144

Tabla 23. Análisis de prominencia de la PMO	148
Tabla 24. Tablero general de KPI's de la PMO	157
Tabla 25. Plan de acción para el diseño de la PMO.....	164
Tabla 26. Servicios de la PMO	167
Tabla 27. Enfoque del servicio oficina de gestión de proyectos estratégicos (OGPE) alcaldía municipal de Ibagué.....	170
Tabla 28. Instrumentos de gestión del enfoque del servicio oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos (OGPE) Alcaldía Municipal de Ibagué	172
Tabla 29. Descripción del servicio.....	176
Tabla 30. Hoja de ruta de la fase de diseño de la PMO	178

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problema.....	23
Figura 2. Mapa de la ciudad de Ibagué por comunas	31
Figura 3. Etapas de la evolución histórica de la gestión de proyectos.....	36
Figura 4. Pilares de la gestión de proyectos en el sector público	40
Figura 5. Áreas de conocimiento en la gestión de proyectos.....	42
Figura 6. Modelo de evolución del ciclo de vida hacia la gestión de valor	43
Figura 7. Dimensiones de la gobernanza	49
Figura 8. Ciclo de vida del proyecto.....	59
Figura 9. Anillo de valor de la PMO de referencia.....	84
Figura 10. Elementos de Línea Base de la PMO	85
Figura 11. Componentes estructurales de la PMO.....	86
Figura 12. Ciclo de experiencia del cliente de la PMO	87
Figura 13. Modelo Flywheel Generador de Valor de la PMO.....	88
Figura 14. Respuestas a la pregunta 2 del cuestionario	92
Figura 15. Cantidad de códigos asociados a cada categoría	104
Figura 16. Nivel de cumplimiento de procesos operativos por dependencia observada	113
Figura 17. Nivel de cumplimiento en coordinación y comunicación por dependencia observada	114
Figura 18. Nivel de cumplimiento en uso de herramientas tecnológicas por dependencia observada	115
Figura 19. Nivel de cumplimiento en Ambiente de trabajo y dinámica del equipo por dependencia observada	116

Figura 20. Dimensiones de madurez institucional en gestión de proyectos en la Alcaldía de Ibagué.....	119
Figura 21. Nivel de madurez integrado.....	124
Figura 22. Articulación estratégica multinivel de la PMO	127
Figura 23. Estructura jerárquica de la Alcaldía Municipal de Ibagué	131
Figura 24. Ubicación de la PMO en el mapa de procesos del SIGAMI	132
Figura 25. Valores/principios Decreto 1210 rectores de la PMO	137
Figura 26. Cálculo de poder e interés de interesados de la PMO	143
Figura 27. Mapeo de actores vinculados a la PMO	145
Figura 28. Estructura jerárquica y líneas de reporte de la PMO municipal.....	153
Figura 29. Mapa de valor	162

Lista de apéndices

Apéndice A. Cuestionario de investigación.....	211
Apéndice B. Formato de observación.....	213
Apéndice C. Evidencia de aplicación de la prueba piloto	215
Apéndice D. Resultados de la consistencia interna del cuestionario	216
Apéndice E. Aplicación en firme del cuestionario	217
Apéndice F. Proceso de codificación de preguntas abiertas en Atlas.ti.....	218
Apéndice G. Evidencia de aplicación de guías de observación.....	222
Apéndice H. Manual de implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos..	225
Apéndice I. Caracterización del proceso	226
Apéndice J. Decreto de creación de la Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos.....	227

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la Alcaldía Municipal de Ibagué, enfocada en optimizar el desempeño y la efectividad de la cartera estratégica institucional bajo criterios de transparencia y valor público. El estudio se desarrolló mediante un enfoque mixto con diseño explicativo secuencial (DEXPLIS) y un paradigma pragmático. La fase cuantitativa midió el nivel de madurez técnica de 61 funcionarios vinculados al ciclo de vida de los proyectos, mientras que la fase cualitativa profundizó en las dinámicas de gobernanza y cultura organizacional a través de entrevistas semiestructuradas y observación directa.

Los resultados del diagnóstico mostraron una brecha crítica entre la voluntad política y la eficiencia operativa. A pesar de una alineación estratégica con el Plan de Desarrollo Municipal valorada en 9.62, el desempeño técnico en cronogramas y presupuestos registró medias deficientes de 5.66 y 5.61, respectivamente. Se identificó una fragmentación administrativa caracterizada por la inexistencia de un lenguaje metodológico común y una asimetría tecnológica entre las secretarías. Estas debilidades operativas justificaron la propuesta de una PMO que trascienda la función fiscalizadora y se posicione como un socio estratégico.

La investigación concluyó con el diseño de una PMO de nivel directivo, estructurada bajo el marco metodológico PMO Value Ring™. El modelo define un esquema de gobernanza de tres niveles y un catálogo de servicios orientado a la generación de alertas tempranas, el soporte técnico y la gestión de lecciones aprendidas. La propuesta final ofrece una hoja de ruta para la transformación institucional, sustituyendo la gestión reactiva por un sistema de control basado en datos. El estudio establece que la creación de esta unidad es la garantía técnica para asegurar que

el presupuesto de inversión se traduzca en impactos ciudadanos verificables y en el fortalecimiento del valor público municipal.

Palabras clave: PMO Value Ring™ Framework; Oficina de Gestión de Proyectos; Gestión Pública; Proyectos Estratégicos; Alcaldía Municipal de Ibagué.

Abstract

This research aimed to design a Project Management Office (PMO) for the Mayor's Office of Ibagué, focused on optimizing the performance and effectiveness of the institutional strategic portfolio under transparency and public value criteria. The study was developed using a mixed-methods approach with a sequential explanatory design (DEXPLIS) and a pragmatic paradigm. The quantitative phase measured the technical maturity level of 61 public officials involved in the project life cycle, while the qualitative phase delved into governance dynamics and organizational culture through semi-structured interviews and direct observation.

Diagnostic results showed a critical gap between political will and operational efficiency. Despite a strategic alignment with the Municipal Development Plan rated at 9.62, technical performance in schedules and budgets recorded deficient means of 5.66 and 5.61, respectively. Administrative fragmentation was identified, characterized by the lack of a common methodological language and technological asymmetry among secretariats. These operational weaknesses justified the proposal for a PMO that transcends the oversight function and positions itself as a strategic partner.

The research concluded with the design of a management-level PMO, structured under the PMO Value Ring™ methodological framework. The model defines a three-level governance scheme and a service catalog oriented toward early warning generation, technical support, and lessons learned management. The final proposal offers a roadmap for institutional transformation, replacing reactive management with a data-driven control system. The study establishes that the creation of this unit serves as the technical guarantee to ensure that the investment budget translates into verifiable citizen impacts and the strengthening of municipal public value.

Keywords: PMO Value Ring™ Framework; Project Management Office; Public Management; Strategic Projects; Municipal Mayor's Office of Ibagué.

Introducción

La gestión de proyectos estratégicos en la Alcaldía Municipal de Ibagué enfrenta múltiples desafíos derivados de la ausencia de una estructura organizacional articulada que oriente de manera efectiva la planificación, ejecución y control de las iniciativas institucionales. Actualmente, la inexistencia de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) ha generado retrasos en la ejecución, sobrecostos y debilidades en los mecanismos de seguimiento y control, afectando la eficiencia administrativa, la transparencia y la calidad de los entregables públicos.

El presente trabajo propone el diseño de una PMO institucional como una solución estructurada y flexible para optimizar la administración de los proyectos estratégicos en la entidad, asegurando una gestión más eficiente, transparente y enfocada en resultados. Esta propuesta busca fortalecer la capacidad institucional de la Alcaldía para cumplir con los objetivos definidos en los Planes de Desarrollo Municipales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (2015), mediante un modelo que integre buenas prácticas, gestión del conocimiento y mecanismos de creación de valor público.

La propuesta metodológica se fundamenta en el PMO Value Ring™ Framework, modelo reconocido internacionalmente por la PMO Global Alliance, el cual dirige el proceso de diseño, estructuración y evaluación de Oficinas de Gestión de Proyectos con base en la creación y percepción de valor organizacional. Este enfoque, de naturaleza flexible y con foco en el cliente interno, promueve la adaptación continua a entornos cambiantes y la alineación de los servicios de la PMO con las necesidades reales de la organización.

El estudio también integra lineamientos del PMBOK® Guide (6.ª y 7.ª edición), la Project Management Offices: A Practice Guide y el modelo de madurez OPM3® del Project Management Institute (PMI), con el propósito de garantizar la coherencia con los estándares

internacionales de dirección de proyectos y fortalecer la pertinencia del diseño en el contexto del sector público colombiano. El OPM3® se emplea como marco referencial de madurez organizacional, permitiendo identificar el nivel actual de desempeño y establecer una base teórica para el desarrollo evolutivo de la PMO.

El capítulo 1 presenta la identificación del problema, donde se define el contexto de la administración municipal, exponiendo las causas y efectos de la gestión ineficiente de proyectos estratégicos. Se plantean la justificación, los objetivos y la pregunta de investigación que orienta el estudio.

El capítulo 2 desarrolla el marco de referencia donde se presenta el estado del arte y el contexto demográfico y administrativo de Ibagué. Incluye un marco teórico sobre la gestión de proyectos en el sector público, modelos de madurez, gobernanza y la teoría de los stakeholders.

El capítulo se dedica al diseño Metodológico, en el cual se detalla el enfoque mixto de la investigación, el diseño explicativo secuencial (DEXPLIS) y las técnicas de recolección de información, incluyendo la validación de instrumentos y la operacionalización de variables.

El capítulo 4 presenta los resultados de la investigación y constituye el núcleo del trabajo, dividiéndose en un ciclo de exploración del estado actual y la definición de la línea base organizacional. Aquí se desarrollan los componentes estructurales de la PMO: mandato, gobernanza, estrategia y el ciclo de diseño que incluye la propuesta de valor y la hoja de ruta.

El capítulo 5, la discusión contrasta los hallazgos empíricos con los referentes teóricos, analizando las implicaciones de los resultados para la modernización de la gestión municipal.

Por último el capítulo 6 conclusiones y recomendaciones sintetiza los aportes de la investigación y propone acciones futuras para asegurar la sostenibilidad y efectividad de la Oficina de Gestión de Proyectos diseñada.

1. Identificación del Problema

La Alcaldía Municipal de Ibagué enfrenta dificultades estructurales en la gestión de sus proyectos estratégicos, traducidos en retrasos, sobrecostos, reprocesos y baja calidad en los entregables institucionales. Estas deficiencias se derivan principalmente de la ausencia de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que articule de manera efectiva la planificación, ejecución, seguimiento y control de las iniciativas interdependientes.

La carencia de una estructura formal de gobernanza ha generado procesos fragmentados, falta de coordinación entre dependencias y baja capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes, lo que limita la eficiencia administrativa y el impacto de la inversión pública.

1.1 Antecedentes del problema

A nivel global, la gestión de proyectos se ha convertido en una disciplina estratégica para el logro de objetivos institucionales. Según el Pulse of the Profession (PMI, 2024), más del 67% de las organizaciones han adoptado estructuras de PMO para fortalecer la entrega de valor y la alineación con la estrategia organizacional. En el sector público, las PMO evolucionan desde enfoques de control hacia modelos adaptativos, ágiles y dirigidos al servicio, guiados por marcos como el PMO Value Ring™ Framework y los lineamientos del PMBOK® Guide (6.ª y 7.ª edición).

En Colombia, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y entidades como el DAFP y el MinTIC han liderado procesos de estandarización de la gestión de proyectos públicos, representados en mejoras en eficiencia y transparencia mediante la adopción de PMO institucionales.

En la Alcaldía Municipal de Ibagué, la ejecución de proyectos estratégicos depende de la coordinación entre secretarios, directores, asesores, profesionales y contratistas, quienes asumen

roles críticos en la formulación, supervisión y seguimiento de proyectos. Sin embargo, la ausencia de una PMO impide crear una cultura de gestión de proyectos, generando dispersión de esfuerzos, falta de transferencia de conocimiento y dependencia de contratistas externos por la limitada disponibilidad de personal de planta con competencias especializadas.

El informe de rendición de cuentas 2023 muestra una ejecución física del 78% y financiera del 73%, evidenciando una considerable brecha de desempeño que afecta la credibilidad institucional y la satisfacción ciudadana. A esto se suman factores culturales (resistencia al cambio, baja madurez en gestión), técnicos (ausencia de metodologías flexibles, seguimiento ineficaz) y organizacionales/políticos (débil articulación interinstitucional y presiones externas), que obstaculizan la ejecución de proyectos estratégicos alineados con los Planes de Desarrollo Municipales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

1.2. Formulación del problema

La administración de proyectos estratégicos en la Alcaldía Municipal de Ibagué enfrenta limitaciones sustanciales debido a la carencia de una estructura formal de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), lo que impacta de manera negativa en el cumplimiento de las metas de desarrollo local. Esta ausencia ha derivado en procesos de gestión fragmentados, inconsistencias en la planificación, deficiencias en el control y monitoreo de proyectos, y en una utilización ineficiente de los recursos disponibles. Como resultado, se presentan sobrecostos, reprocesos, falta de coordinación interinstitucional y baja capacidad de respuesta ante riesgos y cambios en el entorno.

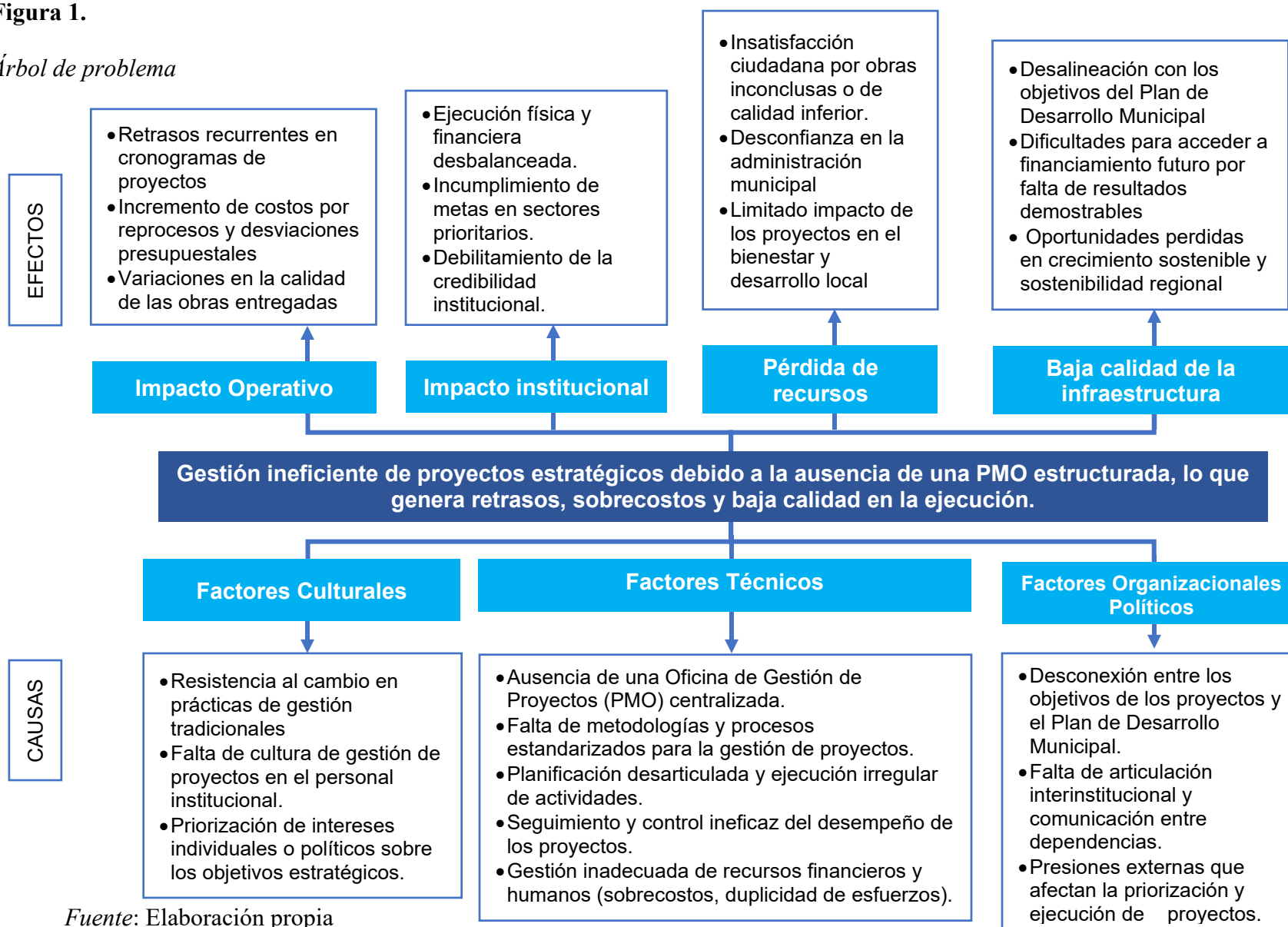
La desconexión entre los proyectos ejecutados y los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal limita la capacidad de la Alcaldía para alcanzar resultados de alto impacto y sostenibilidad. Esta situación afecta no solo la eficiencia administrativa, sino también la

confianza ciudadana en las instituciones públicas y la percepción de transparencia en la gestión de los recursos.

La implementación de una PMO permitiría centralizar la supervisión de los proyectos, estandarizar los procesos de gestión, fortalecer la capacidad de monitoreo y control, y optimizar la asignación de recursos. De igual manera contribuiría a mejorar la eficiencia presupuestal, incrementar la transparencia en el uso de los recursos públicos y asegurar que los proyectos estratégicos se alineen efectivamente con los objetivos institucionales y los compromisos adquiridos en los Planes de Desarrollo. De esta manera, la Alcaldía de Ibagué podría transformar su modelo de gestión de proyectos hacia un enfoque más eficiente, proactivo y con foco en resultados, impulsando así el desarrollo sostenible y la competitividad de la ciudad.

Figura 1.

Árbol de problema



Fuente: Elaboración propia

1.2.1. Pregunta de investigación

¿ Cuáles son los elementos que deben incorporarse en el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para mejorar la administración de los proyectos estratégicos en la Alcaldía Municipal de Ibagué, garantizando eficiencia, transparencia y generación de valor público?

1.3. Justificación

El diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la Alcaldía Municipal de Ibagué representa una iniciativa estratégica encaminada a fortalecer la gobernanza institucional, optimizar la administración de los proyectos de gran envergadura y asegurar la generación de valor público. En la actualidad, la administración municipal enfrenta dificultades estructurales en la planificación, ejecución y control de sus proyectos, debido a la ausencia de una estructura formal que articule los esfuerzos entre dependencias, estandarice procesos y promueva la mejora continua. Esta situación ha derivado en sobrecostos, retrasos y debilidades en la calidad de los entregables, afectando la eficiencia administrativa, la transparencia y la confianza ciudadana.

El presente trabajo propone el diseño de una PMO institucional flexible, sustentada en el PMO Value Ring™ Framework, modelo desarrollado por la PMO Global Alliance, reconocido internacionalmente por su enfoque en la creación y percepción de valor organizacional, su enfoque en el cliente interno y su capacidad de adaptación a entornos dinámicos. Este marco ofrece una estructura práctica y escalable para el diseño, implementación y evaluación de Oficinas de Gestión de Proyectos centradas en los servicios, la madurez del valor y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

El diseño propuesto se fundamenta en una arquitectura de servicios flexible, sustentada en los cuatro enfoques definidos por el PMO Value Ring™ Framework:

- Consultivo, centrado en brindar asesoría estratégica y transferencia de conocimiento a los líderes de proyecto.
- De soporte, enfocado en ofrecer herramientas, plantillas y metodologías ajustables a las necesidades específicas de cada dependencia.
- De facilitación, dirigido a fortalecer la colaboración interinstitucional, la comunicación y la gestión de interesados.
- Directivo, aplicado a los proyectos estratégicos o de alta complejidad, en los cuales la PMO ejerce liderazgo directo y garantiza la alineación con los objetivos institucionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Estos enfoques permitirán que la PMO opere articuladamente en los niveles de servicios estratégico, táctico y operativo, promoviendo la estandarización gradual de procesos, sin caer en esquemas rígidos. De esta manera, la propuesta busca desarrollar una PMO ágil, evolutiva y centrada en el valor, capaz de adaptarse a los niveles de madurez y a las condiciones cambiantes de la administración pública local.

El diseño de la PMO contribuirá al fortalecimiento de la capacidad técnica, la toma de decisiones basada en datos, la gestión del conocimiento y la rendición de cuentas. Su adopción futura favorecerá la profesionalización del talento humano, la reducción de reprocesos y sobre costos, y la mejora de la calidad de los proyectos, garantizando una gestión pública más eficiente, transparente y dirigida a obtener resultados.

El diseño de esta PMO basada en el PMO Value Ring™ Framework representa una oportunidad para transformar el modelo de gestión de proyectos en la Alcaldía Municipal de Ibagué, orientándolo hacia la generación de valor sostenible, la eficiencia administrativa y la

conformación de una cultura organizacional flexible, moderna y alineada con los principios de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la Alcaldía Municipal de Ibagué, orientada al mejoramiento de la gestión, el desempeño y la efectividad de los proyectos estratégicos institucionales, garantizando eficiencia, transparencia y generación de valor público.

1.4.2. Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual de la gestión de proyectos estratégicos en la Alcaldía Municipal de Ibagué, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como el nivel de madurez institucional en gestión de proyectos.

Establecer la estructura organizativa y de gobernanza de la PMO, definiendo sus roles, responsabilidades, procesos y mecanismos de alineación con los objetivos institucionales y los principios de valor público.

Definir los lineamientos, servicios y enfoque funcional que darán forma a la estructura de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), conforme al PMO Value Ring™ Framework

Socializar y divulgar los resultados de la investigación mediante la elaboración de un artículo científico (tipo D como mínimo), un Working Paper y una ponencia académica que contribuyan a la consolidación del conocimiento en gestión de proyectos en el sector público.

2. Marco de Referencia

2.1. Estado del arte

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) ha adquirido creciente importancia en el sector público, particularmente en la búsqueda de eficiencia administrativa, optimización de recursos y mejora en la ejecución de proyectos estratégicos. A nivel internacional, diversos estudios han resaltado su papel como mecanismo para alinear los proyectos con los objetivos institucionales, reducir riesgos y mejorar la rendición de cuentas.

Según el Pulse of the Profession del Project Management Institute (PMI, 2020), apenas el 61% de las organizaciones proporciona capacitación en gestión de proyectos, lo cual indica una preparación limitada para enfrentar los desafíos contemporáneos. Además, solo el 43% de los proyectos se completan dentro del presupuesto y apenas el 29% dentro del cronograma previsto, indicando un amplio margen de mejora en la gestión de proyectos a nivel global. De igual forma, el informe Pulse of the Profession 2024 destaca que factores como la adaptabilidad organizacional y la alineación estratégica son determinantes para lograr el éxito sostenido en las iniciativas de proyecto (PMI, 2024).

En el contexto latinoamericano y colombiano, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) han promovido la adopción de PMOs como herramientas clave para estandarizar procesos, fortalecer la transparencia y optimizar la gestión pública (DAFP, 2021). Estas experiencias locales muestran cómo la implementación de PMOs permite mejorar no solo la eficiencia operativa, sino también la confianza ciudadana, a través de un control más efectivo de los recursos públicos.

En el ámbito académico, el estudio de Escobar y Olmos (2021), sobre el diseño de una PMO en la Alcaldía Local de Rafael Uribe Uribe (Bogotá), destaca que las Oficinas de Gestión de Proyectos actúan como catalizadores de cambio organizacional. Además de mejorar el cumplimiento de cronogramas y presupuestos, las PMOs fomentan la colaboración interdepartamental, rompen silos organizacionales y establecen estándares de trabajo compartido que elevan la calidad de los resultados entregados a la ciudadanía (Escobar & Olmos, 2021).

En esta misma línea, la investigación de Monroy y Balcázar (2022) sobre la Secretaría de Infraestructura de la Gobernación de Santander aporta hallazgos sobre la pertinencia de las PMO en el contexto regional colombiano. Los autores desarrollan una propuesta de diseño basada en el modelo de madurez organizacional OPM3 del PMI y muestran cómo el diagnóstico del nivel de madurez permite hacer una elección del tipo de PMO más adecuado (de apoyo, control o dirección), así como definir su estructura, roles y plan de evolución.

Su estudio muestra que el diseño de una PMO territorial requiere articular el análisis de madurez con los objetivos del Plan de Desarrollo Departamental y con las capacidades reales de las dependencias, destacando la importancia de adaptar los estándares internacionales a las condiciones del sector público colombiano. Las PMO no solo mejoran los procesos operativos, sino que también contribuyen a elevar los niveles de profesionalización y eficiencia en la gestión de proyectos públicos (Monroy & Balcázar, 2022).

A este panorama se suma el aporte de Restrepo y Restrepo (2025), quienes proponen el diseño de una PMO para una organización que gestiona proyectos públicos desde un enfoque mixto y un estudio de caso. Su trabajo señala que la gerencia de proyectos en entornos públicos es frecuentemente incipiente, con bajos niveles de madurez, ausencia de metodologías

estandarizadas, debilidad en los procesos de gobernanza y poca claridad en roles críticos como el del director de proyecto.

La investigación de Restrepo y Restrepo (2025) incorpora elementos como análisis de gobernanza, matriz RACI, estructuras organizacionales, tableros de control y procesos asociados, demostrando que una PMO bien diseñada puede mejorar la satisfacción de los grupos de valor, la calidad de los entregables y la capacidad institucional de tomar decisiones basadas en datos. Este estudio resalta la necesidad de fortalecer la profesionalización, en organizaciones donde los directores de proyectos acceden al rol por criterios técnicos o por efecto halo y no por competencias en liderazgo, gestión y articulación.

Sin embargo, la literatura también señala desafíos comunes en la implementación de PMOs en el sector público, entre ellos: resistencia cultural al cambio, falta de madurez en gestión de proyectos, limitaciones presupuestales para su sostenimiento y la necesidad de adaptar modelos internacionales a las realidades locales (Solarte & Sánchez, 2014). Estos elementos permiten ver la importancia de diseñar PMOs flexibles, centradas en el valor público y que integren enfoques de sostenibilidad y participación ciudadana.

A partir de la revisión realizada, se identifica un consenso en la literatura sobre el valor estratégico de las PMO para mejorar la eficiencia, la transparencia y el impacto de los proyectos públicos. Sin embargo, existe un vacío específico en cuanto a estudios aplicados en contextos territoriales intermedios como el de Ibagué, donde la complejidad administrativa y las demandas sociales exigen soluciones adaptadas a las dinámicas locales. La presente propuesta de diseño de una PMO para la Alcaldía Municipal de Ibagué busca precisamente responder a este vacío, ofreciendo una estructura metodológica que permita fortalecer la gestión de proyectos estratégicos en beneficio del desarrollo urbano y la confianza ciudadana.

2.2. Marco contextual

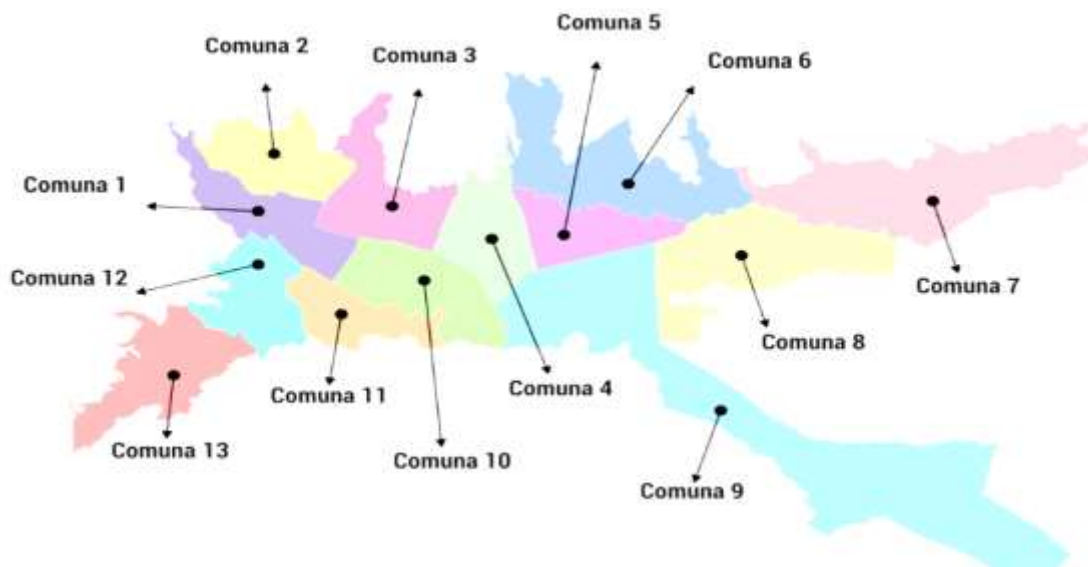
El marco contextual presenta una caracterización territorial, institucional y administrativa del municipio de Ibagué, considerando sus particularidades demográficas, organizativas y de gestión pública. Esta contextualización permite comprender las dinámicas locales que influyen en la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos municipales, así como los retos asociados a la diversidad territorial, la estructura organizativa y las prioridades de desarrollo establecidas en los instrumentos de política pública. Su propósito es situar la realidad administrativa y territorial en la que se desarrolla la gestión institucional, proporcionando los elementos necesarios para analizar las condiciones que inciden en la ejecución de proyectos y en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del municipio.

2.2.1. Contexto demográfico y administrativo de Ibagué

Ibagué es la capital del departamento de Tolima y cuenta con una población de aproximadamente 529,635 habitantes. El área del municipio abarca alrededor de 1,439 km², de los cuales 1,149 km² corresponden al área rural y 290 km² al área urbana (DANE, 2019). Administrativamente, la ciudad está dividida en 13 comunas en la zona urbana y 17 corregimientos en la zona rural, tal como se observa en la figura 2, lo cual plantea desafíos adicionales para la gestión territorial y la implementación de proyectos que respondan a las necesidades de estas áreas tan diversas.

Figura 2.

Mapa de la ciudad de Ibagué por comunas



Fuente: Imagen tomada del Plan de Gobierno Ibagué competitiva, educada y sostenible. Ibagué comovamos (2019), p. 3. ibaguecomovamos.org/wp-content/uploads/2019/10/PLAN_AL29001000001_E6DELGADO_reduce.pdf

2.2.2. Alcaldía municipal de Ibagué

La Alcaldía Municipal de Ibagué es una institución pública de orden territorial que lidera la planificación y ejecución de políticas para el desarrollo sostenible de la ciudad. Su misión es garantizar el bienestar integral de los ibaguereños mediante la administración eficiente de recursos, la implementación de proyectos estratégicos y la promoción de programas sociales, económicos y culturales. En su visión de convertirse en una ciudad modelo, combina tradición y modernidad, priorizando la calidad de vida de la comunidad, el respeto al entorno natural y el fortalecimiento de su identidad como capital musical de Colombia.

La administración municipal se organiza bajo principios de transparencia, inclusión y gobernanza colaborativa, articulando esfuerzos con instituciones públicas y privadas, además de fomentar la participación ciudadana activa. La Alcaldía enfrenta retos de gran envergadura en áreas clave como la planeación, ejecución y monitoreo de proyectos que abarcan infraestructura, educación, salud, movilidad y sostenibilidad ambiental.

2.2.2.1. Visión. A 2027, Ibagué se caracterizará por garantizar y restablecer los derechos de las mujeres como un principio fundamental, siendo una realidad palpable y tangible que impulsará el desarrollo sostenible y la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y equitativa para todas. Reconociendo a las mujeres como el motor de progreso y transformación del municipio, marcando por “El Momento de Las Mujeres”, en valorar el liderazgo y la contribución de las mujeres en todos los aspectos de la vida de los habitantes de Ibagué.

2.2.2.2. Misión. Nuestra misión es garantizar, proteger y promocionar los derechos de las mujeres, en todas sus diversidades y desde todos sus roles en la ciudad de Ibagué. Nos comprometemos a otorgar condiciones de vida dignas, oportunidades laborales, ambientes sanos, mecanismos de protección oportunos, espacios de participación pertinentes y herramientas de educación, capacitación y acceso a recursos para el emprendimiento. Además, nos enfocamos en establecer una estructura institucional que reconozca y promueva el enfoque de género, rompiendo las barreras de acceso y enmarcando el ejercicio de lo público en la perspectiva de las mujeres.

2.2.2.3. Presupuesto municipal y desempeño institucional. El presupuesto de rentas y recursos de capital del municipio de Ibagué para la vigencia 2025 asciende a \$1.545.764.420.107 (un billón quinientos cuarenta y cinco mil setecientos sesenta y cuatro millones cuatrocientos veinte mil ciento siete pesos moneda corriente) (Concejo Municipal de Ibagué. , 2024). Estos

recursos están destinados a cubrir sectores prioritarios como infraestructura, educación, salud y desarrollo social. Sin embargo, a pesar de la magnitud de los recursos asignados, los resultados obtenidos han sido limitados, principalmente debido a la ausencia de un sistema centralizado para la gestión de proyectos.

2.3. Marco teórico

2.3.1. Fundamentos de la gestión de proyectos

La gestión de proyectos es una disciplina estructurada que integra procesos, herramientas y competencias dirigidas a planificar, ejecutar y controlar actividades que buscan alcanzar objetivos específicos, únicos y medibles. De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2021), un proyecto es un esfuerzo temporal destinado a generar un producto, servicio o resultado único, y su gestión implica la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas para cumplir con los requisitos establecidos.

La Guía del PMBOK® (7.^a edición) amplía esta definición al incorporar principios centrados en la creación de valor, señalando que el éxito no se limita a la tradicional triple restricción —alcance, tiempo y costo—, sino que debe evaluarse según la contribución del proyecto a los objetivos estratégicos y al valor percibido por los interesados. Este cambio conceptual muestra una transición desde enfoques basados en el control hacia modelos centrados en la adaptabilidad, la toma de decisiones informada y la entrega continua de valor.

La gestión de proyectos contemporánea reconoce que los proyectos operan en entornos complejos, caracterizados por incertidumbre, dinamismo y múltiples interacciones organizacionales. Esto exige capacidades institucionales de resiliencia, gobernanza y aprendizaje continuo, de modo que los proyectos sean gestionados como sistemas socio-técnicos donde convergen dimensiones humanas, tecnológicas y estratégicas (Brunet et al., 2024).

Además, la literatura enfatiza que la gestión de proyectos es un instrumento para ejecutar la estrategia organizacional. Artto y Wikström (2005) señalan que los proyectos canalizan la acción institucional, articulando objetivos superiores con actividades operativas. En el sector público, esta función implica alineación con políticas, planes de desarrollo y compromisos institucionales, lo que otorga a los proyectos un papel estratégico en la creación de valor público.

Finalmente, la disciplina integra tres dimensiones esenciales:

- Técnica, vinculada al uso de metodologías y herramientas formales.
- Humana, relacionada con la competencia del equipo, el liderazgo y la comunicación.
- Estratégica, enfocada en asegurar la contribución del proyecto al logro de resultados institucionales de valor.

Estas dimensiones estructuran la gestión de proyectos como una práctica interdisciplinaria, dinámica y enfocada en resultados, capaz de generar valor sostenible y fortalecer la legitimidad institucional.

2.3.1.1. Orígenes y evolución histórica de la gestión de proyectos. La gestión de proyectos, como disciplina formal, comenzó a formarse en la segunda mitad del siglo XX, aunque proyectos complejos existen desde la antigüedad. Su institucionalización se asocia al desarrollo de metodologías sistemáticas que permitieron planificar y coordinar actividades con precisión en contextos de creciente complejidad técnica (Kerzner, 2001; PMI, 2017).

Durante las décadas de 1950 y 1960 surgieron herramientas fundamentales como PERT y CPM, que transformaron la planificación en un proceso cuantificable y estandarizado. Esta etapa marcó el inicio de la gestión moderna de proyectos, impulsada por proyectos de gran escala en defensa e infraestructura.

En 1987, la primera edición del PMBOK® consolidó estándares y áreas de conocimiento que facilitaron un lenguaje común y una práctica profesionalizable. Según Aubry et al (2007), este proceso convirtió la gestión de proyectos en un campo organizacional emergente caracterizado por normas, actores profesionales y estructuras dedicadas.

A partir de la década de 1990, los proyectos se entendieron no solo como tareas técnicas, sino como instrumentos estratégicos para implementar decisiones organizacionales, lo que dio origen a estructuras como las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO). Hurt y Thomas (2009) declaran que las PMO respondieron a la necesidad de institucionalizar la gobernanza, estandarizar prácticas y fortalecer el aprendizaje organizacional.

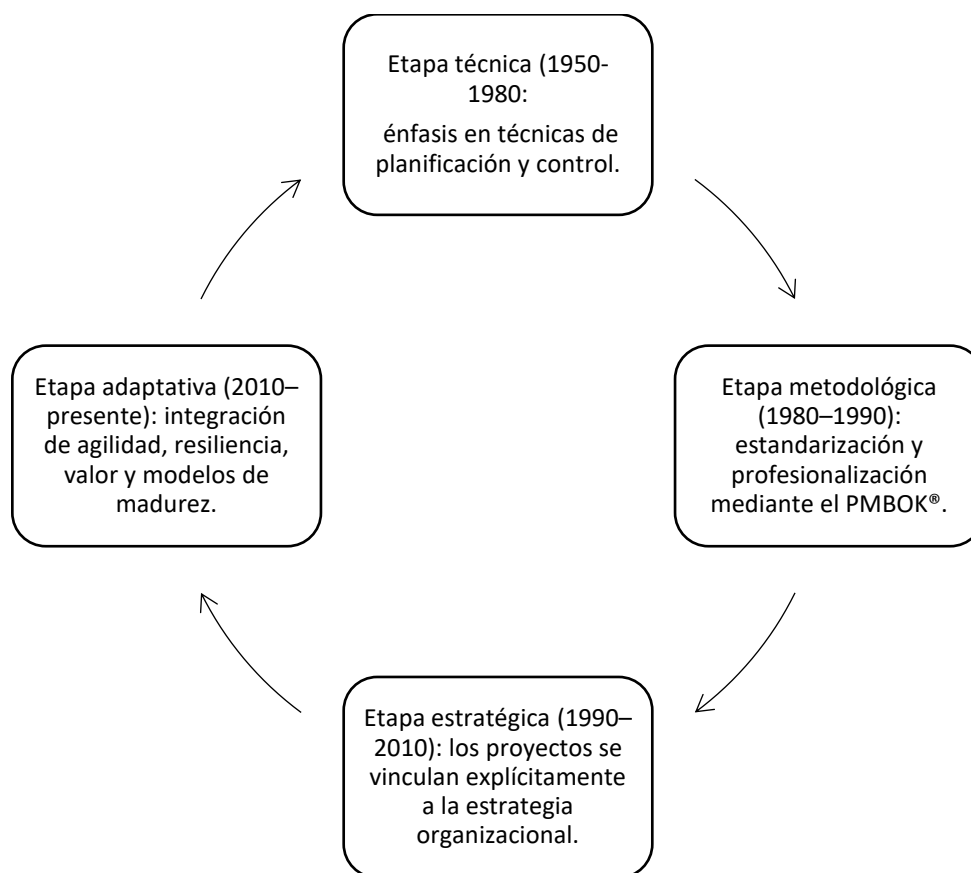
Con el inicio del siglo XXI, la globalización, la digitalización y la presión por resultados aceleraron la transición hacia enfoques más flexibles. La evidencia empírica de Aubry et al. (2010) mostró que las PMO evolucionan constantemente, adaptándose a cambios institucionales y estratégicos. Investigaciones más recientes, como las de Prasetyo et al. (2025), destacan la relación entre madurez organizacional, resiliencia y éxito en proyectos, reforzando la idea de que la gestión de proyectos es hoy un sistema de gobernanza que articula decisiones estratégicas, capacidades técnicas y adaptación al cambio.

En el sector público, esta evolución ha tenido implicaciones importantes. Estudios de Aubry y Brunet (2016) y Brunet et al. (2024) postulan que las PMO en gobiernos locales y nacionales contribuyen a mejorar la eficiencia, la transparencia y la legitimidad institucional, consolidándose como mecanismos fundamentales para la ejecución de políticas públicas y la creación de valor ciudadano.

La evolución histórica de la disciplina puede agruparse en cuatro etapas, tal como se muestra en la figura 3.

Figura 3.

Etapas de la evolución histórica de la gestión de proyectos



Fuente: elaboración propia

La gestión de proyectos se ha transformado así en una competencia estratégica que permite gestionar la complejidad institucional, asegurar resultados y fortalecer la gobernanza pública.

2.3.2. Gestión de proyectos en la administración pública

2.3.2.1. Fundamentos de la gestión de proyectos en el sector público. La gestión de proyectos en el sector público se ha convertido en un componente estratégico de la gobernanza contemporánea, pensado para mejorar la eficiencia administrativa, la transparencia institucional

y la generación de valor público. A diferencia de las organizaciones privadas, donde la gestión de proyectos se asocia principalmente a la rentabilidad económica, en el ámbito gubernamental su propósito central es maximizar el beneficio social, fortalecer la confianza ciudadana y asegurar la sostenibilidad de las políticas públicas (Aubry & Brunet, 2016; Brunet et al., 2023).

El Project Management Institute (2021) señala que la gestión de proyectos en el sector público constituye un medio esencial para materializar estrategias de desarrollo, articular niveles de decisión —político, técnico y operativo— y garantizar la ejecución de programas y políticas. Este enfoque desplaza la visión técnica tradicional hacia un sistema de gobernanza con enfoque en el valor, donde el éxito se evalúa no solo por la entrega de productos o servicios, sino por su impacto en el bienestar colectivo, la legitimidad institucional y la rendición de cuentas.

2.3.2.2. La naturaleza distintiva de los proyectos públicos. Los proyectos desarrollados por instituciones gubernamentales presentan características particulares derivadas de su interacción con múltiples actores, la influencia normativa y la exposición a dinámicas sociopolíticas. Brunet, et al. (2024) destacan que los proyectos públicos operan en entornos interorganizacionales y co-gobernados, donde las decisiones se negocian entre entidades estatales, comunidades y otros grupos de interés. Esta complejidad exige modelos avanzados de colaboración y coordinación, sustentados en prácticas de transparencia, diálogo y corresponsabilidad.

En este contexto, las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) adquieren un rol estratégico. Según Aubry y Brunet (2016), una PMO pública no solo estandariza procesos o monitorea indicadores, sino que se constituye en un espacio de legitimación institucional, al integrar principios de gobernanza, ética y responsabilidad pública. Su contribución radica en

articular las políticas gubernamentales con los mecanismos de ejecución, fortaleciendo los vínculos entre la planificación estratégica y la implementación programática.

La noción de valor público resulta central. Moore (1995) lo concibe como la combinación de legitimidad política, capacidad operativa e impacto social. Este marco ha sido ampliado por investigaciones contemporáneas (Brunet et al., 2023; Simard & Aubry, 2024), que destacan que el valor público se materializa cuando los proyectos responden adecuadamente a necesidades ciudadanas y ofrecen resultados socialmente significativos, transparentes y sostenibles.

2.3.2.3. Gestión por resultados y aprendizaje institucional. El avance hacia una gestión pública basada en proyectos ha transformado la forma en que las administraciones planifican, ejecutan y evalúan sus políticas. El Plan de Desarrollo Ibagué para Todos 2024–2027 adopta esta visión al concebir los proyectos estratégicos como vehículos operativos de las políticas públicas locales, articulando objetivos, recursos y resultados medibles. Esta perspectiva se inscribe en el paradigma de la gestión por resultados, que promueve la evaluación sistemática, la rendición de cuentas y el fortalecimiento del aprendizaje institucional (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

En este marco, la adopción de metodologías estandarizadas como las propuestas por el PMBOK® (6.^a y 7.^a ediciones) y por el PMO Value Ring™ Framework permite estructurar los proyectos de manera coherente, trazable y alineada con los objetivos institucionales. El uso de estos marcos contribuye a fortalecer la eficiencia del gasto público, mejorar la capacidad de seguimiento y garantizar que los proyectos se desarrollen bajo criterios de sostenibilidad y pertinencia.

