

**Diseño de una PMO híbrida para la mejora de la gestión de proyectos en la administración
municipal de San Sebastián de Mariquita - Tolima**

Claudia Isabel Moreno Alzate

Ramon Ferney Díaz Lautero

Asesor

Henry Alfonso Muñoz Rojas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2026

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo diseñar una Oficina de Dirección de Proyectos – PMO con enfoque híbrido para el fortalecimiento de la gestión de proyectos en la administración municipal de San Sebastián de Mariquita – Tolima, como mecanismo de gobernanza inteligente orientado a la generación de valor público territorial.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, de carácter no experimental y de corte transversal, utilizando dos instrumentos de recolección de información. El primero se estructuró a partir de las áreas de conocimiento del PMBOK 6 y permitió analizar el nivel de adopción de las prácticas relacionadas con la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos. El segundo se basó en el modelo de madurez organizacional OPM3 y se aplicó a los directivos de la administración con el propósito de evaluar las capacidades institucionales asociadas a la gobernanza, el desarrollo de capacidades y el monitoreo del desempeño.

Los resultados evidenciaron un nivel de madurez organizacional incipiente, caracterizado por brechas en la estandarización de procesos, la articulación entre dependencias y los mecanismos institucionales de seguimiento. El análisis integrado de ambos instrumentos permitió establecer una trazabilidad entre las brechas identificadas y los componentes de la PMO, y triangular los hallazgos con el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 y el marco de referencia teórico, evidenciando el impacto estratégico de las debilidades institucionales sobre el cumplimiento de los objetivos de desarrollo territorial.

A partir de estos resultados se diseñó una PMO de apoyo con enfoque híbrido que integra prácticas de planificación y control con herramientas orientadas a la adaptabilidad durante la ejecución de los proyectos municipales. La propuesta incorpora un modelo de gobernanza inteligente sustentado en la articulación entre la planeación estratégica, la ejecución de proyectos

y la medición del valor público generado. Adicionalmente, se formuló un plan estratégico de implementación con cuatro fases de adopción progresiva, un sistema de indicadores de gestión y valor, y lineamientos para la articulación de la PMO con los objetivos estratégicos del municipio.

Palabras clave: PMO híbrida; gestión de proyectos públicos; madurez organizacional; administración municipal; gobernanza inteligente de proyectos.

Abstract

This study aims to design a hybrid Project Management Office (PMO) to strengthen project management practices within the municipal administration of San Sebastián de Mariquita – Tolima, Colombia, as a smart governance mechanism oriented toward the generation of territorial public value.

The research was conducted using a quantitative, non-experimental, and cross-sectional approach, applying two data collection instruments. The first was structured based on the PMBOK 6 knowledge areas and allowed the analysis of the adoption level of practices related to project planning, execution, and monitoring. The second was based on the Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) and was administered to senior municipal officials in order to evaluate institutional capabilities associated with governance, capacity development, and performance monitoring.

The results revealed an incipient level of organizational maturity, characterized by gaps in process standardization, inter-departmental coordination, and institutional monitoring mechanisms. The integrated analysis of both instruments enabled the establishment of a traceability matrix between the identified gaps and the PMO components, as well as a triangulation of findings with the Municipal Development Plan 2024–2027 and the theoretical framework, revealing the strategic impact of institutional weaknesses on the achievement of territorial development objectives.

Based on these findings, a support-type hybrid PMO was designed to integrate structured planning and control practices with tools that facilitate adaptability during the execution of municipal initiatives. The proposal incorporates a smart governance model grounded in the articulation of strategic planning, project execution, and public value measurement. Additionally,

a strategic implementation plan was developed comprising four progressive adoption phases, a management and value indicator system, and guidelines for aligning the PMO with the municipality's strategic development objectives.

Keywords: Hybrid PMO; public project management; organizational maturity; municipal administration; Smart project governance.

Tabla de Contenido

Introducción	12
Objetivos.....	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos.....	14
Planteamiento del Problema	15
Justificación	18
Marco de Referencia.....	20
Marco Conceptual	20
Marco Institucional.....	22
Funciones de la Alcaldía	23
Estructura Organizacional.....	23
Antecedentes.....	24
Metodología	28
Enfoque del Estudio.....	28
Etapas del Diseño Metodológico.....	30
Participantes y criterios de selección	34
Procedimiento de Recolección de Información	35
Plan de Análisis de la Información	35
Consideraciones Éticas	37
Limitaciones Metodológicas.....	37

Resultados del Diagnóstico.....	39
Caracterización de la Participación y Calidad del Dato	39
Análisis de Prácticas de Gestión de Proyectos Bajo el Enfoque PMBOK 6	42
Política y Estrategia para la Gestión de Proyectos	46
Iniciación de Proyectos.....	46
Planificación y Definición del Alcance	46
Monitoreo y Control de los Proyectos	47
Gestión del Cronograma	47
Gestión de Riesgos y Control Financiero.....	47
Evaluación del Desempeño y Mejora Continua	48
Gobernanza y Desarrollo de Capacidades	48
Alineación Estratégica y Gestión del Portafolio.....	49
Adaptabilidad y Prácticas Emergentes	49
Análisis del Nivel de Madurez Organizacional Bajo el Enfoque OPM3	55
Síntesis Integrada del Diagnóstico Institucional.....	61
Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos – PMO Hhíbrida para Fortalecer la Gestión de Proyectos en la Administración Municipal de San Sebastián de Mariquita	69
Plan Estratégico de Implementación de la PMO	95
Conclusiones.....	104
Recomendaciones	107
Bibliografía.....	110

Apéndices.....114

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis Comparativo de Antecedentes Relevantes para el Diseño de una PMO</i>	25
Tabla 2 <i>Indicadores de Participación y Calidad del Dato por Instrumento Aplicado</i>	41
Tabla 3 <i>Consolidación de Resultados por Dimensión del Instrumento de Prácticas de Gestión de Proyectos</i>	42
Tabla 4 <i>Matriz de Brechas Institucionales en la Gestión de Proyectos</i>	50
Tabla 5 <i>Consolidación de Resultados del Diagnóstico de Capacidades Organizacionales en de Proyectos (OPM3)</i>	55
Tabla 6 <i>Síntesis Integrada de los Resultados del Diagnóstico en Gestión de Proyectos a Partir de los Enfoques PMBOK 6 y OPM3</i>	62
Tabla 7 <i>Procesos PMBOK 6 Adoptados en la PMO y su Articulación con Prácticas Ágiles</i>	77
Tabla 8 <i>Aplicación del Enfoque Híbrido en los Procesos de Gestión de Proyectos Apoyados por la PMO</i>	89
Tabla 9 <i>Herramientas de Apoyo para la Gestión de Proyectos Implementadas por la PMO</i>	93
Tabla 10 <i>Fases para la Implementación de la PMO en el Municipio</i>	96

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Organigrama Institucional del Municipio de San Sebastián de Mariquita.</i>	24
Figura 2 <i>Número Promedio de Respuestas Válidas por Dimensión del Instrumento de Prácticas de Gestión de Proyectos.</i>	45
Figura 3 <i>Diagnóstico de Prácticas de Gestión de Proyectos en la Administración Municipal...</i>	52
Figura 4 <i>Ubicación del Nivel de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos de la Administración Municipal Según el Análisis OPM3</i>	58
Figura 5 <i>Estructura Organizacional de la PMO</i>	82
Figura 6 <i>Propuesta de Ubicación Organizacional de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en la Estructura Administrativa del Municipio de San Sebastián de Mariquita</i>	84
Figura 7 <i>Modelo de Acompañamiento de la PMO en el Ciclo de Vida de los Proyectos Bajo un Enfoque Híbrido.</i>	91
Figura 8 <i>Modelo Conceptual de la PMO Propuesta para el Municipio</i>	92
Figura 9 <i>Ruta de Implementación de la PMO en el Municipio</i>	98
Figura 10 <i>Sistema de Monitoreo del Desempeño de la Oficina de Dirección de Proyectos – PMO101</i>	

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Matriz de Trazabilidad entre Brechas del Diagnóstico y Componentes de la PMO híbrida</i>	114
Apéndice B <i>Relación entre Brechas Identificadas y Herramientas de la PMO Según Áreas de Conocimiento del PMBOK 6</i>	117
Apéndice C <i>Indicadores de Seguimiento para la Implementación y Generación de Valor de la PMO</i>	119
Apéndice D <i>Constitución del Proyecto</i>	124
Apéndice E <i>Tablero de Control de Proyectos</i>	128
Apéndice F <i>Registro de Lecciones Aprendidas</i>	131

Introducción

En el contexto de la gestión pública contemporánea, la ejecución de proyectos de inversión constituye uno de los principales mecanismos mediante los cuales las administraciones territoriales materializan sus objetivos de desarrollo y generan valor público. En este sentido, la gestión de proyectos se convierte en un componente estratégico para garantizar la eficiencia en el uso de los recursos, la articulación de los procesos institucionales y el cumplimiento de las metas establecidas en los planes de desarrollo. Para municipios como San Sebastián de Mariquita, cuyo Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 establece como misión garantizar un gobierno transparente y eficiente orientado al bienestar de su comunidad (Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita, 2024), la capacidad institucional para gestionar proyectos de manera efectiva no es una aspiración técnica sino una condición funcional para el cumplimiento de sus compromisos de desarrollo territorial.

Sin embargo, las entidades territoriales de categoría menor enfrentan desafíos estructurales que limitan esta capacidad: restricciones técnicas y presupuestales, baja estandarización de los procesos de gestión de proyectos, débil articulación entre dependencias y ausencia de mecanismos institucionales de seguimiento y aprendizaje organizacional. Estas condiciones generan una brecha entre la formulación de iniciativas y su ejecución efectiva, afectando directamente la generación de valor público y la legitimidad de la administración ante la ciudadanía (Restrepo, 2020; Departamento Nacional de Planeación, 2023).

En respuesta a estos desafíos, diferentes enfoques de gestión, como los propuestos por el Project Management Institute (PMI), han planteado la necesidad de adoptar prácticas estructuradas y modelos organizacionales que permitan fortalecer la planificación, ejecución y control de los proyectos. Entre estas alternativas, las Oficinas de Dirección de Proyectos (PMO)

se consolidan como mecanismos de gobernanza inteligente orientados a estandarizar procesos, mejorar el seguimiento, promover el aprendizaje organizacional y apoyar la toma de decisiones basada en información en las entidades públicas (Project Management Institute, 2017; Kerzner, 2017).

El presente trabajo tiene como propósito diseñar una Oficina de Dirección de Proyectos – PMO de carácter híbrido para la administración municipal de San Sebastián de Mariquita - Tolima, con el fin de fortalecer la gestión institucional de los proyectos de inversión pública. Para ello, se desarrolló un proceso de análisis basado en la aplicación de instrumentos estructurados fundamentados en los enfoques del PMBOK 6 y el modelo OPM3, lo que permitió identificar el estado actual de las prácticas de gestión de proyectos y las capacidades institucionales a nivel organizacional. Los resultados del diagnóstico fueron triangulados con el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 y con el marco de referencia teórico del estudio, permitiendo establecer el impacto estratégico de las brechas identificadas sobre el cumplimiento de los objetivos de desarrollo territorial.