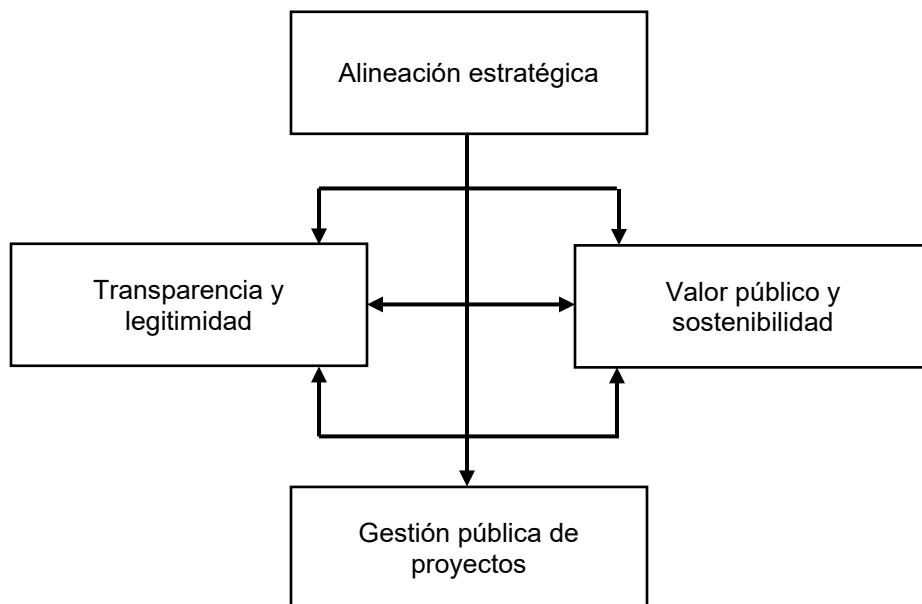
2.3.2.4. Hacia una cultura de gobernanza pública basada en proyectos. Las transformaciones del entorno gubernamental exigen transitar de esquemas reactivos hacia

modelos de gestión estratégica de proyectos. Este cambio implica fortalecer estructuras organizacionales que faciliten la cooperación interinstitucional, incrementen la transparencia y promuevan la innovación administrativa. Simard y Aubry (2024) destacan que, en el contexto de la transformación digital del sector público, las PMO deben constituirse en agentes de cambio y aprendizaje organizacional, capaces de integrar tecnologías, metodologías ágiles y prácticas de gestión del conocimiento.

Monteiro et al. (2024) y Müller y Wang (2024) señalan que las PMO contemporáneas funcionan como plataformas híbridas de coordinación capaces de integrar control técnico con flexibilidad adaptativa, condición esencial para responder a la volatilidad política, las restricciones presupuestales y las demandas sociales dinámicas que caracterizan al sector público. En este contexto, la gestión de proyectos gubernamentales se estructura sobre un conjunto de principios que dirigen su legitimidad y efectividad institucional, los cuales articulan la coherencia estratégica de los proyectos, la transparencia en la toma de decisiones y la generación de valor social sostenible. Estos elementos, sintetizados en la figura 4, hacen parte de la gestión de proyectos como un mecanismo de gobernanza democrática donde la técnica, la ética pública y el bienestar ciudadano convergen en una misma dirección.

Figura 4.

Pilares de la gestión de proyectos en el sector público



Nota. Representación de la relación entre los principios esenciales de la gestión de proyectos en el sector público: alineación estratégica, transparencia y legitimidad, y valor público con sostenibilidad, cuya interacción fortalece la gobernanza y la efectividad institucional. *Fuente:* elaboración propia

2.3.3. Ciclo de vida del proyecto y elementos de gestión

El ciclo de vida de un proyecto constituye la estructura que organiza y enruta el trabajo desde la concepción de una iniciativa hasta la entrega final de sus resultados. Conforme al Project Management Institute (PMI, 2017), este ciclo integra las etapas necesarias para asegurar coherencia, control y trazabilidad durante toda la ejecución, permitiendo aplicar de manera articulada las herramientas y técnicas de dirección.

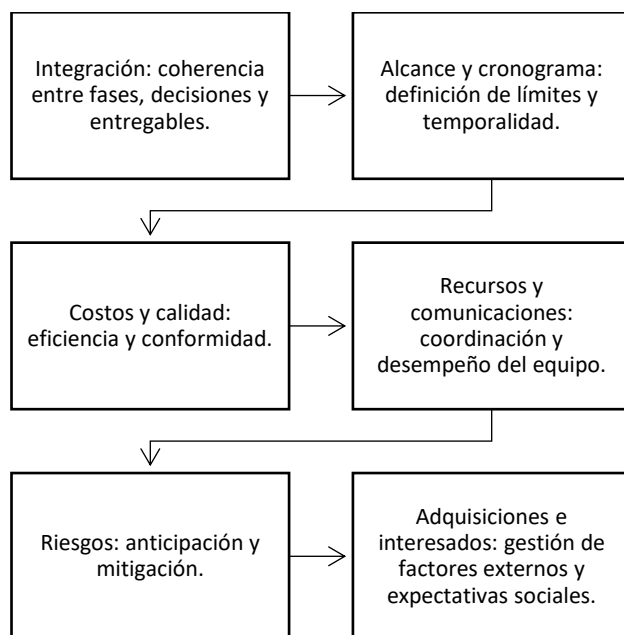
Tradicionalmente, el PMBOK® Guide (6.ª edición) estructura el ciclo de vida en cinco grupos de procesos —inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre— que

funcionan como un sistema iterativo más que como fases rígidas y secuenciales. La versión más reciente (7.^a edición) amplía esta mirada, priorizando principios y dominios de desempeño sobre el carácter estrictamente procesal y reconociendo que la efectividad depende de la adaptación contextual y del liderazgo colaborativo (PMI, 2021).

2.3.3.1. Fases y dominios del desempeño. El PMBOK® (7.^a edición) identifica ocho dominios que sintetizan las capacidades esenciales del gerente de proyectos: interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, medición e incertidumbre. Estos dominios muestran la transición de un modelo basado en control hacia un enfoque dirigido al desempeño integral y contextual, adecuado para entornos VUCA —acrónimo de volatility (volatilidad), uncertainty (incertidumbre), complexity (complejidad), ambiguity (ambigüedad)—, término utilizado en la literatura para describir contextos caracterizados por cambios rápidos, información incompleta y elevada complejidad (Bennett & Lemoine, 2014).

Bajo estas condiciones, la gestión de proyectos requiere flexibilidad, resiliencia y una mayor capacidad para anticipar y gestionar la incertidumbre (PMI, 2021; Prasetyo et al., 2025). En esta visión, el ciclo de vida se comporta como un sistema adaptable. Aubry et al. (2010) destacan que los proyectos son estructuras sociales en evolución, influenciadas por el entorno institucional y por las dinámicas de gobernanza, lo que convierte el ciclo de vida en un mecanismo de aprendizaje y ajuste continuo.

2.3.3.2. Áreas de conocimiento en la gestión de proyectos. El PMBOK® Guide (6.^a edición) define diez áreas de conocimiento que articulan los componentes metodológicos claves: como se muestra en la figura 6. Estas áreas actúan de manera interdependiente, equilibrando dimensiones técnicas, humanas y organizacionales que permiten al gerente de proyectos operar de modo holístico.

Figura 5.*Áreas de conocimiento en la gestión de proyectos**Fuente:* elaboración propia

2.3.3.3. Evolución hacia la gestión de valor y resiliencia. La literatura reciente expande el ciclo de vida del proyecto hacia un enfoque centrado en el valor, la resiliencia institucional y la madurez organizacional. Prasetyo et al. (2025) demuestran que los mayores niveles de madurez fortalecen la capacidad de adaptación ante disrupciones, un aspecto crítico en el sector público. En esta misma línea, el PMO Value Ring™ Framework (PMI, 2025) concibe la gestión de proyectos como un sistema iterativo de generación de valor, estructurado en un ciclo de diez pasos que integra necesidades, diseño, ejecución y reconocimiento del valor entregado. Con ello, el ciclo de vida deja de entenderse como una secuencia lineal y se convierte en un circuito dinámico de retroalimentación continua que articula gobernanza, aprendizaje institucional y toma de decisiones basadas en datos (Aubry et al., 2011; Brunet et al., 2023). Para sintetizar esta transición conceptual se introduce el Modelo de evolución del ciclo de vida hacia la gestión de

valor (véase Figura 6), que representa de forma gráfica la naturaleza iterativa y adaptativa del proceso.

Figura 6.

Modelo de evolución del ciclo de vida hacia la gestión de valor



Fuente: elaboración propia

La conformación de modelos enfocados al valor y a la resiliencia muestra que la madurez en gestión de proyectos depende de la capacidad institucional para ajustarse a los cambios del entorno. Por ello, el siguiente apartado aborda la gestión del cambio organizacional y los entornos VUCA como componentes esenciales para fortalecer dicha capacidad adaptativa.

2.3.4. La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es un componente esencial de la gobernanza organizacional contemporánea. Según el Project Management Institute (PMI, 2025), una PMO es

una entidad responsable de centralizar, coordinar y estandarizar la gestión de proyectos, programas y portafolios, asegurando su alineación con la estrategia institucional. Su propósito principal consiste en generar valor sostenible mediante la estandarización de prácticas, la optimización de recursos, la mejora continua y la integración entre planificación y ejecución.

La literatura destaca que las PMO no deben interpretarse como estructuras exclusivamente de control. Aubry et al (2011) demuestran que su naturaleza es dinámica y contingente: emergen, se transforman o desaparecen según la madurez institucional, el liderazgo y las tensiones organizacionales. En este sentido, la PMO opera como un sistema socio-técnico adaptativo que articula gobernanza, coordinación y aprendizaje.

El PMI (2025) clasifica los servicios de una PMO en tres grandes grupos:

- Gobernanza: definición de estándares, metodologías y políticas.
- Soporte y desarrollo de capacidades: capacitación, asistencia técnica y gestión del conocimiento.
- Monitoreo y desempeño: seguimiento, indicadores y comunicación de resultados.

Estas funciones permiten que la PMO actúe como puente entre la alta dirección y los equipos ejecutores, contribuyendo a que la inversión en proyectos se traduzca en valor institucional y público (Müller & Wang, 2024).

2.3.5.1. Evolución histórica: de la estandarización al valor. La evolución de las PMO representa un tránsito desde estructuras centradas en estandarización hacia plataformas enfocadas en el valor y la transformación institucional. Cuatro etapas sintetizan este proceso:

- Control y estandarización (1980–1990): predominio del cumplimiento metodológico y estructuración de procesos (PMI, 2017).

- Soporte y coordinación (2000–2010): incorporación de capacitación, mentoría y gestión del conocimiento (Hurt & Thomas, 2009).
- Alineación estratégica (2010–2020): integración de la PMO en la alta dirección y vínculo directo con la planificación institucional (Müller & Wang, 2024).
- Valor e innovación (2020–presente): enfocado al impacto, la resiliencia y la transformación organizacional, con estructuras híbridas y adaptativas (Monteiro et al. 2024).

En el sector público, las PMO además fortalecen la transparencia, la rendición de cuentas y la legitimidad institucional (Aubry & Brunet, 2016), elementos críticos para administraciones territoriales.

2.3.4.2. Tipologías y modelos contemporáneos. Las tipologías de PMO han evolucionado hacia modelos flexibles que responden al contexto organizacional. El enfoque tradicional del PMI (2017) distingue tres tipos según su nivel de autoridad: de apoyo, de control y directiva. Sin embargo, los entornos actuales requieren estructuras más complejas. Müller y Wang (2024) proponen cuatro arquetipos:

- PMO Operativa: gestión táctica de proyectos.
- PMO Táctica o de programa: coordinación de iniciativas relacionadas.
- PMO Estratégica: alineación del portafolio con la estrategia.
- PMO Transformacional: liderazgo del cambio y de la innovación institucional.

Las revisiones recientes (Monteiro et al., 2024) agrupan 60 modelos documentados en tres grandes enfoques:

- Estructurales: centrados en estandarización y control.
- Relacionales: dirigidos a comunicación, mentoría y capacidades.

- Adaptativos: centrados en flexibilidad, innovación y valor.

Este último es predominante en instituciones públicas, donde la PMO actúa como nodo de gobernanza colaborativa, con múltiples aliados internos y externos (Braun & Sydow, 2024).

2.3.4.3. PMO orientada al valor y la sostenibilidad institucional. El PMO Practice Guide (PMI, 2025) introduce la noción de Value-Oriented PMO, que prioriza la identificación, creación, entrega y demostración del valor. Este puede expresarse en tres niveles:

- Operativo: eficiencia y calidad de los entregables.
- Táctico: optimización de procesos y recursos.
- Estratégico: contribución al impacto social, legitimidad y sostenibilidad.

De acuerdo con Simard y Aubry (2024), las PMO dirigidas a la generación de valor público fortalecen el aprendizaje organizacional, impulsan la innovación y actúan como agentes de transformación digital. En administraciones locales, como la Alcaldía de Ibagué, esta perspectiva implica articular proyectos con el Plan de Desarrollo, mejorar la trazabilidad y formar una cultura institucional basada en resultados.

El PMO Value Ring™ Framework (PMI, 2025) refuerza esta perspectiva al estructurar un ciclo iterativo de diez pasos que permite ajustar continuamente los servicios ofrecidos por la PMO según las necesidades institucionales.

La PMO como sistema adaptativo en entornos institucionales. La investigación contemporánea coincide en que una PMO efectiva debe ser flexible, resiliente y enfocada en el valor (Aubry et al., 2011; Müller & Wang, 2024). Su desempeño está condicionado por:

- Flexibilidad estructural: capacidad de ajustarse a ciclos políticos, prioridades administrativas y cambios estratégicos.

- Resiliencia institucional: habilidad para mantener continuidad y aprendizaje durante crisis o transformaciones (Prasetyo et al., 2025).
- Legitimidad y transparencia: generación de confianza mediante trazabilidad y participación de interesados (Brunet et al., 2023).

En el sector público, esta adaptabilidad es indispensable para sostener la pertinencia de la PMO y demostrar su aporte al valor público (Moore, 1995; Aubry & Brunet, 2016).

2.3.4.4. Escenarios de evolución de una PMO. Las PMO atraviesan ciclos de vida organizacional que incluyen creación, afianzamiento, cuestionamiento, transformación y renovación (Aubry et al., 2011). La literatura identifica cinco fuerzas que impulsan su evolución: cambios directivos, variaciones estratégicas, presiones por desempeño, rotación del liderazgo de la PMO y dinámicas culturales internas (Aubry et al., 2010).

Hurt y Thomas (2009) señalan que una PMO sustentable es aquella que demuestra valor continuo y se ajusta a las necesidades organizativas. Braun (2018) amplía esta visión al destacar la importancia de las PMO interorganizacionales, en proyectos públicos que demandan coordinación entre múltiples entidades.

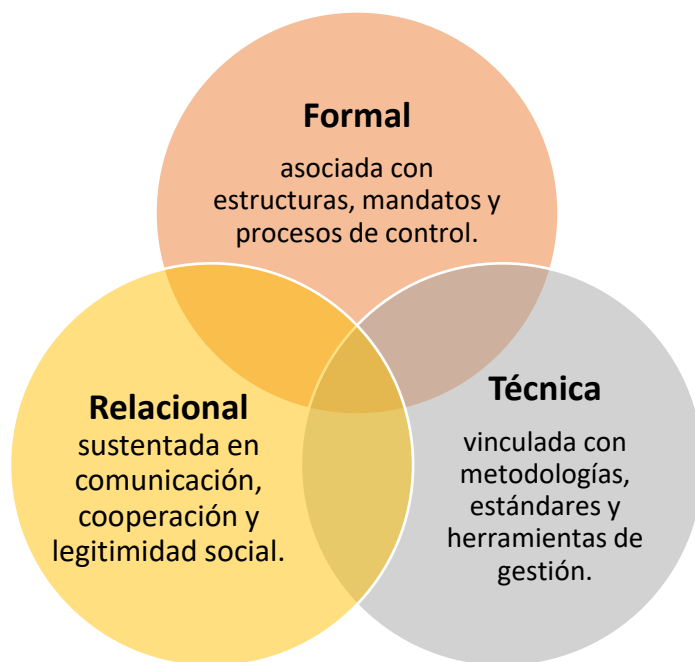
En consecuencia, la evolución de una PMO debe entenderse como un proceso adaptativo, no lineal, guiado por el aprendizaje, la gobernanza colaborativa y la generación de valor. La PMO contemporánea trasciende la función de estandarización para convertirse en un mecanismo estratégico de gobernanza, dirigido a generar valor, fortalecer la resiliencia institucional y promover la innovación. Su diseño debe partir del contexto, la madurez organizacional y los objetivos estratégicos, integrando flexibilidad, transparencia y capacidad de aprendizaje.

2.3.5. Gobernanza para la gestión de proyectos públicos

La gobernanza constituye el fundamento estructural sobre el cual se establece una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), ya que determina su autoridad, legitimidad y capacidad para coordinar decisiones dentro de una organización. En el sector público, esta gobernanza integra dimensiones éticas, políticas y sociales que llevan la acción institucional hacia la transparencia y la rendición de cuentas (Braun & Sydow, 2024; PMI, 2025). La PMO opera como un sistema de relaciones que articula a la alta dirección, las áreas operativas y los grupos de interés, asegurando coherencia organizacional y soporte técnico para la ejecución de proyectos estratégicos.

El PMI (2025) define la gobernanza como el conjunto de principios, normas y procesos que regulan la supervisión de proyectos, programas y portafolios. Este marco delimita roles, responsabilidades, mecanismos de control y flujos de información. Sin embargo, la literatura contemporánea destaca que la gobernanza efectiva trasciende la regulación formal y da lugar a prácticas relacionales basadas en la colaboración y la confianza (Brunet et al., 2023).

Aubry y Brunet (2016) proponen que la gobernanza se construye a partir de las tres dimensiones interdependientes que se observan en la figura 7:

Figura 7.*Dimensiones de la gobernanza*

Fuente: Elaboración propia a partir de Aubry y Brunet (2016).

El equilibrio entre estas dimensiones permite que la PMO opere de manera sostenible y con capacidad de adaptación, evitando excesos de burocracia o, por el contrario, debilidad institucional por falta de autoridad.

2.3.5.1. Legitimidad institucional y poder organizacional. La legitimidad de una PMO se deriva del valor que los actores perciben en su desempeño y en su capacidad para facilitar la ejecución estratégica. No se impone: se construye mediante resultados verificables, ética institucional y coherencia en la toma de decisiones (Aubry et al., 2011; Hurt & Thomas, 2009). Este reconocimiento condiciona su permanencia y su influencia dentro de la administración pública.

2.3.5.2. Transparencia y rendición de cuentas en la PMO pública. La transparencia y la rendición de cuentas son pilares de la gobernanza democrática. La PMO contribuye a estos principios centralizando información sobre desempeño, costos, riesgos y cronogramas, y asegurando su accesibilidad y verificabilidad (PMI, 2025). Simard y Aubry (2025) destacan su papel en procesos de digitalización gubernamental, al estructurar flujos de información y fortalecer la trazabilidad institucional.

En entidades territoriales, como la Alcaldía Municipal de Ibagué, este rol debe articularse con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y las directrices del Departamento Nacional de Planeación (DNP), garantizando decisiones basadas en evidencia, eficiencia administrativa y valor público.

2.3.5.3. Ética institucional como fundamento de la gobernanza. La ética pública es un pilar de la acción del Estado que sostiene la integridad, la imparcialidad y el servicio al bien común (OECD, 2020). En una PMO, esto implica asumir responsabilidad moral, técnica y social en la gestión de proyectos (PMI, 2025). Moore (1995) plantea que la legitimidad institucional depende no solo de la eficiencia, sino de la capacidad para crear valor público, es decir, de generar beneficios tangibles e intangibles percibidos por la ciudadanía.

Aubry et al. (2010) advierten que la percepción de opacidad o parcialidad deteriora la confianza social e incluso compromete la continuidad institucional de la PMO. Por ello, la oficina debe promover prácticas de integridad, divulgación abierta y comunicación transparente.

2.3.5.4. Integración entre gobernanza, legitimidad y valor. La literatura reciente coincide en que la sostenibilidad de una PMO pública depende de la integración entre una gobernanza sólida, una legitimidad construida y un foco constante en el valor (Brunet et al.,

2023; PMI, 2025). Estos tres componentes conforman un sistema interdependiente que articula el marco normativo, la aceptación social y los resultados institucionales.

A continuación, en la tabla 1 se presenta una síntesis estructural que facilita su comprensión:

Tabla 1.

Dimensiones integradas de gobernanza, legitimidad y valor en una PMO pública

Dimensión	Propósito	Resultado
Gobernanza	Establecer el marco normativo y operativo que regula los proyectos.	Coherencia institucional y rendición de cuentas.
Legitimidad	Generar confianza mediante desempeño verificable y conducta ética.	Aceptación institucional y sostenibilidad de la PMO.
Valor	Crear beneficios tangibles e intangibles para la organización y la ciudadanía.	Impacto social, madurez institucional y transparencia.

Fuente: elaboración propia a partir de Braun y Sydow (2024); Aubry et al. (2011); PMI (2025).

La gobernanza de la PMO constituye un marco integral que combina control institucional, ética pública, transparencia y generación de valor. En el contexto de la Alcaldía de Ibagué, este enfoque permite articular necesidades técnicas, expectativas ciudadanas y principios democráticos, formando una estructura flexible y legitimada capaz de generar valor público sostenible.

2.3.6. Modelos de madurez organizacional

La madurez organizacional en gestión de proyectos se entiende como la capacidad de una institución para aplicar de manera sistemática, consistente y efectiva prácticas de dirección de proyectos dirigidas al logro de sus objetivos estratégicos (PMI, 2017). En el sector público, esta madurez adquiere un significado adicional: representa el nivel de institucionalización de procesos, la capacidad de coordinación interdependencias y la habilidad para transformar la planificación en resultados verificables que generen valor público.

El concepto de madurez surge como adaptación del Capability Maturity Model (CMM) de Carnegie Mellon, enfocado inicialmente al desarrollo de software. Su incorporación al campo de la gestión de proyectos permitió evaluar de manera progresiva el nivel de estandarización, control y mejora continua de las organizaciones (Kerzner, 2002). Con el tiempo, estos modelos evolucionaron hacia enfoques más integrales que incorporan cultura organizacional, competencias, gobernanza y valor, en administraciones públicas marcadas por alta variabilidad estructural, normativa y política. A continuación, se presentan los principales modelos de madurez organizacional:

2.3.6.1. OPM3® — Organizational Project Management Maturity Model.

Desarrollado por el PMI, el OPM3® ofrece una estructura basada en procesos estandarizados y mejores prácticas que permiten evaluar la alineación entre proyectos, programas y portafolios con la estrategia institucional (PMI, 2003). Su aporte principal es proporcionar un marco ordenado de capacidades y niveles progresivos de estandarización, medición, control y mejora continua. Aunque es un referente global, su enfoque resulta menos flexible frente a contextos públicos altamente cambiantes.

2.3.6.2. CP3M© — Colombian Project Management Maturity Model. El CP3M©, de Solarte y Sánchez (2014), adapta los marcos internacionales al contexto colombiano. Integra dimensiones estratégicas, culturales, tecnológicas y de talento humano, y reconoce los desafíos particulares de las entidades públicas, tales como la rotación administrativa, la fragmentación institucional o las restricciones normativas. Su fortaleza radica en su contextualización, lo que lo convierte en una herramienta de diagnóstico inicial altamente pertinente para gobiernos locales.

2.3.7.3. PMO Value Ring™ Framework. El PMO Value Ring™ (PMI, 2025) representa la evolución contemporánea de los modelos de madurez. Su foco no es la

estandarización, sino la creación y reconocimiento del valor en cada iteración del ciclo de la PMO. Propone un conjunto de pasos que guían el diagnóstico, diseño, operación y medición del valor generado, permitiendo que la oficina evolucione de manera adaptativa. Este enfoque es compatible con el sector público, donde la legitimidad institucional y el impacto social son variables críticas. En la tabla 2 se presenta una comparación de los modelos.

Tabla 2.

Comparación sintetizada de modelos de madurez organizacional

Modelo	Enfoque central	Nivel estructural	Propósito principal	Pertinencia sector público
OPM3® (PMI)	Procesos estandarizados	4 niveles	Integrar proyectos con la estrategia	Alta, pero con menor flexibilidad
CP3M©	Capacidades y cultura colombiana	5 niveles	Diagnosticar la madurez contextual	Muy alta, ajustado a entidades locales
PMO Value Ring™	Valor y adaptabilidad	10 pasos iterativos	Diseñar PMO orientadas al valor	Muy alta, favorece legitimidad e impacto

Fuente: elaboración propia

La articulación de estos modelos permite una lectura integral de la madurez institucional del municipio. El CP3M© ofrece una base diagnóstica ajustada a la realidad organizacional colombiana, permitiendo identificar brechas en liderazgo, coordinación intersecretarial, estandarización y talento humano. Por su parte, el OPM3® aporta un marco ordenado para comprender la necesidad de procesos comunes y mecanismos de control institucional. Finalmente, el PMO Value Ring™ proporciona la ruta metodológica para diseñar una oficina enfocada en la utilidad social, la transparencia y la legitimidad pública, cualidades indispensables para la gestión municipal.

En consecuencia, el modelo más adecuado para guiar el diseño y evolución de la PMO de la Alcaldía de Ibagué es el framework del PMO Value Ring™, complementado por un

diagnóstico inicial basado en el CP3M©. Esta combinación integra rigor metodológico y adaptación al contexto con una vocación de servicio al ciudadano; garantizando así que la PMO no solo estructure procesos, sino que se convierta en un instrumento de gobernanza, confianza institucional y generación de beneficios públicos verificables.

2.3.7. Teoría de los stakeholders o partes interesadas en la PMO

La teoría de los stakeholders —o teoría de las partes interesadas— constituye un marco analítico para comprender la gobernanza y el desempeño de las organizaciones públicas. Propone que el éxito institucional no depende únicamente de la eficiencia interna, sino de la capacidad para gestionar las relaciones con todos los actores que afectan o son afectados por sus decisiones (Freeman, 1984).

En el ámbito de la gestión de proyectos, el Project Management Institute (2021) define a los stakeholders como “las personas, grupos u organizaciones que pueden influir en el proyecto, verse afectados por él o percibir que lo afectan” (p. 27). En consecuencia, una PMO debe establecer mecanismos formales de identificación, análisis, comunicación y participación de los interesados, de manera que la toma de decisiones sea inclusiva, legítima y garante del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

La teoría de los stakeholders aporta una visión relacional que enriquece la gobernanza institucional. Según Aubry y Brunet (2016), las PMO son estructuras que operan dentro de un ecosistema político-administrativo, donde diferentes actores compiten o cooperan por recursos, información y legitimidad. Por tanto, la sostenibilidad de una PMO depende de su capacidad para equilibrar los intereses divergentes entre la alta dirección, las dependencias operativas, los organismos de control, los contratistas y la ciudadanía.

Brunet et al. (2023) destacan que las PMO públicas deben incorporar estrategias de gobernanza participativa y deliberativa, donde la comunicación y la transparencia sean instrumentos de legitimación. Este enfoque implica reconocer que las partes interesadas no son solo receptores de información, sino agentes activos en la construcción del valor público.

El PMO Practice Guide (PMI, 2025) recomienda integrar la gestión de stakeholders en todas las fases del ciclo de vida de la PMO: desde su diseño hasta su operación y evaluación. Esto permite anticipar resistencias, fortalecer alianzas y garantizar que las decisiones respondan a expectativas compartidas.

2.3.8. Teoría de la organización y fundamentos estructurales para el diseño de una PMO pública

Comprender cómo se componen las estructuras organizacionales, cómo circula la autoridad y cómo se articulan los procesos de coordinación resulta necesario para explicar el funcionamiento de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) dentro de una entidad pública. La teoría de la organización ofrece elementos analíticos que permiten interpretar por qué ciertas estructuras favorecen la coordinación institucional, la transparencia y la eficiencia, mientras que otras generan fragmentación o ineficacia.

Los enfoques clásicos de la administración constituyen un primer referente para entender estas dinámicas. Weber (1947) expuso el modelo burocrático racional-legal, donde la jerarquía, la formalización de procedimientos y la autoridad técnicamente fundada son condiciones para garantizar imparcialidad y control. En una PMO pública, estos principios se identifican en la necesidad de delimitar funciones, estandarizar procesos de seguimiento y asegurar trazabilidad en la información de los proyectos.

Por su parte, Fayol (1916) estructuró las funciones administrativas —planificación, organización, dirección, coordinación y control— que hoy sustentan el quehacer de una PMO, la cual actúa como instancia articuladora entre la estrategia institucional y la ejecución operativa. Complementariamente, los aportes de Taylor (1911) acerca de la eficiencia y la estandarización del trabajo dialogan con prácticas contemporáneas como el uso de metodologías de proyectos, indicadores de desempeño y criterios de mejora continua.

Aunque estas teorías privilegian el orden y la estabilidad, la literatura contemporánea advierte que una PMO no puede funcionar únicamente bajo parámetros de burocracia clásica. Aubry y Brunet (2016) muestran que estas oficinas operan en entornos institucionales marcados por tensiones políticas, presiones sociales y dinámicas cambiantes, lo que exige incorporar enfoques adaptativos basados en colaboración, aprendizaje y flexibilidad. Desde esta mirada, una PMO pública debe equilibrar el control formal —indispensable para la rendición de cuentas— con la capacidad de ajustarse a nuevas prioridades, gestionar incertidumbre y coordinar actores con intereses diversos.

Este enfoque dual implica que la estructura de la PMO debe concebirse como un dispositivo híbrido: suficientemente normado para garantizar transparencia y coherencia, pero al mismo tiempo abierto a la innovación, a la gestión del conocimiento y a los procesos relacionales que permiten sostener la legitimidad de sus intervenciones. Las teorías contemporáneas de gobernanza indican que la autoridad técnica es insuficiente sin legitimidad social; por ello, la PMO se reconoce no solo por su capacidad metodológica, sino por su influencia relacional, la confianza que genera y los resultados verificables que produce (Brunet et al. 2023).

La comprensión teórica del diseño de una PMO pública no se apoya en un único paradigma, sino en la convergencia de postulados clásicos y actuales. Las primeras aportan el

fundamento estructural que asegura orden, control y claridad institucional; las segundas introducen la necesidad de adaptación, colaboración y creación de valor público. La articulación entre estas líneas teóricas permite explicar por qué una PMO debe operar como instancia técnica y, simultáneamente, como mecanismo estratégico de gobernanza capaz de integrar procesos, fortalecer capacidades y dirigir las decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos colectivos.

2.3.9. Enfoques contemporáneos sobre la organización flexible y adaptativa

Las perspectivas organizacionales contemporáneas amplían las teorías clásicas al considerar la complejidad, la comunicación y la adaptabilidad como elementos que influyen en el funcionamiento institucional. Estas aproximaciones conciben a las organizaciones como estructuras que responden a dinámicas cambiantes, a la interacción entre áreas y a condicionantes normativos y tecnológicos.

Mintzberg (1983) propuso un modelo basado en distribuciones estructurales que combinan grados diversos de burocracia profesional, coordinación y flexibilidad. Este planteamiento muestra cómo las organizaciones alternan o integran formas estables de trabajo con esquemas centrados en la innovación y la colaboración.

Lawrence y Lorsch (1967) introdujeron la distinción entre diferenciación e integración organizacional, señalando que las instituciones deben enfrentar la diversidad interna mediante mecanismos que faciliten la coordinación y la coherencia. La capacidad para articular áreas con funciones, lenguajes técnicos y ritmos de trabajo distintos constituye un principio central de este modelo.

Morgan (1990) incorporó una visión metafórica de la organización como “organismo”, destacando su capacidad de adaptación a exigencias externas y a tensiones internas, destacando

la importancia de comprender la organización como una entidad dinámica, influida por su entorno político, social y tecnológico.

Aubry y Brunet (2016) profundizaron esta mirada al estudiar las estructuras que emergen alrededor de la gestión de proyectos. Para estos autores, las unidades organizacionales dedicadas a coordinar iniciativas estratégicas se transforman en función de tensiones entre control, coordinación, legitimidad y valor.

2.4. Marco conceptual

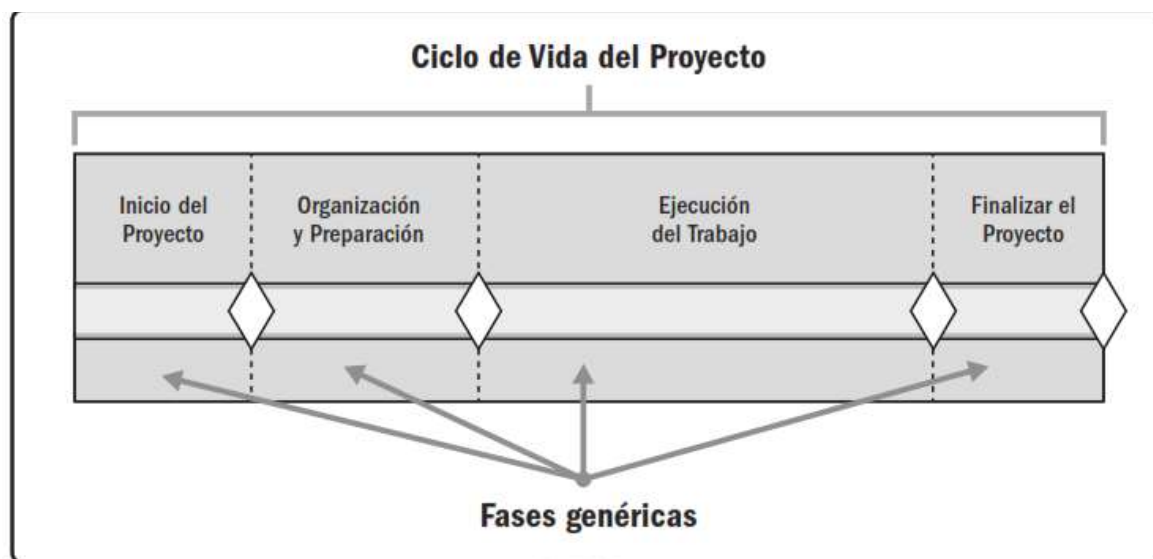
2.4.1. Definición de proyecto y su importancia en la gestión pública

Un proyecto es un esfuerzo temporal enfocado en crear un producto, servicio o resultado único. En el sector público, los proyectos tienen como propósito atender necesidades sociales, mejorar servicios o desarrollar infraestructura estratégica, por lo que su éxito tiene un impacto directo en la calidad de vida de los ciudadanos y en el cumplimiento de los objetivos gubernamentales.

Para el Project Management Institute (PMI), el ciclo de vida del proyecto representa las fases que atraviesa desde su inicio hasta su cierre. Estas fases pueden organizarse de manera secuencial o superpuesta, dependiendo del tipo de proyecto, su complejidad y las características de la entidad ejecutora (PMI, 2017).

2.4.2. Ciclo de vida del proyecto

Como muestra la figura 8, el ciclo de vida del proyecto incluye fases como inicio, planificación, ejecución, monitoreo/control y cierre. Cada una tiene objetivos definidos y genera entregables específicos que marcan el avance hacia el logro del propósito final del proyecto.

Figura 8.*Ciclo de vida del proyecto*

Nota. Fuente tomada del PMBOOK sexta edición (PMI, 2017).

2.4.3. Oficina de gestión de proyectos (PMO)

Una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es una estructura organizativa encargada de estandarizar los procesos de gestión de proyectos, facilitar su seguimiento y asegurar que estos se alineen con los objetivos estratégicos de la organización.

2.4.3.1. Funciones y objetivos de una PMO. Según el Manual de la PMO del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (2019), las funciones principales de una PMO en el sector público incluyen actividades que van desde el desarrollo de estándares, soporte a gerentes de proyecto, actividades de monitoreo y control, entre otras, que se detallan a continuación en la tabla 3:

Tabla 3.*Funciones y objetivos de una PMO en la administración pública*

Función	Descripción	Objetivo Principal
Desarrollo de Estándares	Crear metodologías y plantillas para estandarizar los procesos de gestión de proyectos	Consistencia y calidad en los proyectos
Soporte a los Gerentes de Proyecto	Capacitar y proporcionar herramientas para la gestión efectiva de proyectos	Mejora del desempeño de los gerentes de proyecto
Monitoreo y Control	Supervisión continua del progreso en tiempo, costo y calidad	Asegurar el cumplimiento del plan
Gestión de Recursos	Asignación de recursos según las prioridades de los proyectos	Optimización de recursos
Evaluación de Portafolio	Selección y priorización de proyectos estratégicos	Alineación con los objetivos organizacionales

Fuente: tomada del Manual de implementación de la oficina de Gestión de proyectos (DAFP, 2021).

2.4.3.2. Tipos de PMO. En la tabla 4 se muestra que existen tres tipos principales de PMO según su nivel de control (PMI, 2017; DAFP, 2019):

Tabla 4.*Tipos de PMO según el nivel de control*

Tipo de PMO	Descripción	Nivel de Control
PMO de Apoyo	Actúa como consultor y biblioteca de recursos	Bajo
PMO de Control	Monitorea y asegura el cumplimiento de estándares	Medio
PMO Directiva	Controla la ejecución y gestión de proyectos asignados	Alto

Nota. Descripción del nivel de control e intervención de las PMO según su tipo (DANE, 2019)

2.4.4. Modelos de madurez en gestión de proyectos

La madurez organizacional en la gestión de proyectos hace referencia al grado de formalización, estandarización y mejora continua de los procesos relacionados con la planificación, ejecución y control de proyectos. Esta madurez es clave para asegurar resultados consistentes, minimizar errores y optimizar el uso de recursos públicos.

Según el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), desarrollado por el Project Management Institute (PMI, 2013), y el Manual de la PMO del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2019), los modelos de madurez permiten establecer un diagnóstico institucional, identificar brechas y construir una hoja de ruta progresiva para la mejora de capacidades en la gestión de proyectos.

2.5. Marco normativo

La posible implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos en la Alcaldía Municipal de Ibagué es, antes que una decisión técnica, una decisión administrativa que debe desenvolverse dentro del ordenamiento jurídico colombiano vigente. Para situar correctamente el alcance de ese marco, conviene precisar desde el inicio lo que la PMO no es, la cual no sustituye las competencias legales de las secretarías, las oficinas asesoras, los supervisores, los ordenadores del gasto ni los comités institucionales que ya existen en la entidad. Su función es articular, estandarizar, orientar, monitorear y generar información para mejorar la gestión de los proyectos estratégicos municipales. Esa precisión tiene consecuencias jurídicas importantes, porque significa que formalizar la PMO no exige modificar competencias establecidas por ley sino crear un mecanismo interno de coordinación técnica, lo cual simplifica considerablemente la ruta de implementación.

2.5.1. Fundamento constitucional

El punto de partida del marco legal es la Constitución Política de 1991. Su artículo 209 establece que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y debe desarrollarse bajo los principios de eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, que son precisamente los principios que una PMO está diseñada para operacionalizar en la gestión de proyectos. A ese mandato se suma el artículo 315, que atribuye al Alcalde la competencia de dirigir la acción administrativa del municipio, facultad que le confiere la base jurídica para crear una instancia de coordinación estratégica de proyectos con dependencia directa de su despacho, sin necesidad de acudir al Concejo Municipal para ese propósito.

2.5.2. Organización y modernización administrativa

En el ámbito de la organización estatal, la Ley 489 de 1998 es el referente central. Su artículo 3 consagra la racionalización y modernización de la administración pública como un deber institucional y promueve la adopción de herramientas de planeación y evaluación orientadas a mejorar la gestión. La PMO encuentra en esta ley su habilitación más directa como mecanismo interno de articulación, con la condición de que opere dentro de la estructura administrativa autorizada y sin invadir las competencias decisorias de otras dependencias, condición que el diseño propuesto respeta de manera explícita.

Complementariamente, la Ley 136 de 1994 y su actualización mediante la Ley 1551 de 2012 regulan la organización y el funcionamiento de los municipios colombianos. El artículo 91 de la Ley 136 es especialmente relevante porque le atribuye al Alcalde la potestad de reorganizar, mediante acto administrativo, las dependencias internas del municipio en función de las necesidades del servicio. Esta es la competencia jurídica que le permitiría al Alcalde de Ibagué formalizar la PMO mediante la transformación de la Gerencia de Proyectos Estratégicos que ya

existe, sin necesidad de una reforma estructural de la planta de personal ni de aprobar un nuevo presupuesto desde cero.

2.5.3. Planeación e inversión pública

Desde la perspectiva de la planeación territorial, la Ley 152 de 1994, Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, es el referente normativo más relevante para la PMO municipal. Esta ley obliga a las entidades públicas a planear y ejecutar sus acciones en coherencia con el Plan Nacional y los planes territoriales de desarrollo, lo que convierte a la PMO en el instrumento técnico que garantiza la trazabilidad entre el Plan de Desarrollo Municipal Ibagué para Todos 2024–2027, el Plan Indicativo, el Plan Operativo Anual de Inversiones y la ejecución efectiva de los proyectos estratégicos. En términos prácticos, la PMO es el mecanismo que permite a la Alcaldía demostrar que sus proyectos no solo están formulados sino que se ejecutan con coherencia respecto a los compromisos adquiridos con la ciudadanía.

A esa base se suman el Decreto 1083 de 2015 y el Decreto 1499 de 2017, que incorporaron el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como marco de referencia para toda la gestión de las entidades públicas colombianas. La operación de una PMO fortalece directamente las dimensiones de Direccionamiento Estratégico, Gestión para el Resultado con Valores y Evaluación de Resultados del MIPG, lo que significa que su implementación no sería una carga adicional al sistema de gestión vigente en la Alcaldía sino un componente que lo profundiza y le da mayor consistencia operativa.

2.5.4. Contratación pública

Dado que la mayor parte de los proyectos estratégicos de la Alcaldía se ejecutan mediante contratos estatales, el régimen de contratación pública también delimita el campo de acción de la

PMO. La Ley 80 de 1993 y la Ley 1150 de 2007 establecen que los procesos contractuales y la responsabilidad de los ordenadores del gasto son competencias intransferibles, y el diseño propuesto respeta ese límite de manera explícita. El aporte de la PMO en este ámbito se concentra en la planeación técnica precontractual, la estructuración de fichas de proyecto, el seguimiento a los hitos físicos asociados a los contratos y la generación de alertas tempranas sobre posibles incumplimientos, sin asumir funciones de supervisión ni interventoría, que siguen correspondiendo a las dependencias designadas por la normativa vigente.

2.5.5. Transparencia y control

Dos normas enmarcan la actuación de la PMO en materia de transparencia y control. La Ley 1474 de 2011, Estatuto Anticorrupción, exige que las entidades públicas implementen mecanismos de control y seguimiento que prevengan el uso ineficiente de los recursos del Estado. La PMO responde a ese mandato mediante trazabilidad documental, reportes ejecutivos periódicos, gestión de riesgos y documentación de decisiones, funciones que reducen los espacios de discrecionalidad en la ejecución sin reemplazar a la Oficina de Control Interno ni a los organismos de control externo. La Ley 1712 de 2014, que regula el derecho de acceso a la información pública, obliga además a que la PMO incorpore criterios de transparencia activa y disponibilidad de información sobre el avance de los proyectos estratégicos, con respeto por las reservas legales que la misma ley contempla.

2.5.6. Lineamiento técnico del DAFP

Más allá de las normas jurídicas en sentido estricto, el Manual de la PMO en el Sector Público publicado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2019) constituye el referente técnico oficial del Gobierno Nacional para la creación y operación de estas oficinas en entidades estatales colombianas. Aunque no tiene carácter vinculante de norma

jurídica, su observancia es reconocida como una buena práctica de gestión pública y su alineación con el diseño propuesto en este trabajo facilita la validación institucional de la OGPE ante las instancias competentes, otorgándole un respaldo metodológico que va más allá de la iniciativa académica.

2.5.7. Ruta jurídica para la formalización

El conjunto de normas descritas no solo no obstaculiza la creación de la PMO en la Alcaldía Municipal de Ibagué; en varios casos la exige, porque sus principios de eficiencia, planeación, transparencia y control son exactamente los que la oficina está diseñada para materializar. La formalización requeriría un acto administrativo, decreto o resolución del Alcalde, que defina la naturaleza jurídica de la PMO, su adscripción orgánica, su alcance funcional, sus líneas de reporte y sus límites de autoridad frente a las secretarías de Planeación, Hacienda, Contratación y Control Interno, así como frente a las secretarías ejecutoras. Ese acto debe respetar la estructura vigente establecida en el Decreto 1210 de 2023 y dejar claro que la PMO actúa como instancia técnica de orientación, seguimiento y generación de valor público, sin competencias decisorias autónomas.

Para que esa formalización sea sólida, la puesta en marcha deberá cumplir cuatro condiciones jurídicas mínimas: alineación con el Plan de Desarrollo Municipal vigente, integración al MIPG y al sistema institucional de gestión de la Alcaldía, respeto por el régimen de contratación pública y las competencias de ordenación del gasto, y garantía de transparencia, trazabilidad documental y rendición de cuentas. El proyecto de decreto incluido en el Apéndice J de este trabajo constituye el punto de partida concreto para formalizar esas condiciones mediante el instrumento jurídico correspondiente, lo que significa que la Alcaldía no tendría que construir ese instrumento desde cero si decide avanzar hacia la implementación..

3. Diseño metodológico

3.1. Enfoque de la investigación

El diseño metodológico de esta investigación adopta un enfoque mixto, que consiste en la integración sistemática de técnicas, datos y análisis cualitativos y cuantitativos dentro de un mismo estudio. Según Hernández y Mendoza (2018), los métodos mixtos permiten comprender los fenómenos organizacionales con mayor profundidad, pues articulan la solidez de los datos numéricos —capaces de revelar patrones, magnitudes y niveles de desempeño— con la riqueza interpretativa de los datos cualitativos, que aportan significados, percepciones y explicaciones subyacentes a dichos resultados.

Este enfoque se desarrolla bajo el paradigma pragmático, apropiado para investigaciones aplicadas en entornos institucionales, donde los problemas rara vez pueden abordarse desde una única perspectiva epistemológica. En esta línea, los métodos mixtos no solo permiten responder al “qué ocurre” en la gestión de proyectos de la Alcaldía Municipal de Ibagué, sino también al “por qué ocurre”, integrando información cuantitativa y comprensión cualitativa de las dinámicas organizacionales.

Dentro de este enfoque el componente cuantitativo se utiliza para medir el nivel de madurez institucional en gestión de proyectos; el componente cualitativo permite comprender las dinámicas internas de la Alcaldía, las necesidades de los equipos que gestionan proyectos y las condiciones que influyen en la pertinencia y diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

3.2. Tipo de investigación

La investigación se enmarca en un estudio descriptivo y aplicado, con una fase inicial de carácter exploratorio. En términos descriptivos, el propósito es caracterizar el estado actual de la

gestión de proyectos en la Alcaldía Municipal de Ibagué, identificando prácticas existentes, brechas de desempeño y condiciones institucionales que influyen en la viabilidad de una Oficina de Gestión de Proyectos. Este tipo de aproximación, como señalan Hernández y Mendoza (2018), permite detallar y analizar fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, sin manipulación de variables.

El carácter aplicado del estudio se fundamenta en el desarrollo de un modelo de PMO enfocado en resolver una necesidad institucional concreta, apoyado en metodologías internacionales y mejores prácticas documentadas. Según Hernández y Mendoza (2018), la investigación aplicada es aquella que busca generar soluciones prácticas que fortalezcan la toma de decisiones y la intervención organizacional, objetivo central en el diseño de una PMO municipal.

Además, la fase inicial adopta un enfoque exploratorio, destinado a revisar experiencias previas de PMOs en el sector público, analizar marcos de referencia internacionales y reconocer patrones de funcionamiento útiles para el contexto local. Creswell (2013) sostiene que este tipo de aproximación resulta pertinente cuando los fenómenos no han sido suficientemente estudiados o cuando es necesario construir un entendimiento preliminar antes de avanzar hacia etapas analíticas más profundas.

3.3. Diseño de la investigación

El estudio se desarrolla bajo un diseño no experimental, en la medida en que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan y analizan las condiciones existentes para comprender el fenómeno y proponer una estructura organizativa óptima. Este enfoque, ampliamente utilizado en investigaciones organizacionales, permite examinar la

realidad institucional en su estado actual y generar propuestas fundamentadas en datos empíricos y teóricos.

Se adopta el diseño explicativo secuencial DEXPLIS, en el cual la fase cuantitativa antecede y fundamenta la fase cualitativa. Inicialmente, se recogen y analizan datos cuantitativos para identificar tendencias, brechas y niveles de madurez en la gestión de proyectos.

Posteriormente, se emplean técnicas cualitativas para profundizar en las causas, percepciones y significados asociados a los hallazgos obtenidos, lo que permite construir una interpretación integrada y contextualizada del fenómeno estudiado (Hernández & Mendoza, 2018; Creswell, 2013).

3.4. Población, muestra y muestreo

La población total de la Alcaldía Municipal de Ibagué está conformada por 837 servidores públicos, distribuidos en niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial. Sin embargo, para efectos de esta investigación, la población objetivo corresponde únicamente a los funcionarios que intervienen de manera directa en la planificación, ejecución, seguimiento y control de proyectos estratégicos, de acuerdo con el Mapa de Procesos del SIGAMI y el Manual de Funciones vigente según el Decreto 1210 de 2023 (Alcaldía de Ibagué, 2023). Este subgrupo está conformado por 109 servidores, principalmente adscritos a la Gerencia de Proyectos Estratégicos y a las secretarías misionales de desarrollo económico, infraestructura, social, ambiental y cultural.

Dado que no todos los funcionarios desempeñan roles relacionados con la gestión de proyectos, la muestra se determina mediante un muestreo no probabilístico por criterio, técnica apropiada cuando el interés del estudio recae en actores que poseen características específicas vinculadas al fenómeno analizado (Hernández & Mendoza, 2018). Bajo este criterio, se

seleccionan los servidores que tienen responsabilidad directa en el ciclo de vida de los proyectos: gerentes o líderes de proyecto, directores de área, profesionales de apoyo, supervisores y responsables de procesos de planificación o control.

La muestra para el cuestionario estuvo conformada por 61 personas integrada por participantes pertenecientes a estos roles estratégicos, garantizando así la recolección de información pertinente para diagnosticar el nivel de madurez institucional, las prácticas actuales de gestión y las necesidades funcionales para el diseño de la PMO.

3.4.1. Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyó en la aplicación del cuestionario a todos los servidores públicos que cumplieron las siguientes condiciones:

- Participar de manera directa o indirecta en actividades del ciclo de vida de los proyectos (formulación, ejecución, seguimiento o cierre).
- Pertenecer a dependencias misionales o de apoyo que trabajan con proyectos estratégicos (infraestructura, desarrollo económico, social, ambiental, cultural, Gerencia de Proyectos Estratégicos).
- Tener vínculo laboral activo con la Alcaldía Municipal de Ibagué en el momento de la aplicación del instrumento.
- Poseer experiencia o responsabilidad en tareas relacionadas con proyectos, sin importar su nivel jerárquico (profesional, técnico, asesor o directivo).

No se incluyeron en la muestra los servidores que:

- Desempeñen funciones administrativas no relacionadas con la gestión de proyectos, tales como actividades puramente operativas, de archivo, logística o atención al usuario.

- Se encuentren en comisión, licencia o con limitaciones que impidan su participación.
- No tengan conocimiento básico de los procesos institucionales asociados a los proyectos, lo cual podría afectar la validez de las respuestas.
- Estén vinculados únicamente a programas temporales, pasantías o contratos de muy corta duración que no permitan un conocimiento real del funcionamiento organizacional.

3.5. Técnicas de recolección de información

En primer lugar, se utilizó la encuesta como técnica cuantitativa de recolección de datos. De acuerdo con Creswell (2014), las encuestas permiten recopilar información estandarizada de un número amplio de participantes, lo que facilita medir tendencias, percepciones y comportamientos asociados a variables específicas. También se usó la observación como técnica cualitativa que busca a comprender de manera directa el funcionamiento real de los procesos de gestión de proyectos. Según Flick (2014), la observación permite captar dinámicas, interacciones y prácticas institucionales que no siempre se expresan explícitamente en los discursos de los participantes. En el contexto de esta investigación, la observación contribuyó a identificar flujos de trabajo, mecanismos de coordinación y posibles brechas entre los procedimientos formales y las prácticas efectivas en las dependencias misionales. Esta técnica, además, fortalece la validez del análisis al triangular los datos observados con los resultados de la encuesta.

3.6. Instrumentos de recolección de información

El cuestionario diseñado para esta investigación constituye el instrumento principal para obtener información cuantitativa y cualitativa sobre la gestión de proyectos estratégicos en la Alcaldía Municipal de Ibagué. Está estructurado en nueve secciones, que en conjunto suman 51 preguntas: 46 ítems cerrados tipo Likert y 5 preguntas abiertas (ver Apéndice A). Su estructura responde a los componentes evaluados por los modelos de madurez OPM3®, CP3M© y PMO

Value Ring™, y permite diagnosticar capacidades institucionales, prácticas actuales y expectativas frente a la futura PMO. En la tabla 5 se hace una caracterización del cuestionario

Tabla 5.

Caracterización del cuestionario de investigación

Sección	Descripción	No. de preguntas
Sección 1. Información general	Recoge datos sociodemográficos y profesionales del participante (dependencia, cargo, experiencia y rol en proyectos). Esta información permite segmentar los resultados por nivel jerárquico, área funcional y grado de participación en proyectos	5
Sección 2. Procesos y estandarización en la gestión de proyectos	Evalúa el grado de formalización de los procesos, la existencia de metodologías comunes, el uso de plantillas y la sistematicidad del seguimiento. Esta sección aporta información clave sobre la madurez procesal de la entidad.	8
Sección 3. Gobernanza y coordinación interinstitucional	Analiza la claridad de roles, canales de comunicación, mecanismos de reporte y articulación entre dependencias. Permite identificar el nivel de gobernanza institucional y los desafíos de coordinación transversal.	6
Sección 4. Competencias y capacidades del talento humano	Explora la formación, habilidades técnicas, dominio de herramientas, liderazgo y disponibilidad de equipos multidisciplinarios. Mide la madurez desde el componente humano y de capacidades internas.	5
Sección 5. Cultura organizacional en torno a los proyectos	Evalúa percepciones sobre planificación, colaboración, transparencia, innovación y gestión del conocimiento. Permite identificar factores culturales que potencian o limitan la gestión de proyectos.	6
Sección 6. Tecnología y herramientas de apoyo	Examinar la infraestructura digital disponible para el seguimiento de proyectos, el almacenamiento de datos y la toma de decisiones. Evalúa la madurez tecnológica de la institución.	4
Sección 7. Percepción del desempeño institucional	Mide la efectividad percibida en términos de cumplimiento de tiempos, costos, impacto social y alineación estratégica. Contribuye al diagnóstico del desempeño organizacional actual.	5

Sección 8. Necesidades y expectativas frente a la PMO	Identifica los servicios, funciones y aportes esperados de la futura PMO, suministrando información directa para la formulación de sus lineamientos estructurales y funcionales.	6
Sección 9. Preguntas abiertas	Permite obtener información cualitativa para profundizar en el diagnóstico, identificar percepciones, recoger propuestas y comprender las expectativas institucionales sobre la PMO.	5

Fuente: Elaboración propia

El formato de entrevista estuvo compuesto por 10 preguntas abiertas, organizadas en torno a cuatro categorías analíticas derivadas del marco teórico y de la operacionalización de la variable: gobernanza y coordinación interinstitucional, capacidades del talento humano, procesos reales de gestión de proyectos, e impacto y expectativas frente al diseño de la PMO. Estas categorías permiten explorar aspectos como la claridad de roles, la forma en que se toman las decisiones, la existencia de barreras de articulación, las necesidades de formación, la brecha entre la normativa y las prácticas cotidianas, y las funciones que la PMO debería asumir para mejorar la gestión institucional.

El instrumento de observación tiene como finalidad registrar de manera directa y sistemática cómo se desarrollan los procesos asociados a la gestión de proyectos en la Alcaldía Municipal de Ibagué. Su uso complementa la información obtenida mediante cuestionarios y entrevistas, permitiendo contrastar percepciones con prácticas reales y fortalecer la triangulación metodológica del estudio.

El formato (ver Apéndice C) se organiza en cuatro categorías de análisis, derivadas de la operacionalización de la variable independiente:

- Procesos operativos: identifica cómo se ejecutan en la práctica las actividades de planificación, seguimiento y cierre de proyectos, el uso real de formatos y la existencia de trazabilidad documental.

- Coordinación interdependencias: registra la articulación entre dependencias, el flujo de información y la participación en espacios de seguimiento.
- Uso de tecnología: observa la utilización efectiva de herramientas digitales para monitoreo, carga de datos y apoyo a la toma de decisiones.
- Ambiente de trabajo: documenta las interacciones, dinámicas colaborativas y comportamientos que influyen en la gestión de proyectos.

El formato incluye campos para descripciones breves y ejemplos específicos, lo que facilita la posterior codificación y análisis cualitativo. Este instrumento aporta evidencia empírica esencial para el diagnóstico del estado actual de la gestión de proyectos, contribuyendo al cumplimiento del primer objetivo específico y al fortalecimiento del diseño de la futura PMO.

3.7. Confiabilidad y validez de los instrumentos

Dado que el cuestionario diseñado para esta investigación incluyó ítems tipo Likert y preguntas politómicas cuyo propósito es a medir percepciones sobre la gestión institucional, fue necesario determinar su confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, para evaluar la consistencia interna de instrumentos con múltiples ítems correlacionados. Este coeficiente, formulado por Cronbach (1951), permitió establecer el grado en que los ítems del cuestionario medía un mismo constructo. Según la literatura, valores de $\alpha \geq 0,70$ se consideran aceptables (Cortina, 1993; Bland & Altman, 2002), mientras que valores superiores a 0,90 podrían indicar redundancia entre ítems. El alfa de Cronbach se calculó utilizando la siguiente expresión:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} = \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde: α = Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

K= No. De ítems del cuestionario

Sumatoria de las varianzas de los ítems

Varianza total del instrumento

3.8. Validación de contenido y estructura de los instrumentos

Para asegurar que tanto el cuestionario como la guía de entrevista representaran adecuadamente los constructos teóricos de interés, se empleó un proceso de validación por jueces expertos. Esta validación se fundamentó en los criterios planteados por León y Montero (2003):

- Validez de contenido: permite determinar si los ítems y preguntas elaborados abarcan de manera suficiente y pertinente las dimensiones conceptuales relacionadas con la gestión de proyectos, la madurez institucional y la futura PMO.
- Validez de constructo: evalúa la coherencia entre los ítems y los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta, incluyendo el PMO Value Ring™, la gobernanza pública y las teorías organizacionales.
- Validez de criterio: busca examinar la capacidad del instrumento para capturar diferencias reales en las percepciones y prácticas institucionales.

3.9. Variables de investigación

La presente investigación se estructuró metodológicamente a partir de dos variables centrales que organizan tanto el diagnóstico institucional como la formulación del modelo de intervención. En concordancia con el objetivo se distinguen una variable dependiente, vinculada al desempeño institucional que se busca mejorar y variable independiente, asociada al diseño propuesto.

En primer lugar, la variable dependiente es la gestión, el desempeño y la efectividad de los proyectos estratégicos, que constituyen un constructo que integra las capacidades institucionales necesarias para planificar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos de manera

coherente con los objetivos públicos. Desde los lineamientos del Project Management Institute (PMI, 2021, 2025), este concepto abarca la articulación entre procesos estandarizados, gobernanza operativa, uso de herramientas técnicas y capacidades humanas que permiten una ejecución consistente y trazable.

Aubry y Brunet (2016) señalan que la gestión de proyectos en el sector público debe entenderse como un sistema organizacional en el que confluyen estructuras formales, relaciones interdependientes y mecanismos de coordinación que influyen en la efectividad de los resultados. Bajo esta perspectiva, el desempeño de los proyectos no se limita al cumplimiento técnico de plazos o presupuestos, sino que incluye la capacidad institucional para sostener prácticas de colaboración, aprendizaje y transparencia (Brunet et al., 2023).

La efectividad de los proyectos estratégicos se vincula con la noción de valor público propuesta por Moore (1995), quien sostiene que una intervención gubernamental es efectiva cuando produce beneficios verificables para la ciudadanía, mejora la legitimidad institucional y fortalece la capacidad del Estado para responder a necesidades colectivas. En este sentido, la efectividad se expresa en dimensiones como impacto social, alineación con la estrategia municipal y percepción ciudadana sobre los resultados alcanzados.

En segundo lugar, la variable independiente corresponde al diseño de la PMO, la cual se considera como la composición estructural, funcional y metodológica que integra procesos, servicios, mecanismos de gobernanza y criterios de valor público. Esta variable sintetiza la propuesta técnica que se desarrolla a partir del análisis empírico y teórico, y constituye el insumo principal para dirigir la transformación de la gestión institucional. En las tablas 6 y 7 se presenta la operacionalización de las variables dependiente e independiente, respectivamente.

Tabla 6.*Operacionalización de la variable dependiente*

	Dimensión	Indicadores	Instrumento de recolección
Desempeño y la efectividad de los proyectos estratégicos	Estandarización y madurez de procesos	Existencia de metodologías; uso de formatos; seguimiento documentado; análisis de riesgos; actualización de cronogramas; definición de indicadores; aplicación de procedimientos	Cuestionario
	Coordinación institucional	Claridad de roles; canales formales; flujo de información; reuniones de articulación; mecanismos de reporte	
	Capacidades del talento humano	Formación; habilidades técnicas; manejo de software; liderazgo técnico; disponibilidad de equipos	
	Cultura organizacional para proyectos	Valoración de la planificación; colaboración entre dependencias; apertura a la innovación; documentación de lecciones; transparencia; disposición para una PMO	
	Madurez tecnológica	Uso de herramientas digitales; almacenamiento de información; software institucional; apoyo tecnológico en decisiones	
	Desempeño de los proyectos	Cumplimiento de cronogramas; ejecución presupuestal; impacto social percibido; percepción ciudadana; alineación con el Plan de Desarrollo Municipal	
	Expectativas frente a la PMO	Necesidades de estandarización; requerimientos de apoyo técnico; necesidades de coordinación; expectativas de capacitación; transparencia y acceso a información estratégica	

Gobernanza operativa	Prácticas reales de toma de decisiones; claridad operativa de roles; barreras para la articulación; tiempos de respuesta institucional	Entrevistas semiestructuradas
Cultura institucional	Narrativas sobre colaboración; resistencia al cambio; niveles de confianza; dinámicas entre dependencias	
Competencias percibidas del personal	Estilos de liderazgo; dificultades técnicas; necesidades de formación avanzada	
Procesos reales de ejecución	Modo en que se ejecutan los proyectos; brechas entre normativa y práctica; evidencia de procedimientos	Observación directa
Flujo entre dependencias	Participación efectiva en reuniones; circulación real de información; tiempos de respuesta; solución de cuellos de botella	
Aplicación tecnológica en la práctica	Monitoreo en sistemas; carga de datos; uso de herramientas en tiempo real; trazabilidad visible	
Ambiente de trabajo	Interacciones del equipo; comunicación interna; dinámicas colaborativas; clima de ejecución	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.*Operacionalización de la variable independiente*

Variable	Dimensión	Indicadores observables	Fuente / Análisis
Diseño de la PMO	Servicios de la PMO	Definición del portafolio de servicios; alcance de cada servicio; utilidad percibida; relación con necesidades institucionales.	Análisis documental y resultados del cuestionario (sección de expectativas PMO).
	Enfoque funcional y metodológico	Adopción de prácticas del PMO Value Ring™; criterios de selección de proyectos; estandarización metodológica; mecanismos de soporte técnico.	Revisión del PMO Value Ring™, análisis de procesos actuales y expectativas institucionales.
	Capacidades requeridas	Competencias técnicas necesarias; habilidades del equipo PMO; requerimientos tecnológicos; necesidades de formación.	Cuestionario (talento humano, tecnología); análisis documental del Manual de Funciones.
	Estructura organizativa de la PMO	Nivel jerárquico; dependencia administrativa; organigrama; capacidad operativa; tipo de PMO (controladora, de soporte o directiva).	Análisis institucional; alineación con el Decreto 1210 de 2023; modelo PMO Value Ring™.
	Roles y responsabilidades	Definición de roles clave; funciones específicas; asignación de responsabilidades; interacción con sectores misionales.	Análisis normativo y estructural; revisión funcional del SIGAMI.
	Procesos internos de la PMO	Flujo de formulación, seguimiento, control y cierre de proyectos; procesos de reporte; gestión del conocimiento.	Análisis de procesos actuales; alineación con PMBOK® y MIPG.
	Gobernanza y toma de decisiones	Mecanismos de coordinación; claridad en decisiones estratégicas; reportes a niveles directivos; alineación con valor público.	Cuestionario (gobernanza); análisis de políticas y lineamientos internos.

Alineación
estratégica y valor
público

Relación PMO-Plan de Desarrollo; criterios de
valor público; mecanismos de transparencia;
acceso a información.

Análisis del PDM; políticas
de transparencia; diagnóstico
de desempeño institucional.

Fuente: Elaboración propia

3.10. Procedimiento y técnicas de análisis de la información

3.10.1. Análisis cuantitativo

La información fue recolectada mediante el cuestionario aplicado a los funcionarios vinculados a la gestión de proyectos y se organizó en el software SPSS y en excel para su codificación, revisión y depuración, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Hernández y Mendoza (2018). En esta etapa se verificó la consistencia de los datos, la presencia de valores incompletos y la coherencia interna de las respuestas.

Se hizo un análisis estadístico descriptivo, para caracterizar cada una de las dimensiones evaluadas: estandarización de procesos, gobernanza, capacidades del talento humano, cultura organizacional, madurez tecnológica, desempeño institucional y expectativas frente a la PMO. Para ello se calcularon frecuencias, medidas de tendencia central y porcentajes, lo que permitió identificar patrones de respuesta y niveles generales de madurez institucional (Field, 2018).

La información cuantitativa se presentó mediante tablas y gráficos para facilitar la interpretación de los resultados y su vinculación con el diagnóstico institucional. Este análisis constituye la base para identificar brechas entre la práctica actual y los estándares sugeridos por metodologías como el PMBOK y el PMO Value Ring™ Framework.

3.10.2. Análisis cualitativo

Los datos provenientes de la entrevista semiestructurada y de la observación directa fueron procesados mediante análisis de contenido, siguiendo las fases de codificación abierta y axial propuestas por Flick (2015). En la codificación abierta se identificaron unidades de significado relacionadas con la percepción de gobernanza, problemas en los procesos, barreras de coordinación, capacidades internas y expectativas frente a la PMO.

Posteriormente, la codificación axial permitió agrupar estas unidades en categorías temáticas, lo cual ayudó a comprender cómo viven los funcionarios los procesos de gestión de proyectos y qué condiciones facilitan o dificultan la creación de una PMO municipal. Para el procesamiento de la información se utilizó el software Atlas.ti. Este análisis cualitativo permitió captar matices que no se encontraron con el cuestionario, como tensiones organizacionales, resistencia al cambio, variaciones culturales entre dependencias y prácticas informales de gestión.

3.10.3. Integración de resultados

La integración de la información cuantitativa y cualitativa se realizó siguiendo el enfoque mixto planteado por Creswell y Plano Clark (2018). Los resultados del cuestionario fueron la base descriptiva del diagnóstico, mientras que los datos obtenidos en la entrevista y la observación se usaron para explicar, profundizar y contextualizar los patrones detectados. Esta integración se llevó a cabo mediante:

- Matrices de convergencia, en las que se contrastaron coincidencias y divergencias entre ambos tipos de información.
- Triangulación analítica, relacionando percepciones, comportamientos observados y resultados cuantitativos.
- Síntesis interpretativa, enfocada en traducir los hallazgos en implicaciones para el diseño de la PMO.

3.11. Fases de la investigación

La investigación se organizó en las 4 fases que muestra la tabla 8 para garantizar el cumplimiento de los objetivos de manera secuencial.

Tabla 8.*Fases del procedimiento de investigación*

Objetivo específico	Fase de investigación	Actividades desarrolladas	Resultado esperado
1. Diagnosticar el estado actual de la gestión de proyectos estratégicos en la Alcaldía de Ibagué.	Fase 1: Diagnóstico y recolección de información	Revisión documental del SIGAMI, manual de funciones, PDM y normas internas. Validación por jueces expertos (pertinencia, claridad y coherencia). Diseño del cuestionario y la entrevista semiestructurada. Aplicación piloto y ajustes necesarios. Aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada. Realización de entrevistas a informantes clave. Observación no participante de procesos reales de gestión.	Instrumentos validados y aplicados. Base de datos cuantitativa depurada. Corpus cualitativo organizado. Insumos iniciales para el análisis de madurez institucional.
	Fase 2: Procesamiento y análisis de la información	Tabulación de datos en Excel y SPSS. Cálculo de confiabilidad mediante Alfa de Cronbach. Análisis descriptivo de frecuencias y medidas de tendencia central. Pruebas de distribución para selección de análisis paramétrico o no paramétrico. Codificación abierta y axial de entrevistas y observaciones (Atlas.ti). Triangulación de fuentes para identificar patrones y brechas.	Informe de diagnóstico institucional. Identificación de procesos críticos, niveles de madurez y brechas de gestión. Mapa de problemas y oportunidades de mejora.
2. Definir lineamientos, servicios y el enfoque funcional de la PMO conforme al PMO Value Ring™ Framework.	Fase 3: Análisis de referentes y diseño funcional preliminar	Revisión de estándares internacionales: PMBOK 7, PMO Value Ring™, ISO 21500, modelos de PMO públicas. Análisis comparado con los hallazgos del diagnóstico. Identificación de los servicios de la PMO: soporte, control, dirección, valor público.	Documento de lineamientos funcionales de la PMO. Mapa preliminar de servicios y alcance. Enfoque funcional alineado al PMO Value Ring™.

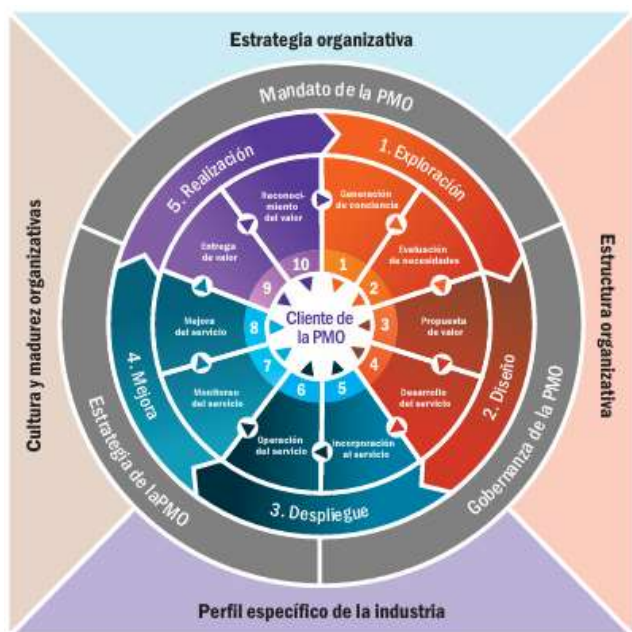
		Definición preliminar de lineamientos funcionales y servicios estratégicos.	
3. Establecer la estructura organizativa y de gobernanza de la PMO.	Fase 4: Diseño organizacional y de gobernanza de la PMO	<p>Diseño de la estructura organizativa (roles, jerarquías, responsabilidades).</p> <hr/> <p>Definición de procesos misionales de la PMO: planificación, seguimiento, portafolio, valor público, conocimiento.</p> <hr/> <p>Diseño del modelo de gobernanza (comités, flujos de decisión, mecanismos de control y transparencia).</p> <hr/> <p>Formulación de indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la PMO.</p> <hr/> <p>Manual preliminar de procesos y roles. Sistema de gobernanza y trazabilidad.</p>	<p>Modelo organizativo final de la PMO.</p> <p>KPIs alineados a valor público y desempeño institucional.</p>
4. Socializar y divulgar los resultados mediante productos académicos.	Fase 5: Sistematización y divulgación científica	<p>Redacción del informe final de investigación.</p> <hr/> <p>Elaboración del artículo científico (mínimo categoría D).</p> <hr/> <p>Preparación del Working Paper.</p> <hr/> <p>Diseño de ponencia para evento académico o institucional.</p>	<p>Informe final de tesis.</p> <p>Artículo científico.</p> <p>Working Paper.</p> <p>Ponencia académica para divulgación.</p>

4. Resultados

Antes de presentar los resultados se hace la contextualización del marco utilizado y la estructura seguida para el desarrollo de la PMO. La presente investigación adoptó como marco metodológico el PMO Value Ring™ Framework, el cual entiende la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) como un sistema dirigido a la generación de valor, con el cliente de la PMO ubicado en el centro del modelo y rodeado por un conjunto de elementos organizacionales, estructurales y operativos que condicionan su diseño y funcionamiento. La Figura 9 presenta el Anillo de Valor de la PMO, que sirve como estructura analítica para organizar la presentación de los resultados del estudio y delimitar su alcance. Este marco distingue tres niveles principales: un contexto organizacional externo, elementos estructurales de la PMO, y un ciclo interno de generación de valor.

Figura 9.

Anillo de valor de la PMO de referencia



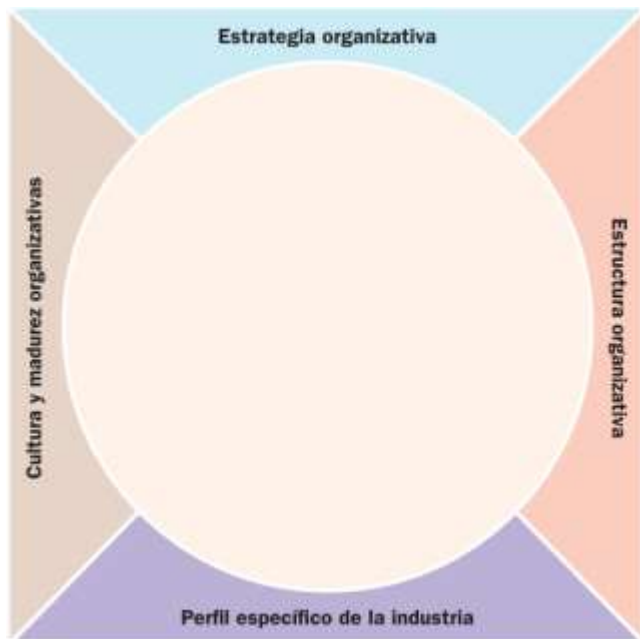
Fuente: Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica, por Project Management Institute (2025), p. 103.

En coherencia con los objetivos de la investigación, el alcance del estudio no comprende la implementación ni la operación de la PMO, sino su diseño conceptual y funcional. En consecuencia, el análisis se concentra en tres aspectos:

Primero, los elementos externos del marco, representados en la figura 10, los cuales están relacionados con la estrategia organizativa, la estructura institucional, el perfil del sector público municipal y la cultura y madurez organizacional, se abordan de manera transversal a partir del diagnóstico institucional.

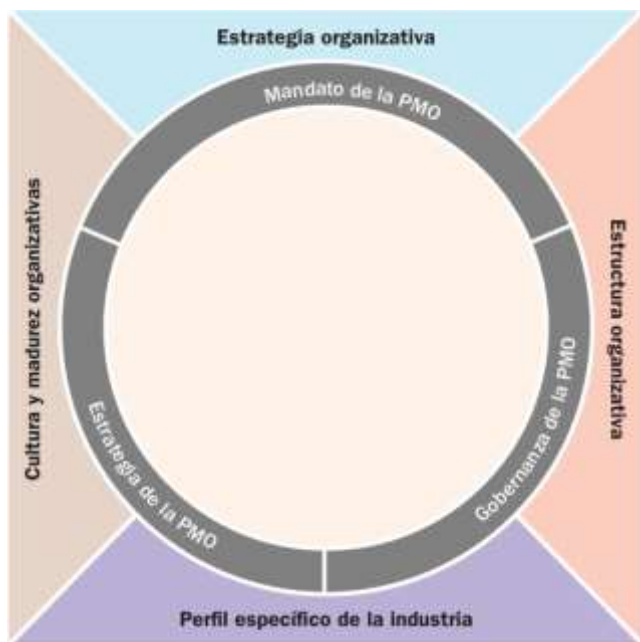
Figura 10.

Elementos de Línea Base de la PMO



Fuente: Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica, por Project Management Institute (2025), p. 108.

Segundo, los elementos estructurales de la PMO, que se muestran en la Figura 11, particularmente el mandato, la gobernanza y la estrategia de la PMO, que serán definidos en los objetivos posteriores.

Figura 11.*Componentes estructurales de la PMO*

Fuente: Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica, por Project Management Institute (2025), p. 116.

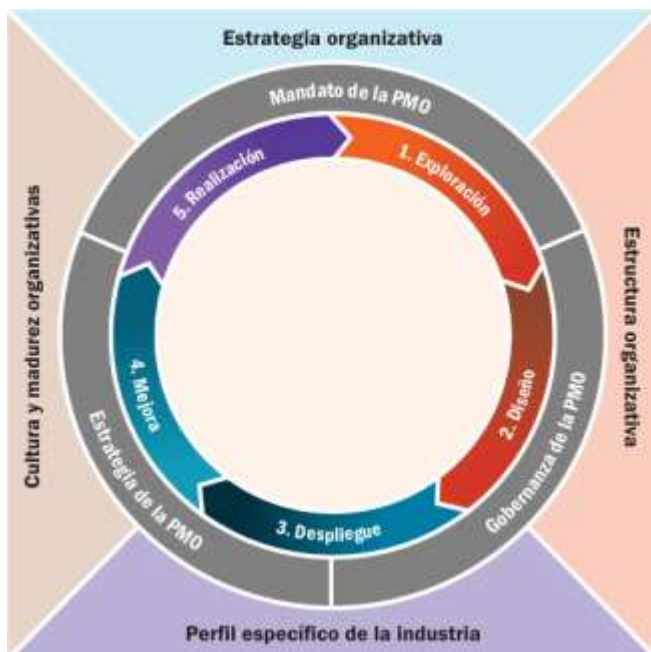
Y tercero, el ciclo de la experiencia del cliente de la PMO describe la forma en que la Oficina de Gestión de Proyectos dirige su actuación a comprender y atender las necesidades de sus clientes institucionales, priorizando la generación de valor sobre la supervisión tradicional de proyectos.

El ciclo se compone de cinco fases como se observa en la figura 12: la exploración, donde se identifican necesidades, expectativas y brechas, así como se genera conciencia sobre el valor de la PMO. La fase de diseño convierte estos hallazgos en una propuesta de valor y en servicios alineados con los objetivos institucionales. El despliegue corresponde a la implementación de los servicios definidos en la operación organizacional. La mejora se enfoca en el monitoreo y ajuste continuo de los servicios a partir del desempeño observado. Finalmente,

la realización permite evidenciar resultados, validar el impacto alcanzado y asegurar el reconocimiento del valor generado por la PMO.

Figura 12.

Ciclo de experiencia del cliente de la PMO

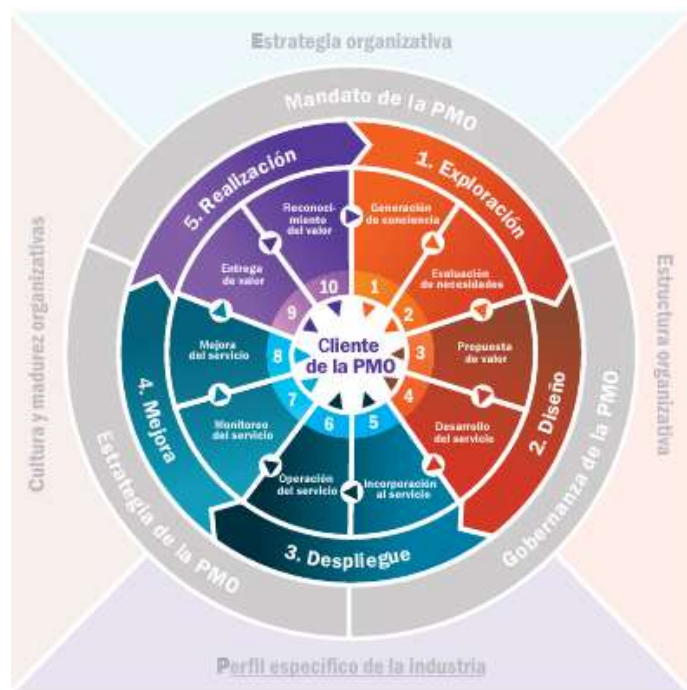


Fuente: Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica, por Project Management Institute (2025), p. 128.

Este ciclo se operacionaliza a través del modelo Flywheel generador de valor de la PMO, el cual explica estas fases como un sistema dinámico y continuo, donde cada etapa impulsa a la siguiente y refuerza progresivamente la creación de valor para la organización. En el centro de este ciclo se encuentra el cliente de la PMO (ver figura 13), visto como el conjunto de actores institucionales que demandan, utilizan y evalúan los servicios de gestión de proyectos. El modelo parte del supuesto de que la capacidad de la PMO para generar valor depende de su comprensión de las necesidades reales de estos clientes y de su habilidad para traducir dichas necesidades en servicios pertinentes, coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

Figura 13.

Modelo Flywheel Generador de Valor de la PMO



Fuente: Oficinas de Dirección de Proyectos: Una Guía Práctica, por Project Management Institute (2025), p. 140.

El alcance de la presente investigación se circunscribe a las fases de exploración y diseño del ciclo de la experiencia del cliente de la PMO, en tanto constituyen la base analítica y conceptual para la definición de una Oficina de Gestión de Proyectos dirigida a la generación de valor. En consecuencia, el estudio aborda los componentes estructurales de la PMO —mandato, gobernanza y estrategia— así como los elementos de línea base organizacional, relacionados con la estrategia institucional, la estructura organizativa, el perfil del sector público municipal y la cultura y madurez en gestión de proyectos. No se contempla el despliegue, la mejora ni la realización del ciclo, dado que el propósito del trabajo se centra en el diseño conceptual y funcional de la PMO y no en su implementación u operación.

4.1. Ciclo de Exploración

El desarrollo del Objetivo específico 1 se sitúa dentro del ciclo de la experiencia del cliente de la PMO, específicamente en su etapa de Exploración, la cual constituye el punto de partida del modelo Flywheel generador de valor. Esta etapa consiste en comprender el contexto institucional, reconocer las condiciones reales de la gestión de proyectos y establecer una base diagnóstica que permita sustentar decisiones de diseño posteriores. Dentro del modelo Flywheel, la Exploración se inicia con el proceso de Generación de conciencia, la cual se compone del reconocimiento institucional de las prácticas existentes, las problemáticas asociadas a la gestión de proyectos estratégicos y las implicaciones derivadas de la ausencia de una instancia especializada como la PMO. Este proceso permite visibilizar percepciones, expectativas y riesgos, así como construir una comprensión compartida sobre la necesidad de fortalecer la gestión de proyectos a nivel organizacional.

4.1.1. Generación de conciencia

Para desarrollar este primer proceso, se procedió inicialmente a la aplicación del cuestionario de gestión de proyectos y madurez institucional, instrumento que permitió recopilar información sistemática sobre las prácticas actuales, los niveles de formalización, la coordinación interdependencias y la percepción del desempeño institucional. Para ello se hizo una prueba piloto inicial a un grupo de 10, funcionarios de la Alcaldía que cumplían las mismas características de la muestra final de investigación personas (ver Apéndice C).

Con el fin de evaluar la consistencia interna del cuestionario, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach mediante el software SPSS versión 25. Aunque el instrumento está conformado por 50 preguntas, para este análisis se consideraron únicamente 41 ítems, correspondientes a las preguntas con respuesta numérica tipo escala, excluyendo las preguntas

abiertas y de carácter descriptivo. En un primer momento, el cálculo del alfa arrojó un valor de 0,676, el cual se considera inferior al umbral de aceptabilidad, dado que la literatura metodológica establece que valores de $\alpha \geq 0,70$ son indicativos de una consistencia interna aceptable (Cortina, 1993; Bland & Altman, 2002).

A partir del análisis de los estadísticos de fiabilidad por ítem, se identificó que los ítems 20 y 33 afectaban negativamente el coeficiente global. En consecuencia, se procedió a recalcular el Alfa de Cronbach excluyendo dichos ítems, quedando el instrumento conformado por 39 ítems. Esta depuración permitió obtener un coeficiente de $\alpha = 0,846$, lo cual señala un nivel alto de consistencia interna y respalda la fiabilidad del instrumento para los fines de la investigación. Los resultados detallados del análisis de fiabilidad, tal como fueron generados por SPSS, se presentan en el Apéndice D.

Una vez comprobada la confiabilidad del instrumento se procedió a aplicar la prueba en firme a la muestra de 61 funcionarios (ver Apéndice E). A continuación, se presentan los resultados por categorías.

4.1.1.1. Sección 1. Datos sociodemográficos. En la tabla 9 se muestran las respuestas a la pregunta 1 del cuestionario; éstas se agruparon según la dependencia o secretaría principal de adscripción de los participantes, independientemente de la dirección, grupo o despacho específico. La mayor proporción de participantes correspondió a la Secretaría de Planeación, seguida por la Secretaría de Desarrollo Social Comunitario y la Secretaría de Infraestructura. En menor proporción participaron funcionarios de las Secretarías de Salud, Gobierno, Educación, Hacienda, Ambiente y Gestión del Riesgo, así como del Despacho del Alcalde y otras dependencias de la administración municipal.

Tabla 9.*Respuestas a la pregunta 1 del cuestionario*

Dependencia / Secretaría	Frecuencia	%
Secretaría de Planeación	12	19,7
Secretaría de Desarrollo Social Comunitario	8	13,1
Secretaría de Infraestructura	7	11,5
Secretaría de Salud	5	8,2
Secretaría de Gobierno	5	8,2
Secretaría de Educación	5	8,2
Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	4	6,6
Secretaría de Ambiente y Gestión del Riesgo	4	6,6
Secretaría de Hacienda	4	6,6
Secretaría de Movilidad	4	6,6
Despacho del Alcalde	3	4,9
Secretaría de Cultura	2	3,3
Secretaría Administrativa	1	1,6
Secretaría de Desarrollo Económico	1	1,6
Total	61	100

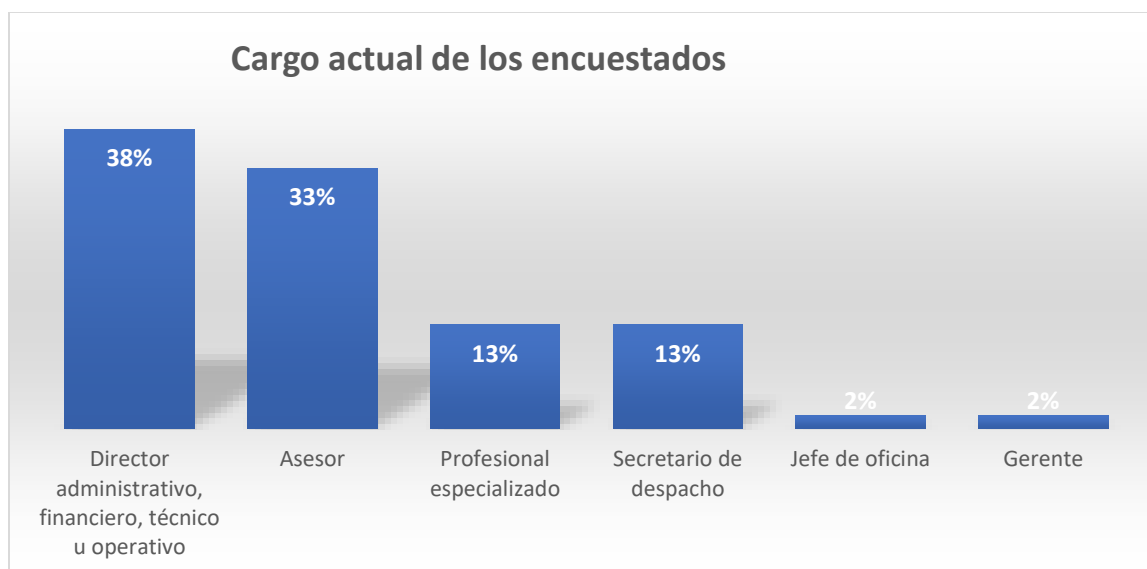
Nota. Los participantes respondieron a la pregunta: Dependencia en la que trabaja actualmente.