A partir de este análisis, se propone una PMO con enfoque híbrido que integra prácticas predictivas y ágiles, configurándose como un mecanismo de gobernanza inteligente orientado a la estandarización de procesos, la articulación entre dependencias y el fortalecimiento progresivo de las capacidades institucionales. Adicionalmente, se formuló un plan estratégico de implementación con fases de adopción gradual, un sistema de indicadores de gestión y valor público, y lineamientos para articular la PMO con los objetivos estratégicos del municipio. De esta manera, el trabajo aporta una propuesta aplicada que integra referentes teóricos y resultados empíricos, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión de proyectos como instrumento de gobernanza inteligente en el ámbito de la administración pública local.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una Oficina de Dirección de Proyectos – PMO de carácter híbrido para la Administración Municipal de San Sebastián de Mariquita – Tolima con enfoque transversal, que permita estandarizar los procesos de planeación, ejecución y control de los proyectos de inversión pública, con el fin de fortalecer la eficiencia institucional y la generación de valor público.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el nivel de madurez y el estado de las prácticas actuales en la gestión de proyectos mediante la aplicación de los marcos de referencia OPM3 y PMBOK 6 para identificar las brechas institucionales críticas.

Definir el modelo organizacional, roles y procesos de una PMO con enfoque híbrido, integrando prácticas predictivas y adaptativas que respondan a la complejidad y naturaleza de los proyectos municipales.

Elaborar un plan estratégico de implementación que contemple fases de adopción gradual y un sistema de indicadores de gestión y resultados (*outputs* y *outcomes*), garantizando la sostenibilidad y el monitoreo del desempeño de la oficina.

Planteamiento del Problema

En América Latina, la gestión pública ha centrado sus esfuerzos en la ejecución de programas y proyectos sociales como respuesta a problemáticas estructurales que afectan a las comunidades, tales como la pobreza extrema, el acceso a servicios públicos y el fortalecimiento de la actividad productiva. Como resultado, una parte significativa del presupuesto público se destina a la formulación y ejecución de proyectos orientados a reducir las brechas de desigualdad y mejorar el bienestar de la población (Abramo et al., 2019).

No obstante, en el sector público se enfrentan diversos desafíos estructurales en la gestión de proyectos. Desde principios del siglo XX, las administraciones han basado su planificación en modelos de gestión predictivos y burocráticos, influenciados por la lógica administrativa planteada por Weber (Bernal Cerquera et al., 2021). Aunque estos enfoques han permitido cierto nivel de estandarización en los procesos, presentan limitaciones significativas para adaptarse a entornos dinámicos, caracterizados por la incertidumbre y la necesidad de dar respuesta oportuna a las demandas sociales.

En el contexto colombiano, la gestión de la inversión pública se estructura a través de procesos articulados de planeación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación, los cuales requieren condiciones institucionales, metodológicas y tecnológicas adecuadas para garantizar su efectividad (Departamento Nacional de Planeación, 2023). Sin embargo, diversos análisis institucionales han evidenciado debilidades en estos procesos, particularmente en la calidad de la información, el seguimiento de los proyectos y la articulación entre actores responsables, lo cual limita la eficiencia en la gestión pública y la generación de valor en la toma de decisiones (DNP, 2022; DNP, 2023).

Los procesos de seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública buscan identificar desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado en términos de tiempo, costo y alcance, así como detectar debilidades en la implementación y el logro de resultados. La persistencia de brechas en estos procesos evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y monitoreo en las entidades públicas, especialmente a nivel territorial (DNP, 2023).

Los municipios, como entidades responsables de ejecutar una parte significativa de la inversión pública, enfrentan retos asociados a su capacidad institucional para formular, ejecutar y controlar proyectos de manera eficiente. El municipio de San Sebastián de Mariquita, ubicado en el departamento del Tolima, no es ajeno a estas dinámicas, en tanto su gestión de proyectos se desarrolla en un contexto caracterizado por limitaciones estructurales propias de las entidades territoriales, tales como restricciones en capacidades técnicas, debilidades en los procesos de articulación institucional y desafíos en la implementación de mecanismos efectivos de seguimiento y control.

A estas condiciones se suma que, según los informes de rendición de cuentas del Sistema General de Regalías, la participación del municipio en la captación y ejecución de recursos ha sido limitada en comparación con el total departamental. Para la vigencia 2021, se identifican dos proyectos aprobados en el municipio por un valor aproximado de \$7.281 millones, mientras que la inversión total aprobada en el departamento del Tolima superó los \$75.866 millones, lo que sugiere posibles limitaciones en los procesos de formulación, viabilización y gestión de proyectos a nivel municipal (Gobernación del Tolima, 2021).

De manera complementaria, los lineamientos metodológicos del Departamento Nacional de Planeación evidencian que a nivel territorial persisten debilidades en los bancos de programas y proyectos, así como en los procesos de seguimiento, monitoreo y articulación institucional, lo

cual incide en la eficiencia de la gestión pública y en la generación de resultados sostenibles
(DNP, 2022; DNP, 2023)

Justificación

La eficiencia en la planificación, ejecución y control de los proyectos de inversión pública incide directamente en la calidad de vida de la población y en la generación de valor público territorial (Abramo et al., 2019). Para municipios como San Sebastián de Mariquita, cuyos recursos y capacidades técnicas son limitados, esta eficiencia no es opcional sino condición para el cumplimiento de los compromisos del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027.

En el ámbito municipal, estas dinámicas adquieren mayor relevancia debido a las limitaciones institucionales que enfrentan las entidades territoriales en términos de capacidades técnicas, articulación interinstitucional y disponibilidad de recursos. En el caso del municipio de San Sebastián de Mariquita, Tolima, se evidencian dificultades en la gestión de proyectos de inversión pública que afectan la ejecución oportuna y eficiente de las iniciativas orientadas al desarrollo local.

Desde una perspectiva práctica, el desarrollo de este proyecto propone una alternativa estructurada para fortalecer la gestión institucional mediante el diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos – PMO de carácter híbrido. Este modelo permite integrar enfoques tradicionales y ágiles de gestión, facilitando la adaptación a entornos cambiantes y mejorando la capacidad de respuesta de la administración pública (Bernal Cerquera et al., 2021).

Adicionalmente, la implementación de una PMO híbrida contribuiría al fortalecimiento de las capacidades técnicas y operativas del municipio, promoviendo la estandarización de procesos, la mejora en los mecanismos de seguimiento y control, y la articulación entre las diferentes dependencias municipales involucradas en la gestión de proyectos. Esto se traduce en

una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos, la reducción de riesgos asociados a la ejecución de proyectos y el fortalecimiento de la transparencia en la gestión institucional.

Desde el punto de vista social, el proyecto cobra relevancia al contribuir a la ejecución efectiva de iniciativas orientadas a sectores estratégicos como infraestructura, saneamiento básico y desarrollo económico, lo cual impacta directamente en el bienestar de la comunidad. Asimismo, el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana y control social favorece la construcción de confianza entre la administración pública y los ciudadanos.

Desde una perspectiva académica, este trabajo aporta una propuesta aplicada que articula referentes teóricos de la gestión de proyectos con un contexto real de la administración pública local. Su contribución central es el diseño de un modelo de gobernanza inteligente que permite transitar desde una gestión reactiva de proyectos individuales hacia un enfoque institucional orientado a la generación sostenida de valor público territorial.

Marco de Referencia

Marco Conceptual

Proyecto: Según el PMBOK, Sexta Edición, un proyecto es un esfuerzo temporal con el objetivo de crear un producto, servicio o resultado único. Los proyectos son una herramienta clave para transformar la realidad utilizando los recursos disponibles (Project Management Institute, 2017; Ayala Mena & Adrianzen Padilla, 2021). Gerencia de Proyectos: Es el proceso de planificación, organización, dirección y control de recursos para cumplir con objetivos específicos en un tiempo determinado.

La gerencia de proyectos incluye cinco procesos clave: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre (Alejandría-Castro et al., 2023). Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO): Una PMO es una estructura organizacional que estandariza los procesos de gestión de proyectos, proporcionando herramientas y guías para la ejecución eficiente.

El PMI clasifica las PMO en tres tipos: de apoyo, de control y directivas, dependiendo del nivel de control sobre los proyectos (Project Management Institute, 2017).

Metodologías Ágiles e Híbridas: Las metodologías ágiles se fundamentan en principios de adaptabilidad, entrega incremental de valor y colaboración continua con los interesados. De acuerdo con el *Agile Practice Guide* (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017), los enfoques ágiles permiten gestionar la incertidumbre mediante ciclos iterativos e incrementales, facilitando la retroalimentación temprana y la mejora continua.

Esta combinación integra prácticas predictivas y ágiles, permitiendo combinar la planificación estructurada con la flexibilidad adaptativa, lo cual resulta especialmente pertinente en entornos del sector público caracterizados por restricciones normativas y dinámicas cambiantes.

Diagnóstico de madurez organizacional en la gestión de proyectos: Es el proceso mediante el cual se evalúa de manera sistemática la capacidad de una organización para la gestión eficiente y efectiva de los proyectos y alineados con los objetivos estratégicos institucionales. Este diagnóstico permitió identificar el nivel de desarrollo de las prácticas, competencias, estructuras y herramientas relacionadas con la planificación, monitoreo y cierre de los proyectos (Higuera, 2019).

La gestión de proyectos es definida por el PMI como un esfuerzo temporal para crear un resultado único, es clave para transformar la realidad, especialmente en los proyectos de inversión pública, los cuales buscan generar beneficios sociales mediante el uso eficiente de recursos (Project Management Institute, 2017).

El ciclo de vida de estos proyectos, desde la identificación del problema hasta la factibilidad, asegura su viabilidad técnica y económica (Project Management Institute, 2017; Departamento Nacional de Planeación, 2023). La gerencia de proyectos implica la planificación, ejecución y control de actividades para cumplir con la triple restricción de tiempo, alcance y costo (Moreno Monsalve et al., 2018). Su aplicación se ha expandido a industrias como el sector público, donde la complejidad de los proyectos requiere enfoques más flexibles. Por ello, las metodologías ágiles e híbridas han ganado relevancia, las metodologías ágiles y híbridas han ganado relevancia, combinando la adaptabilidad de las ágiles con la previsibilidad de los enfoques tradicionales (Alberto et al., 2021).

La implementación de una Project Management Office (PMO), estructurada para estandarizar procesos y mejorar la gobernanza, es fundamental. Las PMO híbridas ofrecen una solución eficiente al combinar metodologías ágiles y tradicionales, lo que las hace ideales para el sector público (Project Management Institute, 2017). El éxito de la PMO depende de la

capacidad para integrarse con los procesos administrativos, fomentar la cultura organizacional orientada a los resultados y asegurar la alineación con los objetivos estratégicos de la entidad. (Kerzner, 2017).

En el contexto público, una PMO bien estructurada contribuye a una mejor gobernanza, garantizando la transparencia y eficiencia en la administración de recursos (Gómez-Cano et al., 2022).

Marco Institucional

Misión, visión y funciones de la alcaldía

Misión: "Para consolidar al Municipio de San Sebastián de Mariquita como territorio próspero, el presente Plan de Desarrollo Municipal 2024 - 2027 tiene como misión garantizar un gobierno transparente y eficiente. Se busca garantizar el bienestar de la gente, centrándonos en consolidar todas las garantías para la base fundamental de nuestro Plan de Desarrollo: La familia. Esta constituye el eje estructurante de la acción y misión del presente mandato, y su protección a través de entornos dignos de paz, convivencia y demás esferas que constituyen una vida digna. Todo esto requiere de esfuerzos coordinados y multidisciplinarios concertados en el presente plan." (Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita, 2024).

Visión: "Nuestro trabajo, nuestra capacidad y vocación de servicio, serán determinantes para lograr que San Sebastián de Mariquita se proyecte como un municipio competitivo en el Tolima y el centro del país. un municipio que sea eje impulsor de desarrollo y progreso en la región, donde se promueva la inclusión social, el crecimiento económico a través de iniciativas de turismo sostenible, y se respete la diferencia, se garantice la seguridad, la tranquilidad de sus habitantes, así como la dotación de servicios públicos e infraestructura a través de un

ordenamiento territorial que lo haga competitivo (Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita, 2024).

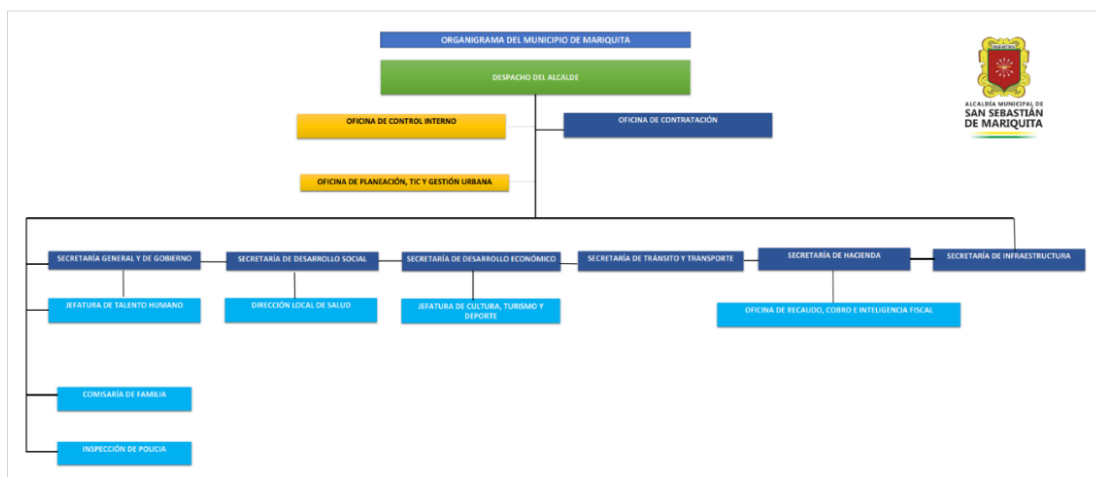
La gente es la prioridad en todas las actuaciones que habrán de desplegarse en el Plan de Desarrollo, trabajando para asegurar la calidad de vida de sus habitantes la inclusión, la resiliencia y la sororidad como herramientas de cohesión social para lograr oportunidades para todos (Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita, 2024).

Funciones de la Alcaldía

- Ejercer autoridad administrativa local.
- Coordinar la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal.
- Formular políticas públicas en salud, educación, infraestructura, cultura y ambiente.
- Administrar el presupuesto y los recursos públicos de forma transparente.
- Liderar procesos de participación ciudadana y rendición de cuentas.

Estas funciones se enmarcan en las competencias establecidas para las entidades territoriales en la Constitución Política y en las disposiciones del Plan de Desarrollo Municipal (Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita, 2024).

Estructura Organizacional

Figura 1*Organigrama Institucional del Municipio de San Sebastián de Mariquita*

Nota. Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita. (2024) Organigrama.

<https://www.sansebastiandemariquita-tolima.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Organigrama.aspx>

Antecedentes

La revisión de antecedentes permitió identificar estudios y experiencias relacionados con el diseño e implementación de Oficinas de Dirección de Proyectos - PMO en entidades públicas y organizaciones con necesidades de fortalecimiento institucional. Estos referentes son analizados con el propósito de reconocer aportes, limitaciones y criterios de aplicabilidad que orienten la definición del tipo de PMO, el enfoque metodológico y las condiciones de adaptación al contexto municipal.

Tabla 1*Análisis Comparativo de Antecedentes Relevantes para el Diseño de una PMO*

Autor / estudio	Contexto de aplicación	Aporte al presente trabajo	Implicación para la propuesta
Afanador (2024)	Municipio de San Martín, Cesar	Evidencia la necesidad de una estructura que apoye la formulación y supervisión de proyectos municipales.	Refuerza la pertinencia de una PMO ajustada al nivel territorial y a capacidades institucionales limitadas.
Monroy y Balcázar (2022)	Secretaría de Infraestructura de una gobernación	Relaciona diagnóstico de madurez con definición de una PMO orientada a eficiencia y adaptabilidad.	Sustenta la necesidad de articular madurez institucional con selección del tipo de PMO.
Palacios (2023)	Empresa de servicios públicos en Quibdó	Destaca la importancia de roles, responsabilidades y métricas de desempeño.	Aporta criterios para estructurar funciones, indicadores y seguimiento de la PMO.

Autor / estudio	Contexto de aplicación	Aporte al presente trabajo	Implicación para la propuesta
Escobar y Olmos (2021)	Alcaldía Local Rafael Uribe Uribe, Bogotá	Propone estandarización de procesos e indicadores para proyectos de infraestructura pública.	Apoya la incorporación de herramientas de control y seguimiento en entornos públicos.
Restrepo (2020)	Gerenciamiento de proyectos públicos	Identifica la desconexión entre planes institucionales y proyectos como causa de baja efectividad.	Justifica la articulación de la PMO con el Plan de Desarrollo y la gobernanza municipal.
Siles et al. (2018)	PM4R - Banco Interamericano de Desarrollo	Enfatiza la gestión por resultados y el seguimiento del desempeño en proyectos de desarrollo.	Fortalece el enfoque de indicadores, valor público y gestión de resultados.

El análisis comparativo muestra que las experiencias revisadas coinciden en tres aspectos: necesidad de estandarizar prácticas, la importancia de contar con mecanismos de seguimiento y la conveniencia de ajustar la PMO al nivel de madurez institucional. Estos elementos constituyen elementos útiles para orientar el presente estudio, especialmente en lo relacionado con la definición del tipo de PMO, el enfoque metodológico y los criterios de aplicabilidad al contexto municipal.

En consecuencia, los antecedentes no son asumidos como modelos a replicar de manera directa, sino como referentes conceptuales y metodológicos que permiten sustentar una propuesta

gradual, viable y contextualizada para la administración municipal de San Sebastián de Mariquita.

Metodología

Enfoque del Estudio

El presente trabajo de grado se enmarca en un enfoque de investigación aplicada, orientado a la solución de una problemática real de carácter organizacional e institucional mediante la formulación de una propuesta de mejora sustentada en evidencia empírica (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023; Creswell & Creswell, 2022). Este tipo de investigación se caracteriza por la adaptación de marcos teóricos y metodológicos a contextos específicos, con el propósito de generar soluciones prácticas a necesidades concretas.

En el campo de las ciencias administrativas y sociales, la investigación aplicada busca mejorar procesos organizacionales mediante el análisis sistemático de situaciones reales y la formulación de propuestas técnicamente fundamentadas (Gray, 2021). En este sentido, el estudio no se limita a la descripción del estado actual de la gestión de proyectos en el municipio de San Sebastián de Mariquita – Tolima, sino que utiliza el diagnóstico como base empírica para el diseño de una propuesta de fortalecimiento institucional.

La problemática que da origen a este estudio se relaciona con la ausencia o debilidad de una estructura formal y estandarizada para la gestión del ciclo de vida de los proyectos de inversión pública. A partir de la revisión de fuentes secundarias y del análisis institucional, se identifican limitaciones en la planeación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos, así como dificultades en la articulación estratégica, la coordinación interdependencial y la gestión de la información. Estas condiciones evidencian debilidades en la capacidad institucional para gestionar proyectos de manera eficiente.

En respuesta a esta problemática, el estudio propone el diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos – PMO de enfoque híbrido, ajustada a las capacidades operativas,

normativas y organizacionales del contexto municipal. Es importante señalar que este trabajo corresponde a una investigación académica aplicada y no a un ejercicio de consultoría, ya que se fundamenta en un proceso metodológico estructurado, en el uso de instrumentos estandarizados y en la articulación entre teoría y evidencia empírica.

De esta manera, el estudio integra cuatro componentes fundamentales:

- La utilización de marcos conceptuales en gestión de proyectos.
- La recolección de información mediante instrumentos estructurados.
- El diseño de una propuesta contextualizada a las capacidades institucionales del municipio.
- La triangulación de los hallazgos con el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 y el marco de referencia teórico, con el fin de establecer el impacto estratégico de las brechas identificadas y fundamentar la pertinencia de la propuesta de PMO híbrida.

La integración entre la teoría, la evidencia empírica y el contexto estratégico del municipio constituye el fundamento epistemológico del presente trabajo.

Diseño Metodológico

De manera coherente con el carácter aplicado del estudio se adopta un enfoque metodológico cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo-analítico.

El enfoque cuantitativo permite analizar de manera sistemática las prácticas institucionales y su nivel de desarrollo organizacional mediante la aplicación de instrumentos estructurados, facilitando la recolección de información estandarizada y su posterior análisis (Creswell & Creswell, 2022; Hernández Sampieri & Mendoza, 2023). El diseño no experimental

se justifica dado que las variables objeto de estudio no son manipuladas, sino observadas en su contexto real (Arias, 2021).

El estudio es de carácter transversal, en la medida en que la información se recolecta en un único momento temporal, con el fin de obtener un diagnóstico situacional de la gestión de proyectos en la administración municipal (Creswell & Creswell, 2022). Finalmente, el alcance descriptivo-analítico permite caracterizar las prácticas institucionales e identificar brechas organizacionales que orientan la formulación de la propuesta de mejora (Hernández & Mendoza, 2023).

Etapas del Diseño Metodológico

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos específicos del estudio, el diseño metodológico se estructuró en tres etapas complementarias:

Etapas de diagnóstico situacional

Esta etapa tuvo como finalidad recolectar y analizar información primaria que permitiera identificar el estado actual de la gestión de proyectos en la administración municipal. Para su desarrollo se contemplaron tres momentos:

Socialización y preparación. Se informó a los participantes sobre el propósito académico del estudio, el alcance del diagnóstico y las condiciones de anonimato y confidencialidad de la información, garantizando una participación voluntaria y una comprensión homogénea de los instrumentos.

Recolección de datos. Se aplicaron dos instrumentos cuantitativos estructurados en un único momento temporal a servidores públicos y secretarios de despacho del municipio, de acuerdo con los perfiles definidos para cada instrumento.

Análisis descriptivo-analítico. La información recolectada fue consolidada en matrices de datos, sometida a procesos de depuración y analizada mediante frecuencias y porcentajes, así como mediante la síntesis por dimensiones. Este análisis permitió identificar brechas institucionales, patrones de gestión y diferencias entre las prácticas observadas en el municipio y los estándares internacionales en dirección de proyectos (Project Management Institute [PMI], 2017).

Etapas de diseño del modelo organizacional de la PMO

En esta etapa se utilizó la información derivada del diagnóstico como base técnica para la formulación de la propuesta organizacional. Las actividades desarrolladas incluyeron:

Definición del tipo de PMO. A partir del nivel de madurez identificado, se determinó la pertinencia de una PMO de apoyo, orientada al fortalecimiento progresivo de las capacidades institucionales.

Estructuración del enfoque híbrido. Se integraron prácticas predictivas, propias de los enfoques tradicionales de gestión de proyectos, con prácticas ágiles orientadas a la flexibilidad, la mejora continua y la capacidad de respuesta frente a cambios durante la ejecución de los proyectos. Según el *Agile Practice Guide*, esta combinación permite equilibrar el control organizacional con la adaptabilidad en contextos complejos (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017).