Fuente: Elaboración propia.

La distribución de cargos de los encuestados y representados en la figura 14 muestra la participación de funcionarios ubicados principalmente en niveles directivos y de asesoría, con menor presencia de cargos operativos y gerenciales, lo cual aporta una perspectiva estratégica para el análisis de la gestión de proyectos en la entidad.

Figura 14.

Respuestas a la pregunta 2 del cuestionario



Nota. Los participantes respondieron a la pregunta: Cargo actual. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 10, la mayoría de los participantes (78.7%), cuenta con más de cinco años de experiencia en su cargo y participa principalmente en actividades de supervisión y control de proyectos, lo que indica una vinculación directa y sostenida con la gestión institucional. En consecuencia, las valoraciones consignadas en las demás secciones del cuestionario se sustentan en conocimiento práctico de los procesos organizacionales, resultando pertinentes para el diagnóstico propuesto.

Tabla 10.*Respuestas a la pregunta 3 del cuestionario*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 3 a 5 años	13	21,3	21,3	21,3
Más de 5 años	48	78,7	78,7	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Nota. Los participantes respondieron a la pregunta: Años de experiencia en su cargo actual.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.2. Sección 2. Procesos y estandarización en la gestión de proyectos. Los resultados de la sección 2 del cuestionario, presentados en la Tabla 11, muestran valoraciones altas en los ítems relacionados con la existencia de procesos estandarizados, el uso de formatos o plantillas y el seguimiento periódico y documentado de los proyectos, con medias superiores a 8 en una escala de 1 a 10. Los ítems asociados a la actualización de cronogramas y presupuestos y a la definición de indicadores de desempeño presentan valores intermedios. Las puntuaciones más bajas se observan en la existencia de una metodología común para toda la Alcaldía y en el conocimiento y aplicación de los procedimientos por parte de los equipos, acompañadas además de desviaciones estándar más elevadas, lo que muestra mayor dispersión en las respuestas y diferencias en la aplicación de estos aspectos entre las dependencias.

Tabla 11.*Resultados de la sección 2 del cuestionario*

	N		Media	Mediana	Moda	Desv.
	Válido	Perdidos				Desviación
En mi dependencia existen procesos estandarizados para planificar proyectos	61	0	8,57	9,00	10	1,812
Se cuenta con formatos o plantillas oficiales para estructurar proyectos	61	0	8,49	9,00	10	1,757
El seguimiento a los proyectos se realiza de forma periódica y documentada	61	0	8,64	9,00	10	1,438
Se hacen análisis de riesgos para anticipar problemas en los proyectos.	61	0	8,43	9,00	9	1,297
Los cronogramas y presupuestos se actualizan con regularidad.	61	0	7,48	8,00	8	1,649
Los proyectos cuentan con indicadores de desempeño claramente definidos.	61	0	7,18	7,00	8	1,848
Existe una metodología común para la gestión de proyectos en toda la Alcaldía.	61	0	5,64	5,00	5	2,273

Los equipos conocen y aplican los procedimientos establecidos.	61	0	6,66	7,00	8	2,144
Total	61	100,0	100,0			

Nota. En la sección 2 los participantes respondieron a las preguntas 5 a la 12 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.3. Sección 3. Gobernanza y coordinación interinstitucional. En la Sección 3, *Gobernanza y coordinación interinstitucional*, las valoraciones se concentran mayoritariamente en rangos intermedios de la escala (1 a 10) para aspectos relacionados con la articulación entre dependencias, la comunicación de la información y los mecanismos de seguimiento conjunto, tal como se presenta en la Tabla 12. Esta ubicación cercana al valor neutro muestra percepciones no definidas o dispares sobre el funcionamiento de estos componentes, situación que suele presentarse cuando los procesos no están plenamente afianzados a nivel institucional. En contraste, la definición de roles y responsabilidades obtiene valoraciones más altas, lo que indica que este elemento de la gobernanza presenta un mayor grado de estructuración frente a otros aspectos de la coordinación interinstitucional.

Tabla 12.*Resultados de la sección 3 del cuestionario*

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación
	Válido	Perdidos				
Las dependencias coordinan adecuadamente cuando un proyecto involucra varias áreas.	61	0	6,62	6,00	6	1,462
Los roles y responsabilidades de cada dependencia están claramente definidos.	61	0	8,39	9,00	10	1,744
Existen canales formales para reportar avances y dificultades de los proyectos.	61	0	6,39	6,00	5	1,696
La información fluye oportunamente entre las dependencias.	61	0	5,89	5,00	5	1,507
Las decisiones estratégicas sobre proyectos se comunican de forma clara.	61	0	6,15	6,00	5	1,896
Se realizan reuniones periódicas de seguimiento interinstitucional.	61	0	6,28	6,00	5	1,890

Nota. En la sección 3 los participantes respondieron a las preguntas 13 a la 18 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.4. Sección 4. Competencias y capacidades del talento humano. En esta sección, las valoraciones más altas se concentran en los aspectos relacionados con la formación individual para gestionar o apoyar proyectos y la promoción de la capacitación en gestión pública, con medias superiores a 8 en la escala de 1 a 10. En contraste, los ítems asociados a la disponibilidad

de equipos multidisciplinarios y al ejercicio del liderazgo técnico y colaborativo presentan puntuaciones cercanas a valores intermedios, acompañadas de mayor dispersión en las respuestas (ver tabla 13), lo que quiere decir que hay diferencias entre dependencias en cuanto a la capacidad colectiva y a las dinámicas de liderazgo para el desarrollo de proyectos.

Tabla 13.

Resultados de la sección 4 del cuestionario

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación
	Válido	Perdidos				
Cuento con la formación necesaria para gestionar o apoyar proyectos.	61	0	8,80	9,00	9	1,152
En mi dependencia se promueve la capacitación continua en gestión pública.	61	0	8,64	9,00	10	1,354
Existen equipos multidisciplinarios suficientes para apoyar los proyectos.	61	0	6,54	6,00	6	1,709
El liderazgo de proyectos se ejerce de manera técnica y colaborativa.	61	0	6,75	6,00	5	1,841

Nota. En la sección 4 los participantes respondieron a las preguntas 19 a la 23 del cuestionario.
Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.5. Sección 5. Cultura organizacional en torno a los proyectos. En la Tabla 14 se observa que en esta sección, las valoraciones más altas se concentran en la planificación previa, la transparencia en el uso de los recursos y la disposición institucional para adoptar una PMO, con medias cercanas a los valores superiores de la escala de 1 a 10. En cambio, los aspectos

relacionados con la colaboración entre dependencias, la promoción de la innovación y la sistematización de las lecciones aprendidas se ubican en rangos intermedios, acompañados de una mayor dispersión en las respuestas. Este comportamiento permite observar diferencias en las prácticas culturales asociadas al trabajo colaborativo y a la gestión del conocimiento en el desarrollo de los proyectos.

Tabla 14.

Resultados de la sección 5 del cuestionario

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación
	Válido	Perdidos				
Se valora la planificación previa al inicio de los proyectos.	61	0	8,54	9,00	9	1,177
Existe una cultura de trabajo colaborativo entre dependencias.	61	0	6,77	7,00	6 ^a	1,745
Se promueve la innovación para resolver problemas en los proyectos.	61	0	6,56	6,00	5 ^a	1,803
Las lecciones aprendidas se documentan y comparten.	61	0	6,34	5,00	5	1,843
Se incentiva la transparencia y el uso responsable de los recursos.	61	0	8,67	9,00	9	1,578
Existe disposición institucional para adoptar una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)	61	0	9,02	9,00	10	1,176

Nota: a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño. En la sección 5 los participantes respondieron a las preguntas 24 a la 29 del cuestionario. Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.6. Sección 6. Tecnología y herramientas de apoyo. En los resultados de la sección 6, *Tecnología y herramientas de apoyo*, presentados en la Tabla 15, se observa una buena percepción respecto al uso de herramientas digitales para el seguimiento de proyectos y al almacenamiento de la información en sistemas organizados y accesibles; sin embargo, las respuestas muestran diferencias entre dependencias en la forma como estas herramientas son utilizadas. Por su parte, la disponibilidad de software institucional para el monitoreo de proyectos registra puntuaciones bajas, por lo cual se infiere una limitada implementación de soluciones tecnológicas estandarizadas y presenta una oportunidad de mejora en el fortalecimiento de la infraestructura digital que soporte de manera integral la gestión y la toma de decisiones en los proyectos institucionales.

Tabla 15.*Resultados de la sección 6 del cuestionario*

	N		Media	Mediana	Moda	Desv.
	Válido	Perdidos				Desviación
Utilizamos herramientas digitales para hacer seguimiento a los proyectos.	61	0	6,57	8,00	9	3,170
La información de los proyectos se almacena en sistemas organizados y accesibles.	61	0	6,49	8,00	9	3,064
La Alcaldía cuenta con software institucional para monitorear proyectos.	61	0	2,36	1,00	1	2,160

Nota. En la sección 6 los participantes respondieron a las preguntas 30 a la 32 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.7. Sección 7. Percepción del desempeño institucional. Frente a la *Percepción del desempeño institucional*, se identifican fortalezas asociadas al impacto social de los proyectos y a su alineación con el Plan de Desarrollo Municipal, aspectos que indican un enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la administración. Además, se reconoce la capacidad de los proyectos para generar resultados percibidos por la ciudadanía, lo que señala coherencia entre la planeación institucional y los efectos esperados de la intervención pública. Estas fortalezas aportan elementos favorables para el diagnóstico del desempeño organizacional y constituyen una base para el fortalecimiento de la gestión de proyectos a nivel institucional. En la tabla 16 se presentan los resultados de esta dimensión.

Tabla 16.*Resultados de la sección 7 del cuestionario*

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación
	Válido	Perdidos				
Los proyectos estratégicos suelen cumplir los cronogramas establecidos.	61	0	5,66	8,00	1	3,979
Los proyectos suelen ejecutarse dentro del presupuesto.	61	0	5,61	8,00	1	3,938
Los proyectos generan resultados que tienen impacto social.	61	0	9,36	9,00	10	,731
La ciudadanía percibe avances en los proyectos ejecutados.	61	0	6,23	8,00	9	3,273
Los proyectos están alineados con el Plan de Desarrollo Municipal.	61	0	9,62	10,00	10	,522

Nota. En la sección 7 los participantes respondieron a las preguntas 34 a la 38 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.8. Sección 8. Necesidades y expectativas frente a la PMO. En la sección *Necesidades y expectativas frente a la PMO*, se observa un alto nivel de consenso en torno a la necesidad de contar con una Oficina de Gestión de Proyectos en la Alcaldía Municipal, tal como lo muestran los resultados en la Tabla 17. Los participantes coinciden en que la PMO debe asumir funciones relacionadas con la estandarización de metodologías y procesos, el apoyo técnico para la formulación de proyectos, el seguimiento y control de carácter transversal, el fortalecimiento de la coordinación entre dependencias, la capacitación del personal y la gestión

del conocimiento, así como la divulgación de avances para fortalecer la transparencia institucional. Este acuerdo general proporciona insumos directos para la definición de los lineamientos estructurales y funcionales de la futura PMO.

Tabla 17.

Resultados de la sección 8 del cuestionario

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. Desviación
	Válido	Perdidos				
La Alcaldía necesita una PMO para mejorar la gestión de proyectos.	61	0	9,59	10,00	10	,588
La PMO debería estandarizar metodologías y procesos.	61	0	9,56	10,00	10	,592
Debe brindar apoyo técnico para la formulación de proyectos.	61	0	9,52	10,00	10	,622
Debe realizar seguimiento y control de forma transversal.	61	0	9,52	10,00	10	,622
Debe fortalecer la coordinación entre dependencias.	61	0	9,51	10,00	10	,595
Debe capacitar al personal y gestionar el conocimiento.	61	0	9,51	10,00	10	,595
Debe publicar avances para fortalecer la transparencia.	61	0	9,51	10,00	10	,595

Nota. En la sección 8 los participantes respondieron a las preguntas 39 a la 45 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia.

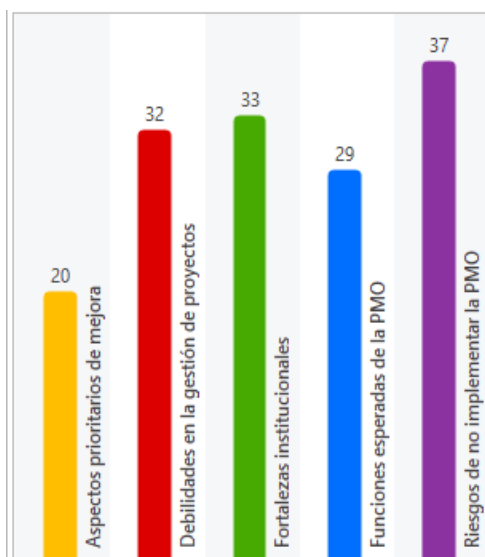
4.1.1.9. Sección 9. Preguntas abiertas. Las respuestas correspondientes a la Sección 9 del cuestionario, conformada por preguntas abiertas, fueron procesadas mediante análisis de contenido, siguiendo las fases de codificación abierta y axial propuestas por Flick (2015). El proceso inició con una lectura de las respuestas, a partir de la cual se identificaron unidades de significado asociadas a fortalezas institucionales, debilidades en la gestión de proyectos, aspectos prioritarios de mejora, funciones esperadas de la PMO y riesgos derivados de su no implementación. Estas unidades fueron codificadas de manera abierta y posteriormente agrupadas en categorías temáticas, en coherencia con los objetivos del estudio y las dimensiones abordadas en el cuestionario.

Dado que las respuestas fueron mayoritariamente breves y convergentes, el análisis se realizó a nivel categorial, sin desagregar en subcategorías, priorizando la identificación de patrones recurrentes y consensos institucionales. El procesamiento de la información se llevó a cabo con el software Atlas.ti, herramienta que facilitó la organización, trazabilidad y sistematización del proceso de codificación. En el Apéndice D se incluyen capturas de pantalla de la interfaz del software, las cuales documentan y respaldan el procedimiento analítico desarrollado.

La figura 15 presenta la distribución de los códigos identificados en el análisis de las preguntas abiertas, lo que permite visualizar la frecuencia relativa de las categorías emergentes. Se observa una mayor concentración de referencias asociadas a los riesgos de no implementar la PMO, seguida de las fortalezas institucionales y las debilidades en la gestión de proyectos. En menor medida aparecen las funciones esperadas de la PMO y los aspectos prioritarios de mejora.

Figura 15.

Cantidad de códigos asociados a cada categoría



Fuente: Elaboración propia.

Categoría 1. Debilidades en la gestión de proyectos. El análisis de las respuestas asociadas a esta categoría permite identificar un conjunto de debilidades estructurales que afectan la capacidad de la Alcaldía Municipal de Ibagué para gestionar proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida. Las citas codificadas muestran que estas limitaciones no se concentran en un área específica, sino que inciden simultáneamente en dimensiones técnicas, administrativas, financieras, contractuales y estratégicas.

Una primera debilidad persistente se relaciona con el seguimiento y la medición de resultados. Las respuestas aluden con frecuencia a indicadores poco claros, dificultad para medir impactos sociales y ambientales, seguimiento limitado o discontinuo y ausencia de sistematización de resultados. Esta situación restringe la posibilidad de evaluar el desempeño real de los proyectos y de retroalimentar los procesos de formulación y ejecución. La falta de cierres con lecciones aprendidas acentúa esta dificultad, al impedir la acumulación de conocimiento institucional y la mejora progresiva de las prácticas de gestión.

En segundo lugar, se identifica una insuficiente articulación entre formulación, ejecución y control, manifestada en la desconexión entre el seguimiento financiero y el avance físico, la incorporación tardía de variables ambientales y la gestión de riesgos posterior al inicio de los proyectos. Las respuestas indican que los proyectos suelen formularse con criterios técnicos adecuados, pero pierden coherencia una vez entran en ejecución, lo que genera ajustes frecuentes, cambios sin control y decisiones tomadas bajo presión de tiempo. Esta desarticulación afecta la gobernanza del proyecto y reduce la capacidad institucional para anticipar desviaciones.

Otra debilidad crítica corresponde a la falta de estandarización metodológica y de herramientas comunes. Las citas señalan prácticas no homogéneas, inexistencia de metodologías compartidas, ausencia de tableros únicos y sistemas de información no integrados. Esta situación deriva en información dispersa, reportes desiguales y dificultades para contar con una visión unificada del estado de los proyectos. La gestión queda condicionada por cargas administrativas elevadas y procesos lentos de trazabilidad documental, lo que limita la oportunidad y calidad de la información disponible para la toma de decisiones.

Las respuestas también indican una confusión entre la gestión de proyectos y la operación cotidiana, en sectores donde la presión por la atención diaria desplaza la planificación y el seguimiento formal. Se menciona que varios proyectos se gestionan principalmente desde el cumplimiento administrativo y no desde los resultados, y que aquellos que involucran talento humano no siempre se estructuran como proyectos. Esta situación reduce la claridad de roles, responsabilidades y compromisos, y debilita el control sobre el desempeño esperado.

Las debilidades identificadas muestran efectos directos sobre la capacidad estratégica de la organización, reflejados en cambios sin soporte completo, control contractual tardío,

seguimiento desigual de proyectos urbanos y sectoriales, y decisiones adoptadas cuando los problemas ya se han materializado. Estas prácticas incrementan la probabilidad de sobrecostos, retrasos y reprocesos, y dificultan la alineación entre proyectos, metas institucionales y prioridades del desarrollo municipal.

Categoría 2. Funciones esperadas de la PMO. Una función central atribuida a la PMO corresponde a la articulación y acompañamiento a las dependencias. Las citas hacen referencia directa al apoyo en formulación, al acompañamiento técnico permanente y al respaldo durante la ejecución, con el propósito de asegurar que los proyectos se desarrollen conforme a lo planificado. Este acompañamiento se entiende como un soporte técnico especializado que no sustituye la responsabilidad de las áreas ejecutoras, sino que contribuye a ordenar la gestión y a reducir desviaciones tempranas.

Otra función se relaciona con la centralización y consolidación de la información de proyectos. Las respuestas destacan la necesidad de contar con información integrada, tanto técnica como financiera, que permita disponer de reportes claros, oportunos y confiables. La PMO aparece como la instancia encargada de organizar datos, crear matrices, integrar indicadores y facilitar la comunicación clara hacia los niveles directivos, fortaleciendo la toma de decisiones sustentada en información consistente.

En relación con la estandarización de prácticas y metodologías, las respuestas asignan a la PMO un papel dirigido a la definición de lineamientos comunes, la homogenización de procesos y la ordenación de la gestión de proyectos en toda la administración. Esta estandarización busca reducir la dispersión de criterios, mejorar la coherencia entre proyectos y elevar el nivel de madurez institucional en gestión de proyectos, alineándose con una lógica de fortalecimiento organizacional.

Las respuestas también destacan funciones vinculadas con la gestión integral del ciclo del proyecto, particularmente en lo relativo al seguimiento, el control y la anticipación de desviaciones. Se espera que la PMO apoye la identificación temprana de riesgos, coordine alertas legales, asegure la gestión de interesados y contribuya a que lo planeado se ejecute sin pérdida de control. Este enfoque hace énfasis en una actuación preventiva, que disminuya la corrección tardía de problemas durante la ejecución.

En el área estratégica, se asigna a la PMO un rol medular en la coordinación y alineación institucional. Las funciones de administrar el banco de proyectos, coordinar proyectos estratégicos y asegurar coherencia entre planeación, ejecución y normatividad permiten ver la necesidad de una instancia que conecte los proyectos con las prioridades del Plan de Desarrollo y con las capacidades reales de la organización, incluyendo el talento humano y los recursos disponibles.

Además, las funciones relacionadas con la evaluación y el control por resultados ocupan un lugar importante en las respuestas. La integración de indicadores, la evaluación de resultados y el apoyo al control y medición apuntan a fortalecer la rendición de cuentas y la demostración de impacto, superando enfoques centrados exclusivamente en el cumplimiento administrativo.

Categoría 3. Riesgos de no implementar la PMO. Un primer grupo de riesgos se vincula con el uso inadecuado de los recursos públicos. Los encuestados mencionan bajo impacto de la inversión, pérdida de recursos, uso ineficiente del presupuesto y presencia de sobrecostos asociados a retrasos en la ejecución. Estas situaciones se agravan cuando las desviaciones no se detectan oportunamente, lo que incrementa reprocesos y limita la capacidad de corregir el rumbo de los proyectos antes de que los impactos financieros sean irreversibles.

Otro riesgo señalado con frecuencia es la desarticulación territorial, sectorial y estratégica de los proyectos. Las respuestas hacen referencia a proyectos desconectados del territorio, intervenciones que no responden a necesidades reales, metas sin cumplimiento efectivo y decisiones estratégicas adoptadas con información parcial. Esta falta de coherencia reduce la alineación entre proyectos, prioridades del Plan de Desarrollo y problemáticas locales, afectando la pertinencia y legitimidad de la acción pública.

En el plano operativo y técnico, se identifican riesgos asociados a retrasos, reprocesos y fallas de diseño. Los participantes mencionan errores técnicos, cambios sin soporte adecuado, proyectos críticos que se quedan a medias y obras con retrasos recurrentes. Estas situaciones impactan negativamente la continuidad de los proyectos y generan efectos acumulativos que comprometen su entrega oportuna y su calidad final.

Las respuestas también destacan riesgos relacionados con la sostenibilidad y el impacto de los proyectos. Se mencionan proyectos sin impacto social claro, intervenciones poco efectivas, baja sostenibilidad de las iniciativas y dificultad para demostrar resultados. La ausencia de datos claros sobre los beneficios alcanzados limita la posibilidad de justificar la inversión realizada y debilita los procesos de rendición de cuentas ante la ciudadanía y los organismos de control.

Otro grupo de riesgos se asocia a la gestión contractual, legal y ambiental. Las respuestas señalan disputas contractuales, observaciones de entes de control, reclamaciones frecuentes y observaciones ambientales posteriores a la ejecución. Estas situaciones incrementan la exposición institucional a sanciones, demandas y ajustes correctivos tardíos, con impactos financieros y reputacionales de alto impacto.

Adicionalmente, las respuestas indican riesgos de carácter institucional y reputacional, que se reflejan en la pérdida de credibilidad, información contradictoria hacia la ciudadanía, conflictos con comunidades y percepción de proyectos que no generan cambios reales en los servicios. Estas situaciones afectan la confianza pública y dificultan la sostenibilidad política y social de las intervenciones municipales.

Categoría 4. Fortalezas institucionales. Las respuestas de los funcionarios participantes permiten identificar una base institucional sólida para la gestión de proyectos en la Alcaldía Municipal de Ibagué, en las etapas de formulación y definición estratégica. Se reconoce capacidad técnica en el manejo de metodologías de inversión pública, experiencia en evaluación y claridad en la disponibilidad y uso de los recursos, lo que facilita la identificación de proyectos alineados con el Plan de Desarrollo.

Los encuestados destacan el conocimiento del territorio y de los sectores estratégicos, incluyendo ámbitos rurales, urbanos, culturales, agropecuarios y ambientales, así como la cercanía con actores locales. Este conocimiento favorece la identificación de necesidades prioritarias y la formulación de proyectos con mayor pertinencia territorial y social. También se señalan fortalezas asociadas al componente humano y social, relacionadas con el enfoque preventivo y poblacional, el conocimiento psicosocial y la experiencia en programas de salud pública y procesos educativos. Estas capacidades aportan insumos para el diseño de intervenciones enfocadas en poblaciones específicas.

A nivel normativo, administrativo y financiero, los funcionarios reconocen competencias relacionadas con el conocimiento normativo y contractual, el control presupuestal, la visión financiera y la capacidad decisoria. A ello se suman capacidades de liderazgo institucional,

gestión, manejo de información y uso de herramientas tecnológicas, que ofrecen condiciones favorables para fortalecer la gestión de proyectos a nivel institucional.

Categoría 5. Aspectos prioritarios de mejora. Un primer aspecto destacado se relaciona con la mejora de la trazabilidad y el seguimiento, expresada en la necesidad de definir indicadores desde el inicio, establecer cronogramas realistas, implementar tableros simples y asegurar una gestión formal de cambios. Los participantes señalan que estos elementos permitirían contar con mayor claridad sobre el avance real de los proyectos y anticipar desviaciones de manera oportuna.

Otro aspecto prioritario corresponde a la estandarización y articulación institucional. Las respuestas enfatizan la importancia de estandarizar prácticas, definir roles y responsabilidades claras, mejorar la coordinación entre dependencias y fortalecer la gobernanza. Estas acciones buscan reducir la dispersión de criterios y a asegurar una gestión más coherente entre lo técnico, lo administrativo y lo jurídico. Los funcionarios mencionan la centralización de la información, la unificación de plataformas y la integración entre lo financiero y lo técnico como condiciones necesarias para fortalecer la toma de decisiones y el control institucional.

Además, se identifican aspectos asociados a la incorporación de enfoques transversales desde la formulación, tales como la inclusión temprana de criterios ambientales, la participación de actores y la definición de indicadores sociales y de impacto, particularmente en sectores como salud. Estos elementos buscan asegurar que los proyectos respondan de manera más efectiva a las necesidades del territorio y de la población.

Tras la presentación de los resultados obtenidos a partir del cuestionario, se procedió a aplicar el segundo instrumento de recolección de información: la guía de observación, la cual tuvo como objetivo identificar cómo los procesos definidos a nivel normativo y procedimental se

materializan en la práctica cotidiana, prestando especial atención a la planificación, el seguimiento, la coordinación interdependencias y el uso de herramientas de apoyo. Este enfoque permitió analizar la gestión de proyectos en su contexto natural de ejecución, considerando tanto los flujos formales de trabajo como las dinámicas operativas que inciden en la toma de decisiones.

La observación directa se desarrolló en tres dependencias de la Alcaldía Municipal de Ibagué —Secretaría de las TIC, Infraestructura y Obras Públicas, y Gestión Catastral— seleccionadas por su participación activa en la formulación, ejecución y soporte de proyectos estratégicos institucionales (ver Apéndice G). Estas dependencias representan ámbitos técnicos, operativos y transversales de la gestión pública, lo que permitió obtener una visión amplia y contrastada de las prácticas reales asociadas a la gestión de proyectos.

Adicionalmente, la guía de observación se usó como un instrumento de contraste frente a la información obtenida mediante el cuestionario, en el cual varios aspectos de la gestión de proyectos fueron indagados desde formulaciones distintas y basadas en la percepción de los funcionarios. A través de la observación directa fue posible identificar si las prácticas declaradas se corresponden efectivamente con la forma en que los procesos se desarrollan en la realidad operativa, o si presentan diferencias atribuibles a interpretaciones normativas, respuestas socialmente deseables o limitaciones en la autovaloración de los colaboradores. Este contraste metodológico permitió reducir posibles sesgos asociados a la información autorreportada y fortalecer la validez del diagnóstico, al incorporar hallazgos empíricos derivados de comportamientos observables y dinámicas reales de trabajo.

Para conocer el nivel de cumplimiento en cada categoría observada se asignaron valores a las diferentes opciones de respuesta de la siguiente forma

Sí=3

Parcial=2

No=1

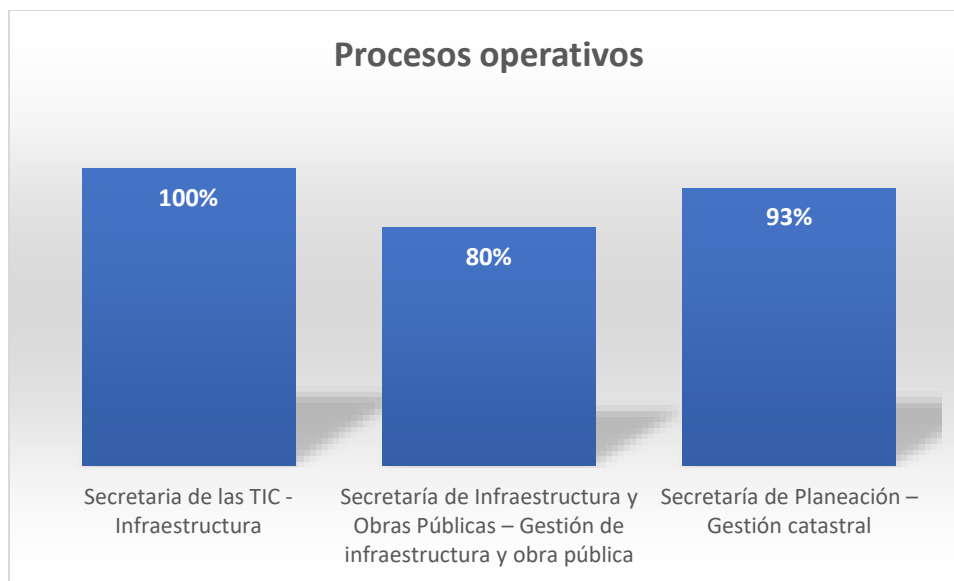
De esta forma cada categoría tenía un puntaje máximo posible; por ejemplo, la categoría procesos operativos estuvo conformada por 5 preguntas, la calificación positiva otorga un puntaje de 3, por lo tanto el puntaje máximo esperado en esta categoría era de 15 puntos. Con esa misma dinámica se evaluaron las 5 categorías del formato.

4.1.1.10. Observación de procesos operativos. En los procesos operativos, se encontraron diferencias entre las dependencias. En la Secretaría de las TIC y en la Gestión Catastral se observan flujos de trabajo definidos que integran planificación, ejecución y seguimiento, acompañados de registros actualizados y trazabilidad documental. Como se observa en la Figura 16, esta dependencia cumple con todos los criterios observado en la categoría procesos operativos, lo que permiten un mayor control técnico y una mayor alineación entre lo planeado y lo ejecutado. Por el contrario, en la Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas el flujo de trabajo se presenta de forma parcial, con dificultades para mantener la trazabilidad y el seguimiento continuo frente a los cambios en tiempo y presupuesto, lo que limita la capacidad de control del proyecto a lo largo de su ejecución.

En la gestión de riesgos, en la Secretaría de las TIC se identifican acciones que buscan anticipar riesgos técnicos, principalmente en procesos críticos como la migración tecnológica; en Gestión Catastral, la gestión de riesgos aparece de manera parcial, con controles presentes pero no completamente sistematizados; mientras que en Infraestructura y Obras Públicas, la gestión de riesgos se observa de forma limitada, con respuestas más reactivas frente a ajustes y contingencias surgidas durante la ejecución.

Figura 16.

Nivel de cumplimiento de procesos operativos por dependencia observada

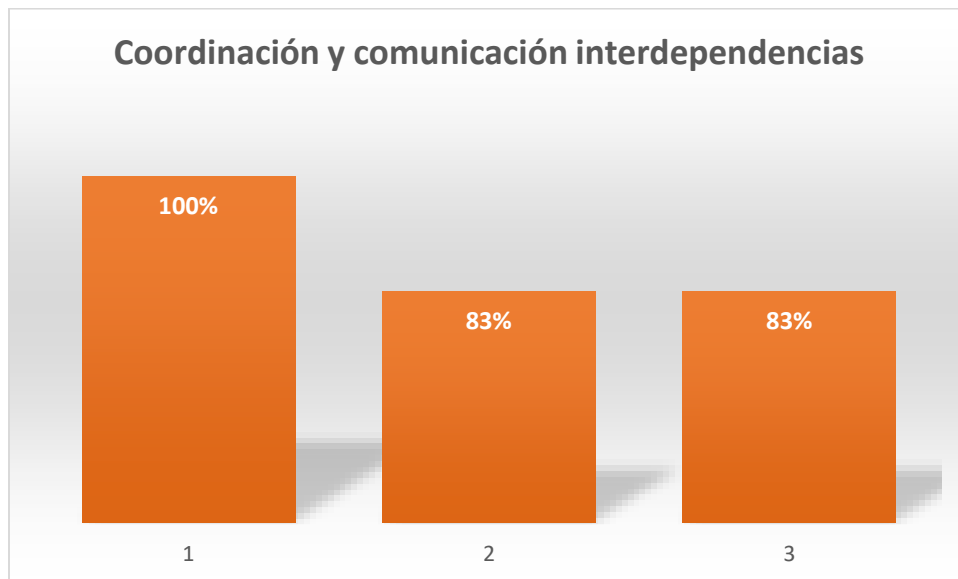


Fuente: elaboración propia a partir de los formatos de observación.

4.1.1.11. Observación de coordinación y comunicación interdependencias. En cuanto a la coordinación y comunicación interdependencias, las tres dependencias presentan espacios de interacción y seguimiento, aunque con distintos niveles de claridad y oportunidad. En la Secretaría de las TIC muestra una articulación fluida entre áreas internas y proveedores, con roles definidos y transmisión oportuna de la información. En Gestión Catastral existen mecanismos formales de coordinación y claridad de roles, pero algunos flujos de información se presentan con limitaciones en términos de oportunidad. En Infraestructura y Obras Públicas, aunque se identifican reuniones de seguimiento y comunicación entre áreas, la claridad de roles y la transmisión de información se desarrollan de forma parcial, lo que genera vacíos en el control del proceso. En la Figura 17 se presenta el porcentaje de cumplimiento por cada dependencia en esta categoría.

Figura 17.

Nivel de cumplimiento en coordinación y comunicación por dependencia observada

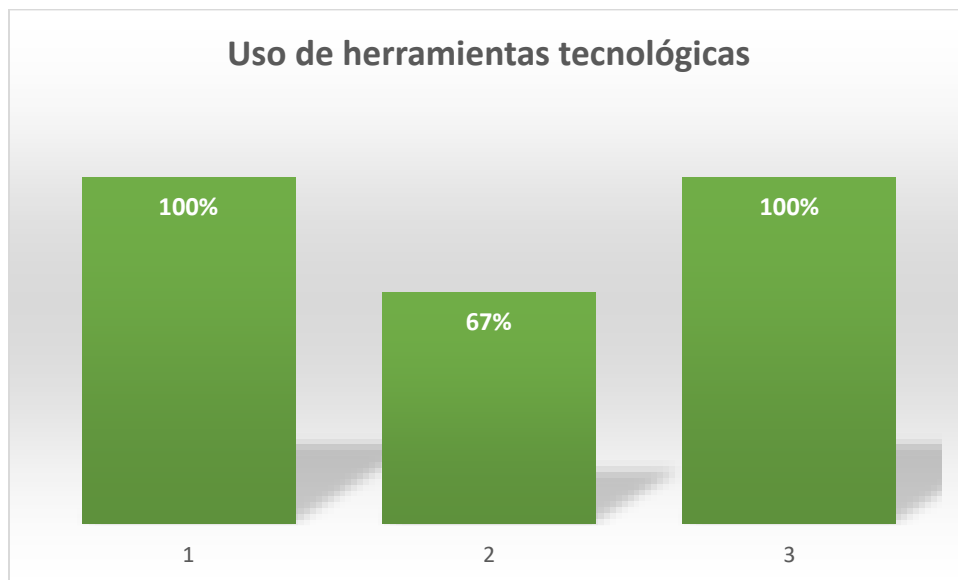


Fuente: elaboración propia a partir de los formatos de observación.

4.1.1.12. Observación del uso de herramientas tecnológicas. Esta categoría constituye uno de los principales elementos diferenciadores entre las dependencias. La Secretaría de las TIC presenta un uso avanzado de sistemas digitales para el seguimiento, el registro de datos y el acceso compartido a la información, apoyándose en plataformas de alto rendimiento que facilitan el monitoreo técnico y la toma de decisiones (ver figura 18). En Gestión Catastral también se observa el uso efectivo de sistemas institucionales que respaldan la ejecución conforme a la planeación. Por el contrario, en Infraestructura y Obras Públicas el uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento es limitado y fragmentado, sin presencia de sistemas integrados que permitan el control del desempeño en tiempo real.

Figura 18.

Nivel de cumplimiento en uso de herramientas tecnológicas por dependencia observada

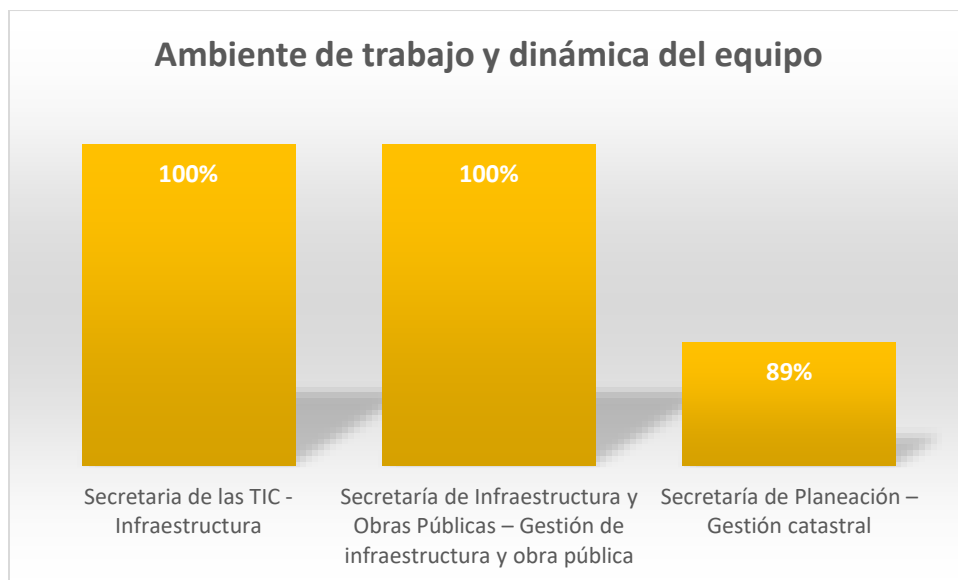


Fuente: elaboración propia a partir de los formatos de observación.

4.1.1.13. Observación del ambiente de trabajo y la dinámica del equipo. Como muestra la figura 19, en las tres dependencias se identifican condiciones favorables para el trabajo colaborativo y la comunicación interpersonal. Los equipos muestran disposición para la resolución de problemas y capacidad de respuesta operativa. No obstante, en Infraestructura y Obras Públicas y en Gestión Catastral se observan oportunidades de mejora en la resolución conjunta de problemas complejos, en particular cuando se presentan desviaciones frente a lo planificado.

Figura 19.

Nivel de cumplimiento en Ambiente de trabajo y dinámica del equipo por dependencia observada



Fuente: elaboración propia a partir de los formatos de observación.

De manera transversal, la observación directa permite identificar una brecha institucional entre dependencias con mayor nivel de estructuración técnica y soporte tecnológico, y aquellas donde la gestión de proyectos depende en mayor medida de prácticas administrativas tradicionales y respuestas operativas. Esta diversidad indica la ausencia de un marco común de gestión de proyectos que articule procesos, herramientas, roles y mecanismos de seguimiento de manera homogénea en toda la administración.

4.1.2. Evaluación de necesidades

Una vez analizados los resultados del cuestionario y de las guías de observación, se procedió al diagnóstico del nivel de madurez institucional en gestión de proyectos, el cual corresponde al segundo paso del ciclo de generación de valor del modelo Flywheel: la

Evaluación de necesidades. Esta etapa tiene como propósito traducir la información levantada durante el proceso de generación de conciencia en una lectura analítica que permita identificar brechas, capacidades y requerimientos concretos para el diseño de la PMO.

El diagnóstico se construyó a partir de la integración y triangulación de información cuantitativa y cualitativa, recolectada mediante el cuestionario, las preguntas abiertas y la observación directa realizada en tres dependencias de la administración municipal. Esta estrategia metodológica permitió contrastar las percepciones institucionales con las prácticas efectivamente observadas en la gestión cotidiana de los proyectos, fortaleciendo la consistencia del análisis y reduciendo posibles sesgos asociados a la información autorreportada.

Como resultado de este proceso de evaluación, se elaboró una matriz DOFA, la cual se presenta en la tabla 18, la cual permitió sintetizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la gestión de proyectos estratégicos, y a partir de ella se estableció el nivel de madurez institucional en gestión de proyectos.

Tabla 18.

Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de procesos y formatos institucionales para la planificación y estructuración de proyectos, con valoraciones altas en estandarización básica y seguimiento documentado.	Ausencia de una metodología común de gestión de proyectos aplicada de manera homogénea en toda la Alcaldía.
Capacidad técnica sólida en formulación de proyectos, manejo de metodologías de inversión pública y conocimiento normativo.	Marcadas diferencias entre dependencias en la aplicación de procesos, uso de herramientas y niveles de control del proyecto
Alto conocimiento del territorio y de los sectores estratégicos (salud, educación, infraestructura, ambiente, rural y urbano), lo que favorece la pertinencia de las iniciativas.	Seguimiento parcial o discontinuo a cronogramas, presupuestos e indicadores de desempeño, con mayor medida en las fases de ejecución.

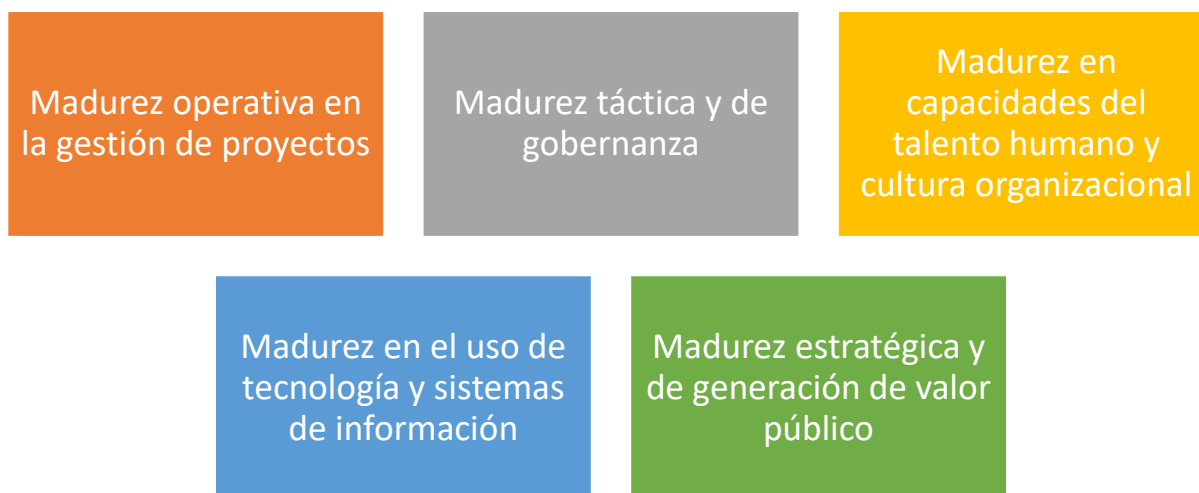
Disponibilidad de talento humano con formación individual adecuada para gestionar o apoyar proyectos y promoción institucional de la capacitación.	Débil articulación entre seguimiento técnico, financiero y contractual.
Alineación clara de los proyectos estratégicos con el Plan de Desarrollo Municipal y alto reconocimiento del impacto social generado.	Limitada sistematización y socialización de lecciones aprendidas al cierre de los proyectos.
Uso avanzado de herramientas tecnológicas en dependencias específicas (especialmente Secretaría TIC y Gestión Catastral), con trazabilidad y control técnico efectivo.	Uso restringido o inexistente de software institucional estandarizado para el monitoreo transversal de proyectos.
Alta disposición institucional para adoptar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y consenso sobre su necesidad.	Coordinación interdependencias con niveles intermedios de efectividad, caracterizada por flujos de información poco oportunos y seguimiento conjunto irregular. Confusión entre gestión de proyectos y operación cotidiana en algunas dependencias, lo que debilita la planificación y el control formal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidad de estructurar una PMO como instancia transversal que articule procesos, metodologías, información y seguimiento.	Uso ineficiente de los recursos públicos, con riesgo de sobrecostos, reprocesos y bajo impacto de la inversión.
Disponibilidad de capacidades técnicas internas que pueden ser potenciadas mediante estandarización y gobernanza común.	Persistencia de proyectos desconectados del territorio o con limitada sostenibilidad social, ambiental y económica.
Avances tecnológicos existentes que pueden escalar hacia plataformas institucionales integradas de gestión de proyectos.	Incremento de riesgos contractuales, legales y de control fiscal por ausencia de seguimiento integrado y gestión de cambios formal.
Interés institucional por fortalecer la transparencia, la trazabilidad y la rendición de cuentas.	Decisiones estratégicas adoptadas con información parcial o desactualizada.
Contexto favorable para incorporar enfoques transversales desde la formulación (ambiental, social, territorial y de riesgos).	Pérdida de credibilidad institucional ante la ciudadanía por falta de resultados verificables y mensajes contradictorios.
Potencial para mejorar la coordinación interinstitucional mediante esquemas formales de gobernanza y portafolio de proyectos.	Mayor exposición a observaciones de entes de control y conflictos con comunidades por fallas en la gestión de proyectos. Dificultad para demostrar impacto real de los proyectos, afectando la legitimidad de la acción pública.