Definición de roles, funciones y procesos. Se establecieron los roles principales de la PMO, sus responsabilidades y los procesos del ciclo de vida del proyecto en los cuales brindará acompañamiento metodológico.

Etapas de Formulación del Plan Estratégico de Implementación

Esta etapa estuvo orientada a garantizar la viabilidad y sostenibilidad de la PMO propuesta mediante la definición de una ruta progresiva de implementación. Para ello se desarrollaron las siguientes actividades:

Definición de fases de adopción. Se formuló una secuencia gradual de implementación compuesta por fases de formalización institucional, desarrollo metodológico, implementación operativa y consolidación organizacional.

Diseño del sistema de monitoreo. Se estructuró un conjunto de indicadores de gestión y de generación de valor, orientados al seguimiento del desempeño de la PMO y a la valoración de su contribución al fortalecimiento institucional, en coherencia con los lineamientos de dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017).

Articulación con la gestión municipal. Se definieron lineamientos para vincular la PMO con los procesos de planeación, seguimiento y gestión de proyectos de la administración municipal, favoreciendo su sostenibilidad organizacional.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La recolección de información se realizó mediante dos instrumentos cuantitativos estructurados, fundamentados en estándares internacionales del Project Management Institute (PMI). Ambos utilizaron una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a “Nunca” y 5 a “Siempre”, permitiendo medir el nivel de institucionalización de las prácticas evaluadas (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023).

El uso de estos instrumentos permitió analizar la gestión de proyectos desde dos dimensiones complementarias: las prácticas operativas y la capacidad institucional para gestionarlas de manera sistemática.

Instrumento 1. Autoevaluación de Prácticas de Dirección de Proyectos (Enfoque PMBOK)

Este instrumento estuvo conformado por 29 preguntas organizadas en 10 áreas de conocimiento del PMBOK, entre ellas alcance, costo, cronograma, integración, recursos, calidad, comunicaciones, adquisiciones, interesados y riesgos. Su propósito fue evaluar el nivel de adopción y consistencia de los procedimientos utilizados en el ciclo de vida de los proyectos municipales (Project Management Institute, 2017).

Fue dirigido a servidores y colaboradores vinculados a las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto.

Instrumento 2. Autoevaluación de Madurez Organizacional (Enfoque OPM3)

El segundo instrumento estuvo compuesto por 19 ítems orientados a valorar la capacidad institucional para gestionar proyectos de manera sistemática. Su propósito fue analizar la estandarización de procesos, la gobernanza, el desarrollo de capacidades y la mejora continua a nivel organizacional (Contreras-Verbel, 2022).

Fue aplicado exclusivamente a los secretarios de despacho, debido a su rol estratégico en la toma de decisiones.

Aunque los instrumentos utilizados se fundamentan en enfoques predictivos, el análisis incorpora una interpretación desde la perspectiva de agilidad organizacional, considerando la capacidad de adaptación, flexibilidad y respuesta al cambio en la gestión de proyectos

La aplicación conjunta de estos instrumentos permitió obtener una visión integral del estado de la gestión de proyectos en el municipio, constituyendo la base empírica para la formulación de la propuesta de PMO híbrida.

Escala de Medición

Los dos instrumentos utilizan la escala tipo Likert de cinco (5) puntos la cual permite captar el nivel de institucionalización y ocurrencia de las prácticas evaluadas.

La escala se interpreta como un continuo que va desde los niveles más bajos o inexistentes de aplicación, hasta los niveles más altos de institucionalización o adopción de las prácticas evaluadas de la siguiente manera:

1. Nunca
2. Rara vez
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

Esta escala facilita la comparación entre dimensiones y la identificación de brechas organizacionales (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023).

Participantes y criterios de selección

La población estuvo conformada por servidores públicos y colaboradores vinculados a los procesos de formulación, planeación, ejecución, seguimiento y control de proyectos en la administración municipal. Se definieron dos grupos de participantes con estrategias de selección diferenciadas:

Para el instrumento PMBOK 6 se aplicó un muestreo intencional, convocando a funcionarios y contratistas con vinculación directa a procesos de gestión de proyectos. Dado que no existe un registro consolidado del total de servidores vinculados a estas actividades en el municipio, la selección se realizó con base en los criterios de inclusión definidos, obteniendo 11 respuestas completas que constituyen la base del análisis.

Para el instrumento OPM3 se aplicó un censo, convocando a la totalidad de los secretarios de despacho de la administración municipal, quienes de acuerdo con el organigrama institucional vigente conforman seis dependencias en el nivel directivo (Alcaldía Municipal de

San Sebastián de Mariquita, 2024). Se obtuvieron entre tres y cinco respuestas válidas por ítem, lo que representa una tasa de participación de entre el 50% y el 83% del universo directivo convocado.

Procedimiento de Recolección de Información

La información fue recolectada en un único momento, correspondiente a un diseño transversal, en un periodo delimitado de aplicación de los instrumentos. Este procedimiento permitió obtener un diagnóstico situacional del estado de las capacidades institucionales y las prácticas gestión de proyectos en el municipio de San Sebastián de Mariquita (Tolima).

El proceso de recolección de la información se realizó en tres etapas principales:

1. Socialización del propósito del estudio con los participantes potenciales, donde se explicó el alcance de la investigación, los objetivos del diagnóstico y el uso académico de la información recopilada. En esta etapa se comunicaron las condiciones de anonimato y confidencialidad de las respuestas, con el fin de garantizar el uso responsable de los datos y la participación voluntaria en el diagnóstico.

2. Se proporcionaron las instrucciones para el diligenciamiento de los instrumentos, explicando la estructura de los cuestionarios y el significado de la escala para dar respuesta.

3. Los instrumentos fueron diligenciados por los participantes de acuerdo con los perfiles definidos para cada cuestionario.

Plan de Análisis de la Información

Una vez obtenidas las respuestas, la información cuantitativa fue consolidada en matrices de datos con el propósito de realizar un proceso de depuración y análisis de la información recolectada.

Se verificó la completitud de los registros, la correcta codificación de las respuestas según la escala de Likert de cinco puntos (1 a 5) y la consistencia de los datos, con el fin de asegurar la calidad de la información antes de proceder con el análisis estadístico descriptivo. El análisis se desarrolló en dos niveles complementarios.

En el primer nivel, se efectuó un análisis descriptivo por ítem para cada instrumento aplicado. Para ello se estimaron porcentajes y frecuencias por categoría de respuesta, permitiendo la identificación de la distribución de las percepciones de los participantes respecto a las prácticas evaluadas.

En el segundo nivel, se realizó una síntesis de los resultados por dimensiones o componentes definidas en cada instrumento. En el caso del instrumento basado en PMBOK 6 el análisis se organizó de acuerdo con las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos. Por su parte, en el instrumento basado en OPM3, los resultados fueron integrados según los componentes de madurez organizacional evaluados.

En un tercer nivel, se realizó una triangulación analítica entre los hallazgos del diagnóstico, el marco de referencia teórico y los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, con el propósito de establecer el impacto estratégico de las brechas identificadas y fundamentar la pertinencia de la propuesta de PMO híbrida.

Este procedimiento permitió identificar las fortalezas institucionales, los patrones generales y las posibles brechas en la gestión de proyectos, constituyendo la base para el análisis e interpretación de los resultados presentados en el siguiente capítulo.

Consideraciones Éticas

La recolección de la información de fuentes primarias se realizó bajo criterios de ética académica, garantizando el uso responsable de los datos y el respeto por los participantes involucrados en el estudio.

La información recolectada fue de uso exclusivamente académico y de investigación. De tal manera que, los resultados se presentan de manera agregada sin la identificación individual de los participantes. Adicionalmente, se garantizó que la participación en el estudio no implicaba riesgos psicológicos, laborales o físicos para los participantes.

Limitaciones Metodológicas

El presente estudio, si bien aporta hallazgos valiosos para el diagnóstico institucional, debe interpretarse considerando las limitaciones propias al diseño metodológico y del proceso de recolección de la información.

En primer lugar, al tratarse de un diseño transversal implica que los resultados obtenidos describen el estado de las capacidades y prácticas institucionales en el momento de la medición. En consecuencia, este enfoque no permite analizar la evolución de los fenómenos en el tiempo ni establecer las relaciones causales entre las variables analizadas.

En segundo lugar, desde una perspectiva operativa, se identificó variación en el número de respuestas válidas entre los diferentes ítems de los instrumentos aplicados. En el caso del instrumento PMBOK 6, las respuestas por ítem oscilaron entre 7 y 11. En el caso del instrumento OPM3, las respuestas oscilaron entre tres y cinco sobre un universo de seis secretarios de despacho que conforman el nivel directivo de la administración municipal, lo que representa una tasa de participación de entre el 50% y el 83%. En consecuencia, los resultados reflejan las

tendencias del grupo directivo consultado y son coherentes con el alcance descriptivo-analítico del estudio.

Adicionalmente, los resultados dependen de la percepción de los participantes, dado que el diagnóstico se encuentra fundamentado en instrumentos cuantitativos basados en la autoevaluación. Es importante reconocer que este tipo de herramientas pueden introducir sesgos de apreciación individual de las prácticas institucionales. No obstante, la utilización de marcos conceptuales reconocidos internacionalmente y el análisis estructurado por dimensiones contribuyen a mitigar este efecto y a fortalecer la consistencia técnica del estudio, cuyo fin es descriptivo – analítico y no inferencial.

En coherencia con lo anterior, los resultados obtenidos permiten identificar tendencias, prioridades y posibles brechas, sin inferencias estadísticas ni generalizaciones hacia otros contextos institucionales.

A pesar de las limitaciones, la principal fortaleza metodológica del estudio se sustenta en la aplicación de dos instrumentos complementarios, lo que permitió aproximarse al fenómeno desde dos niveles de análisis, las capacidades o madurez institucional y las prácticas de gestión de proyectos. Esta aproximación contribuye a enriquecer la comprensión del objeto de estudio y proporciona una línea base útil para la fundamentación técnica y organizacional en el diseño de la PMO híbrida. La incorporación de la triangulación con el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 y el marco de referencia teórico enriquece el análisis al permitir establecer la relevancia estratégica de los hallazgos más allá del diagnóstico institucional. La incorporación de métodos cualitativos complementarios, como entrevistas semiestructuradas, constituye una línea de investigación futura que permitiría profundizar estos hallazgos.

Resultados del Diagnóstico

Este capítulo presenta los resultados del diagnóstico institucional realizado en la administración municipal de San Sebastián de Mariquita, a partir de la aplicación de dos instrumentos estructurados basados en los enfoques PMBOK 6 y OPM3. El análisis se desarrolla por dimensión y en tres niveles complementarios: descriptivo por ítem, síntesis por dimensiones y triangulación con el marco de referencia teórico y el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, en coherencia con el diseño metodológico del estudio.

Caracterización de la Participación y Calidad del Dato

El diagnóstico cuantitativo se sustentó en la aplicación de dos instrumentos dirigidos a poblaciones diferenciadas de la Alcaldía de San Sebastián de Mariquita (Tolima). El primero permitió evaluar la adopción de prácticas de gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Body of Knowledge (PMBOK, sexta edición), mientras que el segundo se orientó a analizar el nivel de madurez y las capacidades institucionales a partir del modelo Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).

En coherencia con el enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo y diseño no experimental de corte transversal, el análisis priorizó la completitud de las respuestas por ítem, la trazabilidad de las dimensiones evaluadas y la consistencia de los registros. En este sentido, se evitó realizar inferencias que excedieran la capacidad explicativa del tamaño efectivo de participación, privilegiando una lectura analítica prudente de los resultados.