Fuente: elaboración propia a partir de la triangulación de resultados.

Para el análisis del nivel de madurez institucional en gestión de proyectos se definieron cinco dimensiones de madurez, coherentes con el enfoque del PMO Value Ring™ y derivadas de la triangulación de los resultados cuantitativos, cualitativos y de observación directa. Estas dimensiones permiten organizar e interpretar de manera estructurada las capacidades, prácticas y brechas identificadas en la gestión de proyectos de la Alcaldía Municipal de Ibagué. La Figura 20 presenta de forma sintética dichas dimensiones, las cuales constituyen la base analítica para la construcción de la tabla de madurez y la posterior representación gráfica del diagnóstico.

Figura 20.

Dimensiones de madurez institucional en gestión de proyectos en la Alcaldía de Ibagué



Fuente: elaboración propia a partir del PMO Value Ring™ Framework

La primera dimensión corresponde a la madurez operativa en la gestión de proyectos, es decir, el nivel de formalización y consistencia de los procesos asociados a la planificación, ejecución, seguimiento y cierre de los proyectos. Esta dimensión integra aspectos como la existencia y uso de procesos estandarizados, formatos y plantillas, la actualización de cronogramas y presupuestos, la definición y aplicación de indicadores de desempeño, la gestión de riesgos y la trazabilidad documental. Su análisis permite valorar en qué medida la

organización cuenta con prácticas operativas sistemáticas que aseguren control técnico y continuidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La segunda dimensión se refiere a la madurez táctica y de gobernanza, la cual abarca los mecanismos mediante los cuales la organización coordina actores, define responsabilidades y articula decisiones entre dependencias. Esta dimensión incorpora elementos como la claridad de roles y responsabilidades, la coordinación interinstitucional, la existencia de canales formales de comunicación, los espacios de seguimiento conjunto y la capacidad de integrar información técnica, financiera y administrativa para apoyar la toma de decisiones. Desde la lógica del PMO Value Ring™, esta dimensión resulta clave para garantizar coherencia institucional y reducir la fragmentación en la gestión de proyectos.

Una tercera dimensión corresponde a la madurez en capacidades del talento humano y cultura organizacional, que analiza el grado en que la gestión de proyectos se apoya en competencias individuales y colectivas, liderazgo técnico, trabajo colaborativo y aprendizaje organizacional. En esta dimensión se consideran aspectos como la formación del personal, la disponibilidad de equipos multidisciplinarios, el ejercicio del liderazgo colaborativo, la promoción de la innovación y la sistematización de lecciones aprendidas. Su inclusión permite valorar si las prácticas de gestión de proyectos están sostenidas por una cultura que favorece la mejora continua y la gestión del conocimiento.

La cuarta dimensión se centra en la madurez en el uso de tecnología y sistemas de información, la cual se entiende como la capacidad institucional para apoyar la gestión de proyectos mediante herramientas digitales integradas. Esta dimensión analiza el uso efectivo de tecnologías para el seguimiento y control, el almacenamiento y acceso a la información, la existencia de plataformas institucionales comunes y la integración de datos para la toma de

decisiones. Su evaluación es adecuada para identificar brechas entre dependencias y oportunidades de fortalecimiento de la infraestructura digital de apoyo a la gestión de proyectos.

Finalmente, se define la madurez estratégica y de generación de valor público, que articula la gestión de proyectos con los objetivos institucionales y el impacto esperado en el territorio y la ciudadanía. Esta dimensión considera la alineación de los proyectos con el Plan de Desarrollo Municipal, la priorización basada en el impacto social, la transparencia en el uso de los recursos y la capacidad de demostrar beneficios tangibles derivados de la inversión pública. Desde el PMO Value Ring™, esta dimensión representa el nivel más externo de la madurez institucional, en la medida en que expresa la capacidad de la organización para transformar la gestión de proyectos en valor público sostenible.

Estas cinco dimensiones son la base analítica sobre la cual se construyó la tabla de síntesis del nivel de madurez institucional. Cada dimensión fue valorada de manera relativa, a partir de la integración de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas, permitiendo visualizar tanto los avances como las brechas existentes en la gestión de proyectos de la Alcaldía Municipal de Ibagué. Para hacer una valoración uniforme, se adoptaron los siguientes parámetros:

- Cada dimensión se evaluó con 10 criterios
- Cada criterio puntúa entre 1 y 5
- Puntaje máximo por dimensión: 50 puntos
- Puntaje mínimo: 10 puntos

Sobre el total posible (50 puntos), se establecieron los rangos de clasificación que muestra la tabla 19, alineados con los niveles del PMO Value Ring™:

Tabla 19.*Clasificación de los niveles de madurez*

Porcentaje	Nivel de madurez	Clasificación	Descripción operativa
0%-15%	Nivel 1	Inicial / inexistente	El criterio no está formalizado o se presenta de forma reactiva y ocasional.
16 % – 45 %	Nivel 2	Básico	Existe de manera incipiente, no sistemática ni homogénea.
46 % – 75 %	Nivel 3	Intermedio	El criterio está definido y se aplica de forma regular, con limitaciones.
76 % – 85 %	Nivel 4	Avanzado	Se aplica de manera consistente, documentada y con seguimiento.
86 % – 100 %	Nivel 5	Optimizado	Está plenamente integrado, genera valor y retroalimenta la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia

Al hacer la calificación se observa que el perfil institucional tiene una madurez global intermedia, con un componente estratégico más desarrollado, enfocado en el cumplimiento de los fines estatales, y brechas estructurales en tecnología, cultura de proyectos y estandarización operativa (ver Tabla 20). Este comportamiento muestra que la Alcaldía de Ibagué ha logrado fijar directrices estratégicas claras y una capacidad reconocible para generar valor público, pero que aún presenta debilidades en la articulación transversal de procesos, en la homogeneidad de las prácticas operativas y en el soporte tecnológico de la gestión de proyectos. Aunque hay avances estratégicos, también se encuentran brechas operativas y culturales señalando un nivel de madurez institucional intermedio, caracterizado por resultados destacados pero con esquemas de gestión que requieren fortalecimiento para asegurar sostenibilidad y mejora continua.

Tabla 20.*Niveles de madurez institucional por dimensiones*

Dimensión de madurez	Porcentaje de madurez	Nivel de madurez	Clasificación
Madurez operativa en la gestión de proyectos	65%	Nivel 3	Intermedio
Madurez táctica y de gobernanza	70%	Nivel 3	Intermedio
Madurez en capacidades del talento humano y cultura organizacional	58%	Nivel 3	Intermedio
Madurez en el uso de tecnología y sistemas de información	49%	Nivel 3	Intermedio
Madurez estratégica y de generación de valor público	78%	Nivel 4	Avanzado

Fuente: elaboración propia

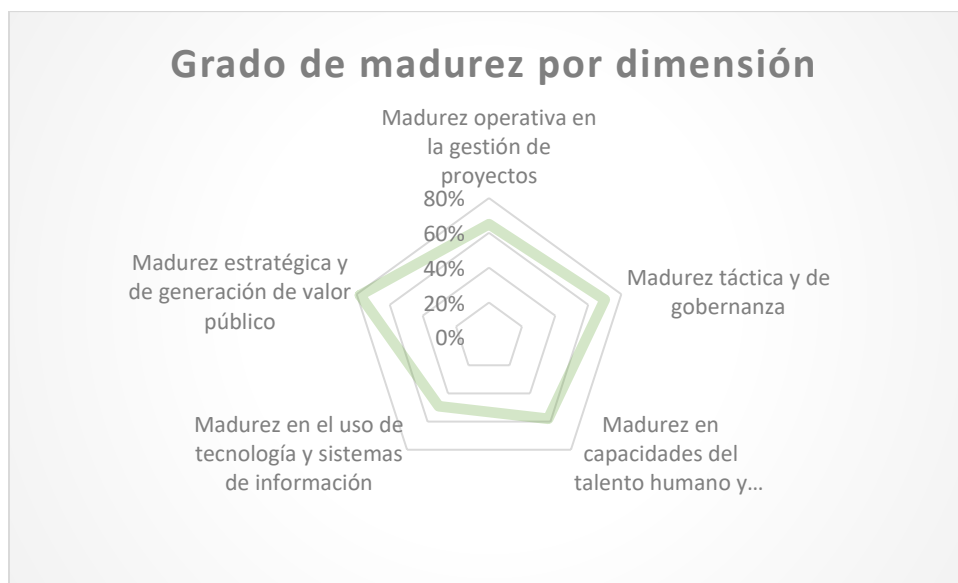
La Figura 21 permite visualizar de manera comparativa el nivel de desarrollo relativo de cada dimensión, mostrando un perfil de madurez heterogéneo, con avances desiguales entre los componentes analizados. Se observa un mayor nivel de madurez táctica y de gobernanza, de madurez estratégica y de generación de valor público, mostrando la existencia de prácticas formales de planificación, ejecución y alineación con los objetivos institucionales. Estas dimensiones muestran una base estructural que favorece el desarrollo de proyectos sincronizados con los resultados esperados y en coherencia con el Plan de Desarrollo Municipal.

En contraste, la madurez en el uso de tecnología y sistemas de información presenta un valor relativo menor a nivel institucional. No significa que haya ausencia de capacidades tecnológicas, sino que hay una distribución desigual dentro de la organización. La observación directa mostró que, en dependencias como la Secretaría de las TIC y la Gestión Catastral, el uso de plataformas digitales, registros compartidos y sistemas de seguimiento es funcional, permitiendo un control técnico efectivo y una adecuada trazabilidad de los procesos. No obstante, estas prácticas no se encuentran plenamente estandarizadas ni integradas de manera

transversal en todas las dependencias, lo que limita su impacto a nivel organizacional y explica el nivel de madurez observado en el gráfico.

Figura 21.

Nivel de madurez integrado



Fuente: elaboración propia

4.2. Definición de la línea base organizacional

Luego de desarrollar la fase de exploración del ciclo de experiencia del cliente de la PMO, que comprendió la generación de conciencia y la evaluación de necesidades a partir de los resultados obtenidos mediante el cuestionario y las guías de observación aplicadas en el marco del Objetivo específico 1, se procede al desarrollo del Objetivo específico 2.

En esta etapa, los resultados se presentan comenzando por la definición de la línea base organizacional, vista como el conjunto de condiciones institucionales que enmarcan y condicionan el diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Esta línea base se estructura a partir del análisis de la estrategia organizativa, la estructura institucional, el perfil del sector

público municipal y la cultura y madurez organizacional, elementos que permiten contextualizar de manera precisa la propuesta de PMO dentro de la Alcaldía Municipal de Ibagué.

Sobre esta base, se abordan posteriormente los componentes estructurales de la PMO — mandato, gobernanza y estrategia— estableciendo las condiciones organizativas y decisionales que rigen su funcionamiento antes de avanzar hacia el diseño de servicios y lineamientos funcionales.

4.2.1. Estrategia organizativa

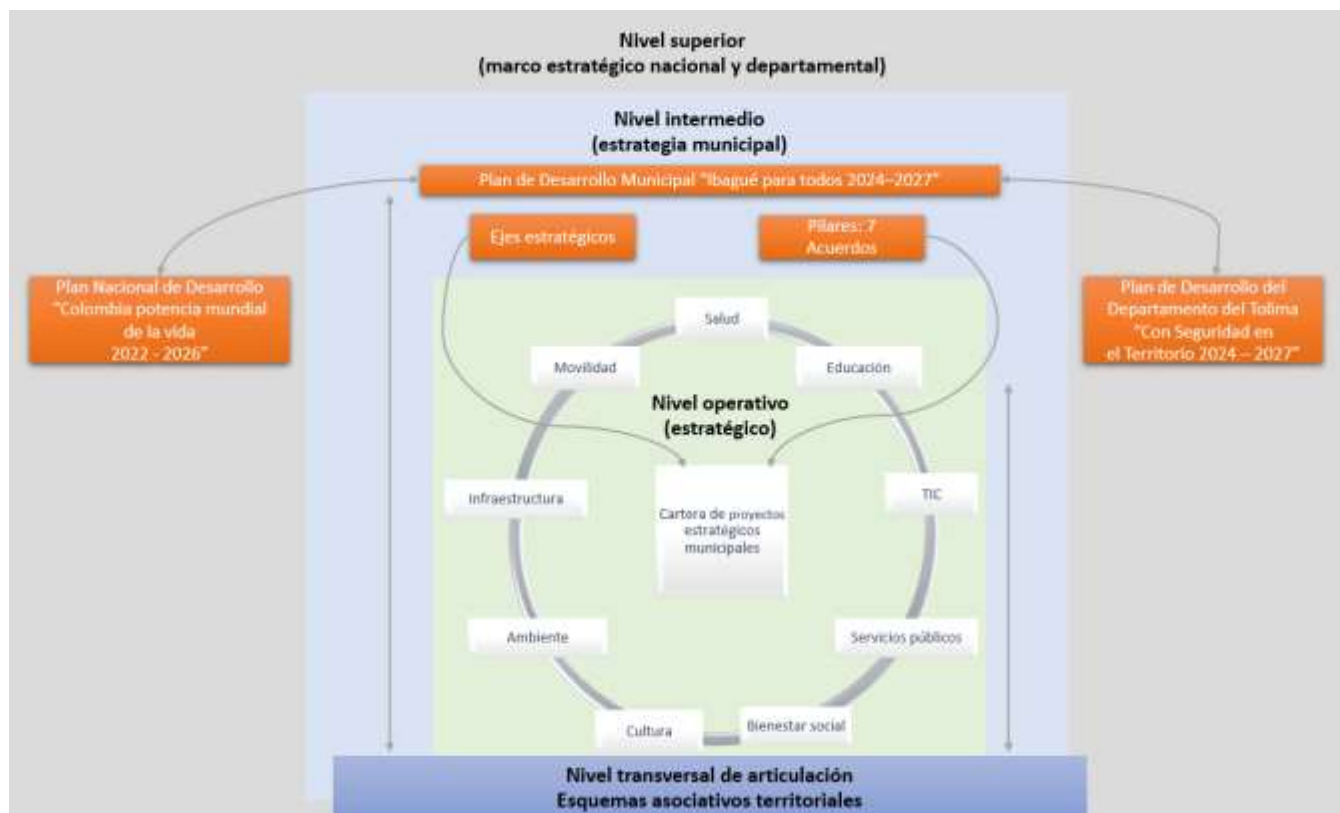
La estrategia organizativa de la Alcaldía Municipal de Ibagué se encuentra formalizada en el Plan de Desarrollo Municipal “Ibagué para todos 2024–2027”, el cual establece la dirección política, programática y territorial de la administración a partir de siete acuerdos estratégicos y cinco líneas que encauzan la acción pública hacia el goce efectivo del Derecho a la Ciudad. Este marco estratégico define un horizonte de transformación urbana y rural sustentado en la equidad, la sostenibilidad, la participación ciudadana, la innovación y el fortalecimiento institucional, situando a los proyectos estratégicos como el principal vehículo para materializar los objetivos de gobierno (Alcaldía de Ibagué, 2024).

La estrategia municipal se operacionaliza mediante una cartera amplia y diversa de proyectos de inversión pública, agrupados en sectores clave como infraestructura, salud, educación, cultura, movilidad, ambiente, servicios públicos, bienestar social, conectividad y modernización administrativa. La lógica estratégica que subyace a esta cartera responde a un enfoque de intervención integrada, en el que las iniciativas se articulan para producir impactos acumulativos sobre la calidad de vida, la competitividad territorial y el cierre de brechas estructurales del municipio. En este marco, la gestión de proyectos adquiere un carácter

estratégico, al convertirse en el principal medio para traducir las apuestas del Plan de Desarrollo en resultados verificables.

Un rasgo distintivo de la estrategia organizativa es su enfoque de articulación multinivel. La administración municipal participa activamente en esquemas asociativos territoriales y coordina proyectos con instancias departamentales y nacionales, lo que amplía el alcance de las iniciativas locales y exige mayores capacidades de coordinación, priorización y seguimiento. La alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo del Departamento del Tolima refuerza esta lógica, incorporando proyectos supramunicipales y metas compartidas que demandan coherencia estratégica, consistencia técnica y sincronización institucional.

La Figura 22 presenta la articulación estratégica multinivel que sustenta la gestión de proyectos en la Alcaldía Municipal de Ibagué, evidenciando la relación entre los marcos nacional, departamental y municipal, así como su traducción operativa en la cartera de proyectos estratégicos.

Figura 22.*Articulación estratégica multinivel de la PMO*

Fuente: elaboración propia.

La estrategia también incorpora de manera explícita principios de valor público, eficiencia, transparencia y toma de decisiones basada en información. Iniciativas como el fortalecimiento del gobierno inteligente, el uso de sistemas de información geográfica, la modernización de la infraestructura administrativa y la vinculación a indicadores de impacto reflejan una intención clara de mejorar el desempeño institucional y la rendición de cuentas. Este énfasis incrementa la complejidad de la gestión estratégica, al requerir mecanismos que aseguren la trazabilidad entre objetivos, proyectos, resultados e impactos.

En este contexto, la estrategia organizativa condiciona directamente el diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). La magnitud, diversidad y nivel de interdependencia de

los proyectos estratégicos hacen necesario un enfoque institucional que facilite la alineación entre prioridades estratégicas, asignación de recursos y ejecución de iniciativas. La PMO se proyecta, por tanto, como un soporte estructural para garantizar que la cartera de proyectos responda de manera coherente a la estrategia municipal, favoreciendo la generación de valor público y la sostenibilidad de los resultados.

La estrategia organizativa de la Alcaldía Municipal de Ibagué define los criterios rectores de actuación de la PMO y establece el marco para la gestión del portafolio de proyectos estratégicos. A partir del Plan de Desarrollo Municipal, la PMO adopta la estrategia como referencia para la priorización, continuidad y evaluación de las iniciativas de inversión pública. En la gestión del portafolio, la PMO aplica filtros estratégicos que permiten seleccionar y jerarquizar proyectos según su contribución a los acuerdos estratégicos, el impacto territorial y la coherencia con la planificación municipal, optimizando la asignación de recursos.

La heterogeneidad de la cartera de proyectos exige enfoques metodológicos diferenciados. La PMO define lineamientos que habilitan el uso de metodologías predictivas, adaptativas o híbridas, de acuerdo con la complejidad, el nivel de riesgo y las necesidades de coordinación interinstitucional. La estrategia institucional determina también las capacidades técnicas prioritarias, encaminando las acciones de fortalecimiento del talento humano en planeación, seguimiento, análisis de información y gestión de riesgos.

En el ámbito tecnológico, la PMO actúa como nodo de información estratégica, impulsando herramientas que soporten el seguimiento del portafolio, la trazabilidad de los proyectos y la toma de decisiones basada en datos. Finalmente, la estrategia condiciona la estructura de gobernanza de la PMO, demandando esquemas flexibles de coordinación y control que permitan articular dependencias, niveles de gobierno y actores externos.

4.2.2. Cultura y madurez organizativas

Los resultados del Objetivo específico 1 evidencian que la Alcaldía Municipal de Ibagué presenta un nivel de madurez institucional intermedio en gestión de proyectos, con avances en planeación estratégica y brechas persistentes en estandarización operativa, uso de tecnología y cultura de gestión del conocimiento. Este nivel de madurez constituye el marco de referencia para el diseño de la PMO.

El análisis del cuestionario y de las guías de observación mostró una aplicación no homogénea de las prácticas de gestión de proyectos entre dependencias. Mientras algunas áreas cuentan con flujos definidos de planificación y seguimiento, otras operan con esquemas predominantemente administrativos, con seguimiento parcial, gestión reactiva de riesgos y escasa sistematización de lecciones aprendidas. Esta variabilidad confirma la ausencia de un marco institucional común para la gestión de proyectos.

Los resultados también indican una alta disposición institucional para adoptar una PMO, así como consenso frente a la necesidad de estandarizar metodologías, fortalecer el seguimiento transversal y mejorar la coordinación interdependencias. Esta apertura cultural reduce los riesgos de resistencia al cambio y habilita un diseño de PMO con capacidad de intervención progresiva.

La existencia del Banco de Proyectos constituye un elemento de madurez inicial identificado en el diagnóstico. No obstante, los hallazgos muestran que su uso se concentra principalmente en la formulación y registro de iniciativas, sin una integración sistemática con el seguimiento, la gestión de riesgos, la evaluación de resultados ni la retroalimentación institucional. Esta limitación refuerza la necesidad de una PMO que amplíe el alcance del banco hacia el ciclo completo del proyecto.

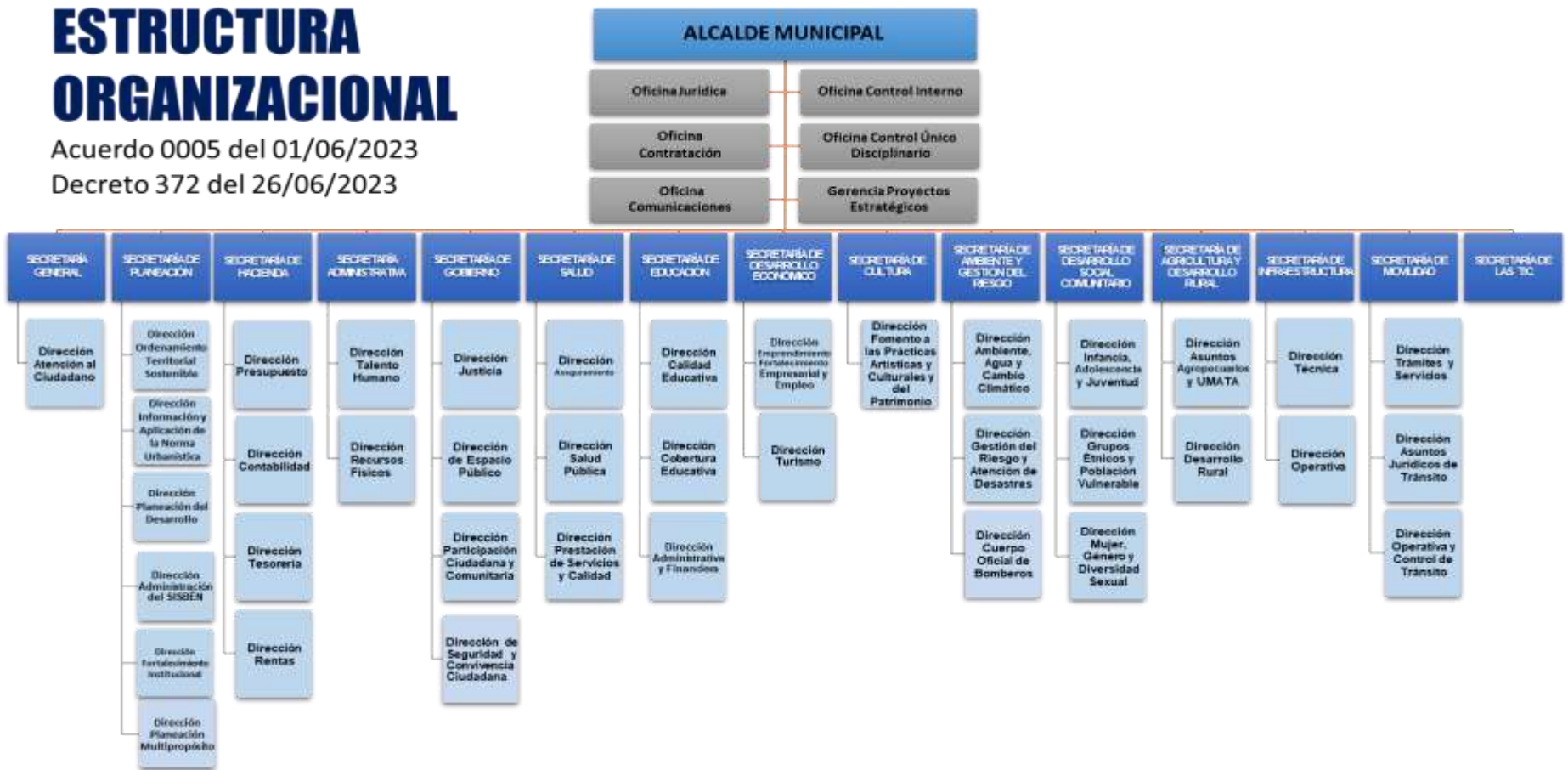
En relación con la toma de decisiones, el diagnóstico evidenció dependencia de información fragmentada y reportes no integrados, lo que afecta la oportunidad y calidad del control institucional. La PMO constituye un mecanismo técnico orientado a mejorar la trazabilidad, consolidar la información y reducir la incertidumbre, priorizando su función de soporte sobre el control jerárquico. Su configuración responde a la necesidad de potenciar la cultura de proyectos desde el nivel de madurez actual, centrando sus esfuerzos en el aprendizaje organizacional y la entrega efectiva de resultados ciudadanos

4.2.3. Estructura organizativa

La estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Ibagué se encuentra definida mediante el Decreto 1210 de 2023, el cual establece una organización jerárquica distribuida en los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial. Esta estructura responde a la necesidad de gestionar una administración de alta complejidad funcional, con múltiples sectores estratégicos, programas transversales y proyectos de inversión pública de diversa escala y alcance territorial. Tal como se observa en la Figura 23, correspondiente al organigrama institucional, la administración municipal articula su acción a través de secretarías sectoriales responsables de la ejecución misional, apoyadas por instancias de asesoría, control y supervisión que garantizan la legalidad, la eficiencia administrativa y la gestión del riesgo. En este esquema, la toma de decisiones estratégicas se concentra en el nivel directivo, mientras que la formulación y ejecución de proyectos se distribuye entre las distintas dependencias, generando una alta demanda de coordinación interinstitucional.

Figura 23.

Estructura jerárquica de la Alcaldía Municipal de Ibagué



Fuente: Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales Cod: MAN-GS-003 (Alcaldía de Ibagué, 2023)

Esta estructura jerárquica y sectorial implica que las iniciativas estratégicas recorren múltiples dependencias, lo que incrementa los riesgos de fragmentación, duplicidad de esfuerzos y pérdida de alineación con los objetivos del Plan de Desarrollo. En este contexto, la PMO se plantea como un mecanismo institucional de articulación, diseñado para conectar el nivel estratégico con el nivel operativo, sin sustituir las responsabilidades sectoriales de las secretarías.

De acuerdo con el Sistema Integrado de Gestión de la Alcaldía Municipal de Ibagué (SIGAMI), la PMO se ubica dentro del mapa de procesos estratégicos, junto a la planeación institucional y la gestión estratégica. Esta ubicación, ilustrada en la Figura 24, le confiere a la PMO un carácter transversal, con capacidad de incidencia sobre la priorización del portafolio de proyectos, la estandarización de prácticas, el seguimiento estratégico y la generación de información para la toma de decisiones de alto nivel.

Figura 24.

Ubicación de la PMO en el mapa de procesos del SIGAMI



Fuente: elaboración propia con base en SIGAMI.

La inserción de la PMO en los procesos estratégicos permite que actúe como un nodo articulador entre la estrategia institucional, la estructura organizativa y la ejecución de proyectos, facilitando la coherencia entre objetivos, recursos y resultados. Desde esta posición, la PMO no opera como una unidad ejecutora adicional, sino como un dispositivo institucional que fortalece la gobernanza de la cartera de proyectos estratégicos y mejora la capacidad de coordinación entre dependencias.

En consecuencia, la estructura organizativa de la Alcaldía no solo condiciona el diseño de la PMO, sino que define su alcance funcional y su nivel de intervención. La ubicación estratégica de la PMO dentro del SIGAMI refuerza su rol como soporte estructural para la gestión integral de proyectos, alineado con las prioridades del gobierno municipal y comprometido con la generación de valor público.

4.2.4. Perfil de la industria

Para la vigencia fiscal 2025, el Concejo Municipal de Ibagué aprobó, mediante el Acuerdo 037 de 2024, el Presupuesto General de Rentas y Recursos de Capital por un valor total de \$1.545.764.420.107 (Concejo Municipal de Ibagué. , 2024). La estructura de ingresos evidencia una alta dependencia de fuentes corrientes y transferencias, siendo los ingresos corrientes el principal componente, con \$811.705.495.885, provenientes fundamentalmente de ingresos tributarios como el impuesto predial, el impuesto de industria y comercio y sus complementarios. A estos se suman de manera considerable los ingresos no tributarios y las transferencias del Sistema General de Participaciones, que concentran recursos destinados a educación, salud, agua potable y saneamiento básico. El presupuesto incorpora además recursos de capital por \$215.244.438.024, asociados principalmente a operaciones de crédito y superávit fiscal, lo que amplía el margen de maniobra para financiar proyectos de inversión estratégica.

El Presupuesto de Gastos o Apropriaciones para la misma vigencia asciende igualmente a \$1.545.764.420.107, con una marcada priorización del gasto de inversión, que representa \$1.205.795.740.149 del total, frente a \$189.835.947.404 en gastos de funcionamiento y \$71.470.000.000 destinados al servicio de la deuda (Concejo Municipal de Ibagué, 2025). La asignación sectorial del gasto refleja una concentración en áreas misionales y estratégicas del desarrollo territorial, destacándose educación, salud, infraestructura, ambiente y gestión del riesgo, movilidad y desarrollo social, tanto en la administración central como en entidades descentralizadas como el Fondo Local de Salud y el IMDRI. Esta distribución confirma un esquema presupuestal con una marcada tendencia hacia la ejecución de proyectos y programas de impacto estructural, lo que incrementa la complejidad de la gestión pública y demanda capacidades sólidas de planificación, priorización, seguimiento y control de la inversión.

El perfil específico del sector público municipal condiciona de manera directa el funcionamiento y el valor estratégico de la PMO en la Alcaldía Municipal de Ibagué. La estructura del presupuesto aprobado para la vigencia 2025, caracterizada por una alta proporción de recursos de inversión, una fuerte dependencia de transferencias del Sistema General de Participaciones y una asignación sectorial fragmentada en múltiples secretarías y entidades descentralizadas, conforma un entorno de alta complejidad operativa, regulatoria y financiera. En este contexto, la gestión de proyectos no responde únicamente a criterios técnicos, sino que se encuentra atravesada por restricciones normativas, calendarios fiscales, destinaciones específicas del gasto y exigencias de control político y social propias de la administración pública.

La propuesta establece a la PMO como el eje de vinculación entre los ciclos de planeación, presupuesto y ejecución, superando el esquema tradicional de oficina de soporte técnico independiente. La magnitud del gasto de inversión y su distribución en sectores

estratégicos obligan a la PMO a operar como filtro de priorización del portafolio, asegurando coherencia entre el Plan de Desarrollo, el Plan Operativo Anual de Inversiones y la ejecución presupuestal. El peso de los recursos condicionados y la coexistencia de múltiples fuentes de financiación demandan capacidades avanzadas de seguimiento financiero, control de hitos y gestión de riesgos, funciones que sitúan a la PMO como un actor clave para garantizar trazabilidad, eficiencia en el uso de los recursos y generación de valor público.

4.3. Componentes estructurales de la PMO

4.3.1. Mandato de la PMO

El mandato de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de la Alcaldía Municipal de Ibagué establece el marco institucional que habilita, regula y legitima su actuación como instancia estratégica para la gestión del portafolio de proyectos prioritarios del municipio. Su propósito es asegurar la alineación sistemática entre la estrategia municipal definida en el Plan de Desarrollo “Ibagué para todos 2024–2027”, la programación de inversiones y la ejecución de proyectos estratégicos, garantizando coherencia técnica, trazabilidad institucional y generación verificable de valor público.

El mandato faculta a la PMO para intervenir en los procesos de priorización, estandarización, seguimiento y control de los proyectos estratégicos, superando esquemas fragmentados de gestión y fortaleciendo la capacidad institucional para ejecutar políticas públicas complejas en un entorno normativo, financiero y territorial altamente condicionado.

La misión y visión de la PMO se formulan con base en los criterios de direccionamiento estratégico propuestos por Cano (2017), adaptados al contexto de la gestión pública municipal.

4.3.1.1. Misión de la PMO. La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de la Alcaldía Municipal de Ibagué tiene como misión dirigir, articular y fortalecer la gestión integral de la

cartera de proyectos estratégicos del municipio, garantizando su alineación con el Plan de Desarrollo Municipal, la normatividad vigente y los principios de valor público. A través de metodologías, estándares y mecanismos de gobernanza, la PMO optimiza la asignación de recursos, mejora la toma de decisiones, fortalece las capacidades institucionales y asegura la trazabilidad entre la planeación, la ejecución y los resultados, contribuyendo al cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento del desempeño institucional.

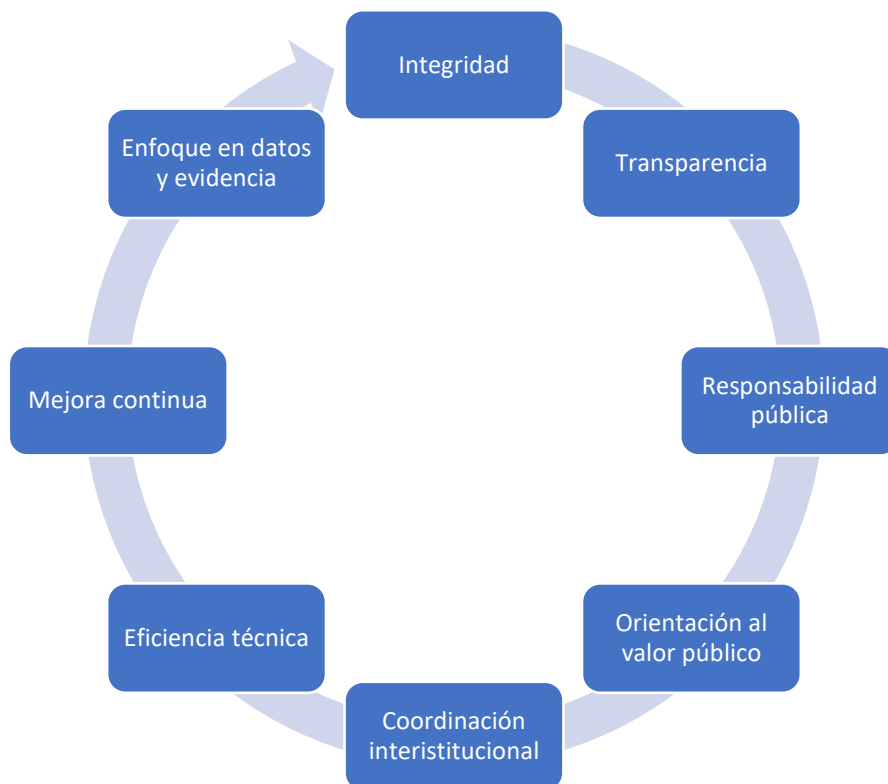
4.3.1.2. Visión de la PMO. La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) será reconocida como una instancia estratégica, permanente y transversal de la administración municipal, referente en la gestión pública de proyectos, capaz de integrar planeación, presupuesto, ejecución y seguimiento, y de coordinar iniciativas municipales, interinstitucionales y supramunicipales. En el mediano plazo, la PMO podrá estructurar un modelo maduro de gestión de proyectos, basado en información, control estratégico y mejora continua, que fortalezca la generación de valor público, la transparencia, la eficiencia institucional y la sostenibilidad de los resultados más allá de los periodos de gobierno.

4.3.1.3. Valores y principios rectores de la PMO. La definición de los valores y principios rectores de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) se fundamenta en los aportes de la ética pública y la dirección pública profesional, particularmente en los planteamientos de Villoria y Del Pino (2012), quienes sostienen que las organizaciones públicas deben encaminar su actuación no solo al cumplimiento normativo, sino a la generación efectiva de valor público mediante decisiones técnicas, transparentes y responsables. A partir de este planteamiento, los valores dejan de ser abstracciones para transformarse en criterios ejecutivos; estos encauzan la toma de decisiones, la distribución de recursos y el éxito del desempeño institucional. En coherencia con el Plan de Desarrollo Municipal Ibagué para todos 2024–2027 y con el rol

estratégico que se asigna a la PMO como instancia articuladora de la gestión de proyectos estratégicos, los valores definidos (figura 25) buscan asegurar consistencia entre la planeación, la ejecución y los resultados de la inversión pública.

Figura 25.

Valores/principios rectores de la PMO



Fuente: elaboración propia

- La integridad constituye el principio base de la actuación de la PMO. Se expresa en la coherencia técnica y ética entre los objetivos estratégicos del municipio, las decisiones de priorización del portafolio y la ejecución de los proyectos. Este valor direcciona la gestión de la PMO hacia prácticas que evitan la discrecionalidad, fortalecen la legitimidad institucional y garantizan que las decisiones se adopten con criterios técnicos verificables.

- La transparencia se entiende como la apertura sistemática de la información asociada a los proyectos, desde su formulación hasta su seguimiento y evaluación. En la PMO, este principio se refiere a la trazabilidad de decisiones, la claridad en el uso de los recursos y la disponibilidad de información para los actores institucionales y de control, fortaleciendo la confianza ciudadana y la rendición de cuentas.
- La responsabilidad pública permite a la PMO responder por los resultados de la gestión de proyectos, no solo en términos de ejecución presupuestal, sino de cumplimiento de metas, entrega de productos y generación de impactos. Este valor refuerza una lógica de compromiso institucional frente al uso eficiente de los recursos y al cumplimiento de los fines del Estado en el ámbito municipal.
- La orientación al valor público posiciona a la PMO como un actor que prioriza y gestiona proyectos según su contribución a la mejora de las condiciones de vida de la ciudadanía. Bajo este principio, la PMO evalúa los proyectos estratégicos considerando su impacto social, territorial y ambiental, alineando la gestión del portafolio con el goce efectivo del Derecho a la Ciudad.
- La coordinación interinstitucional reconoce que la gestión de proyectos estratégicos en el sector público requiere articulación entre dependencias municipales y niveles departamental y nacional. Este valor guía a la PMO en la integración de actores, recursos y esfuerzos, reduciendo la fragmentación institucional y facilitando la ejecución de iniciativas de alcance supramunicipal.
- La eficiencia técnica se vincula con la aplicación continua de estándares, metodologías y buenas prácticas en gestión de proyectos. En la PMO, este principio facilita la

optimización de tiempos, costos y alcances, contribuyendo a mejorar el desempeño institucional y a fortalecer la credibilidad de la gestión pública.

- La mejora continua se asume como un principio de aprendizaje organizacional. La PMO incorpora mecanismos de seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento que permiten ajustar procesos, fortalecer capacidades y elevar progresivamente el nivel de madurez institucional en gestión de proyectos.
- Finalmente, el enfoque en datos y evidencia sustenta la toma de decisiones informadas. Este valor se expresa en el uso de indicadores, sistemas de información y análisis técnico para la priorización del portafolio, el seguimiento del desempeño y la evaluación de resultados, en consonancia con las apuestas de gobierno inteligente y planeación basada en evidencia.

4.3.1.4. Alcance de la cobertura de la PMO. El alcance de la cobertura de la PMO se establece en el nivel estratégico municipal, con énfasis en la gestión de los proyectos estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal “Ibagué para todos 2024–2027”. La PMO se concibe como una estructura de carácter permanente, con capacidad de incidencia transversal sobre la cartera de proyectos priorizados, sin circunscribirse a una secretaría, dependencia o sector específico.

Su cobertura se enfoca en articular, estandarizar y fortalecer la gestión de aquellos proyectos que tienen impacto directo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del municipio, manteniendo el respeto por la autonomía operativa de las dependencias ejecutoras. En este sentido, la PMO no asume funciones de ejecución directa, sino que actúa como instancia de alineación estratégica, coordinación interinstitucional y soporte metodológico, facilitando la coherencia entre los procesos de planeación, programación presupuestal, ejecución y seguimiento.

Este alcance permite integrar proyectos sectoriales, iniciativas de carácter supramunicipal y esquemas asociativos territoriales, garantizando consistencia técnica y trazabilidad estratégica en un contexto institucional caracterizado por alta complejidad normativa y multiplicidad de actores.

4.3.1.5. Objetivos de la PMO. A continuación se presentan los objetivos de la PMO.

- Definir lineamientos institucionales para la gestión de proyectos estratégicos, asegurando su alineación con el Plan de Desarrollo Municipal y los principios de valor público.
- Estandarizar criterios, metodologías y herramientas de gestión de proyectos que permitan fortalecer la coherencia, trazabilidad y calidad de la ejecución institucional.
- Apoyar a la alta dirección y a las dependencias ejecutoras en la formulación, priorización, seguimiento y control de la cartera de proyectos estratégicos.
- Fortalecer la capacidad institucional mediante el acompañamiento técnico y metodológico a los equipos responsables de proyectos, sin sustituir sus funciones misionales.
- Mejorar la disponibilidad, oportunidad y confiabilidad de la información para la toma de decisiones estratégicas, a través de mecanismos sistemáticos de seguimiento y reporte.

4.3.1.6. Mapeo de actores. El mapeo de actores se inicia con la matriz de poder e interés, la cual se emplea como herramienta para la identificación, análisis y priorización de los interesados del proyecto, a partir de dos variables críticas que condicionan su capacidad de incidencia y su nivel de involucramiento. Este enfoque permite definir estrategias diferenciadas de gestión de actores, optimizando los esfuerzos de comunicación, participación y toma de decisiones. Este instrumento se sustenta en los aportes clásicos de la gestión de interesados, particularmente en los modelos de Mendelow (1981) y en las directrices del Project Management

Institute (PMI, 2021), los cuales destacan la necesidad de analizar no solo quiénes son los actores a considerar, sino también cómo su poder y su interés influyen en la dinámica del proyecto. En la matriz se consideran los siguientes parámetros:

- Poder: se refiere al grado de influencia real o potencial que un interesado posee para afectar el desarrollo, las decisiones o los resultados del proyecto. Esta influencia puede manifestarse a través de autoridad formal, control de recursos, capacidad normativa, legitimidad institucional o presión política y social.
- Interés: corresponde al nivel de atención, compromiso o preocupación que un interesado mantiene frente al éxito o fracaso del proyecto, en función de los beneficios esperados, los impactos directos o indirectos, o las responsabilidades asociadas a su rol.

El cruce de ambas variables permite clasificar a los interesados en categorías estratégicas de gestión, facilitando la definición de mecanismos adecuados de participación, seguimiento y control, en proyectos del sector público caracterizados por la pluralidad de actores y la alta exposición institucional.

Los puntajes asignados a cada actor se establecieron con base en su nivel de autoridad formal, capacidad de influencia institucional y grado de involucramiento esperado en el diseño e implementación de la PMO, considerando la estructura de gobierno local y el marco de gestión pública municipal, los cuales se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21.*Asignación de puntajes para la matriz de poder e interés*

#	Interesado	Abreviatura	Interés	Poder	
1	Alcaldía de Ibagué	Máxima autoridad política, decisoria y patrocinadora potencial de la PMO.	AI	10	10
2	Secretarios de despacho del municipio	Responsables directos de la ejecución sectorial de proyectos estratégicos.	SD	9	9
3	Gerente de Proyectos estratégicos	Rol técnico-directivo clave en la articulación y gestión del portafolio.	GPE	8	9
4	Oficina de Control Interno	Alto interés en cumplimiento y control; poder técnico-institucional.	OCI	5	8
5	Concejo Municipal de Ibagué	Alta incidencia en aprobación presupuestal y control político.	CMI	9	8
6	Funcionarios de Planta	Ejecutores operativos; bajo poder decisorio, alto interés funcional.	FP	7	3
7	Ediles JAC	Representación comunitaria con influencia limitada y variable.	EJAC	6	3
8	Órganos de Control	Alto poder sancionatorio y de vigilancia; interés asociado al cumplimiento.	OC	5	7
9	Gobernación del Tolima	Incidencia interinstitucional moderada; interés condicionado a proyectos específicos.	GT	4	5
10	Gobierno Nacional	Alto poder normativo y financiero, bajo involucramiento operativo directo.	GN	3	5
11	Ciudadanos del Municipio de Ibagué	Beneficiarios finales; legitimidad e interés alto, poder directo bajo.	CMI	5	2

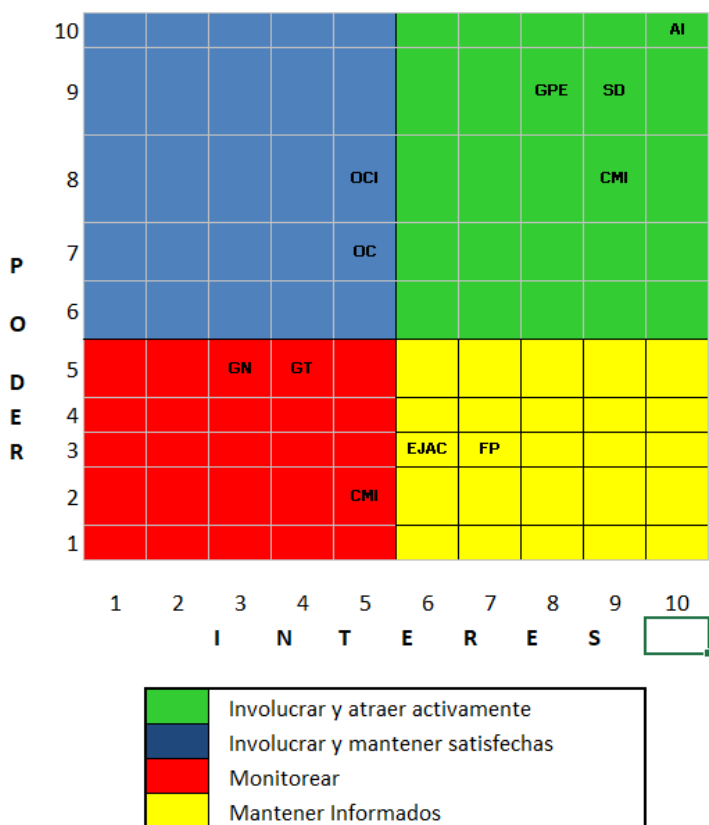
Fuente: elaboración propia.

Con base en los puntajes asignados a cada actor en las variables poder e interés, se procedió al cálculo de la matriz poder–interés mediante una plantilla automatizada en Excel (ver

figura 26). Esta herramienta permitió representar gráficamente la posición relativa de cada interesado, clasificarlo por cuadrantes y definir el enfoque de gestión más adecuado para cada grupo, en coherencia con los principios de gestión de interesados aplicables al diseño de la PMO en el sector público.

Figura 26.

Cálculo de poder e interés de interesados de la PMO



Fuente: elaboración propia.

A partir de esta valoración cuantitativa, los actores fueron agrupados en las categorías presentadas en la Tabla 22: gestionar de cerca, mantener satisfechos, mantener informados y monitorizar; clasificación que define las pautas de relacionamiento, comunicación y gobernanza de la PMO.

Tabla 22.*Matriz de poder–interés del proyecto de diseño de la PMO*

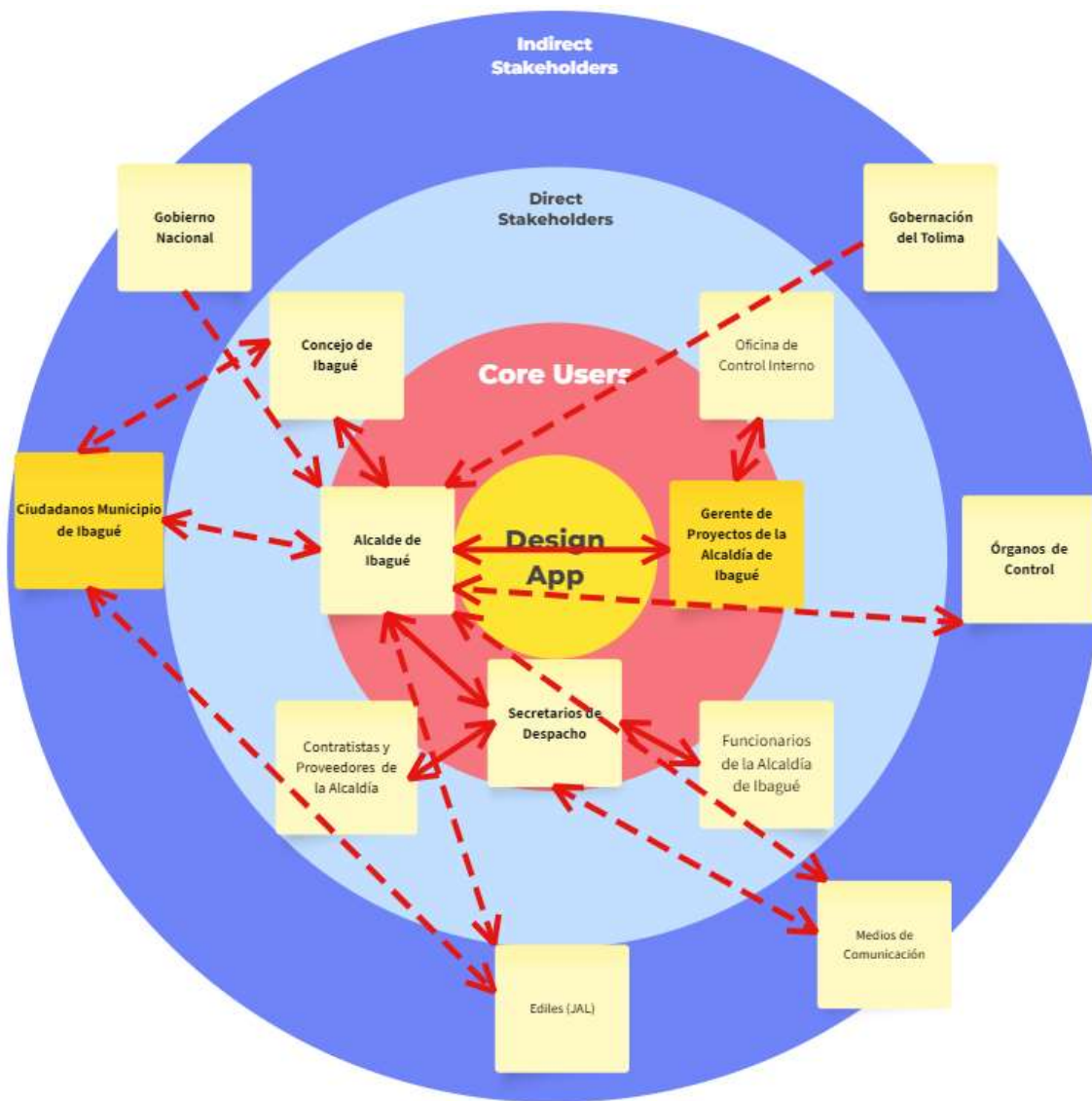
Actor	Poder	Interés	Ubicación en la matriz
Alcaldía de Ibagué	Alto	Alto	Gestionar de cerca
Secretarios de Despacho del Municipio	Alto	Alto	Gestionar de cerca
Gerente de Proyectos Estratégicos	Alto	Alto	Gestionar de cerca
Oficina de Control Interno	Medio	Medio	Mantener satisfechos
Concejo Municipal de Ibagué	Alto	Alto	Gestionar de cerca
Funcionarios de Planta	Bajo	Alto	Mantener informados
Ediles de la JAL	Bajo	Medio	Mantener informados
Órganos de Control	Alto	Medio	Mantener satisfechos
Gobernación del Tolima	Medio	Bajo	Monitorizar
Gobierno Nacional	Medio	Bajo	Monitorizar
Ciudadanos del Municipio de Ibagué	Bajo	Medio	Mantener informados

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis poder–interés.

La Figura 27 presenta el mapeo de actores vinculados al diseño e implementación de la PMO, diferenciando interesados directos e indirectos, así como los tipos de conexión que se establecen entre ellos. Este mapeo permite visualizar las relaciones de poder, coordinación y control que inciden en la gobernanza del portafolio de proyectos estratégicos del municipio.

Figura 27.

Mapeo de actores vinculados a la PMO



Nota: Líneas de conexión estratégica:

Líneas de conexión operativa:

Fuente: elaboración propia.

Alcalde de Ibagué – Secretarios de Despacho: Esta relación corresponde a una conexión estratégica de alto nivel. El alcalde ejerce el liderazgo político y administrativo del municipio y define las prioridades de gobierno, mientras que los secretarios de despacho convierten estas

directrices en planes, programas y proyectos sectoriales. La coordinación directa entre estos actores resulta determinante para asegurar la coherencia entre el Plan de Desarrollo Municipal y la ejecución institucional.

Alcalde de Ibagué – Gerente de Proyectos Estratégicos: Se trata de una línea estratégica de supervisión y direccionamiento. A través de esta relación, el alcalde delega el seguimiento de los proyectos prioritarios, garantizando su alineación con los objetivos estratégicos del municipio y fortaleciendo la capacidad de control y toma de decisiones informadas.

Secretarios de Despacho – Funcionarios de Planta: Esta conexión corresponde principalmente a una línea operativa. Los secretarios, en su rol de responsables sectoriales, coordinan la ejecución de los proyectos con los funcionarios de planta, quienes desarrollan las actividades técnicas y administrativas. La relación se centra en la asignación de tareas, gestión de recursos y seguimiento operativo.

Gerente de Proyectos Estratégicos – Oficina de Control Interno: Esta relación combina componentes operativos y de control. El gerente de proyectos debe garantizar que la formulación y ejecución de los proyectos se ajuste a la normativa vigente, mientras que la Oficina de Control Interno ejerce funciones de auditoría, verificación y acompañamiento, fortaleciendo la rendición de cuentas y el cumplimiento institucional.

Concejo Municipal – Alcalde de Ibagué: Es una conexión estratégica de control político y financiero. El Concejo Municipal cumple un rol clave en la aprobación del presupuesto, el control político y la vigilancia sobre la ejecución de los recursos, lo cual incide directamente en la viabilidad de los proyectos estratégicos.

Ciudadanos – Alcaldía / Concejo Municipal: Esta relación corresponde a una conexión estratégica de carácter social y participativo. Los ciudadanos, como beneficiarios finales de los

proyectos, se vinculan a través de mecanismos de participación ciudadana, veeduría, control social y rendición de cuentas, aportando legitimidad y presión institucional para una gestión pública que prioriza el desempeño y la generación de impacto.

4.3.1.7. Análisis de prominencia de los interesados de la PMO. Para profundizar en la priorización de los interesados identificados, se aplicó el modelo de prominencia de Mitchell et al. (1997), el cual permite clasificar a los actores según la combinación de poder, urgencia y legitimidad, ya que reconoce que no todos los interesados influyen de la misma manera ni requieren el mismo nivel de atención por parte de la PMO.

El modelo plantea que la prominencia de un interesado aumenta a medida que concentra uno, dos o los tres atributos, lo que permite distinguir entre actores definitivos, dominantes, dependientes, peligrosos o latentes para ajustar de manera proporcional las estrategias de gobernanza, comunicación y gestión institucional. Su aplicación facilita una lectura más fina de las relaciones de autoridad, control, supervisión y legitimidad que inciden en el diseño e implementación de la PMO.

Con base en este marco conceptual, a continuación en la Tabla 23 se presenta el análisis de prominencia de los principales interesados de la administración municipal, en el cual se detalla la valoración de cada actor según los atributos definidos y su correspondiente clasificación.

Tabla 23.*Análisis de prominencia de la PMO*

Actor	Poder	Urgente	Legitimidad	Clasificación	Descripción
Alcalde	Alto	Alto	Alto	Definitivo	El alcalde tiene la autoridad y legitimidad, y la urgencia de aprobar y garantizar la ejecución del proyecto.
Secretarios de Despacho del Municipio	Alto	Alto	Alto	Definitivo	Participan activamente en la definición y ejecución de los proyectos.
Gerente de Proyectos	Alto	Alto	Medio	Peligroso	Aunque tiene el poder y la urgencia de gestionar los proyectos, su legitimidad depende de su designación.
Oficina de Control Interno	Medio	Alto	Alto	Dependientes	No tienen un alto poder, pero son actores legitimados que aseguran el cumplimiento normativo.
Concejo Municipal de Ibagué	Alto	Medio	Alto	Dominante	Tienen un rol clave en la supervisión y aprobación de presupuestos.
Funcionarios de Planta de la Alcaldía	Bajo	Bajo	Medio	Latente	Aunque su poder e influencia son bajos, su legitimidad viene de su rol administrativo.
Ediles de la JAL	Bajo	Bajo	Medio	Latente	No tienen urgencia directa, pero representan los intereses de sus comunidades.
Órganos de Control	Alto	Alto	Alto	Definitivo	Su función es supervisar la correcta ejecución del proyecto y la legalidad.
Gobernación de Tolima	Alto	Bajo	Alto	Dominante	Aunque su urgencia no es alta, puede influir en coordinación territorial.
Gobierno Nacional	Alto	Bajo	Alto	Dominante	La financiación y políticas nacionales pueden influir en el proyecto, aunque su urgencia es baja.

Ciudadanos del Municipio de Ibagué	Bajo	Alto	Alto	Dependientes	Son beneficiarios del proyecto, con una influencia limitada, pero su legitimidad está respaldada por su derecho a una buena gestión pública.
------------------------------------	------	------	------	--------------	--

Fuente: elaboración propia.

4.3.1.8. Necesidades básicas de recursos de la PMO. La identificación de las necesidades básicas de recursos constituye un insumo crítico para la viabilidad operativa de la PMO y debe realizarse antes de su puesta en marcha formal. Esta evaluación preliminar permite dimensionar el alcance real de la PMO, evitar sobredimensionamientos institucionales y garantizar coherencia entre el mandato asignado y las capacidades disponibles. En el caso de la PMO municipal, los recursos requeridos se estructuran en cuatro categorías interdependientes:

Recursos humanos. La PMO requiere un equipo mínimo con competencias en gestión de proyectos, articulación interinstitucional y control estratégico. En una fase inicial, este equipo puede ser reducido y escalable, priorizando perfiles con capacidad de coordinación transversal, seguimiento a proyectos estratégicos y relacionamiento con instancias directivas y de control. La disponibilidad de servidores con conocimiento del funcionamiento administrativo y del marco normativo público es importante para asegurar legitimidad y eficacia operativa.

Recursos organizacionales e institucionales. Se requiere respaldo formal dentro de la estructura organizativa, claridad en las líneas de reporte y definición explícita de roles frente a secretarías, oficinas asesoras y órganos de control. Este recurso no es presupuestal, pero es determinante: sin reconocimiento institucional, la PMO corre el riesgo de operar como una instancia técnica sin capacidad real de incidencia.

Recursos tecnológicos y de información. La PMO necesita acceso a herramientas que faciliten la planificación, el seguimiento y el reporte de proyectos estratégicos. En la gestión pública, estas herramientas deben ser compatibles con los sistemas institucionales existentes (por ejemplo, SIGAMI, plataformas presupuestales y de planeación), priorizando la interoperabilidad y la trazabilidad de la información sobre soluciones tecnológicas complejas.

Recursos financieros. La estimación inicial de recursos financieros debe apuntar al sostenimiento básico de la PMO, privilegiando su incorporación dentro del presupuesto de funcionamiento o inversión ya existente, en lugar de crear nuevas cargas presupuestales. Este enfoque es coherente con el principio de eficiencia del gasto público y facilita la sostenibilidad de la PMO más allá del periodo de gobierno.

Estas necesidades son un mínimo funcional, susceptible de ampliarse progresivamente en función de los resultados obtenidos, el nivel de madurez organizacional y la conformación del rol estratégico de la PMO. La identificación detallada de los recursos humanos, organizacionales y financieros necesarios para la operación de la PMO se encuentra directamente condicionada por el modelo de gobernanza definido para la misma. En consecuencia, en esta etapa de diseño se reconoce la necesidad de contar con un equipo mínimo de carácter estratégico y técnico, cuya composición, niveles jerárquicos y responsabilidades serán precisados en el capítulo de gobernanza de la PMO.

4.3.2. Gobernanza de la PMO

La gobernanza de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) constituye el eje que articula su funcionamiento interno y su relación con el resto de la organización, al establecer las reglas, responsabilidades, niveles de autoridad y mecanismos de rendición de cuentas que rigen su actuación. Una gobernanza adecuada permite que la PMO opere de manera coherente con los

objetivos estratégicos del municipio, garantice transparencia en la toma de decisiones y aporte valor a la gestión pública mediante el fortalecimiento de la dirección y el control de los proyectos estratégicos.

En el ámbito de la administración pública, la gobernanza de la PMO se diferencia de la gobernanza de portafolios, programas y proyectos. Mientras estas últimas se centran en la conducción de iniciativas específicas, la gobernanza de la PMO tiene como propósito regular la forma en que la propia oficina se estructura, ejerce su autoridad técnica, interactúa con las dependencias y apoya los procesos de planeación, seguimiento y evaluación de los proyectos estratégicos del municipio.

4.3.2.1. Estructura de gobernanza de la PMO. La estructura de gobernanza propuesta para la PMO del municipio se organiza en tres niveles claramente diferenciados: estratégico, táctico y operativo. Esta organización permite asegurar la alineación con el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), facilitar la coordinación interinstitucional y delimitar responsabilidades sin interferir en las funciones propias de las dependencias ejecutoras.

En el nivel estratégico, la máxima instancia de decisión corresponde al Alcalde, quien ejerce el liderazgo político y estratégico de la gestión pública. Este nivel puede apoyarse en un Comité Directivo de carácter estratégico, integrado por los Secretarios de Despacho, encargado de validar lineamientos, priorizar proyectos estratégicos y conocer los reportes de desempeño.

El nivel táctico está conformado por la PMO como unidad especializada. En este nivel se ubica el Director o Gerente de la PMO, junto con los roles de Analista de Proyectos y Profesional de Seguimiento. Este nivel concentra la autoridad metodológica y técnica para la gestión de proyectos estratégicos, sin asumir funciones de ejecución directa.

El nivel operativo corresponde a las Secretarías, dependencias e institutos descentralizados, responsables de la ejecución de los proyectos. La PMO interactúa con este nivel mediante esquemas de acompañamiento, seguimiento y control, respetando la autonomía funcional de cada dependencia.

4.3.2.2. Roles y responsabilidades de la PMO. La PMO asume un conjunto de roles claramente delimitados que se fundamentan en la experiencia institucional de la Gerencia de Proyectos Estratégicos y se adaptan al enfoque propio de una PMO estratégica.

El Director o Gerente de la PMO tiene como responsabilidad principal dirigir la PMO y garantizar la aplicación homogénea de metodologías, estándares e instrumentos de gestión de proyectos estratégicos. Además, actúa como articulador entre el nivel estratégico y las dependencias ejecutoras, consolida la información de desempeño y reporta avances, riesgos y alertas a la alta dirección.

El Analista de Proyectos apoya la formulación, estructuración y estandarización de los proyectos estratégicos, contribuyendo a la definición de cronogramas, indicadores, matrices de riesgos y herramientas de control, en coherencia con los lineamientos del PDM y los sistemas institucionales de planeación y gestión.

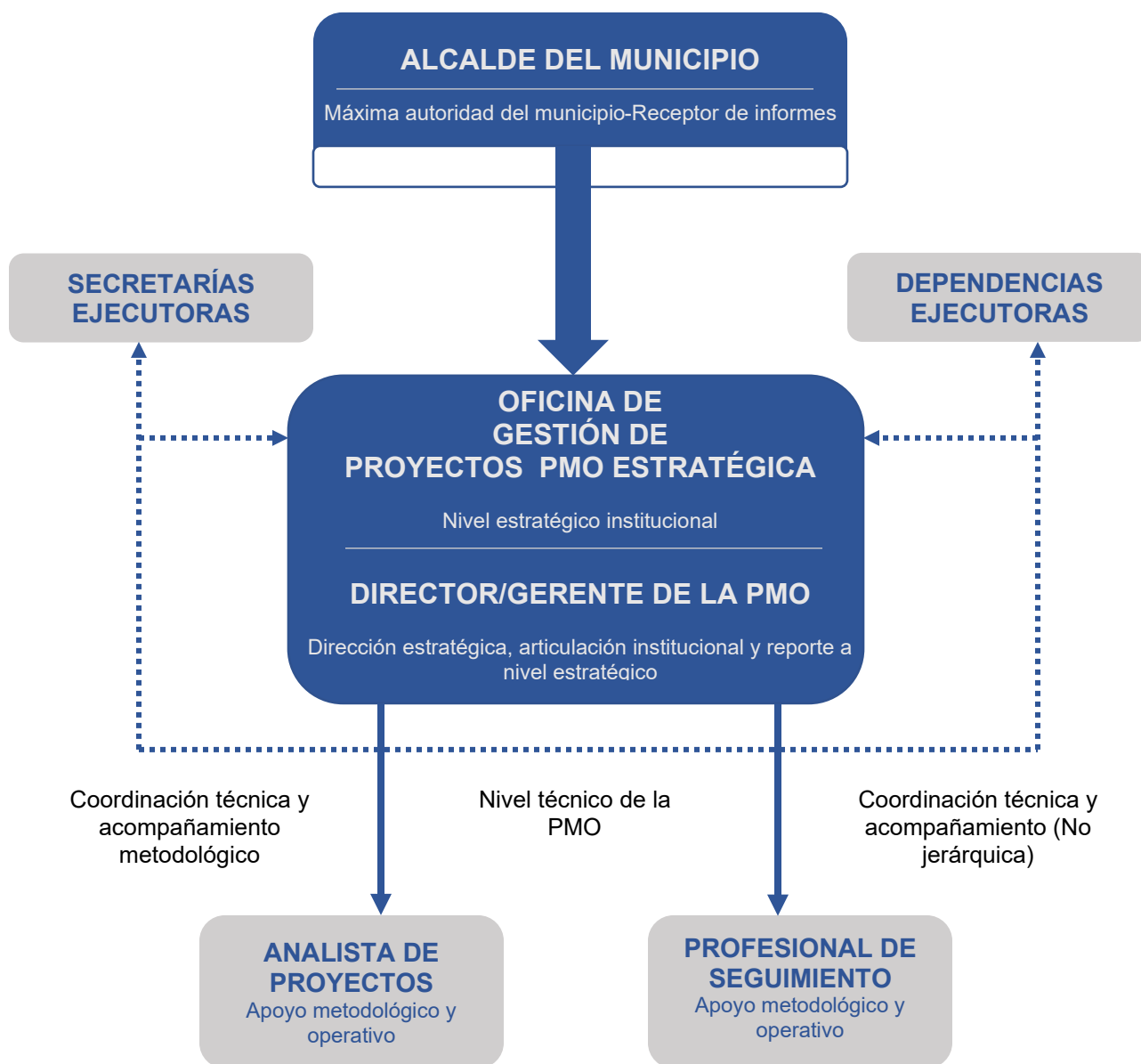
El Profesional de Seguimiento se encarga del monitoreo permanente del avance físico y financiero de los proyectos estratégicos, la identificación temprana de desviaciones y la elaboración de informes periódicos que faciliten la toma de decisiones oportunas por parte de la dirección y los órganos de gobierno.

4.3.2.3. Líneas jerárquicas y de reporte. La PMO se plantea como una unidad con dependencia directa del Alcalde, ratificando su carácter estratégico y su capacidad de articulación transversal. La Figura 28 presenta la estructura jerárquica y las líneas de reporte de

la PMO estratégica municipal, diseñada para operar con dependencia directa del nivel estratégico y con capacidad de articulación transversal sobre las dependencias ejecutoras.

Figura 28.

Estructura jerárquica y líneas de reporte de la PMO municipal



Fuente: elaboración propia

La PMO reporta de manera periódica al nivel estratégico, a través de informes integrales que presentan el estado de los proyectos estratégicos, los principales riesgos y las

recomendaciones de mejora. Además, la PMO mantiene una relación funcional con las Secretarías y dependencias ejecutoras, basada en la coordinación técnica y el acompañamiento metodológico. Esta relación no implica subordinación jerárquica, sino un esquema de colaboración enfocado a mejorar la calidad de la gestión de los proyectos.

4.3.2.4. Nivel de autonomía de la PMO. La PMO se concibe con un nivel de autonomía técnica y metodológica, que le permite definir estándares, herramientas y criterios de seguimiento para los proyectos estratégicos. No obstante, no cuenta con autonomía presupuestal ni con funciones de ejecución directa. Su rol es apoyar la toma de decisiones estratégicas, emitir alertas fundamentadas y formular recomendaciones, las cuales deben ser consideradas por las instancias directivas del municipio.

4.3.3. Estrategia de la PMO

La estrategia de la PMO define el marco mediante el cual esta instancia convierte su mandato institucional en criterios operativos, prioridades de actuación y mecanismos de seguimiento a lo largo del tiempo. Esta fase permite delimitar cómo la PMO estructura su aporte institucional, establece focos de intervención progresivos y articula sus funciones con las dinámicas cambiantes del portafolio de proyectos estratégicos del municipio. Más que un instrumento cerrado, la estrategia de la PMO establece un punto de partida flexible para organizar su evolución, ajustar su rol dentro de la administración y sostener su capacidad de respuesta frente a nuevas demandas organizacionales.

Dentro de este marco estratégico, se desarrollan de manera gradual los componentes que permiten operacionalizar el aporte de la PMO. Esta fase se centra en el Plan de compromiso con el cliente de la PMO y las métricas de rendimiento y los indicadores clave de desempeño o

instrumentos básicos para estructurar el seguimiento, respaldar la toma de decisiones y evidenciar resultados a nivel estratégico.

4.3.3.1. Plan de compromiso con el cliente de la PMO. El plan de compromiso con los clientes de la PMO establece los mecanismos mediante los cuales se estructura, gestiona y mantiene la relación funcional entre la PMO y los actores institucionales que demandan, utilizan o se ven afectados por sus servicios. Su finalidad es asegurar una interacción sistemática, predecible y útil para la toma de decisiones, evitando esquemas informales o reactivos de comunicación.

La PMO reconoce como clientes principales al nivel directivo municipal, a la Gerencia de Proyectos Estratégicos y a las secretarías responsables de la ejecución de proyectos estratégicos. Para cada grupo se definen canales de interacción diferenciados, con énfasis en reportes consolidados para el nivel estratégico y acompañamiento técnico para las dependencias ejecutoras. El compromiso se materializa mediante instancias periódicas de reporte, espacios de revisión de avance, socialización de alertas y retroalimentación estructurada sobre la calidad de la información, los instrumentos utilizados y la utilidad de los productos entregados por la PMO. La información recopilada a través de estos mecanismos se utiliza para ajustar formatos, priorizar necesidades de soporte y mejorar progresivamente los servicios de la PMO.

Este plan permite que la relación con los clientes de la PMO se base en reglas claras, responsabilidades definidas y flujos de información estables, fortaleciendo la confianza institucional y favoreciendo una gestión de proyectos más consistente y transparente.

4.3.3.2. Métricas de rendimiento y KPI de la PMO. Las métricas de rendimiento y los indicadores clave de desempeño de la PMO definen los criterios para evaluar su funcionamiento y su incidencia en la gestión de los proyectos estratégicos del municipio. Estos indicadores (ver

tabla 24) permiten monitorear avances, detectar desviaciones relevantes y proporcionar información estructurada para la toma de decisiones en el nivel directivo. Su finalidad es respaldar el seguimiento estratégico del portafolio, fortalecer la priorización de acciones y aportar evidencia objetiva sobre el desempeño de la PMO en el marco institucional.

Tabla 24.*Tablero general de KPI's de la PMO*

Dimensión	Indicador (KPI)	Definición	Fórmula / Criterio	Periodicidad	Nivel de uso
Gestión del portafolio	Proyectos estratégicos alineados al PDM	Proporción de proyectos del portafolio que evidencian alineación explícita con objetivos y metas del PDM	$(N.^{\circ} \text{ proyectos alineados} / \text{Total proyectos estratégicos}) \times 100$	Trimestral	Estratégico
Gestión del portafolio	Cobertura de seguimiento PMO	Porcentaje de proyectos estratégicos con seguimiento activo por la PMO	$(\text{Proyectos con seguimiento PMO} / \text{Total proyectos estratégicos}) \times 100$	Trimestral	Estratégico
Cronograma	Cumplimiento de hitos clave	Nivel de cumplimiento de hitos programados en proyectos estratégicos	$(\text{Hitos cumplidos} / \text{Hitos programados}) \times 100$	Mensual	Directivo
Presupuesto	Variación presupuestal promedio	Desviación promedio entre presupuesto aprobado y ejecutado en proyectos estratégicos	$(\sum \text{desviaciones} / N.^{\circ} \text{ proyectos})$	Trimestral	Directivo
Calidad de la información	Oportunidad de reportes	Porcentaje de informes entregados dentro de los plazos definidos	$(\text{Informes oportunos} / \text{Total informes}) \times 100$	Mensual	Directivo
Gestión de riesgos	Proyectos con riesgos críticos identificados y tratados	Proporción de proyectos con riesgos críticos documentados y con acciones definidas	$(\text{Proyectos con riesgos tratados} / \text{Proyectos con riesgos críticos}) \times 100$	Trimestral	Estratégico
Toma de decisiones	Uso de información PMO en comités	Grado en que los reportes de la PMO son utilizados en instancias decisorias	Evidencia documental (actas, decisiones)	Trimestral	Estratégico

Valor público	Proyectos con indicadores de impacto definidos	Proporción de proyectos estratégicos que cuentan con indicadores de resultado o impacto	$(\text{Proyectos con indicadores} / \text{Total proyectos estratégicos}) \times 100$	Semestral	Estratégico
Madurez institucional	Nivel de estandarización metodológica	Porcentaje de proyectos que aplican lineamientos y formatos definidos por la PMO	$(\text{Proyectos estandarizados} / \text{Total proyectos estratégicos}) \times 100$	Semestral	Estratégico

Fuente: elaboración propia

4.4. Ciclo de diseño

En respuesta al objetivo 3 de esta investigación, en este apartado se definen los lineamientos, servicios y enfoque funcional de la PMO, para lo cual se da inicio con la identificación de las prioridades estratégicas del Plan de Desarrollo Municipal, luego se hace la propuesta de valor.

4.4.1. Prioridades estratégicas

El Plan de Desarrollo Municipal de Ibagué define una agenda estratégica compuesta por proyectos de alto impacto, orientados a garantizar el derecho a la ciudad y a mejorar las condiciones de vida de la población (Alcaldía de Ibagué, 2024), los cuales se concentran en los siguientes ejes:

- Infraestructura y equipamientos urbanos, con énfasis en movilidad, espacio público, escenarios deportivos, equipamientos administrativos y proyectos urbanísticos de escala municipal.
- Servicios públicos y saneamiento básico, particularmente acueducto, alcantarillado y gestión integral del recurso hídrico como soporte del desarrollo territorial.
- Salud, educación y desarrollo social, mediante proyectos de infraestructura y atención a poblaciones prioritarias bajo un enfoque de derechos.
- Ordenamiento territorial y gestión del suelo, a través de instrumentos como la actualización catastral y los planes parciales de iniciativa pública.
- Modernización institucional y gobierno inteligente, apoyada en tecnologías de información, datos y sistemas como los SIG para fortalecer la toma de decisiones y la transparencia.

- Gestión del riesgo, sostenibilidad ambiental y transición energética, incorporando acciones preventivas, energías limpias y fortalecimiento de la capacidad de respuesta institucional.

Este conjunto de prioridades define el marco estratégico dentro del cual se inserta la propuesta de valor de la PMO, al demandar mecanismos especializados de coordinación, seguimiento y control de proyectos estratégicos.

4.4.2. Propuesta de Valor de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) Estratégica

La Propuesta de Valor es otro paso crítico dentro del Flywheel, actuando como la piedra angular para el compromiso con los clientes y el posicionamiento de la oficina como un socio estratégico en lugar de una simple función de apoyo administrativo. Para la Alcaldía de Ibagué, este componente es el resultado de traducir los hallazgos de la evaluación de necesidades en una narrativa técnica capaz de construir credibilidad y confianza con la alta dirección.

4.4.2.1. Proceso de construcción del Mapa de Valor. El diseño de esta propuesta siguió la metodología de implementación establecida en el Flywheel, articulada en tres fases:

Síntesis de necesidades: Se realizó una categorización y priorización de los puntos críticos detectados en el Objetivo 1. Específicamente, se tomaron como insumos los bajos niveles de desempeño en cronogramas ($\bar{x}=5.6$) y presupuestos ($\bar{x}=5.61$), contrastándolos con la alta prioridad estratégica de los proyectos del PDM ($\bar{x}=9.62$).

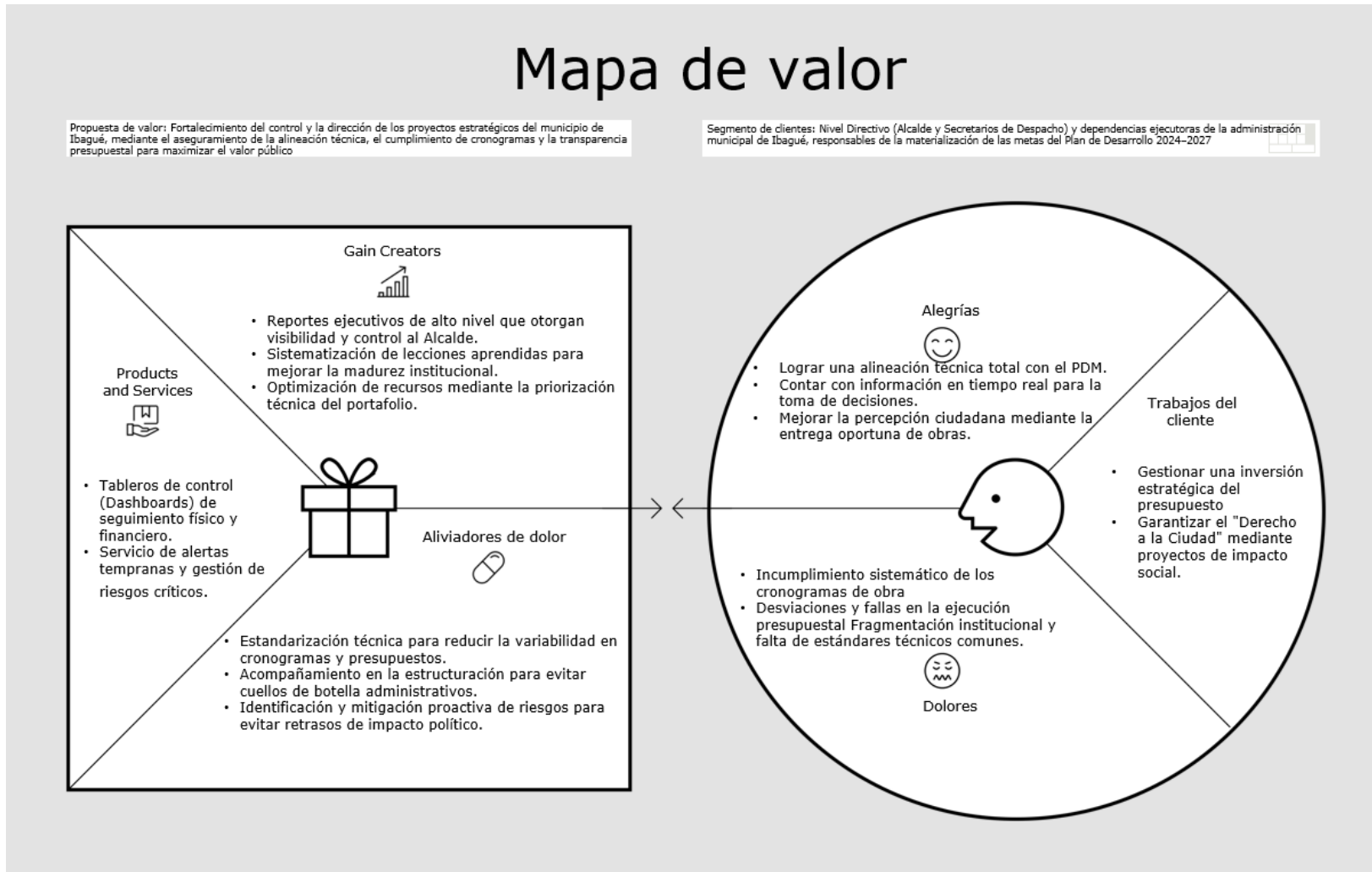
De los problemas a las soluciones: Mediante un análisis de viabilidad, se vincularon las debilidades institucionales con servicios de alto valor. Este mapeo permitió identificar qué servicios podrían abordar múltiples puntos de dolor de manera simultánea.

Diseño de la solución: Se utilizó la técnica del Lienzo de la Propuesta de Valor (Value Proposition Canvas) para determinar formalmente las obligaciones, dificultades y beneficios esperados por los clientes en relación con la gestión del portafolio.

Este análisis técnico permite que la PMO demuestre beneficios tangibles e intangibles, explicando con claridad por qué los secretarios y el alcalde deberían contratar o respaldar los servicios de la oficina para asegurar el éxito del Plan de Desarrollo. La Figura 29 representa el Lienzo de la Propuesta de Valor, donde se visualiza la conexión directa entre los trabajos del cliente municipal (ejecución de los \$1.2\$ billones de pesos) y los aliviadores de dolor que la oficina ofrece para mitigar los retrasos y fallas presupuestales.

Figura 29.

Mapa de valor



Fuente: elaboración propia

4.4.2.2. Plan de acción para habilitar el diseño de la PMO.

Con el fin de operacionalizar los lineamientos estratégicos de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y materializar su diseño, se establece un plan de acción centrado específicamente en esta fase del proyecto. Este instrumento organiza cronológicamente y de forma sistémica las acciones necesarias para estructurar la PMO en términos estratégicos, metodológicos y de gobernanza; definiendo productos, responsables, indicadores y tiempos alineados con las dinámicas de la administración pública. La tabla 25 presenta el plan para la fase de diseño, el cual constituye un insumo habilitante para su posterior implementación, sin comprometer aún la ejecución operativa de los servicios de la Propuesta de Valor.

Tabla 25.*Plan de acción para el diseño de la PMO*

Línea estratégica	Acción	Producto esperado	Responsable principal	Responsables de apoyo	Indicador (KPI)	Tiempo estimado
Alineación estratégica	Definir y validar criterios de priorización de proyectos estratégicos del PDM	Documento de criterios de priorización validados	Director / Gerente de la PMO	Gerencia de Proyectos Estratégicos, Secretaría de Planeación	% de criterios validados por nivel directivo	Meses 1–2
Portafolio estratégico	Estructurar y clasificar el portafolio de proyectos estratégicos del PDM	Portafolio estratégico priorizado	Director / Gerente de la PMO	Secretarías sectoriales	Portafolio aprobado por instancia directiva	Meses 2–4
Metodología PMO	Diseñar la metodología estándar para la gestión de proyectos estratégicos	Guía metodológica de la PMO	Analista de Proyectos	Director / Gerente de la PMO	Metodología documentada y validada	Meses 3–5
Instrumentos	Diseñar plantillas y herramientas de gestión de proyectos	Kit de formatos PMO	Analista de Proyectos	Profesional de Seguimiento	% de instrumentos diseñados y validados	Meses 4–5
Seguimiento	Definir el modelo de seguimiento físico y financiero	Esquema de seguimiento y control	Profesional de Seguimiento	Analista de Proyectos	Modelo validado	Meses 4–6
Información ejecutiva	Definir la estructura de reportes estratégicos para alta dirección	Formatos de informes ejecutivos	Profesional de Seguimiento	Director / Gerente de la PMO	Reporte tipo aprobado	Meses 5–6
Gobernanza	Diseñar el esquema de gobernanza, roles y flujos de decisión de la PMO	Modelo de gobernanza PMO	Director / Gerente de la PMO	Alcaldía, Control Interno	Esquema formalizado	Meses 5–7
Capacidades	Identificar brechas de capacidades	Diagnóstico de capacidades	Analista de Proyectos	Talento Humano	Brechas identificadas y documentadas	Meses 6–7

institucionales para la PMO						
Desempeño	Definir el sistema de indicadores y KPI de la PMO	Matriz de KPI de la PMO	Profesional de Seguimiento	Director / Gerente de la PMO	KPI definidos y validados	Meses 6-7
Mejora continua	Diseñar el mecanismo de gestión de lecciones aprendidas	Procedimiento documentado	Profesional de Seguimiento	Analista de Proyectos	Mecanismo definido	Meses 7-8

Fuente: elaboración propia

4.4.2.3. Servicios de la PMO. De acuerdo con la metodología del Flywheel, la articulación de estos servicios se fundamenta en la creación de un concepto de servicio que exponga claramente cómo la PMO aliviará los dolores del cliente y creará ganancias. En este contexto, el catálogo de servicios de la PMO para el municipio de Ibagué se organiza bajo un enfoque de planificación gradual, permitiendo la entrega de beneficios incrementales y el fortalecimiento de la confiabilidad de la oficina. A continuación, se presenta la Tabla 26, la cual detalla los servicios centrales que operativizan la propuesta de valor durante la fase de diseño, estableciendo los productos, responsables y metas esperadas.

Tabla 26.*Servicios de la PMO*

Categoría del servicio	Servicio de la PMO	Descripción del servicio	Clientes principales	Resultados esperados
Estrategia y alineación	Alineación estratégica de proyectos	Acompañamiento para asegurar que los proyectos estratégicos se formulen y ejecuten en correspondencia con los objetivos, programas y metas del Plan de Desarrollo Municipal.	Alcalde, Secretarías, Alta Dirección	Proyectos coherentes con el PDM y priorización estratégica clara
	Priorización y balance del portafolio	Apoyo técnico para la priorización, secuenciación y balance de los proyectos estratégicos según impacto, riesgos, recursos y resultados esperados.	Alcaldía, Gerencia de Proyectos Estratégicos	Portafolio balanceado y enfocado en resultados municipales
Planeación y estructuración	Estandarización metodológica de proyectos	Definición y aplicación de metodologías, plantillas e instrumentos comunes para la formulación y gestión de proyectos estratégicos.	Secretarías ejecutoras, equipos de proyecto	Homogeneidad técnica y mejora en la calidad de los proyectos
	Apoyo a la estructuración de proyectos	Asistencia técnica en la definición de alcances, cronogramas, presupuestos, indicadores y matrices de riesgos.	Secretarías, líderes de proyecto	Proyectos mejor formulados y con mayor viabilidad
Seguimiento y control	Monitoreo integral de proyectos estratégicos	Seguimiento periódico al avance físico, financiero y de resultados de los proyectos estratégicos priorizados.	Alcalde, Alta Dirección, Control Interno	Información confiable y oportuna para la toma de decisiones
	Gestión de alertas y riesgos	Identificación temprana de desviaciones, riesgos críticos y cuellos de botella, con recomendaciones técnicas de ajuste.	Alcaldía, Gerencia de Proyectos	Reducción de retrasos y mitigación de riesgos relevantes
Información y reporte	Reportes ejecutivos de desempeño	Elaboración de informes consolidados para el nivel directivo sobre estado del portafolio, avances, riesgos y tendencias.	Alcalde, Concejo, Alta Dirección	Toma de decisiones basada en información estructurada
Coordinación institucional	Articulación interinstitucional	Coordinación técnica entre dependencias ejecutoras, entidades descentralizadas y actores externos en proyectos estratégicos.	Secretarías, entidades adscritas	Mejor coordinación y menor fragmentación institucional

Capacidades organizacionales	Fortalecimiento de capacidades en gestión de proyectos	Orientación y acompañamiento técnico a equipos institucionales en buenas prácticas de gestión de proyectos.	Funcionarios, equipos de proyecto	Mejora progresiva de las capacidades institucionales
Gobernanza y control	Soporte a instancias de gobierno del proyecto	Apoyo técnico a comités, instancias directivas y espacios de decisión relacionados con proyectos estratégicos.	Alcaldía, Concejo, Comités	Decisiones mejor informadas y trazables
Mejora continua	Gestión de lecciones aprendidas	Sistematización de aprendizajes derivados de la ejecución de proyectos estratégicos para retroalimentar la gestión futura.	PMO, Secretarías	Aprendizaje institucional y mejora progresiva

Fuente: elaboración propia.