A partir de la revisión de las respuestas a los instrumentos, se identificó el número de participantes efectivos por instrumento y la variabilidad en la respuesta a los diferentes ítems. En el caso del instrumento basado en PMBOK, el número de respuestas válidas por pregunta osciló entre 7 y 11 participantes, con un promedio aproximado de 8 respuestas por ítem. Por su parte, el

instrumento OPM3 presentó entre 3 y 5 respuestas válidas por pregunta, con un promedio cercano a 4, correspondiente a los secretarios de despacho que diligenciaron el instrumento.

Estos resultados evidencian un nivel de participación significativo en ambos instrumentos, con una tasa de respuesta del 73,1% para el PMBOK y del 80% para el OPM3, lo cual refleja un adecuado compromiso institucional con el proceso de levantamiento de información. Este comportamiento es especialmente relevante en el instrumento OPM3, dado que fue aplicado a actores del nivel directivo, cuya participación resulta estratégica para el análisis de capacidades institucionales.

El tratamiento estadístico se realizó considerando exclusivamente las respuestas válidas por ítem (n válido), por lo que los porcentajes y frecuencias presentados se calcularon con base en la información efectivamente registrada. Este criterio garantiza la consistencia del análisis y la transparencia en el manejo de los datos, permitiendo identificar tendencias relevantes en las prácticas de gestión de proyectos y en los niveles de madurez organizacional.

La Tabla 2 presenta la caracterización de la participación y la calidad del dato por instrumento aplicado, constituyéndose en un insumo clave para comprender el alcance del análisis realizado.

Tabla 2*Indicadores de Participación y Calidad del Dato por Instrumento Aplicado*

Elemento	Instrumento PMBOK 6 (práctic	Instrumento OPM3 (madurez/capacidades)
n máximo observado por ítem	11	5
n mínimo observado por ítem	7	3
Mediana de n válido por ítem	8	4
Promedio de n válido por ítem	8,04	4
Tasa de respuesta estimada	73,10%	80,00%

Como se observa, el instrumento OPM3 presenta una mayor variabilidad en el número de respuestas válidas por ítem, lo cual se explica por la naturaleza del grupo participante, compuesto exclusivamente por secretarios de despacho. En contraste, el instrumento PMBOK fue aplicado a un grupo más amplio de funcionarios vinculados al ciclo de vida de los proyectos, lo que aporta mayor estabilidad en las mediciones.

En este contexto, las diferencias en el tamaño y composición de los grupos no representan una limitación estructural, sino una característica inherente al diseño del diagnóstico, que permite obtener una visión complementaria entre el nivel operativo (PMBOK) y el nivel estratégico (OPM3). De esta manera, los resultados ofrecen una aproximación integral a la gestión de proyectos en la administración municipal.

Análisis de Prácticas de Gestión de Proyectos Bajo el Enfoque PMBOK 6

Este apartado presenta los resultados de la aplicación del instrumento dirigido a evaluar las prácticas de gestión de proyectos en la administración municipal, diseñado a partir de las dimensiones del enfoque PMBOK. El análisis se realizó por dimensión, tomando en cuenta las respuestas válidas de cada ítem y las tendencias observadas en la escala de valoración utilizada, con el fin de identificar el grado de implementación de las prácticas evaluadas y determinar las tendencias de aplicación en la gestión de proyectos.

La Tabla 2 presenta la consolidación de los resultados obtenidos por cada dimensión evaluada, agrupados por ítems según las dimensiones temáticas basadas en el enfoque PMBOK.

Tabla 3

Consolidación de Resultados por Dimensión del Instrumento de Prácticas de Gestión de Proyectos

Dimensión evaluada	Ítems asociados	n válido promedio	Interpretación preliminar
Política y estrategia para la gestión de proyectos	1	11	Alta participación en la respuesta; existencia de percepción institucional sobre lineamientos de gestión de proyectos.
Iniciación de proyectos	2	10	Participación alta; evidencia de prácticas relacionadas con la formalización inicial de proyectos.

Dimensión evaluada	Ítems asociados	n válido promedio	Interpretación preliminar
Planificación y definición del alcance	3–4	10	Prácticas de planificación presentes, aunque con variaciones en su aplicación.
Monitoreo y control de proyectos	5, 7, 8, 9	8–9	Se identifican prácticas de seguimiento y control, con menor participación en algunos ítems.
Gestión del cronograma y alcance operativo	6, 10	8–9	Existencia de mecanismos de organización de actividades, con aplicación heterogénea.
Gestión de riesgos y control financiero	11–12	8	Participación media; evidencia de mecanismos de control financiero y consideración de riesgos.
Evaluación del desempeño y mejora continua	13–14, 16–17	7–8	Participación menor; indica menor institucionalización de prácticas de evaluación y mejora.
Gobernanza y desarrollo de capacidades	15	7	Formación del talento en gestión de proyectos con participación reducida.
Alineación estratégica y gestión de portafolio	18–19	7	Prácticas relacionadas con alineación estratégica y evaluación del portafolio con menor número de respuestas.

Dimensión evaluada	Ítems asociados	n válido promedio	Interpretación preliminar
Adaptabilidad y prácticas emergentes	20–24	7	Dimensión asociada a adaptabilidad, aprendizaje organizacional y prácticas ágiles con participación más limitada.

Nota. Consolidación de resultados por dimensión del instrumento de prácticas de gestión de proyectos.

Esta síntesis permite observar el comportamiento de las respuestas válidas en cada dimensión, lo que facilita la interpretación de la información en el marco del diagnóstico institucional.

Se observa que, a medida que se avanza en el instrumento se presenta una disminución progresiva del número de respuestas válidas, pasando de 11 en la primera dimensión relacionada con política y estrategia a siete respuestas en las dimensiones finales vinculadas con la adaptabilidad, aprendizaje y mejora continua. Este comportamiento refleja la variación en la participación de los participantes encuestados en el desarrollo del cuestionario, consistente con el análisis de la calidad del dato en el apartado anterior.

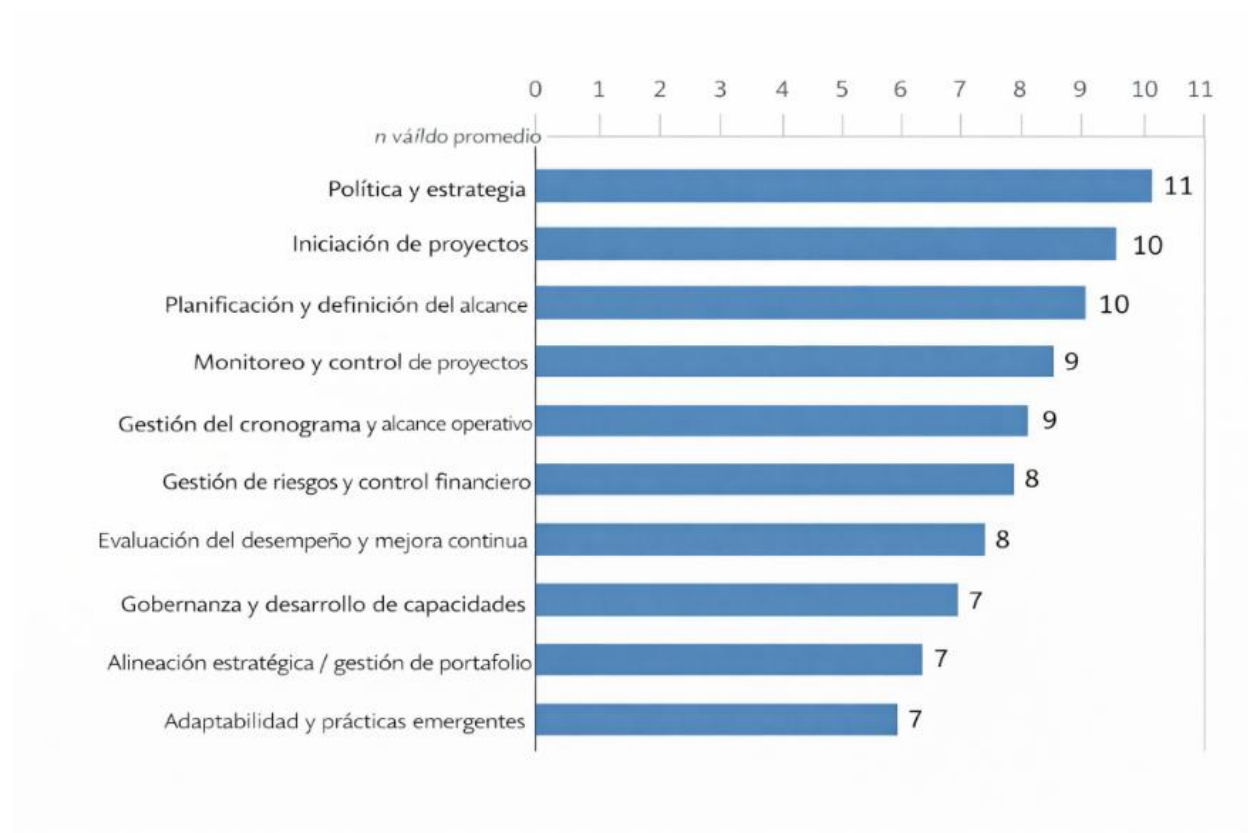
Las dimensiones asociadas a política y estrategia, iniciación y planificación, relacionadas con los estándares y prácticas operativas del ciclo de vida del proyecto presentan un mayor número de respuestas válidas, en comparación con las demás dimensiones del proyecto relacionadas con las capacidades organizacionales, mejora continua y aprendizaje institucional, como la documentación de lecciones aprendidas, la evaluación de madurez, la gestión del portafolio y la adaptabilidad al cambio, que presentan una menor cantidad de respuestas válidas.

Los resultados relacionados con estas dimensiones deben ser analizados con mayor precaución en el marco del análisis descriptivo del diagnóstico.

La figura 4 muestra la comparación del número promedio de respuestas válidas registradas en cada una de las dimensiones del instrumento aplicado. Esta representación gráfica, permite identificar de manera clara la variación en la participación de los encuestados a través de las diferentes dimensiones analizadas.

Figura 2

Número Promedio de Respuestas Válidas por Dimensión del Instrumento de Prácticas de Gestión de Proyectos



Nota. Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado para evaluar las prácticas de gestión de proyectos en la administración municipal.

Política y Estrategia para la Gestión de Proyectos

La primera dimensión analiza la existencia de políticas y lineamientos institucionales para la gestión de los proyectos en la administración municipal. En esta dimensión se registraron 11 respuestas válidas, no hay preguntas sin contestar, las respuestas están distribuidas en diferentes niveles de la escala de valoración, indicando que algunos funcionarios consideran que las prácticas asociadas a la gestión de proyectos son aplicadas con relativa frecuencia, otros funcionarios lo ubican en niveles intermedios o bajos de implementación.

Desde una perspectiva descriptiva, estos resultados sugieren que dentro de la administración municipal hay una percepción institucional sobre la presencia de orientaciones o lineamientos que guían la ejecución de los proyectos. Sin embargo, el análisis de las respuestas no permite afirmar que existe un marco metodológico estructurado de manera formal.

Iniciación de Proyectos

Esta dimensión también presenta un alto nivel de participación en las respuestas. Esto evidencia que los actores institucionales reconocen prácticas relacionadas con la fase de inicio de los proyectos, especialmente en lo relacionado con la identificación de iniciativas y la formalización inicial de los proyectos.