4.4.2.4. Enfoque de prestación de los servicios de la PMO. La prestación de los servicios de la PMO se estructura a partir de niveles de intervención ajustados a las necesidades, capacidades y grado de madurez de cada dependencia o proyecto estratégico. Este enfoque permite definir el tipo de acompañamiento requerido, los alcances del servicio y los acuerdos de nivel de servicio (SLA) aplicables en las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto. La Tabla 27 presenta los enfoques de intervención definidos para la operación de la PMO estratégica. La Tabla 28 presenta los instrumentos de gestión asociados a los servicios y enfoques de intervención de la PMO, estableciendo las herramientas técnicas, metodológicas y de seguimiento utilizadas para apoyar la gestión de los proyectos estratégicos. Y la Tabla 29 presenta la descripción general de los servicios definidos para la PMO, especificando su propósito, alcance funcional y contribución al fortalecimiento de la gestión de proyectos estratégicos en la administración municipal.

Tabla 27.

Enfoque del servicio oficina de gestión de proyectos estratégicos (OGPE) alcaldía municipal de Ibagué

TIPO DEL SERVICIO (ESTRATEGICO - TÁCTICO - OPERATIVO)	Nombre del SERVICIO	ENFOQUE (Nivel de madurez del cliente)			
		CONSULTIVO	SOPORTE	FACILITACION	DIRECTIVO
ESTRATÉGICO	Asesoramiento Directivo	Orienta a secretarios (ordenadores del gasto) en decisiones de inversión pública.	Apoya análisis técnico de proyectos alineados al PDM.	Facilita comités de seguimiento estratégico.	Define lineamientos técnicos obligatorios de gestión de proyectos.
ESTRATÉGICO	Gestión de Beneficios	Recomienda indicadores de resultado y producto del PDM.	Apoya la medición de metas e indicadores.	Coordina seguimiento a resultados institucionales.	Exige y reporta cumplimiento de metas a alta dirección.
ESTRATÉGICO	Priorización de Proyectos de Inversión	Sugiere criterios de priorización conforme al PDM.	Apoya evaluación técnica bajo MGA.	Facilita articulación entre dependencias ejecutoras.	Consolida insumos técnicos para decisión del nivel directivo.
ESTRATÉGICO	Gobernanza de Proyectos	Recomienda lineamientos de gestión institucional.	Apoya implementación de políticas y estándares.	Facilita coordinación entre actores institucionales.	Verifica cumplimiento de lineamientos definidos por la administración.
ESTRATÉGICO	Planeación de Proyectos	Orienta formulación bajo MGA y lineamientos DNP.	Apoya estructuración técnica de proyectos.	Facilita articulación técnica y sectorial.	Valida consistencia técnica previa a instancias decisorias.
TÁCTICO	Gestión del Conocimiento	Sugiere buenas prácticas y lecciones aprendidas.	Apoya documentación y uso de formatos.	Facilita transferencia de conocimiento entre dependencias.	Estandariza repositorio institucional.
TÁCTICO	Gestión de Recursos de Proyectos	Recomienda criterios de uso eficiente.	Apoya programación operativa de recursos.	Coordina necesidades entre dependencias.	Consolida requerimientos para instancias administrativas.

TÁCTICO	Capacitación en Gestión de Proyectos	Propone planes de formación.	Apoya ejecución de talleres.	Facilita procesos de formación institucional.	Define lineamientos mínimos de competencias en gestión de proyectos.
TÁCTICO	Sistemas de Información de Proyectos	Recomienda herramientas de seguimiento.	Apoya registro y actualización de información.	Facilita adopción de plataformas institucionales.	Define lineamientos de uso de sistemas de información.
OPERATIVO	Gestión de Riesgos	Sugiere acciones preventivas.	Apoya identificación y registro de riesgos.	Facilita análisis conjunto con equipos técnicos.	Coordina gestión de riesgos críticos con responsables.
OPERATIVO	Control de Cambios	Sugiere ajustes técnicos.	Apoya documentación de modificaciones.	Facilita evaluación en comités técnicos.	Emite concepto técnico para aprobación institucional.
OPERATIVO	Seguimiento y Desempeño	Sugiere mejoras en indicadores.	Apoya reporte de avance físico y financiero.	Facilita mesas de seguimiento.	Genera alertas y reportes para toma de decisiones.
OPERATIVO	Intervención de Proyectos Críticos	Diagnostica causas de desviación.	Apoya planes de recuperación.	Coordina acciones correctivas.	Lidera intervención técnica en proyectos críticos.
OPERATIVO	Gestión de Interesados	Recomienda estrategias de comunicación.		Apoya reporte y relacionamiento.	Facilita articulación institucional. Coordina gestión de actores críticos del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 28.

Instrumentos de gestión del enfoque del servicio oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos (OGPE) Alcaldía Municipal de Ibagué

TIPO DEL SERVICIO (ESTRATEGICO - TÁCTICO - OPERATIVO)	Nombre del SERVICIO	ENFOQUE (Nivel de madurez del cliente)				INSTRUMENTOS DE GESTIÓN
		CONSULTIVO	SOPORTE	FACILITACIÓN	DIRECTIVO	
ESTRATÉGICO	Asesoramiento Directivo	Orienta a secretarios (ordenadores del gasto) en decisiones de inversión pública.	Apoya análisis técnico de proyectos alineados al PDM.	Facilita comités de seguimiento estratégico.	Define lineamientos técnicos obligatorios de gestión de proyectos.	Tablero de Control Estratégico para toma de decisiones. Informe de Síntesis Ejecutiva para decisiones de inversión.
ESTRATÉGICO	Gestión de Beneficios	Recomienda indicadores de resultado y producto del PDM.	Apoya la medición de metas e indicadores.	Coordina seguimiento a resultados institucionales.	Exige y reporta cumplimiento de metas a alta dirección.	Matriz de Alineación Estratégica PDM. Informe de Evaluación de Impacto Post Inversión.
ESTRATÉGICO	Priorización de Proyectos de Inversión	Sugiere criterios de priorización conforme al PDM.	Apoya evaluación técnica bajo MGA.	Facilita articulación entre dependencias ejecutoras.	Consolida insumos técnicos para decisión del nivel directivo.	Modelo de Priorización Multicriterio. Acta de Comité de Priorización.

ESTRATÉGICO	Gobernanza de Proyectos	Recomienda lineamientos de gestión institucional.	Apoya implementación de políticas y estándares.	Facilita coordinación entre actores institucionales.	Verifica cumplimiento de lineamientos definidos por la administración.	Modelo de Gobernanza de Proyectos con matriz RACI institucional. Protocolo de Gestión y Escalamiento de Conflictos.
ESTRATÉGICO	Planeación de Proyectos	Orienta formulación bajo MGA y lineamientos DNP.	Apoya estructuración técnica de proyectos.	Facilita articulación técnica y sectorial.	Valida consistencia técnica previa a instancias decisorias.	Lista de Verificación Técnica MGA DNP. Cronograma Marco de Programación Presupuestal.
TÁCTICO	Gestión del Conocimiento	Sugiere buenas prácticas y lecciones aprendidas.	Apoya documentación y uso de formatos.	Facilita transferencia de conocimiento entre dependencias.	Estandariza repositorio institucional.	Sistema de Gestión del Conocimiento Institucional. Formato de Lecciones Aprendidas.
TÁCTICO	Gestión de Recursos de Proyectos	Recomienda criterios de uso eficiente.	Apoya programación operativa de recursos.	Coordina necesidades entre dependencias.	Consolida requerimientos para instancias administrativas.	Matriz de Asignación de Recursos. Herramienta de Balanceo de Carga Laboral.
TÁCTICO	Capacitación en Gestión de Proyectos	Propone planes de formación.	Apoya ejecución de talleres.	Facilita procesos de formación institucional.	Define lineamientos mínimos de competencias en gestión de proyectos.	Plan Institucional de Capacitación en Gestión de Proyectos. Guías Metodológicas Estandarizadas.

TÁCTICO	Sistemas de Información de Proyectos	Recomienda herramientas de seguimiento.	Apoya registro y actualización de información.	Facilita adopción de plataformas institucionales.	Define lineamientos de uso de sistemas de información.	Manual de Operación del Sistema de Gestión de Proyectos. Diccionario Institucional de Datos.
OPERATIVO	Gestión de Riesgos	Sugiere acciones preventivas.	Apoya identificación y registro de riesgos.	Facilita análisis conjunto con equipos técnicos.	Coordina gestión de riesgos críticos con responsables.	Matriz Institucional de Riesgos de Proyectos. Plan de Respuesta a Riesgos.
OPERATIVO	Control de Cambios	Sugiere ajustes técnicos.	Apoya documentación de modificaciones.	Facilita evaluación en comités técnicos.	Emite concepto técnico para aprobación institucional.	Formato de Control Integrado de Cambios. Bitácora de Registro de Cambios Aprobados.
OPERATIVO	Seguimiento y Desempeño	Sugiere mejoras en indicadores.	Apoya reporte de avance físico y financiero.	Facilita mesas de seguimiento.	Genera alertas y reportes para toma de decisiones.	Informe de Avance del Proyecto (Valor Ganado). Acta de Seguimiento Operativo.
OPERATIVO	Intervención de Proyectos Críticos	Diagnostica causas de desviación.	Apoya planes de recuperación.	Coordina acciones correctivas.	Lidera intervención técnica en proyectos críticos.	Protocolo de Gestión de Proyectos en Crisis. Plan de Recuperación de Proyectos.

OPERATIVO	Gestión de Interesados	Recomienda estrategias de comunicación.	Apoya reporte y relacionamiento.	Facilita articulación institucional.	Coordina gestión de actores críticos del proyecto.	Mapa Estratégico de Actores. Plan de Comunicación Institucional.
-----------	------------------------	---	----------------------------------	--------------------------------------	--	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29.*Descripción del servicio*

TIPO DEL SERVICIO (ESTRATEGICO - TÁCTICO - OPERATIVO)	Nombre del SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO
ESTRATÉGICO	Asesoramiento Directivo	Proveer acompañamiento técnico especializado a la alta dirección y a los secretarios ordenadores del gasto en la toma de decisiones relacionadas con la formulación, priorización y ejecución de proyectos de inversión, garantizando su alineación con el Plan de Desarrollo Municipal, la disponibilidad de recursos y los lineamientos de política pública.
ESTRATÉGICO	Gestión de Beneficios	Definir, estructurar y monitorear los beneficios esperados de los proyectos de inversión, asegurando su contribución efectiva al cumplimiento de metas e indicadores del Plan de Desarrollo Municipal, mediante el seguimiento a resultados, productos e impactos generados para la ciudadanía.
ESTRATÉGICO	Priorización de Proyectos de Inversión	Establecer criterios técnicos, sociales y financieros para la selección y jerarquización de proyectos de inversión, garantizando que los recursos públicos se asignen a iniciativas con mayor impacto en el desarrollo territorial y coherencia con los objetivos estratégicos del municipio.
ESTRATÉGICO	Gobernanza de Proyectos	Definir y fortalecer los lineamientos, roles, responsabilidades y mecanismos de control para la gestión de proyectos institucionales, asegurando la coordinación entre dependencias, el cumplimiento normativo y la transparencia en la ejecución de los recursos públicos.
ESTRATÉGICO	Planeación de Proyectos	Orientar y validar la formulación de proyectos bajo metodologías oficiales como MGA y lineamientos del DNP, asegurando la estructuración técnica, financiera y jurídica adecuada para su viabilidad y posterior ejecución dentro del marco del Plan de Desarrollo Municipal.
TÁCTICO	Gestión del Conocimiento	Capturar, sistematizar y transferir el conocimiento generado en la ejecución de proyectos institucionales, mediante la documentación de lecciones aprendidas, buenas prácticas y experiencias, con el fin de fortalecer la capacidad técnica de las dependencias y mejorar la toma de decisiones futuras.

TÁCTICO	Gestión de Recursos de Proyectos	Apoyar la planificación y optimización del uso de recursos humanos, técnicos y administrativos en la ejecución de proyectos, promoviendo la coordinación interinstitucional y evitando duplicidades o sobrecarga operativa en las dependencias.
TÁCTICO	Capacitación en Gestión de Proyectos	Diseñar e implementar procesos de formación dirigidos a funcionarios y equipos de trabajo, fortaleciendo sus competencias en formulación, ejecución, seguimiento y control de proyectos, conforme a estándares institucionales y buenas prácticas en gestión pública.
TÁCTICO	Sistemas de Información de Proyectos	Administrar y fortalecer el uso de plataformas tecnológicas para el registro, seguimiento y control de proyectos, garantizando la calidad, trazabilidad y disponibilidad de la información para la toma de decisiones y el reporte institucional.
OPERATIVO	Gestión de Riesgos	Identificar, analizar y gestionar los riesgos asociados a los proyectos de inversión, estableciendo acciones preventivas y correctivas que permitan minimizar impactos en el alcance, tiempo, costo y cumplimiento de los objetivos institucionales.
OPERATIVO	Control de Cambios	Gestionar de manera estructurada las modificaciones en los proyectos relacionadas con alcance, tiempo y costo, garantizando su análisis técnico, trazabilidad y aprobación conforme a los procedimientos institucionales.
OPERATIVO	Seguimiento y Desempeño	Realizar el monitoreo permanente del avance físico y financiero de los proyectos, mediante indicadores de desempeño, alertas tempranas y reportes periódicos que permitan la toma de decisiones oportunas por parte de la alta dirección.
OPERATIVO	Intervención de Proyectos Críticos	Ejecutar acciones de diagnóstico, control y recuperación en proyectos con desviaciones significativas o riesgo de incumplimiento, coordinando medidas correctivas con las dependencias responsables para restablecer su ejecución.
OPERATIVO	Gestión de Interesados	Identificar, analizar y gestionar los actores internos y externos involucrados en los proyectos, promoviendo la articulación institucional, la comunicación efectiva y la transparencia frente a la ciudadanía y entes de control.

Fuente: elaboración propia.

4.4.2.5. Hoja de ruta. La hoja de ruta que se presenta en la tabla 27 establece la secuencia temporal de hitos y entregables que estructuran la fase de diseño de la PMO, permitiendo ordenar de manera progresiva las decisiones estratégicas, los productos técnicos y las validaciones institucionales requeridas. Su propósito es ofrecer una visión clara del avance esperado, asegurando coherencia entre el plan de acción definido y los resultados necesarios para dejar formulado el modelo de PMO

Tabla 30.

Hoja de ruta de la fase de diseño de la PMO

Fase / Hito	Periodo estimado	Entregables clave	Propósito del hito
Hito 1. Alineación estratégica inicial	Meses 1–2	Criterios de priorización de proyectos estratégicos Lineamientos de alineación con el PDM	Asegurar que la PMO se fundamente en las prioridades estratégicas municipales y cuente con validación directiva
Hito 2. Definición del portafolio estratégico	Meses 2–3	Portafolio de proyectos estratégicos priorizado y clasificado	Delimitar el universo de proyectos sobre los que actuará la PMO en su fase inicial
Hito 3. Diseño metodológico de la PMO	Meses 3–4	Guía metodológica PMO Kit de formatos e instrumentos de gestión	Establecer un marco común de gestión aplicable a los proyectos estratégicos
Hito 4. Modelo de seguimiento y reporte	Meses 4–5	Modelo de seguimiento físico y financiero Estructura de informes ejecutivos	Garantizar trazabilidad, control y generación de información para la toma de decisiones
Hito 5. Marco de gobernanza de la PMO	Meses 5–6	Esquema formal de gobernanza Definición de roles, responsabilidades y flujos de decisión	Consolidar la posición institucional de la PMO y su relación con los niveles directivos
Hito 6. Capacidades e indicadores de desempeño	Meses 6–7	Diagnóstico de capacidades institucionales Matriz de KPI de la PMO	Preparar las condiciones para evaluar desempeño y orientar mejoras futuras
Hito 7. Cierre de la fase de diseño	Meses 7–8	Documento integrado de diseño de la PMO Hoja de ruta para fases posteriores	Dejar lista la PMO para transitar, cuando corresponda, a fases de despliegue e implementación

Fuente: elaboración propia.

4.4.2.6. Instrumentos complementarios para la implementación de la PMO

estratégica. El diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) Estratégica para la Alcaldía de Ibagué se complementó con el desarrollo de instrumentos técnicos, operativos y normativos orientados a viabilizar su implementación institucional que permiten traducir las definiciones estratégicas del modelo propuesto en mecanismos concretos de operación, articulación administrativa y formalización organizacional.

Entre los productos principales se encuentra el Manual para la implementación de la PMO estratégica (Anexo H), estructurado como una guía técnica para la puesta en marcha y operación de la Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos (OGPE). Este documento define el marco operativo, los niveles de intervención institucional y el catálogo de servicios estratégicos, tácticos y operativos bajo la metodología PMO Value Ring™. Adicionalmente, el manual estandariza la gestión dentro de la administración municipal mediante pautas sobre gobernanza, roles, seguimiento, control, gestión del conocimiento, indicadores y mejora continua.

También, se elaboró la caracterización del proceso de Gestión Estratégica de Proyectos Institucionales (Anexo I), cuyo propósito es delimitar las interacciones funcionales, actividades, entradas, salidas, responsables y controles de la oficina. Este instrumento organiza la operación bajo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) para integrar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación institucional. El texto detalla, además, los recursos requeridos, requisitos normativos y criterios de seguimiento indispensables para la gestión del portafolio estratégico.

Finalmente, se formuló un proyecto de decreto para formalizar la creación de la OGPE (Anexo I), dentro de la estructura orgánica de la Alcaldía de Ibagué. La propuesta legal plantea la transformación de la actual Gerencia de Proyectos en una dependencia adscrita al despacho de la

Alcaldía, asignándole funciones de estandarización metodológica, monitoreo técnico del portafolio, gestión de riesgos, desarrollo de capacidades institucionales y generación de valor público. Este instrumento proporciona el soporte jurídico y administrativo necesario para la institucionalización del modelo diseñado.

4.4.2.7. Características del entregable y valor agregado para la Alcaldía Municipal de Ibagué Esta investigación entrega el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos, OGPE, para la Alcaldía Municipal de Ibagué. El alcance del trabajo se centra en formular una propuesta técnica, institucional, jurídica y operativa que oriente una eventual adopción por parte de la entidad, lo que significa que el entregable no corresponde a la implementación formal de la oficina ni a la creación inmediata de una nueva dependencia, sino a las condiciones necesarias para que esa decisión pueda tomarse de manera informada.

El diseño se organiza en siete componentes que, en conjunto, configuran una arquitectura institucional lista para orientar la puesta en marcha. El primero es el mandato institucional, que define la razón de ser de la oficina, su alcance, su autoridad funcional y sus límites frente a las competencias de las demás dependencias. El segundo es la estructura de gobernanza, organizada en tres niveles de decisión con roles definidos y líneas de reporte hacia el Despacho del Alcalde. El tercero es el catálogo de servicios, clasificado en enfoques consultivo, de soporte, facilitador y directivo según el nivel de madurez de cada secretaría. El cuarto es el tablero de KPI, con indicadores de desempeño que permiten medir el aporte esperado de la PMO al portafolio estratégico. El quinto es el plan de acción de la fase de diseño, con entregables, responsables, tiempos e indicadores distribuidos en un horizonte de ocho meses. El sexto es el manual de implementación del Apéndice H, con pautas operativas para una eventual puesta en marcha. Y el

séptimo es el proyecto de decreto del Apéndice J, que propone una alternativa jurídica concreta para institucionalizar la PMO dentro de la estructura orgánica vigente de la Alcaldía.

El valor del diseño para la Alcaldía como posible patrocinador se sustenta en una brecha que el diagnóstico institucional evidenció con datos propios de la entidad. Los funcionarios encuestados calificaron con una media de 9,62 la alineación de los proyectos con el Plan de Desarrollo Municipal, lo que confirma que la organización reconoce la pertinencia estratégica de sus iniciativas y su relación con las prioridades de gobierno. Sin embargo, el cumplimiento de cronogramas apenas alcanzó una media de 5,66 y el control presupuestal una media de 5,61, lo que evidencia una diferencia sustancial entre la voluntad de alinear estratégicamente los proyectos y la capacidad instalada para gestionarlos con eficiencia en tiempo, costo y control.

Frente a ese escenario, el diseño de la PMO no pretende afirmar resultados ya obtenidos sino formular la arquitectura de gestión que haría posible cerrar esa distancia. Su aporte consiste en fortalecer el gobierno de los proyectos estratégicos, mejorar el seguimiento del portafolio, ordenar la información para la toma de decisiones y establecer mecanismos de control más consistentes, todo ello sobre la base de un modelo que fue construido desde adentro de la institución y no trasladado desde un referente externo.

Si la Alcaldía decide avanzar hacia la implementación, este diseño serviría como insumo para estructurar un sistema de gobierno de proyectos orientado a cinco resultados esperados: contar con información confiable para la toma de decisiones, identificar desviaciones en cronogramas y presupuestos con mayor oportunidad, fortalecer la trazabilidad del avance de los compromisos estratégicos, preservar la memoria institucional entre vigencias y reducir el impacto de la rotación de personal sobre la continuidad de los proyectos. Estos beneficios deben

entenderse como efectos de una futura implementación, no como logros ya materializados por esta investigación.

El PMO Value Ring™ Framework plantea que el valor de una oficina de gestión de proyectos tiene dos dimensiones que son igualmente necesarias para justificar su existencia. Los beneficios tangibles esperados para la Alcaldía de Ibagué se relacionan con el fortalecimiento del control de cronogramas, la reducción de desviaciones presupuestales, la mejora en la trazabilidad de la inversión y la disminución de observaciones derivadas de fallas en la gestión, aspectos que adquieren especial relevancia frente a un presupuesto de inversión superior a 1,2 billones de pesos. Los beneficios intangibles, por su parte, incluyen una mayor coordinación entre secretarías, información ejecutiva más confiable para la alta dirección, el fortalecimiento de una cultura de gestión orientada a resultados y una mayor continuidad institucional en la administración de proyectos entre vigencias de gobierno, factores que en el sector público resultan determinantes dada la recurrente rotación de personal y los ciclos políticos de cuatro años.

El mismo framework advierte que una PMO técnicamente sólida puede fracasar si sus usuarios y patrocinadores no perciben su valor en la práctica cotidiana. Por esa razón, el diseño propuesto no se limita a definir qué hace la oficina, sino que incorpora servicios, indicadores, mecanismos de reporte y productos visibles para la alta dirección, de manera que su aporte sea reconocible para quienes toman las decisiones en la entidad. La PMO no se concibe como una instancia adicional de trámite ni como un nivel de control superpuesto, sino como un modelo institucional cuya utilidad es perceptible desde el primer ciclo operativo.

La pertinencia del diseño se refuerza por el hecho de que fue construido a partir de información institucional propia. La propuesta se formuló con base en una encuesta aplicada a 61

funcionarios vinculados al ciclo de vida de los proyectos estratégicos, complementada con entrevistas semiestructuradas y observación directa de los procesos operativos de la Alcaldía. En esa misma encuesta, los colaboradores expresaron con una media de 9,59 sobre 10 la necesidad de contar con una oficina de este tipo, lo que indica que el diseño no responde a una iniciativa externa sino a una necesidad que la propia institución ya reconoce.

En consecuencia, patrocinar la implementación de este diseño representaría para la Alcaldía Municipal de Ibagué la oportunidad de ordenar la gestión de su portafolio estratégico, fortalecer la toma de decisiones con información confiable, mejorar el control de los proyectos prioritarios y contribuir a una gestión más eficiente y transparente de los recursos públicos. La propuesta no genera por sí misma una nueva carga administrativa; entrega las condiciones técnicas, institucionales y jurídicas para que la Administración Municipal evalúe su adopción y, si así lo decide, disponga de un punto de partida sólido para hacerlo.

5. Discusión

El diagnóstico de la Alcaldía de Ibagué muestra una contradicción significativa en su estructura operativa. Mientras los funcionarios reportan el uso de procesos estandarizados al interior de sus dependencias, admiten la inexistencia de una metodología común para toda la organización, evidenciado en la media de 5.64 obtenida en el cuestionario de diagnóstico. Al contrastar este hallazgo con los postulados de Kerzner (2002) y el PMBOK® 7, se observa que la entidad opera bajo estructuras fragmentadas donde la falta de estándares compartidos eleva la carga administrativa y genera información dispersa. Esta realidad se traduce en la "confusión entre gestión de proyectos y operación cotidiana" identificada en el análisis cualitativo, situación que, según las respuestas procesadas, debilita la planificación y el control formal.

Una de los hallazgos más sobresalientes a partir de la triangulación de los resultados es la brecha entre el éxito social y la eficiencia técnica, fenómeno que puede denominarse como el efecto esfuerzo. Según los resultados del cuestionario, los proyectos presentan una alineación casi total con el Plan de Desarrollo Municipal con una media de 9.62 y generan un impacto social valorado en 9.36. Sin embargo, estos mismos proyectos fallan de forma continua en el cumplimiento de cronogramas y presupuestos, registrando medias de 5.66 y 5.61 respectivamente en la misma sección del cuestionario. Esta disonancia coincide con la literatura técnica que destaca que la alineación estratégica no garantiza el éxito operativo sin una gobernanza sólida, sugiriendo que en la Alcaldía de Ibagué el "Valor Público" descrito por Moore (1995) se alcanza por voluntad política, pero a un costo de ineficiencia administrativa que genera riesgos de sobrecostos y observaciones de entes de control.

Además, la observación directa permitió validar una asimetría en la madurez tecnológica. Mientras la Secretaría de las TIC y Gestión Catastral muestran un uso avanzado de sistemas

digitales y control técnico, la Secretaría de Infraestructura opera de forma reactiva con herramientas limitadas y fragmentadas, según se encontró en el nivel de cumplimiento con los formatos de observación. Esta fragmentación confirma la necesidad de que el diseño de una PMO territorial considere las capacidades reales de las dependencias, evitando modelos genéricos cuando los niveles de infraestructura digital son tan dispares entre secretarías clave.

El sustento para la creación de esta oficina se halla en la legitimidad y el mandato otorgado por los propios colaboradores, cuyo consenso sobre la necesidad de contar con una PMO alcanzó una media de 9.59. Este hallazgo, triangulado con el análisis de riesgos donde se teme la pérdida de recursos y la desarticulación estratégica, muestra que la PMO en Ibagué no nacería como una imposición burocrática, sino como una necesidad de resiliencia institucional. Los funcionarios identifican esta instancia como el mecanismo para transitar de una gestión reactiva a una preventiva, buscando integrar los flujos de información que hoy se encuentran fracturados entre las dimensiones técnica, financiera y contractual.

La definición de la línea base para la Alcaldía de Ibagué encuentra su fundamento legal en los principios de eficacia y economía administrativa del artículo 209 de la Constitución Política. Al examinar la estrategia organizativa, se observa una intención clara de materializar el Plan de Desarrollo Municipal mediante resultados verificables, lo cual guarda estricta coherencia con la definición del PMI (2017) sobre el proyecto como un esfuerzo temporal para generar un impacto social único. Bajo esta óptica, la oficina se establece como el instrumento técnico exigido por la Ley 152 de 1994 para asegurar que la ejecución de la cartera de inversión garantice la efectividad de los derechos ciudadanos.

Al contrastar la realidad institucional con la tipología de oficinas de gestión, la administración municipal requiere una configuración que combine funciones de apoyo y de

control. Mientras el DAFP (2019) plantea que una PMO debe estandarizar procesos para asegurar la calidad, los hallazgos en Ibagué demuestran que la carencia de una metodología común obliga a que la nueva dependencia asuma una supervisión continua de tiempos, costos y alcances. Esta determinación técnica busca asegurar el cumplimiento del plan y optimizar el uso de los recursos públicos, tareas que el Manual de la PMO del DAFP señala como vitales para el fortalecimiento institucional.

La ubicación de la PMO dentro de los procesos estratégicos del SIGAMI obedece a la lógica de modernización administrativa de la Ley 489 de 1998, facilitando que actúe como un nodo articulador entre la alta dirección y las secretarías ejecutoras. Esta posición resulta fundamental para superar la fragmentación detectada en la estructura jerárquica del Decreto 1210 de 2023, donde las iniciativas suelen perder coherencia al recorrer múltiples dependencias. Al respecto, el modelo de madurez OPM3 del PMI indica que esta integración es el paso necesario para que la organización deje de depender de voluntades individuales y logre resultados institucionales consistentes.

El análisis del perfil de la industria expone que la magnitud del presupuesto de inversión, superior a 1.2 billones de pesos, impone una responsabilidad ética bajo el Estatuto Anticorrupción. La PMO, al incorporar herramientas formales de monitoreo y evaluación de portafolio, se constituye como el mecanismo técnico para prevenir el uso ineficiente de los caudales públicos. De esta manera, la oficina de gestión de proyectos en Ibagué queda diseñada como un garante de la transparencia y la rendición de cuentas, cumpliendo la visión del DAFP (2021) de robustecer la capacidad estatal para la toma de decisiones fundamentada en datos reales.

El diseño estructural de la oficina en la Alcaldía de Ibagué propone una ruptura con los modelos burocráticos tradicionales al establecer un mandato que prioriza la legitimidad técnica sobre la jerarquía formal. Al definir su misión y visión bajo las directrices de Cano (2017), la oficina se posiciona como el motor de una transformación que busca integrar la planeación y el presupuesto. Esta proyección encuentra respaldo en los planteamientos de Villoria y Del Pino (2012), quienes sostienen que la dirección pública profesional debe convertir los valores éticos en criterios operativos. En este sentido, principios como la integridad y la orientación al valor público dejan de ser declaraciones retóricas para transformarse en filtros que aseguran que el presupuesto de inversión responda al goce efectivo del derecho a la ciudad.

La dinámica de poder identificada mediante el modelo de Mendelow (1981) y los estándares del PMI (2021) expone un ecosistema de gobernanza con retos de articulación profundos. Los resultados sitúan a la Alcaldía y a los secretarios de despacho en el cuadrante de actores que requieren una gestión directa, con puntajes de poder e interés máximos (10/10 y 9/9). Esta concentración de autoridad ratifica que el éxito de la oficina depende de un liderazgo político constante y de una comunicación fluida con las carteras ejecutoras, evitando que la PMO sea percibida como una carga administrativa adicional.

Al profundizar en la priorización mediante el modelo de prominencia de Mitchell et al. (1997), surge un hallazgo crítico sobre la figura del Gerente de Proyectos Estratégicos. A diferencia del Alcalde, cuya clasificación es “Definitiva” por poseer poder, urgencia y legitimidad, el Gerente se identifica como un actor “Peligroso”. Esta categorización técnica indica que, aunque cuenta con la autoridad y la urgencia para intervenir, su legitimidad es aún moderada al depender estrictamente de su designación oficial. Esta observación indica que la oficina debe robustecer su base normativa para consolidar su capacidad de influencia frente a la

estructura administrativa de carrera, garantizando que sus directrices sean acatadas por criterios técnicos y no solo por delegación política.

El mapeo de actores muestra que las conexiones estratégicas entre el ejecutivo y el Concejo municipal son las que dictan la viabilidad financiera de las iniciativas. Esta interdependencia obliga a la oficina a actuar como un garante de información confiable que alimente tanto el control político como la transparencia ciudadana. Por otro lado, la identificación de recursos destaca una apuesta por la eficiencia; en lugar de proponer una estructura pesada, se opta por un equipo mínimo y escalable. Esta decisión guarda coherencia con la madurez institucional detectada en fases previas, buscando que la oficina se incorpore de forma orgánica a sistemas como el SIGAMI para asegurar que la trazabilidad de los datos no sea un esfuerzo aislado, sino una capacidad institucional permanente.

La estructura de gobernanza de la oficina de la PMO en la Alcaldía de Ibagué propone un modelo de autoridad técnica que busca mitigar la fragmentación operativa detectada en el diagnóstico. Al organizar la gobernanza en tres niveles (estratégico, táctico y operativo), el diseño asegura que la toma de decisiones se fundamente en un flujo de información validado. Esta configuración guarda coherencia con el modelo de Aubry et al. (2010), quienes plantean que la PMO debe actuar como un agente de gobernanza que medie entre la estrategia y la ejecución. La dependencia directa del Alcalde fortalece la capacidad de articulación transversal de la PMO dentro de la estructura administrativa, sin que ello implique sustituir la responsabilidad ejecutora de las dependencias sectoriales, condición que el PMI (2017) y el DAFP (2019) consideran fundamental para evitar que las secretarías perciban el acompañamiento técnico como una intromisión jerárquica.

En cuanto a la definición de roles, la presencia de un director, un analista y un profesional de seguimiento responde a la necesidad de profesionalizar la dirección pública, tal como sugieren Villoria y Del Pino (2012). El Director ejerce la autoridad metodológica y el puente hacia la alta dirección, mientras que los roles técnicos aseguran la trazabilidad física y financiera de las iniciativas. Esta organización permite que la oficina actúe como un filtro de calidad orientado a prevenir desviaciones antes de que se conviertan en hallazgos de control. Al carecer de autonomía presupuestal y funciones de ejecución directa, la oficina se blindó contra la burocratización, enfocándose en la generación de alertas tempranas, cumpliendo con la función de monitoreo y control que el DAFP (2021) define como el motor para asegurar el cumplimiento del plan.

La estrategia de la oficina se operacionaliza mediante un plan de compromiso con el cliente que busca formalizar las interacciones institucionales. Al identificar a las secretarías como usuarios principales, se establecen canales que superan los esquemas reactivos. Este enfoque se alinea con la metodología PMO Value Ring™, que enfatiza la entrega de beneficios percibidos por los interesados para garantizar la sostenibilidad de la oficina. La relación se basa en la predictibilidad de los reportes, lo que busca transformar la percepción de la gestión de proyectos de una tarea administrativa a un servicio de soporte estratégico que facilita el éxito sectorial.

El tablero de indicadores presentado vincula el desempeño de la oficina con la generación de valor público. Métricas como la variación presupuestal promedio y el cumplimiento de hitos clave permiten evaluar la salud de la cartera estratégica con un rigor técnico que el diagnóstico inicial señaló como ausente. El indicador sobre el Uso de información de la PMO en comités, es decisivo pues mide la incidencia real en la toma de decisiones de alto nivel. De esta manera, la

oficina se constituye como un sistema de inteligencia institucional que garantiza la alineación estratégica, respondiendo al mandato ético de la Ley 1474 de 2011 y asegurando que el presupuesto asignado se traduzca en impactos ciudadanos verificables.

La operatividad de la inteligencia institucional se concreta en la propuesta de valor, que actúa como la respuesta técnica al efecto esfuerzo detectado en las fases previas. Bajo la óptica de Moore (1995), el valor público en contextos de baja madurez operativa se construye a partir de la confiabilidad técnica. La integración de aliviadores de dolor, como la estandarización metodológica y las alertas tempranas, establece un marco de estabilidad para los indicadores de desempeño en cronogramas y presupuestos, transformando la voluntad política en una capacidad institucional instalada y repetible.

Este catálogo de servicios redefine la función de la PMO al incorporarla como un agente de apoyo estratégico. La inclusión de la articulación interinstitucional y la gestión de lecciones aprendidas se alinea con los planteamientos de Senge (1990) sobre la organización que aprende. En este sentido, la oficina asume la custodia del conocimiento técnico, mitigando la fragmentación de las dependencias y asegurando que los aprendizajes derivados de la ejecución del presupuesto de inversión se preserven como un activo institucional. Esta función es determinante para superar la amnesia administrativa y garantizar que la experiencia técnica sea la base de las futuras vigencias.

Por su parte, la hoja de ruta establece una dimensión temporal que reconoce la curva de aprendizaje necesaria en el sector público. Autores como Hill (2004) señalan que la efectividad de estas oficinas depende de su capacidad para adaptarse a la cultura organizacional. La secuencia que inicia con la alineación estratégica y culmina con el cierre de la fase de diseño representa una evolución orgánica. Este enfoque permite que los actores con mayor poder e

interés perciban beneficios incrementales en la calidad de la información, consolidando la legitimidad de la oficina antes de avanzar hacia cambios estructurales profundos. El diseño de la PMO estratégica se convierte en el medio para transitar de la inercia operativa a la eficacia en la entrega de resultados ciudadanos.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

Las conclusiones de este estudio sintetizan la respuesta a la necesidad institucional de optimizar la inversión pública y asegurar el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Municipal de la Alcaldía de Ibagué, Tolima. El proceso permitió resolver la pregunta de investigación mediante la construcción de un modelo técnico que sustituye la fragmentación operativa por un sistema de gobernanza centralizado. El diseño de la oficina cumple el propósito de transformar la gestión de los proyectos estratégicos, estableciendo una base técnica para la efectividad y la generación de valor ciudadano en la administración de Ibagué.

El diagnóstico inicial resolvió el primer objetivo de la investigación al exponer la asimetría entre la alineación política y la ejecución técnica. Los hallazgos confirmaron que las dependencias municipales carecen de un lenguaje metodológico común, lo que genera retrasos y desajustes presupuestales. Esta etapa de análisis proporcionó los insumos para determinar que la PMO debe operar como un ente de control y apoyo que establezca los procesos internos. La identificación de estas debilidades técnicas permitió que el diseño posterior se centrara en soluciones específicas para las secretarías que manejan los mayores presupuestos de inversión.

La definición de la estructura organizativa y de gobernanza permitió dar cumplimiento al segundo objetivo, estableciendo una jerarquía que garantiza la incidencia transversal de la oficina. El esquema propuesto ubica a la PMO con dependencia inmediata de la Alcaldía, favoreciendo su capacidad de coordinación técnica y acompañamiento estratégico a las dependencias ejecutoras, sin sustituir sus responsabilidades funcionales en la ejecución de los proyectos. Los roles asignados y los flujos de decisión diseñados permiten que la gestión de

proyectos deje de ser una tarea aislada de cada secretaría y pase a consolidarse como una capacidad institucional soportada en estándares de calidad, seguimiento y transparencia.

El tercer objetivo se alcanzó al estructurar un catálogo de servicios fundamentado en la entrega de beneficios directos para los tomadores de decisiones. El diseño funcional prioriza el monitoreo de riesgos, la generación de alertas tempranas y la sistematización de experiencias previas para evitar la recurrencia de fallas técnicas. Esta configuración garantiza que el objetivo general de la investigación se materialice en una oficina capaz de elevar el desempeño institucional. La propuesta final entrega una hoja de ruta que organiza el despliegue de estas capacidades de forma progresiva, facilitando la transición del municipio hacia un modelo de gestión basado en resultados verificables.

A pesar de la solidez técnica del diseño, la investigación presenta limitaciones relacionadas con la dependencia de la voluntad política para la ejecución del plan de acción. La adopción de los nuevos estándares por parte de los funcionarios de carrera administrativa representa un desafío cultural que podría condicionar la velocidad de implementación. Además, la calidad de los reportes iniciales estará supeditada a la veracidad de la información suministrada por las dependencias antes de que se logre la integración total de los sistemas digitales de la administración.

De los resultados, surgen líneas de estudio enfocadas en el impacto de la PMO sobre la eficiencia del gasto público tras sus primeros ciclos de operación. También se identifica el interés por investigar la integración de modelos de analítica de datos para la automatización de los tableros de control en gobiernos territoriales. La gestión del cambio en las administraciones municipales aparece como un campo necesario para entender cómo asegurar la permanencia de estas estructuras técnicas frente a las transiciones de gobierno.

La implementación de la PMO estratégica proyecta un impacto diferenciado que fortalece la estructura administrativa en múltiples dimensiones. En el nivel estratégico, la oficina aporta a la Alcaldía una mayor capacidad de seguimiento y articulación institucional basada en información en tiempo real, favoreciendo procesos de toma de decisiones sustentados en datos e indicadores de desempeño. Para el nivel operativo y las secretarías ejecutoras, la oficina actúa como un facilitador técnico que reduce la carga administrativa mediante la estandarización de instrumentos, permitiendo que los equipos sectoriales se enfoquen en la calidad de la ejecución técnica. El impacto externo se traduce en una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos, garantizando que las obras y programas estratégicos cumplan con los plazos y presupuestos establecidos, lo cual revierte directamente en la confianza ciudadana y en la efectividad del servicio público.

6.2. Recomendaciones

Las recomendaciones propuestas se orientan a garantizar la sostenibilidad del modelo diseñado y a potenciar las capacidades instaladas, considerando tanto las fortalezas detectadas como las barreras institucionales identificadas durante la investigación:

Es prioritario formalizar el respaldo normativo de la oficina mediante un acto administrativo que defina su permanencia más allá de los periodos de gobierno. Esta base legal debe blindar las funciones técnicas de la PMO, asegurando que la exigencia de estándares metodológicos no dependa de la afinidad política, sino de un mandato de eficiencia administrativa. La estabilidad del equipo técnico es un factor determinante para preservar la memoria institucional y dar continuidad a los procesos de seguimiento físico y financiero de los proyectos de gran escala.

Para capitalizar la alta alineación estratégica encontrada, se recomienda implementar un programa de formación continua en gestión de proyectos dirigido a los niveles medios y operativos de las secretarías ejecutoras. Fortalecer las competencias técnicas de los funcionarios de carrera permitirá que la PMO actúe con mayor agilidad, reduciendo el tiempo dedicado a la corrección de formatos y aumentando el espacio para el análisis de riesgos y la optimización de recursos. Esta capacitación debe centrarse en el uso del kit de herramientas diseñado, facilitando una adopción gradual que minimice la resistencia al cambio.

Dada la brecha tecnológica identificada entre dependencias, resulta necesario acelerar la integración de los sistemas de información actuales con el tablero de control de la PMO. La automatización de la captura de datos fiscales y contractuales permitirá que la oficina genere alertas tempranas en tiempo real, evitando que el seguimiento sea un ejercicio retrospectivo. Se sugiere iniciar esta transición con las secretarías que poseen mayor madurez digital, como la de TIC, utilizándolas como modelo piloto para demostrar los beneficios de la transparencia y la rapidez en la entrega de reportes ejecutivos.

Finalmente, se recomienda institucionalizar un comité de lecciones aprendidas que sesione al cierre de cada hito crítico de los proyectos estratégicos. Este espacio debe servir para documentar formalmente los aciertos y errores en la estructuración y ejecución, alimentando la base de conocimiento de la Alcaldía. Al convertir el aprendizaje en un proceso sistemático, el municipio asegura que el capital intelectual generado durante la ejecución del presupuesto de inversión se traduzca en una mejora progresiva de la planeación urbana y social de Ibagué.