Estos resultados sugieren que existen mecanismos para iniciar los proyectos, aunque no se evidencia la utilización de metodologías estandarizadas.

Planificación y Definición del Alcance

Al igual que en la dimensión anterior, en esta dimensión se observa una alta participación en las respuestas válidas. Se infiere que los procesos de planificación y definición general de los objetivos y actividades de los proyectos son prácticas reconocidas dentro de la gestión institucional.

Sin embargo, se observan variaciones en las respuestas sugiere que la aplicación de esta práctica puede presentar diferencias entre dependencias o proyectos, lo cual puede indicar la ausencia de procesos y procedimientos homogéneos en la planificación de los proyectos.

Monitoreo y Control de los Proyectos

Esta dimensión agrupa varios ítems relacionados con el seguimiento de los proyectos. Esta dimensión tuvo una participación moderada en las respuestas válidas, lo que evidencia la existencia de prácticas de seguimiento del avance de los proyectos.

La reducción en el número de las respuestas válidas en algunos ítems, sugiere que los mecanismos de control y monitoreo de los proyectos se puede aplicar de manera diferencial según el tipo de dependencia o proyecto institucional.

Gestión del Cronograma

El resultado de la participación en las respuestas de esta dimensión sugiere que en los proyectos desarrollados se identifican mecanismos para organizar las actividades y estructurar la ejecución de las tareas. Sin embargo, se puede inferir que estas prácticas se realizan utilizando diversas herramientas o procedimientos no estandarizados.

Gestión de Riesgos y Control Financiero

Esta dimensión tiene una menor contribución relativa en comparación con las otras dimensiones, presentando un nivel medio de participación en las respuestas válidas. Esto indica que algunos actores reconocen la existencia de prácticas relacionadas con el control de recursos financieros y la consideración de los riesgos en la ejecución de los proyectos. Los resultados sugieren que estos procesos podrían no estar incorporados de manera sistemática en la gestión de los proyectos.

La menor participación registrada en esta dimensión no solo constituye una limitación en términos de disponibilidad de información para el análisis, sino que también puede interpretarse como un indicio de la limitada apropiación institucional de las prácticas relacionadas con la gestión de riesgos. En este sentido, la escasa respuesta por parte de los actores sugiere que estos procesos no se encuentran plenamente formalizados ni integrados en la dinámica organizacional, lo cual refuerza la necesidad de fortalecer este componente en el diseño de la PMO.

Evaluación del Desempeño y Mejora Continua

Esta dimensión presenta un menor número de respuestas válidas. Esto puede indicar que las prácticas relacionadas con el aprendizaje institucional, la evaluación de resultados y la retroalimentación de los proyectos se encuentran menos consolidados en la administración municipal. Esto sugiere que los procesos de sistematización de experiencias y mejora continua puede representar un área de mejora para la institución.

La baja participación en esta dimensión puede interpretarse como una señal de que las prácticas de evaluación del desempeño, retroalimentación y aprendizaje organizacional no están consolidadas institucionalmente. Esta situación evidencia una debilidad en la capacidad de la organización para generar procesos de mejora continua, lo cual justifica la incorporación de mecanismos formales de evaluación y gestión del conocimiento en el diseño de la PMO.

Gobernanza y Desarrollo de Capacidades

La gobernanza y el desarrollo de capacidades en la gestión de los proyectos registra uno de los niveles más bajos de la participación en las respuestas válidas. Las prácticas relacionadas con la formación del talento humano en metodologías de gestión de proyectos pueden no estar institucionalizadas. El fortalecimiento de las capacidades institucionales en la gestión de proyectos es uno de los aspectos más relevantes para el desarrollo organizacional.

La baja participación observada en estas dimensiones sugiere que los procesos asociados a la gestión estratégica de los proyectos, el desarrollo de capacidades institucionales y la adaptación al cambio no se encuentran plenamente interiorizados en la administración municipal. Esta situación puede estar relacionada con la ausencia de estructuras organizacionales formales que articulen la gestión de proyectos a nivel institucional, lo cual evidencia la pertinencia de la PMO como mecanismo de fortalecimiento organizacional.

Alineación Estratégica y Gestión del Portafolio

Al igual que en la dimensión anterior, esta dimensión también presenta un número reducido de respuestas válidas. Esto puede indicar que las prácticas dirigidas a vincular los proyectos con los objetivos estratégicos organizacionales y la gestión de proyectos como un portafolio no se evidencian desarrolladas plenamente dentro de la organización.

Adaptabilidad y Prácticas Emergentes

Esta dimensión incluye aspectos relacionados con la incorporación de enfoques ágiles, la capacidad de adaptación de la organización antes cambios en el entorno y el aprendizaje organizacional. Igual que las dos dimensiones anteriores, esta dimensión presenta una muy baja participación en las respuestas válidas.

Estos resultados hacen posible identificar las diferencias en el grado de desarrollo de las prácticas evaluadas, evidenciando la existencia de brechas institucionales entre las diferentes dimensiones analizadas. Con el propósito de profundizar en la interpretación de los resultados, se presenta un análisis de brechas apoyado en la construcción de la matriz de brechas institucionales y la representación gráfica del diagnóstico mediante un radar de desarrollo de prácticas de gestión de proyectos.

Este análisis permite visualizar las áreas con mayor consolidación y aquellas que representan oportunidades de fortalecimiento en la gestión de proyectos dentro de la administración municipal.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se identificaron brechas entre las diferentes dimensiones evaluadas. Estas brechas evidencian las diferencias en el grado de desarrollo de los procesos asociados al ciclo de vida y la gestión organizacional de los proyectos. Con el fin de analizar los resultados la Tabla 3 relaciona el nivel observado de cada dimensión evaluada y señalar las diferencias en el nivel de implementación de las prácticas de gestión de proyectos en la administración municipal.

Tabla 4

Matriz de Brechas Institucionales en la Gestión de Proyectos

Dimensión evaluada	Nivel observado en el diagnóstico	Brecha institucional identificada
Política y estrategia para la gestión de proyectos	Desarrollo moderado	Ausencia de un marco metodológico institucional que formalice la gestión de proyectos
Iniciación de proyectos	Desarrollo moderado	Procesos de formulación e inicio de proyectos aplicados de forma heterogénea
Planificación y definición del alcance	Desarrollo moderado	Planificación realizada con distintos criterios entre dependencias
Monitoreo y control de proyectos	Desarrollo incipiente	Seguimiento de proyectos sin un sistema institucional consolidado

Dimensión evaluada	Nivel observado en el diagnóstico	Brecha institucional identificada
Gestión del cronograma y alcance operativo	Desarrollo incipiente	Programación de actividades sin herramientas homogéneas de control
Gestión de riesgos y control financiero	Desarrollo incipiente	Gestión de riesgos aplicada de manera limitada o no sistemática
Evaluación del desempeño y mejora continua	Desarrollo débil	Escasa sistematización de la evaluación de resultados de proyectos
Gobernanza y desarrollo de capacidades	Desarrollo débil	Capacitación limitada del talento humano en gestión de proyectos
Alineación estratégica y gestión de portafolio	Desarrollo débil	Escasa articulación entre los proyectos y la planificación estratégica
Adaptabilidad y prácticas emergentes	Desarrollo débil	Baja incorporación de prácticas innovadoras y aprendizaje organizacional

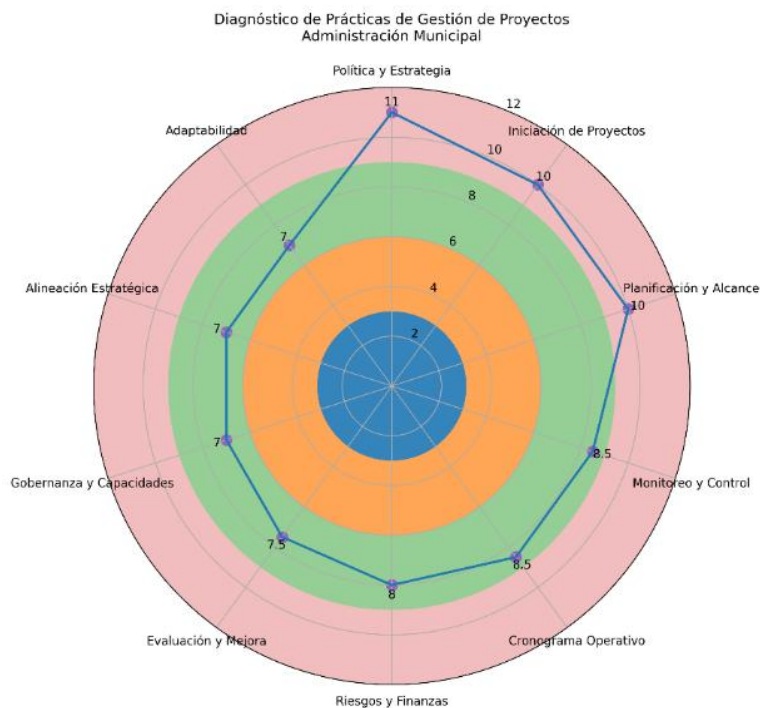
El análisis del radar de desarrollo de prácticas de gestión de proyectos permite identificar diferencias significativas en el nivel de implementación de las dimensiones evaluadas. Se observó una mayor concentración en las dimensiones relacionadas con la iniciación, planificación y organización del proyecto, mientras que las áreas asociadas a la gestión de riesgos, evaluación del desempeño, gobernanza, alineación estratégica y adaptabilidad presentan niveles más bajos de desarrollo.

No obstante, estos resultados deben interpretarse a la luz de las limitaciones del instrumento, particularmente en relación con la disminución progresiva del número de respuestas

válidas. Tal como se evidenció en el análisis descriptivo, el porcentaje de no respuesta alcanzó aproximadamente el 26,9% en algunas dimensiones, lo cual puede influir en la representatividad de los resultados.

Figura 3

Diagnóstico de Prácticas de Gestión de Proyectos en la Administración Municipal



Las dimensiones con menor desarrollo coinciden precisamente con aquellas que presentaron menor participación, lo que sugirió que la limitada apropiación institucional de estas prácticas no solo se refleja en su bajo nivel de implementación, sino también en la dificultad para ser reconocidas y evaluadas por los actores institucionales. Este comportamiento reforzó la interpretación de que las prácticas asociadas a la gestión organizacional de proyectos no se encuentran plenamente institucionalizadas en la administración municipal.

En síntesis, los resultados obtenidos a partir del análisis basado en el enfoque PMBOK 6 permitieron identificar la presencia de prácticas asociadas a la gestión de proyectos en la administración municipal, especialmente en las etapas de iniciación, planificación y organización de actividades del ciclo de vida del proyecto. No obstante, el análisis detallado de las dimensiones evidenció diferencias significativas en el nivel de desarrollo de dichas prácticas, particularmente en aquellas relacionadas con la gestión organizacional, la evaluación del desempeño, la gobernanza y la adaptabilidad institucional.

En conjunto, estos elementos permitieron caracterizar la gestión de proyectos en el municipio de San Sebastián de Mariquita como una fase inicial de adopción, en la cual existen prácticas operativas en desarrollo, pero con limitaciones en su estandarización, articulación institucional y alineación estratégica, lo cual justifica la necesidad de implementar una Oficina de Dirección de Proyectos – PMO que fortalezca las capacidades organizacionales y promueva la consolidación de un enfoque integral de gestión.