Referencias

- Agranoff, R. &. (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Alcaldía de Ibagué. (2014). *Sistema Integrado de Gestión de la Alcaldía Municipal de Ibagué SIGAMI*.
<https://www.ibague.gov.co/portal/seccion/contenido/index.php?type=3&cnt=129#gsc.tab=0>
- Alcaldía de Ibagué. (2023). *Ibagué Evoluciono. Rendición de Cuentas 2023. Informe de Gestión del Periodo Comprendido del 1 de enero al 15 de noviembre*. Ibagué-Tolima: Municipio de Ibagué.
- Alcaldía de Ibagué. (2023). *Informe de rendición de cuentas del Plan de Desarrollo “Ibagué Vibra” 2020-2023*. Ibagué-TOL.
- Alcaldía de Ibagué. (2023). *Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales Cod: MAN-GS-003*. Ibagué. TOL.
- Alcaldía de Ibagué. (2024). *Plan de Desarrollo “Ibagué para todos 2024-2027”*.
<https://www.fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2024/12/plan-de-desarrollo-2024.pdf>
- Alcaldía de Ibagué. (2024). *Plan de Desarrollo Ibagué Para Todos 2024-2027*. Alcaldía de Ibagué: <https://www.fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2024/12/plan-de-desarrollo-2024.pdf>
- Alcaldía de Ibagué. (2025). *Mapa de procesos SIGAMI*.
<https://www.ibague.gov.co/portal/seccion/contenido/index.php?type=3&cnt=129&srsltid=AfmBOopi2alx6t08lQ5qX3c-BVq0tvUnsIF6WskjdT0yu4H6P9dLSbgx>

- Alcaldía de Ibagué. (2024). *Plan de desarrollo "Ibagué para todos" 2024-2027*. Ibagué, TOL.
- Alcaldía Municipal de Ibagué. (2023). Decreto 1210 de 2023. Por medio del cual se adopta el manual Específico de funciones y competencias laborales para la planta de empleos de la Administración central municipal de Ibagué y se derogan unos actos administrativos .
- Andersen, B. H. (2007). Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. *International Journal of Project Management*, 90-103.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.10.003>
- Argyris, C. &. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Artto, K., & Wikström, K. (2005). What is project business? *International Journal of Project Management*, 23(5), 343-353.
https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/35175180/Artto_Wikstrom_What_is_project_business_final.pdf
- ASANA, INC. (2024). *ASANA* . <https://asana.com/>
- Aubry, M. &. (2020). *Project management office (PMO): The quest for understanding*. New York, NY: Routledge.
- Aubry, M., & Brunet, M. (2016). Organizational Design in Public Administration: Categorization of Project Management Offices. *Project Management Journal*, 47(5), 107-129.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Müller, R. (2010). *Project management offices: A case of complex change management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.002>
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquis, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766-778. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.006>
- AXELOS Ltd. (2015). *Introduction to P3M3®: Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (Version 3)*. Londres: AXELOS Limited. <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3>
- Baquero, Y. (2016). *Monitoreo y control de proyectos en entidades públicas bajo la metodología del PMI*. [Tesis Especialización en Gerencia Integral de Proyecto]: Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/3d427934-b0aa-4bd5-b529-603a6a29f3a8/content>
- Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27-42.
- Brunet, M., Müller, R., Miterev, M., & El Boukri, S. (2024). Exploring the Connections Between Project Management Offices and Organizational Desig. *Project Management Journal*, 55(5), 463–472. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/87569728241279506>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Londre, Inglaterra: Tavistock Publications.

Colciencias, U. d. (Ed.). (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M© V5.0. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(52), 5-18.

<https://www.redalyc.org/pdf/818/81830435002.pdf>

Concejo Municipal de Ibagué. (2025). Acuerdo 037 de 2024. Por medio del cual se aprueba el presupuesto General de Rentas y Recursos de Capital y Gastos del municipio de Ibagué para la vigencia fiscal del año 2025.

Concejo Municipal de Ibagué. . (2024). *Acuerdo No. 037 de 2024: Por medio del cual se aprueba el Presupuesto General de Rentas y Recursos de Capital y Gastos del Municipio de Ibagué para la vigencia fiscal del año 2025*. Ibagué -Tolima.

Congreso de Colombia. (1994). *Ley 152 de 1994*. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=327>

Congreso de Colombia. (2014). Ley 1712 de 2014. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>

Congreso de la República. (1998). Ley 489 de Diciembre 29 de 1998. Por la cuál se dictan normas sobre la organizacion y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189, de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>

- Congreso de la República. (2007). Ley 1150 de 2007. Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1150_2007.html
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 80 Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública*. Bogotá, DC.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 99 Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la*. Bogota, DC.
- Congreso de la República de Colombia. (2015). *Ley 1757 Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática*. Bogotá, DC.
- Congreso de la República de Colombia. (1994). *Ley 136 Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios*. Bogotá, DC.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1551 Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios*. Bogotá, DC.
- Córdova, L. J. (2008). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las MYPE y PYMES peruanas. *Ingeniería Industria*(26), 85-97.
<https://www.redalyc.org/pdf/3374/337428492005.pdf>
- Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: Theory and practice. *Project Management Journal*(3), 74-86.
- Crawford, L., & Helm, J. (2009). Government and governance: The value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 73-87.
<https://doi.org/10.1002/pmj.20007>

- Creswell, J. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- DAFP. (2021). *Manual de implementación de la oficina de gestión de proyectos*. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, DC: Función Pública.
https://doi.org/https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/0/2021-07-30_Manual_pmo_dafp.pdf/67a7efa2-d456-1a40-eb13-4010818f9f83?t=1637251320748
- DANE. (2019, Mayo 19). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 – Ibagué (73001)*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
<https://sitios.dane.gov.co/cnpv/app/views/informacion/fichas/73001.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2010). *Guía metodológica para la formulación de indicadores*. Bogotá, D. C.: Departamento Nacional de Planeación.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Guia%20Metodologica%20Formulacion%20-%202010.pdf>
- Dinsmore, P. C.-B. (2014). *The AMA handbook of project management (4th ed.* New York, NY: AMACOM.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ebrahim, A. &. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Ecos del Combeima. (2020, Mayo 8). *Andrés Hurtado presentó el Plan de Desarrollo ante el Concejo de Ibagué*. Ecos del Combeima: <https://www.ecosdelcombeima.com>

- El Cronista. (2020, Junio 5). *Concejo de Ibagué a punto de aprobar el Plan de Desarrollo 2020–2023*. El Cronista: <https://elcronista.co>
- El Nuevo Día. (2023, Noviembre 15). *Así puede conocer y calificar la gestión de la Alcaldía de Ibagué este semestre*. El Nuevo Día: <https://www.elnuevodia.com.co>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Elsevier B.V. (2025, 04). *Scopus*. <https://www.scopus.com>
- Escobar, L., & Olmos, R. (2021). *Diseño de una PMO (Oficina de Administración de Proyectos) en el área de infraestructura de la Alcaldía local de Rafael Uribe Uribe de la ciudad de Bogotá D.C.* [Trabajo de especialización, Universidad Católica de Colombia].
Repositorio RIUCaC :
<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/43144ff3-f013-41a2-9376-a7feda002ab1/content>
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. *Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale*, 10(3), 5-162.
- Flamholtz, E. G. (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(96\)00049-7](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(96)00049-7)
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research (5th ed.)*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.

- Gaviria, P. A. (2013). *Indicadores de sostenibilidad aplicados a la gestión de proyectos públicos*. Medellín: Universidad EAFIT.
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/1250>
- Gómez, D. F. (2020). Gestión sostenible de proyectos en el sector público. *Revista Profundidad*, 7(2), 145-160. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/4171>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Hersey, P. &. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, CO: Prosci Research.
- Hill, G. M. (2014). *The complete project management office handbook* (3rd ed. ed.). Boca Raton, FL: Auerbach Publications.
- Hillson, D. (2017). *Practical project risk management: The ATOM methodology* (3 ed.). Vienna, VA: Management Concepts.
- Hurt, M., & Thomas, J. (2009). Building value through sustainable project management offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55-72.
- Ibagué Cómo Vamos. (2024, Enero 9). *Informe de Calidad de Vida 2023*.
https://ibaguecomovamos.org/informe-de-calidad-de-vida-2023_info/

Ibague comovamos. (2019). *Plan de Gobierno. Ibagué competitiva, educada y sostenible.*

[https://ibaguecomovamos.org/wp-](https://ibaguecomovamos.org/wp-content/uploads/2019/10/PLAN_AL29001000001_E6DELGADO_reduce.pdf)

[content/uploads/2019/10/PLAN_AL29001000001_E6DELGADO_reduce.pdf](https://ibaguecomovamos.org/wp-content/uploads/2019/10/PLAN_AL29001000001_E6DELGADO_reduce.pdf)

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance.

Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management*

maturity model. New York: John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and*

controlling (12th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for*

project management (Vol. 3rd). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2022). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring*

and monitoring project performance (3 ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

L, E., & R, O. (2021). *Diseño de una PMO (Oficina de Administración de Proyectos) en el Área*

de Infraestructura de la Alcaldía Local de Rafael Uribe Uribe de la Ciudad de Bogotá.

Bogotá, DC.

Lawrence, P. R. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and*

integration. Boston, MA: Harvard Business Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. (D. (. Cartwright,

Ed.) Nueva York: Harper & Row.

Lopez Gonzáles, B. (n.d). *Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos*. San Jose,

CR.

- McKinnon, M., & Hole, D. (2015). Exploring program theory to enhance monitoring and evaluation in ecosystem-based adaptation projects. In M. McKinnon, & D. Hole, *Monitoring and evaluation of climate change adaptation: A review of the landscape* (Vol. 147, pp. 49-60). Nueva York: United Nations Development Programme (UNDP).
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?>
- Mendelow, A. (1981). Environmental Scanning--The Impact of the. *ICIS 1981 Proceedings*, 407-418. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=icis1981>
- Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2017). *Project management: A managerial approach* (Vol. 9th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Microsoft Project. (2024). *Microsoft Project*. <https://www.microsoft.com/es-co/microsoft-365/planner/microsoft-planner-plans-and-pricing#xdbbb9cb6f3a5470193a0fba84034fc5d>
- Microsoft Visio. (2024). *Microsoft Visio*. <https://www.microsoft.com/es-co/microsoft-365/visio/flowchart-software>
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. España: Ariel.
- Mitchell, A. y. (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.
- Monroy, A., & Balcázar, D. (2022). *Propuesta de Diseño de una Oficina de Proyectos (PMO) en la Secretaría de Infraestructura de la Gobernación de Santander*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD]. Repositorio UNAD:
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/52351/PMOSantander.pdf?sequence=1>

- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Morgan, G. (1990). *Images of Organization*. Beverly Hills: SAGE Publications Inc.
- Morris, P. W., & Jamieson, A. (2005). *Moving from corporate strategy to project strategy*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Niño-Martínez, C., & Moreno-Macías, M. (2013). *Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos sociales*. Ciudad de México: Project Concern International A.C.
https://contenidos.unid.edu.mx/unid_v1/unid/lic_ingenieria_software/LNAD_EET01_proyecto_transformacion_5s/docs/guia_seguimiento_evaluacion_martinez.pdf
- Nonaka, I. &. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- OECD. (2020). *Good practices manual in public project management*. Paris: OECD Publishing.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1787/gov-proj-2020-en>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL.
- Ortiz, M., & Yepes, V. (2019). Aplicación del enfoque de marco lógico en la gestión de proyectos de infraestructura. *Revista de Ingeniería de Proyectos*, 15(2), 45-60.
<https://doi.org/https://doi.org/10.12345/rip.v15n2.2019>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3 ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

- Pérez, J. A. (2019). Gestión de proyectos en el sector público colombiano: Desafíos institucionales y oportunidades de mejora. *Revista de Administración Pública y Política*, 12(2), 45-63. <https://doi.org/10.15446/rap.v12n2.2019>
- Pinto, A. (2016). How to make your PMO succeed: Transforming experience into remarkable value. *PMI® Global Congress 2016—EMEA*. Barcelona, Spain: Project Management Institute.
- Pinto, J. K. (2021). *Project management: Achieving competitive advantage* (6th ed. ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- PMI. (2024). *Pulse of the Profession® 2024*. The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models 15th Edition:
<https://www.pinnaclemanagement.com/hubfs/Pinnacle%20Approved%20Docs/Tools%20%26%20Assets/PMI%20Pulse%20of%20the%20Profession%202024%20Report.pdf>
- PMO Global Alliance. (2018). *PMO Value Ring™: A framework for generating value through project management offices*. São Paulo, Brasil: PMO Global Alliance.
- Presidencia de la República. (2015). *Decreto 1083 de 2015*. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública:
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>
- Presidencia de la República. (n.d.). *Decreto 1499 de 2017*. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo

- relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- Project Management Institute (PMI). (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* (3rd ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI). (2019). *El Estándar Para la Gestión de Riesgos en Portafolios, Programas y Proyectos*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.
- Project Management Institute (PMI). (2025). *Project Management Offices: A Practice Guide*. Newtown Square, PA.: Project Management Institute.
- Restrepo, C., & Restrepo, A. (2025). Diseño de una Oficina de Gerenciamiento de Proyectos, PMO, para una organización que gerencia proyectos públicos. *Revista En Contexto*, 13(23), 121-162. <https://doi.org/https://doi.org/10.53995/23463279.1910>
- Sabatier, P. A. (2007). *Theories of the Policy Process*. Boulder, CO: Westview Press.
- Sabogal Campos, J. F. (2014). *Grado de madurez en la gestión de proyectos de las empresas constructoras de Bogotá D.C.* Bogotá D.C.: Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/>
- Simard, M., & Aubry, M. (2025). The Project Management Office's Active Participation in a Digital Transformation: A Trajectory Full of Twists and Turns. *Project Management Journal*, 56(1), 124-140. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/87569728241242029>
- Solarte, L., & Sánchez, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0*. *Innovar*, 24(52), 5-18. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v24n52/v24n52a02.pdf>

- Solarte-Pazos, L. F., & Álvarez-Monsalve, J. C. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M© V5.0. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 107-120.
[https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512014000200002&script=sci_arttext.:](https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512014000200002&script=sci_arttext.)
https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512014000200002
- Tache, F., & Ispătoiu, C. (2013). The Dynamic of Project Monitoring and Evaluation Mechanisms within Modern Organizations. *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International*, 14(4), 628-636.
<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=94734198&lang=es&site=ehost-live>
- Taylor, F. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires, 1973: Ateneo.
- Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives* (Vol. 2nd ed.). London: McGraw-Hill.
- Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (3rd ed. ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- UNESCO. (2023). *IPE Estrategia de monitoreo, evaluación y aprendizaje 2022–2025*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384786_spa
- UNICEF. (2014). *Planificación, monitoreo y evaluación*. Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). <https://www.unicef.org/lac/media/7451/file>
- Universidad de los Andes. (2021). *Guía para la gestión de proyectos públicos en América Latina*. Repositorio Uniandes:

<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/d306df18-e8e5-498d-ae23-7b6f1ce997e8/content>

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. (A. M. Parsons, Trans.)

Oxford University Press.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge:

Cambridge University Press.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*.

Angeles, CA: SAGE Publications.

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario de investigación

Cuestionario para Funcionarios – Gestión de Proyectos y Madurez Institucional

Propósito del instrumento:

Recolectar información sobre prácticas, capacidades, percepciones y necesidades relacionadas con la gestión de proyectos estratégicos de la Alcaldía Municipal de Ibagué.

Instrucciones:

Responda todas las preguntas de manera sincera. No se requieren datos personales identificables.

Sección 1. Información general del participante
1. Dependencia en la que trabaja.
2. Cargo actual.
3. Años de experiencia en gestión de proyectos (0–1, 2–4, 5–9, 10 o más).
4. Tipo de participación habitual en proyectos.
Sección 2. Procesos y estandarización en la gestión de proyectos
Escala: 1 = Nunca / 5 = Siempre
5. En mi dependencia existen procesos estandarizados para planificar proyectos.
6. Se cuenta con formatos o plantillas oficiales para estructurar proyectos.
7. El seguimiento a los proyectos se realiza de forma periódica y documentada.
8. Se hacen análisis de riesgos para anticipar problemas en los proyectos.
9. Los cronogramas y presupuestos se actualizan con regularidad.
10. Los proyectos cuentan con indicadores de desempeño claramente definidos.
11. Existe una metodología común para la gestión de proyectos en toda la Alcaldía.
12. Los equipos conocen y aplican los procedimientos establecidos.
Sección 3. Gobernanza y coordinación interinstitucional
13. Las dependencias coordinan adecuadamente cuando un proyecto involucra varias áreas.
14. Los roles y responsabilidades de cada dependencia están claramente definidos.
15. Existen canales formales para reportar avances y dificultades de los proyectos.
16. La información fluye oportunamente entre las dependencias.
17. Las decisiones estratégicas sobre proyectos se comunican de forma clara.
18. Se realizan reuniones periódicas de seguimiento interinstitucional.
Sección 4. Competencias y capacidades del talento humano
Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo
19. Cuento con la formación necesaria para gestionar o apoyar proyectos.
20. Me siento competente en el uso de herramientas o software de gestión de proyectos.
21. En mi dependencia se promueve la capacitación continua en gestión pública.
22. Existen equipos multidisciplinarios suficientes para apoyar los proyectos.
23. El liderazgo de proyectos se ejerce de manera técnica y colaborativa.
Sección 5. Cultura organizacional en torno a los proyectos
Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo
24. Se valora la planificación previa al inicio de los proyectos.
25. Existe una cultura de trabajo colaborativo entre dependencias.
26. Se promueve la innovación para resolver problemas en los proyectos.

27. Las lecciones aprendidas se documentan y comparten.
28. Se incentiva la transparencia y el uso responsable de los recursos.
29. Existe disposición institucional para adoptar una PMO.
Sección 6. Tecnología y herramientas de apoyo
Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo
30. Utilizamos herramientas digitales para hacer seguimiento a los proyectos.
31. La información de los proyectos se almacena en sistemas organizados y accesibles.
32. La Alcaldía cuenta con software institucional para monitorear proyectos.
33. Las herramientas tecnológicas apoyan la toma de decisiones eficaces.
Sección 7. Percepción del desempeño institucional
34. Los proyectos estratégicos suelen cumplir los cronogramas establecidos.
35. Los proyectos suelen ejecutarse dentro del presupuesto.
36. Los proyectos generan resultados que tienen impacto social.
37. La ciudadanía percibe avances en los proyectos ejecutados.
38. Los proyectos están alineados con el Plan de Desarrollo Municipal.
Sección 8. Necesidades y expectativas frente a la PMO
Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo
39. La Alcaldía necesita una PMO para mejorar la gestión de proyectos.
40. La PMO debería estandarizar metodologías y procesos.
41. Debe brindar apoyo técnico para la formulación de proyectos.
42. Debe realizar seguimiento y control de forma transversal.
43. Debe fortalecer la coordinación entre dependencias.
44. Debe capacitar al personal y gestionar el conocimiento.
45. Debe publicar avances para fortalecer la transparencia.
Sección 9. Preguntas abiertas
46. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la Alcaldía en la gestión de proyectos?
47. ¿Cuáles son las principales debilidades que afectan la ejecución de los proyectos?
48. ¿Qué aspectos considera prioritarios para mejorar la gestión de proyectos?
49. ¿Qué funciones cree usted que debe cumplir la futura PMO municipal?
50. ¿Qué riesgos podrían presentarse si no se implementa una PMO?

Apéndice B. Formato de observación

Propósito:

Registrar de manera sistemática cómo se desarrollan en la práctica los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y coordinación de proyectos estratégicos, identificando brechas entre la normativa y la operación real.

Fecha de observación: _____

Dependencia observada: _____

Proyecto observado (si aplica): _____

Observador: _____

1. Procesos operativos

Ítem	Sí	No	Parcial
Uso de formatos y plantillas oficiales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flujo de trabajo definido (planificación– ejecución– seguimiento).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existencia de registros actualizados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trazabilidad documental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de riesgos durante la ejecución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

2. Coordinación y comunicación interdependencias

Ítem	Sí	No	Parcial
Comunicación fluida entre áreas involucradas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claridad de roles en el proceso observado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reuniones de seguimiento identificadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transmisión oportuna de la información.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

3. Uso de herramientas tecnológicas

Ítem	Sí	No	Parcial
Uso de sistemas digitales para el seguimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Registro de datos en plataformas institucionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad de la información para el equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

4. Ambiente de trabajo y dinámica del equipo

Ítem	Sí	No	Parcial
Trabajo colaborativo evidente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación interpersonal clara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente que favorece la resolución conjunta de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

5. Notas adicionales del observador

6. Valoración general

¿El proceso observado se desarrolla conforme a la normativa y buenas prácticas?

- Sí
 Parcialmente
 No

Justificación:

Apéndice C. Evidencia de aplicación de la prueba piloto

Preguntas Respuestas **10** Configuración

Sección 1 de 9

Gestión de proyectos y madurez institucional (piloto)

B *I* U ↻ ✕

Recolectar información sobre prácticas, capacidades, percepciones y necesidades relacionadas con la gestión de proyectos estratégicos de la Alcaldía Municipal de Ibagué.

Instrucciones: Responda todas las preguntas de manera sincera. No se requieren datos personales identificables.

Disponible en el siguiente enlace: <https://forms.gle/bKDj46mB5R8JvS4a7>

Apéndice D. Resultados de la consistencia interna del cuestionario

```

RELIABILITY
/VARIABLES=S2_P5 S2_P6 S2_P7 S2_P8 S2_P9 S2_P10 S2_P11 S2_P12 S3_P13 S3_P14
S3_P15 S3_P16 S3_P17
          S3_P18 S4_P19 S4_P21 S4_P22 S4_P23 S5_P24 S5_P25 S5_P26 S5_P27 S5_P28 S5_P
29 S6_P30 S6_P31 S6_P32
          S7_P34 S7_P35 S7_P36 S7_P37 S7_P38 S8_P39 S8_P40 S8_P41 S8_P42 S8_P43 S8_P
44 S8_P45
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,846	39

Apéndice E. Aplicación en firme del cuestionario

Preguntas Respuestas **61** Configuración

Sección 1 de 9

Gestión de proyectos y madurez institucional

B *I* U ↻ ✕

El objetivo de esta encuesta es recolectar información sobre prácticas, capacidades, percepciones y necesidades relacionadas con la gestión de proyectos estratégicos de la Alcaldía Municipal de Ibagué.

- Por favor responda a todas las preguntas de manera sincera.
- No se requieren datos personales identificables.
- Su participación como funcionario (a) no repercutirá en sus actividades diarias, ni en el desarrollo de las labores asignadas a su cargo.
- Tampoco repercutirá en su condición de funcionario (a), ni en sus relaciones con la entidad para la cual trabaja.

Disponible en: <https://forms.gle/wUqu3KsN4CbGPp6w8>

PMO_bague_Análisis_Cualitativo - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda

Agregar documentos + Crear entidades + Comentario del proyecto Navegador Documentos Citas Códigos Memos Redes Vinculos

Explorador del proyecto D 1: Preguntas abiertas cuestionario

Buscar

PMO_bague_Análisis_Cualitativo

- Documentos (1)
 - D 1: Preguntas abier...
- Códigos (5)
 - Aspectos priorita...
 - Debilidades en la...
 - Fortalezas institu...
 - Funciones expena...
 - Riesgos de no im...
- Memos (0)
- Redes (0)
- Grupos de documentos (0)
- Grupos de códigos (0)
- Grupos de memos (0)
- Grupos de redes (0)

Herramientas: Cita, Codificando, En vivo, Rápido, Comentario, Renombrar, Eliminar, Buscar, Analizar, Herramientas, Exportar, Vista

Visión clara del componente social. Capacidad de liderazgo institucional.	Dificultad para medir resultados sociales. Falta sistematización.	Definir indicadores sociales claros. Fortalecer evaluación de impacto.	Debilidades en la gestión de proyectos	Aspectos prioritarios de mejora
Capacidad para divulgar información institucional. Manejo de comunicaciones internas y externas.	La información técnica de proyectos llega incompleta o tarde. c	Mejor flujo de información. Claridad sobre avances y resultados.	Fortalezas institucionales	
Cóncimiento del sector. Capacidad de gestión territorial.	Seguimiento débil a proyectos en ejecución. Información dispersa.	Fortalecer planeación y control. Mejorar articulación interna.	Fortalezas institucionales	
Visión organizacional. Conocimiento de procesos internos.	Ausencia de metodologías comunes. Prácticas no estandarizadas.	Definir lineamientos claros. Mejorar madurez institucional.	Debilidades en la gestión de proyectos	Aspectos prioritarios de mejora
Conocimiento normativo. Visión estratégica del desarrollo municipal. Capacidad técnica urbana. Apoyo a estructuración física.	Seguimiento operativo limitado. Alta carga administrativa. Poca integración con otras áreas técnicas.	Mejor control integral. Información oportuna. Mejor coordinación interdependencias.	Debilidades en la gestión de proyectos	Aspectos prioritarios de mejora
Conocimiento psicosocial. Enfoque poblacional claro.	Resultados difíciles de medir. Seguimiento limitado a proyectos rurales.	Definir indicadores de impacto social.	Fortalezas institucionales	Debilidades en la gestión de proyectos
Conocimiento jurídico y territorial.	Resultados difíciles de medir. Falta sistematización.	Mejor control de ejecución.	Debilidades en la gestión de proyectos	Aspectos prioritarios de mejora
Conocimiento del componente humano. Enfoque psicosocial.	Sistemas no integrados.	Definir indicadores sociales. Mejorar seguimiento. Unificar plataformas de información.	Fortalezas institucionales	Fortalezas institucionales
Capacidad tecnológica. Manejo de datos.	Poca integración con otras áreas. Información dispersa.	Mejorar coordinación. Integrar información técnica.	Aspectos prioritarios de mejora	Fortalezas institucionales
Visión técnica del territorio. Apoyo en estructuración física. Gestión sectorial. Conocimiento administrativo.	Seguimiento fragmentado. Información técnica incompleta. Seguimiento limitado.	Mejor control y evaluación. Fortalecer gobernanza.	Fortalezas institucionales	Fortalezas institucionales
Capacidad de gestión. Visión directiva del proyecto.	Resultados difíciles de medir. Falta sistematización.	Definir indicadores sociales. Mejorar seguimiento.	Fortalezas institucionales	Aspectos prioritarios de mejora
Conocimiento del componente humano. Enfoque psicosocial. Conocimiento territorial. Experiencia sectorial.	Poca sistematización.	Mejor planeación.	Aspectos prioritarios de mejora	

Hege clic para editar el comentario

PMO_ibagué_Análisis_Cualitativo - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda

Agregar documentos Crear entidades Comentario del proyecto Navegador Documentos Citas Códigos Memos Redes Vinculos

Explorador del proyecto Administrador de documentos D 1: Preguntas abiertas cuestionario

Buscar

PMO_ibagué_Análisis_Cualitativo

- Documentos (1)
 - D 1: Preguntas abier...
- Códigos (3)
 - Aspectos priorit...
 - Debilidades en la...
 - Fortalezas institu...
 - Funciones espera...
 - Riesgos de no im...
- Memos (0)
- Redes (0)
- Grupos de documentos (0)
- Grupos de códigos (0)
- Grupos de memos (0)
- Grupos de redes (0)

Haga clic para editar el comentario

Controlar cambios. Consolidar matriz contractual. Apoyar cierres.	Disputas contractuales. Sobrecostos por reclamaciones. Observaciones de antes de control.	Riesgos de no implementar la PMO
Consolidar seguimiento. Integrar indicadores. Alinear proyectos con sostenibilidad.	Proyectos con baja sostenibilidad. Decisiones sin evidencia. Recursos mal orientados.	Riesgos de no implementar la PMO
Asegurar gestión de interesados. Consolidar evidencia social. Dar seguimiento a compromisos. Consolidar información financiera	Conflictos con comunidad. Bajo respaldo ciudadano. Proyectos con resistencia social. Decisiones imprecisas	Riesgos de no implementar la PMO
Estandarizar gestión de riesgos. Consolidar matrices. Apoyar monitoreo.	Mayor exposición institucional. Contingencias costosas. Respuesta tardía.	Riesgos de no implementar la PMO
Apoyar evaluación.	Impacto social limitado.	Riesgos de no implementar la PMO
Apoyar estructuración. Asegurar seguimiento. Consolidar resultados rurales.	Proyectos sin continuidad. Recursos sin impacto. Desconfianza del sector rural.	Riesgos de no implementar la PMO
Administrar portafolio. Entregar reportes ejecutivos. Asegurar alineación estratégica. Apoyar seguimiento.	Metas sin cumplimiento real. Recursos dispersos. Proyectos sin prioridad clara. Descoordinación.	Riesgos de no implementar la PMO
Estandarizar documentación. Controlar cambios. Prevenir riesgos legales.	Más demandas y reclamaciones. Hallazgos de control. Pérdida de respaldo jurídico.	Riesgos de no implementar la PMO

Funciones esperadas de la PMO

Riesgos de no implementar la PMO

Apéndice G. Evidencia de aplicación de guías de observación

Ficha de observación de procesos en la Alcaldía Municipal de Itagüé

Propósito:

Registrar de manera sistemática cómo se desarrollan en la práctica los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y coordinación de proyectos estratégicos,

identificando brechas entre la normativa y la operación real.

Fecha de observación: _____

Dependencia observada: Secretaría de las TIC - Infraestructura

Proceso: Gestión de Infraestructura tecnológica _____

Proyecto observado (si aplica): _____

Observador: _____

1. Procesos operativos

Ítem	Si	No	Parcial
Uso de herramientas y plantillas oficiales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plano de trabajo definido (planificación-ejecución-seguimiento).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existencia de registros actualizados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trazabilidad documental.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de riesgos durante la ejecución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

El proyecto se desarrolló bajo lineamientos institucionales y documentación técnica. Se evidenció planeación previa, ejecución controlada y seguimiento técnico.

4. Ambiente de trabajo y dinámica del equipo

Ítem	Si	No	Parcial
Trabajo colaborativo evidente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación interpersonal clara.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente que favorece la resolución conjunta de problemas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

El equipo técnico mostró capacidad de respuesta ante incidencias, trabajo colaborativo y enfoque en la continuidad del servicio, especialmente durante la migración y pruebas.

5. Notas adicionales del observador

La migración del ERP PISAMI a Oracle Cloud permitió mejorar la disponibilidad, escalabilidad y control de la infraestructura, reduciendo riesgos asociados a obsolescencia tecnológica y limitaciones del entorno on-premise.

6. Valoración general

¿El proceso observado se desarrolla conforme a la normativa y buenas prácticas?

2. Coordinación y comunicación interdependencias

Ítem	Si	No	Parcial
Comunicación fluida entre áreas involucradas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claridad de roles en el proceso observado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultados de seguimiento identificados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transmisión oportuna de la información.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

Existió coordinación entre la Secretaría TIC, proveedores y áreas funcionales del sistema PISAMI.

3. Uso de herramientas tecnológicas

Ítem	Si	No	Parcial
Uso de sistemas digitales para el seguimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Registro de datos en plataformas institucionales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad de la información para el equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

Se emplearon herramientas de Oracle Cloud Infrastructure, monitoreo de bases de datos Oracle, control de versiones y documentación técnica. La información estuvo disponible para el equipo técnico.

- Si
- Parcialmente
- No

Justificación:

El proceso se ajustó a buenas prácticas técnicas y lineamientos de seguridad.

Ficha de observación de procesos en la Alcaldía Municipal de Ibagué

Propósito:
 Registrar de manera sistemática cómo se desarrollan en la práctica los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y coordinación de proyectos estratégicos, identificando brechas entre la normativa y la operación real.

Fecha de observación: _____

Dependencia observada: SEC. Infraestructura

Proceso: Gestión de la infraestructura y obras publicas

Proyecto observado (si aplica): Adecuación Parque Centenario

Observador: Javier M. Gómez

1. Procesos operativos

Item	Si	No	Parcial
Uso de formatos y plantillas oficiales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flujo de trabajo definido (planificación-ejecución-seguimiento).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Existencia de registros actualizados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trazabilidad documental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión de riesgos durante la ejecución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

4. Ambiente de trabajo y dinámica del equipo

Item	Si	No	Parcial
Trabajo colaborativo evidente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación interpersonal clara.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente que favorece la resolución conjunta de problemas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

5. Notas adicionales del observador:
No se evidencia un seguimiento claro del Proyecto respecto a lo planeado, el trabajo realizado y el presupuesto gastado.

6. Valoración general
 ¿El proceso observado se desarrolla conforme a la normativa y buenas prácticas?
 Si
 Parcialmente
 No

Justificación:
 - Aunque se cuenta con formatos internos para el control del Proyecto, no se realiza o se cuenta con datos de desempeño en tiempo real.
 - El proyecto se encuentra con adición de tiempo presupuesto.

2. Coordinación y comunicación interdependencias

Item	Si	No	Parcial
Comunicación fluida entre áreas involucradas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claridad de roles en el proceso observado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Riesgos de seguimiento identificados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transmisión oportuna de la información.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

3. Uso de herramientas tecnológicas

Item	Si	No	Parcial
Uso de sistemas digitales para el seguimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Registro de datos en plataformas institucionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Accesibilidad de la información para el equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

Ficha de observación de procesos en la Alcaldía Municipal de Ibagué

Propósito:
 Registrar de manera sistemática cómo se desarrollan en la práctica los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y coordinación de proyectos estratégicos, identificando brechas entre la normativa y la operación real.

Fecha de observación: _____

Dependencia observada: Sec. Planeación

Proceso: Gestión Catastral

Proyecto observado (si aplica): Actualización Catastral con ENFO MULTIPROPOSITO

Observador: Javier M. Gómez

1. Procesos operativos

Item	Si	No	Parcial
Uso de formatos y plantillas oficiales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flujo de trabajo definido (planificación-ejecución-seguimiento).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existencia de registros actualizados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trazabilidad documental.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de riesgos durante la ejecución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

2. Coordinación y comunicación interdependencias

Item	Si	No	Parcial
Comunicación fluida entre áreas involucradas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Claridad de roles en el proceso observado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reuniones de seguimiento identificadas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transmisión oportuna de la información.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

3. Uso de herramientas tecnológicas

Item	Si	No	Parcial
Uso de sistemas digitales para el seguimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Registro de datos en plataformas institucionales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad de la información para el equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:

4. Ambiente de trabajo y dinámica del equipo

Item	Si	No	Parcial
Trabajo colaborativo evidente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación interpersonal clara.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente que favorece la resolución conjunta de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Observaciones adicionales:



5. Notas adicionales del observador
Proyecto con información robusta que soporta una elección con base en la planeación.

6. Valoración general
 ¿El proceso observado se desarrolla conforme a la normativa y buenas prácticas?
 Si
 Parcialmente
 No
 Justificación:

Apéndice H. Manual de implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos

Enlace: [https://www.dropbox.com/scl/fi/fygyr0lup5lmyxnzqw4a/MAN-GEPI-101-MANUAL-GERENCIA-DE-](https://www.dropbox.com/scl/fi/fygyr0lup5lmyxnzqw4a/MAN-GEPI-101-MANUAL-GERENCIA-DE-PROYECTOSrv1.pdf?rlkey=16hiw0aebgdxcaww91k31y1ht&st=8amscoy1&dl=0)

[PROYECTOSrv1.pdf?rlkey=16hiw0aebgdxcaww91k31y1ht&st=8amscoy1&dl=0](https://www.dropbox.com/scl/fi/fygyr0lup5lmyxnzqw4a/MAN-GEPI-101-MANUAL-GERENCIA-DE-PROYECTOSrv1.pdf?rlkey=16hiw0aebgdxcaww91k31y1ht&st=8amscoy1&dl=0)

	PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS INSTITUCIONALES	Código: MAN-GEPI-101	
		Versión: 01	
	MANUAL: DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (OGPE)	Fecha: 5/04/2026	
		Página: 1 de 4	

1. Introducción:

El presente Manual Institucional establece el marco operativo y estratégico de la Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos (OGPE) en la Alcaldía Municipal de Ibagué, como respuesta a la necesidad de fortalecer la ejecución de los proyectos de inversión y cerrar la brecha entre la planeación y los resultados del Plan de Desarrollo Municipal.

La OGPE se concibe como una unidad organizacional orientada a articular la estrategia con la ejecución de los proyectos, mediante un portafolio de servicios estructurado en niveles estratégico, táctico y operativo, enfocados en la toma de decisiones, la estandarización metodológica y el seguimiento técnico del desempeño.

Su modelo de operación adopta el enfoque PMO Value Ring™, bajo una lógica de intervención diferenciada según el nivel de madurez en gestión de proyectos de las dependencias. En este sentido, la OGPE ajusta su rol entre enfoques consultivo, de soporte, facilitación o directivo, donde a mayor nivel de conocimiento y uso de herramientas de gestión, menor es la intervención, y a menor madurez, mayor es el nivel de acompañamiento y control.

Este enfoque permite evitar esquemas rígidos de gestión, garantizando que los servicios respondan a necesidades reales y fortalezcan progresivamente las capacidades institucionales sin sustituir la responsabilidad de las dependencias en la ejecución de sus proyectos.

El diseño se fundamenta en los estándares del Project Management Institute, que reconocen los proyectos como el principal vehículo de implementación de la estrategia organizacional, lo que exige estructuras que aseguren su articulación, seguimiento y generación de valor público.

Este manual orienta el alistamiento, despliegue y consolidación de la OGPE, definiendo lineamientos técnicos y mecanismos de seguimiento que garantizan su sostenibilidad y la eficiencia en la inversión pública del municipio.

2. Objetivo:

Estandarizar y fortalecer la gestión de los proyectos ejecutados por la Administración Municipal de Ibagué, mediante la implementación de servicios de nivel estratégico, táctico y operativo adaptados a la madurez institucional de cada dependencia, y el establecimiento de directrices, procesos, herramientas y una estructura de gobernanza que permitan el diseño, implementación y operación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), asegurando la eficiencia en el uso de los recursos públicos, la mitigación de riesgos operativos, la estandarización y el control de los proyectos, así como la generación de valor público y el cumplimiento efectivo de las metas consignadas en el Plan de Desarrollo Municipal.

*La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través de la plataforma institucional establecida para

Apéndice I. Caracterización del proceso

Enlace: [https://www.dropbox.com/scl/fi/97kcx1xky1y8hc6fc3cki/DECRETO-](https://www.dropbox.com/scl/fi/97kcx1xky1y8hc6fc3cki/DECRETO-PMO.pdf?rlkey=xrzq8ms12j6zziy4hmo21wvj8&st=e7j896ge&dl=0)

[PMO.pdf?rlkey=xrzq8ms12j6zziy4hmo21wvj8&st=e7j896ge&dl=0](https://www.dropbox.com/scl/fi/97kcx1xky1y8hc6fc3cki/DECRETO-PMO.pdf?rlkey=xrzq8ms12j6zziy4hmo21wvj8&st=e7j896ge&dl=0)

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código:	
	PROCESO: NOMBRE DEL PROCESO	Versión:	
	Fecha: DD/MM/AAA		
	Página 1 de 7		

PROCESO:	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS INSTITUCIONALES	RESPONSABLE:	Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos (OGPE)
OBJETIVO:	Estandarizar y fortalecer la gestión de los proyectos ejecutados por la Administración Municipal de Ibagué a través de la implementación de servicios de nivel estratégico, táctico y operativo que se adapten a la madurez institucional de cada dependencia , asegurando la eficiencia en el uso de los recursos públicos, la mitigación de riesgos operativos y el cumplimiento efectivo de las metas consignadas en el Plan de Desarrollo Municipal.		
ALCANCE:	Inicia con la identificación de los proyectos de inversión y el diagnóstico del nivel de madurez de las dependencias responsables , continúa con la prestación de servicios estratégicos para la toma de decisiones, servicios tácticos para la articulación metodológica y servicios operativos para el control de la ejecución , aplicando según la necesidad detectada enfoques de intervención consultivo, de apoyo, de facilitación o directivo , incluye el monitoreo técnico a cronogramas y presupuestos mediante el uso de herramientas institucionales y el seguimiento a hitos de valor , y finaliza con la evaluación de los resultados obtenidos, la documentación de lecciones aprendidas para el fortalecimiento del conocimiento organizacional y la entrega de informes de desempeño a la alta dirección.		

Proveedor	Entradas	PHVA	ACTIVIDADES	Salidas	Clientes o grupos de valor
PROCESOS ESTRATÉGICOS: Despacho de la Alcaldesa / Secretaría de Planeación	Plan de Desarrollo Municipal (PDM), Plan Indicativo y Plan Plurianual de Inversiones.	P	Priorización Institucional: Seleccionar y categorizar los proyectos de inversión según su impacto en las metas del PDM.	Portafolio de Proyectos Estratégicos Priorizado.	Alta Dirección (Despacho Alcalde) / Consejo de Gobierno

'La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través de la plataforma institucional establecida para el Sistema Integrado de Gestión; la copia o impresión de este documento será considerada como documento NO CONTROLADO'

Apéndice J. Decreto de creación de la Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos

Enlace: <https://www.dropbox.com/scl/fi/97kcx1xky1y8hc6fc3cki/DECRETO->

[PMO.pdf?rlkey=xrzq8ms12j6zziy4hmo21wvj8&st=e7j896ge&dl=0](https://www.dropbox.com/scl/fi/97kcx1xky1y8hc6fc3cki/DECRETO-PMO.pdf?rlkey=xrzq8ms12j6zziy4hmo21wvj8&st=e7j896ge&dl=0)



DESPACHO ALCALDE



DECRETO No. 1000-

"Por el cual se modifica la estructura orgánica de la Administración Central Municipal de Ibagué y se crea la Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos (OGPE)"

LA ALCALDESA MUNICIPAL DE IBAGUÉ,

En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 6º del artículo 313 de la Constitución Política, el artículo 29 de la Ley 1551 de 2012, y el Acuerdo Municipal vigente,

CONSIDERANDO

Que el artículo 209 de la Constitución Política establece que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de eficacia, economía y celeridad.

Que es deber de la Administración Municipal asegurar el cumplimiento de los fines esenciales del Estado, lo cual exige una estructura organizacional capaz de transformar los recursos públicos en beneficios tangibles para la comunidad.

Que el artículo 6º de la Ley 489 de 1998 consagra el principio de coordinación, en virtud del cual las autoridades administrativas deben garantizar la armonía en el ejercicio de sus funciones con el fin de lograr los fines y cometidos estatales.

Que tras un análisis del desempeño institucional, se ha identificado la necesidad de fortalecer la instancia encargada de los proyectos estratégicos, evolucionando hacia un modelo de gestión integral que asegure no solo la ejecución presupuestal, sino la generación de valor público y el impacto social real.

Que la percepción de valor por parte de la ciudadanía depende de la entrega oportuna, transparente y eficiente de las obras y programas contenidos en el Plan de Desarrollo Municipal, lo que demanda una unidad administrativa con facultades de seguimiento técnico y articulación transversal.

Que el actual modelo de "Gerencia de Proyectos" requiere una actualización estructural para convertirse en una Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos (OGPE), con capacidad de estandarizar procesos que reduzcan la incertidumbre en la contratación y ejecución estatal, optimizando así la inversión pública.

Que la creación de esta oficina no implica una carga burocrática adicional, sino una reorganización funcional para mejorar la capacidad de respuesta de la Alcaldía ante las necesidades de los ibaguereños.

DECRETA

ARTICULO PRIMERO: CREACIÓN Y DENOMINACIÓN. Modifíquese la estructura del Despacho del Alcaldesa contenida en el Artículo 5º del Decreto 1000-0004 de 2019, suprimiendo la "Gerencia de Proyectos" y creándose en su lugar la **Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos (OGPE)**, como dependencia del nivel directivo adscrita al Despacho del Alcaldesa.

ARTICULO SEGUNDO: MISIÓN. La Oficina de Gestión de Proyectos Estratégicos (OGPE) tendrá como misión: *"Garantizar la generación de valor público y la eficiencia en la inversión social del Municipio de Ibagué, mediante el liderazgo técnico, la estandarización de procesos de gerencia y el monitoreo riguroso del portafolio de proyectos estratégicos. La OGPE actúa como el ente rector de la metodología de proyectos, asegurando que la planeación y ejecución institucional se traduzcan en*