Los resultados del diagnóstico bajo el enfoque PMBOK 6 adquieren un significado estratégico más profundo cuando se contrastan con los referentes conceptuales del estudio y con los compromisos del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 de San Sebastián de Mariquita. La concentración de prácticas en las fases de iniciación y planificación —con niveles de desarrollo moderado— y el marcado deterioro hacia las dimensiones de gobernanza, evaluación del desempeño y adaptabilidad —con niveles débiles— no es un patrón aleatorio: es la expresión de un modelo de gestión pública que, como señalan Bernal Cerquera et al. (2021), ha priorizado históricamente el cumplimiento de requisitos formales de formulación sobre la generación de aprendizaje organizacional y la mejora continua de los procesos.

Esta lectura cobra especial relevancia frente al mandato del Plan de Desarrollo Municipal, cuya misión de garantizar un gobierno transparente y eficiente centrado en el bienestar familiar requiere, precisamente, de aquellas capacidades que el diagnóstico identifica como más débiles: la evaluación del desempeño de los proyectos, la alineación estratégica de las iniciativas con los objetivos de desarrollo territorial y la capacidad institucional de adaptar los proyectos a los cambios del entorno. En este sentido, las brechas identificadas no son simplemente deficiencias técnicas en la gestión de proyectos, sino obstáculos estructurales para el cumplimiento de las metas de desarrollo del municipio en sectores prioritarios como infraestructura, saneamiento básico e inclusión social (Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita, 2024).

El patrón de disminución progresiva en las respuestas válidas —de 11 en política y estrategia a 7 en adaptabilidad— es también un indicador de gobernanza: las dimensiones menos respondidas son aquellas que requieren una visión institucional más amplia, lo que sugiere que los funcionarios del municipio operan principalmente en el nivel operativo de sus proyectos específicos, sin acceso o apropiación de los marcos organizacionales que articulan la gestión de proyectos con la estrategia institucional. Gómez-Cano et al. (2022) identificaron un patrón similar en organizaciones colombianas con niveles incipientes de madurez, donde la fragmentación de la gestión por proyectos individuales impide el desarrollo de capacidades organizacionales sostenibles. Para San Sebastián de Mariquita, avanzar desde este nivel inicial hacia uno donde la gestión del portafolio y la mejora continua sean prácticas institucionalizadas requiere, según el DNP (2023), no solo herramientas metodológicas sino un cambio en la cultura organizacional que debe liderarse desde el nivel directivo y sostenerse con el acompañamiento de una estructura como la PMO propuesta. El reto institucional no radica, por tanto, en la ausencia

de instrumentos de gestión, sino en la apropiación, articulación y uso sistemático de los que ya existen, sumado al desarrollo de las capacidades organizacionales que permitan sostenerlos en el tiempo.

Análisis del Nivel de Madurez Organizacional Bajo el Enfoque OPM3

Con el propósito de ampliar el diagnóstico institucional sobre la gestión de proyectos en la administración municipal de San Sebastián de Marquita se aplicó un instrumento basado en el modelo *Organizational Project Management Maturity Modelo* - OPM3 a los secretarios de despacho, quienes desempeñan un rol estratégico en la planificación, formulación y ejecución de iniciativas institucionales y cuya participación permitió recopilar información desde una perspectiva directiva sobre las prácticas institucionales asociadas a la gestión de proyectos.

Tabla 5

Consolidación de Resultados del Diagnóstico de Capacidades Organizacionales en de Proyectos (OPM3)

Dimensión de madurez	Ítems asociados	Tendencia observada	Interpretación preliminar
Estandarización de procesos de gestión de proyectos	1-4	Presencia incipiente de procedimientos formalizados	Se identifican prácticas relacionadas con la gestión de proyectos, aunque no se evidencian estándares institucionales consolidados.

Dimensión de madurez	Ítems asociados	Tendencia observada	Interpretación preliminar
Implementación y aplicación de prácticas de gestión de proyectos	5–9	Aplicación parcial de prácticas de gestión de proyectos.	La gestión de proyectos se desarrolla principalmente a partir de procedimientos operativos asociados a proyectos específicos.
Gobernanza y articulación institucional de proyectos	10–13	Desarrollo incipiente de mecanismos de coordinación	Se observan mecanismos de coordinación institucional, aunque sin una estructura organizacional formalizada para la gestión de proyectos.
Gestión del conocimiento y mejora organizacional	14–16	Baja sistematización del aprendizaje institucional	Las prácticas relacionadas con la evaluación de resultados y la retroalimentación organizacional presentan un desarrollo limitado.
Consolidación de capacidades institucionales en gestión de proyectos	17–19	Desarrollo incipiente de capacidades organizacionales	La gestión de proyectos se encuentra presente en la organización; sin embargo, aún no se evidencia un nivel avanzado de institucionalización de las capacidades para su gestión sistemática.

La información presentada en la Tabla 4 muestra el nivel de desarrollo de las dimensiones evaluadas a partir del instrumento de diagnóstico basado en el modelo OPM3. En términos generales, los resultados permiten identificar la presencia de algunas prácticas relacionadas con la gestión de proyectos específicos, según la información suministrada por los secretarios de despacho a través del instrumento de diagnóstico.

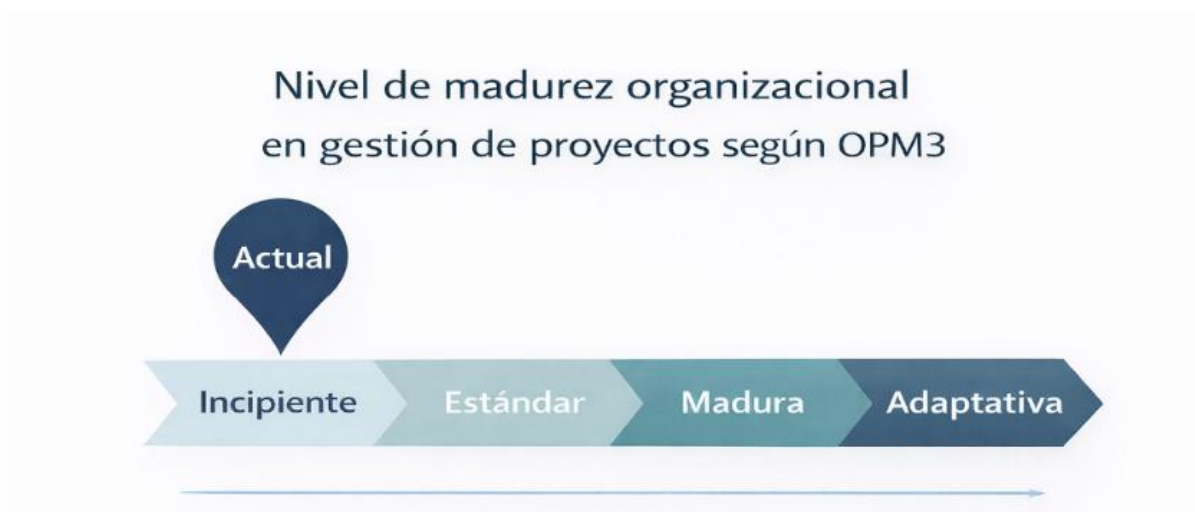
Adicionalmente, la tabla evidencia dimensiones asociadas con la gobernanza de proyectos, el fortalecimiento institucional y la gestión del conocimiento presentan menores niveles de desarrollo en comparación con otras dimensiones evaluadas.

El análisis se realizó a partir de un enfoque descriptivo, considerando las respuestas válidas registradas en cada ítem del instrumento. En los casos en donde se presentaron respuestas faltantes, el análisis efectuó teniendo en cuenta el n válido correspondiente, con el propósito de mantener la consistencia en el tratamiento de los datos.

En conjunto, los resultados obtenidos muestran que las prácticas relacionadas con la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos se desarrollan principalmente en el ámbito de cada dependencia o proyecto específico. De manera complementaria, se identifican algunas experiencias institucionales relacionadas con la gestión de proyectos; sin embargo, estas prácticas no se presentan de manera homogénea. Su presencia se registra de forma heterogénea entre dependencias municipales, lo que permite caracterizar el nivel de madurez organizacional en una fase inicial, con evidencias de experiencias individuales y con un alcance limitado en la estandarización de prácticas a nivel institucional.

Figura 4

Ubicación del Nivel de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos de la Administración Municipal Según el Análisis OPM3



La figura 6 representa el nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos, obtenido a partir del análisis del instrumento de autoevaluación basado en el modelo OPM3. La ilustración evidencia la progresión conceptual del desarrollo de capacidades organizacionales, desde un nivel incipiente hasta un nivel adaptativo, correspondiente a mayores niveles de institucionalización de las prácticas de gestión de proyectos.

De acuerdo con las tendencias observadas en las respuestas del instrumento, la administración municipal de San Sebastián de Mariquita se ubica en un nivel incipiente de madurez, caracterizado por una limitada formalización y estandarización de los procesos de gestión de proyectos.

Adicionalmente, la menor participación de algunos secretarios de despacho en el diligenciamiento del instrumento puede interpretarse no solo como una limitación metodológica, sino también como un indicio de debilidades en la apropiación institucional de la gestión de

proyectos a nivel directivo. Esta situación puede estar asociada a factores como la limitada integración de la gestión de proyectos en la planeación estratégica institucional o el bajo nivel de consolidación de una cultura organizacional orientada a la gestión por proyectos, lo cual constituye un elemento relevante a considerar en el diseño de la propuesta de fortalecimiento institucional.

El nivel de madurez incipiente identificado mediante el modelo OPM3 en la administración municipal de San Sebastián de Mariquita establece una línea base que, lejos de ser un dato meramente descriptivo, constituye el punto de partida para trazar una ruta concreta de fortalecimiento institucional. Según Higuera (2019), las organizaciones en nivel incipiente se caracterizan por la presencia de capacidades individuales no transferidas al sistema institucional; el tránsito hacia el siguiente nivel —denominado básico o en desarrollo— implica que esas capacidades individuales comiencen a documentarse, estandarizarse y transferirse como prácticas organizacionales compartidas.

Para que la administración municipal de San Sebastián de Mariquita avance hacia ese nivel, el diagnóstico OPM3 sugiere tres frentes de acción prioritarios. El primero es la estandarización de procesos: las dimensiones 1 a 4 del instrumento evidencian ausencia de procedimientos formalizados para la gestión de proyectos; sin un conjunto mínimo de formatos, guías y lineamientos metodológicos comunes, cada dependencia continuará resolviendo sus proyectos de manera independiente, reproduciendo las brechas identificadas. El segundo frente es la gobernanza y articulación institucional: las dimensiones 10 a 13 muestran que los mecanismos de coordinación existen de forma embrionaria, pero carecen de una estructura organizacional que los sostenga; la PMO propuesta actúa directamente sobre este frente al establecer un nodo de coordinación con alcance transversal sobre todas las dependencias. El

tercero es la gestión del conocimiento: las dimensiones 14 a 16 revelan la dimensión más débil del diagnóstico —la baja sistematización del aprendizaje institucional— lo que significa que los proyectos ejecutados no dejan lecciones aprendidas documentadas ni generan mejoras en los procesos futuros, rompiendo el ciclo de mejora continua que Kerzner (2017) identifica como el factor diferenciador entre organizaciones con madurez básica y organizaciones con madurez avanzada.

Desde la perspectiva del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, el nivel de madurez incipiente tiene consecuencias directas sobre la capacidad del municipio para ejecutar los proyectos que materializan sus compromisos de desarrollo. La visión del plan de proyectar a San Sebastián de Mariquita como un municipio competitivo en el Tolima y el centro del país (Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita, 2024) exige una administración capaz de gestionar proyectos de manera sistemática, no solo de formularlos. En este sentido, el tránsito hacia el siguiente nivel de madurez no es una aspiración académica sino una condición funcional para el cumplimiento del mandato de gobierno. El diagnóstico OPM3 indica que ese tránsito es alcanzable en el horizonte de implementación de la PMO propuesta —cuatro fases de adopción progresiva— siempre que la alta dirección municipal asuma el liderazgo del proceso y destine los recursos técnicos mínimos necesarios para sostenerlo. Este compromiso directivo es, según Restrepo (2020), el factor más determinante del éxito o fracaso en la implementación de modelos de gestión de proyectos en entidades públicas territoriales, y constituye el primer indicador no medible cuantitativamente pero sí observable en la práctica: la voluntad política de gobernar con proyectos bien gestionados.

Síntesis Integrada del Diagnóstico Institucional

La integración de los resultados obtenidos a partir de los enfoques PMBOK 6 y OPM3 permite construir una visión complementaria sobre el estado actual de la gestión de proyectos en el municipio de San Sebastián de Mariquita.

Por un lado, el análisis basado en PMBOK 6 evidencia la existencia de prácticas asociadas a la formulación, planificación y ejecución de proyectos, lo cual indica que la administración municipal cuenta con capacidades operativas que permiten estructurar y desarrollar iniciativas en el territorio.

Por otro lado, los resultados del instrumento OPM3 muestran que dichas prácticas no se encuentran formalmente institucionalizadas ni estandarizadas a nivel organizacional, evidenciando debilidades en aspectos como la gobernanza, la alineación estratégica y la gestión del conocimiento en proyectos.

Esta situación pone de manifiesto la existencia de una brecha entre la ejecución operativa de los proyectos y su nivel de madurez institucional, lo cual limita la capacidad de la administración para gestionar de manera integral su portafolio de iniciativas.

En consecuencia, se identifica la necesidad de implementar mecanismos organizacionales que permitan fortalecer la institucionalización de las prácticas de gestión de proyectos, promover su estandarización y garantizar su alineación con los objetivos estratégicos del desarrollo territorial.

Tabla 6

Síntesis Integrada de los Resultados del Diagnóstico en Gestión de Proyectos a Partir de los Enfoques PMBOK 6 y OPM3

Dimensión analizada	Hallazgos desde el enfoque PMBOK	Hallazgos desde el enfoque OPM3	Interpretación integrada
Definición estratégica y alineación institucional	Se identifican prácticas relacionadas con la formulación y definición inicial de proyectos, asociadas principalmente a procesos de planeación institucional.	Nivel incipiente de articulación estratégica entre proyectos y objetivos organizacionales.	Existen esfuerzos iniciales de planificación de proyectos, pero aún no se evidencia una integración sistemática entre la estrategia institucional y la gestión de proyectos.
Iniciación y planificación de proyectos	Se evidencian prácticas asociadas a la formulación, estructuración y organización de actividades de los proyectos.	Presencia limitada de procesos estandarizados para la gestión de proyectos.	Las prácticas operativas de planificación están presentes, aunque con un bajo nivel de estandarización institucional.

Dimensión analizada	Hallazgos desde el enfoque PMBOK	Hallazgos desde el enfoque OPM3	Interpretación integrada
Seguimiento y control del desempeño	Se identifican mecanismos de seguimiento asociados a proyectos específicos.	Desarrollo incipiente de mecanismos de monitoreo y evaluación organizacional de proyectos.	El seguimiento se realiza principalmente a nivel operativo y no como parte de un sistema institucional consolidado de control de proyectos.
Gobernanza y coordinación institucional	Se observan diferencias en el grado de desarrollo de prácticas relacionadas con la coordinación entre dependencias.	Gobernanza institucional de proyectos en etapa inicial.	La coordinación entre áreas se desarrolla de manera funcional, pero sin una estructura organizacional formal para la gestión de proyectos.
Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional	Escasa sistematización de experiencias y lecciones aprendidas.	Aprendizaje organizacional poco institucionalizado en los proyectos.	Se limita la captura y uso del conocimiento generado en los proyectos.

Dimensión analizada	Hallazgos desde el enfoque PMBOK	Hallazgos desde el enfoque OPM3	Interpretación integrada
Desarrollo de capacidades institucionales	Se evidencian brechas en formación y desarrollo de competencias en gestión de proyectos.	Nivel inicial de madurez organizacional en gestión de proyectos.	La gestión de proyectos depende principalmente de capacidades individuales y no de un sistema institucional consolidado.

En síntesis, el diagnóstico realizado evidencia que la administración municipal presenta un nivel de madurez incipiente en la gestión de proyectos, caracterizado por la existencia de prácticas operativas no estandarizadas y una limitada articulación institucional. Esta condición justifica la necesidad de diseñar e implementar una Oficina de Dirección de Proyectos – PMO que permita fortalecer las capacidades organizacionales, estructurar los procesos de gestión y mejorar la toma de decisiones basada en información, contribuyendo así al logro de los objetivos estratégicos del municipio.

Con el fin de fortalecer la coherencia entre los resultados del diagnóstico y la propuesta de diseño de la PMO, se construyó una matriz de trazabilidad que relaciona de manera explícita las brechas identificadas con los componentes, herramientas y enfoques metodológicos de la solución propuesta (véase Apéndice A). Esta matriz constituye el elemento integrador que garantiza la correspondencia entre el análisis empírico y la formulación de la PMO híbrida.

El análisis de trazabilidad revela una correspondencia sistemática que valida la pertinencia del modelo diseñado. Las dimensiones con mayor déficit institucional —política y estrategia, planificación, monitoreo y gestión del conocimiento— no presentan únicamente ausencia de herramientas técnicas, sino una debilidad estructural en la gobernanza y la estandarización de procesos, lo que exige una respuesta organizacional y no meramente instrumental. Resulta significativo que las brechas asociadas a la adaptabilidad, la mejora continua y la articulación interinstitucional sean abordadas predominantemente mediante prácticas ágiles, mientras que las relacionadas con la planificación, el cronograma, los riesgos y la alineación estratégica corresponden a componentes predictivos. Esta distribución refleja el diagnóstico de madurez incipiente del municipio, en el que las capacidades formales de planificación deben consolidarse antes de que las prácticas adaptativas puedan sostenerse institucionalmente. La trazabilidad también evidencia que ninguna brecha queda sin respuesta en el diseño de la PMO, lo cual fortalece la coherencia interna de la propuesta y su viabilidad de implementación progresiva.

Los resultados del diagnóstico institucional realizado en la administración municipal de San Sebastián de Mariquita revelan un patrón que no es exclusivo de este municipio, sino que refleja una condición estructural ampliamente documentada en la gestión pública territorial colombiana. El nivel de madurez incipiente identificado mediante el OPM3, caracterizado por prácticas operativas heterogéneas y ausencia de estandarización institucional, es coherente con los hallazgos de Afanador (2024) y Monroy y Balcázar (2022), quienes identificaron limitaciones similares en municipios de Cesar y en secretarías de gobernación de Santander, respectivamente. Esta convergencia sugiere que las debilidades observadas en Mariquita no son atribuibles a

factores individuales o coyunturales, sino a condiciones sistémicas asociadas a la capacidad institucional de las entidades territoriales de categoría menor en Colombia.

Desde la perspectiva del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, cuya visión proyecta a San Sebastián de Mariquita como un municipio competitivo en el Tolima y el centro del país (Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita, 2024), las brechas identificadas en el diagnóstico adquieren una dimensión estratégica que va más allá de la gestión técnica de proyectos. Las debilidades en alineación estratégica, monitoreo y gestión del conocimiento comprometen directamente la capacidad del municipio para ejecutar las iniciativas que materializan sus compromisos de desarrollo en sectores prioritarios como infraestructura, saneamiento básico e inclusión social. En este sentido, el DNP (2023) ha señalado que la persistencia de brechas en los procesos de seguimiento y evaluación a nivel territorial incide en la eficiencia de la gestión pública y en la generación de resultados sostenibles, hallazgo que los datos del presente estudio confirman empíricamente para el caso de Mariquita.

Un elemento central de la discusión es la naturaleza de las brechas identificadas. El análisis integrado de los instrumentos PMBOK 6 y OPM3 permite establecer que el problema institucional no radica principalmente en la ausencia de herramientas técnicas, sino en la falta de gobernanza que articule su uso de manera sistemática. Restrepo (2020) señala que una de las causas más frecuentes de fracaso en los proyectos públicos es la ausencia de lineamientos claros que guíen la gestión institucional y conecten los proyectos con los planes de desarrollo; esta condición se expresa con claridad en los resultados del presente estudio, donde las dimensiones de gobernanza, alineación estratégica y gestión del conocimiento —precisamente aquellas que requieren una visión organizacional más amplia— presentan los niveles más bajos de desarrollo y las tasas más altas de no respuesta. Esta doble señal —bajo desarrollo y baja apropiación—

refuerza la interpretación de que el municipio opera en un modelo de gestión reactivo, centrado en la resolución de proyectos individuales sin articulación institucional.

Frente a este diagnóstico, la decisión de diseñar una PMO de tipo apoyo con enfoque híbrido responde a criterios técnicos y contextuales precisos. En términos técnicos, el nivel de madurez incipiente identificado descarta la viabilidad de una PMO de control o directiva, que requeriría capacidades organizacionales que el municipio aún no ha consolidado (PMI, 2017; Kerzner, 2017). En términos contextuales, la naturaleza diversa de los proyectos municipales — que van desde obras de infraestructura con requerimientos normativos estrictos hasta proyectos sociales con alta incertidumbre— justifica la adopción de un enfoque híbrido que combine la planificación estructurada con la flexibilidad adaptativa (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017). Esta combinación no es una concesión metodológica sino una respuesta informada a las condiciones reales del territorio.

El concepto de gobernanza inteligente articula esta propuesta con las tendencias contemporáneas en gestión pública. A diferencia de los modelos burocráticos tradicionales, que priorizan el cumplimiento de procedimientos formales, la gobernanza inteligente orienta la acción institucional hacia la generación de valor público medible, la toma de decisiones basada en información y el aprendizaje organizacional continuo (Kerzner, 2017; Restrepo, 2020). En el caso de Mariquita, la PMO híbrida propuesta se configura como el mecanismo institucional que permite iniciar esta transición: al estandarizar procesos, articular dependencias y establecer sistemas de medición del desempeño, sienta las bases para que la administración municipal avance progresivamente desde un modelo de gestión reactivo hacia uno orientado a resultados y al fortalecimiento sostenido de sus capacidades institucionales.

Finalmente, es pertinente reconocer que los resultados del estudio tienen alcance descriptivo-analítico y están condicionados por las limitaciones metodológicas propias del diseño transversal y los instrumentos de autoevaluación utilizados. No obstante, la convergencia entre los hallazgos del diagnóstico, los referentes teóricos y el contexto del Plan de Desarrollo Municipal otorga solidez a las interpretaciones presentadas y sustenta la pertinencia de la propuesta formulada. Investigaciones futuras podrían profundizar en estos hallazgos mediante enfoques cualitativos que permitan comprender las dinámicas organizacionales subyacentes y evaluar el impacto de la implementación de la PMO en el fortalecimiento de la capacidad institucional del municipio.

Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos – PMO Híbrida para Fortalecer la Gestión de Proyectos en la Administración Municipal de San Sebastián de Mariquita

A partir de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos con enfoque PMBOK 6 y OPM3, se identificaron prácticas asociadas a la gestión de proyectos con un nivel limitado de formalización y articulación institucional. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de planificación, coordinación y seguimiento de los proyectos. En este contexto, el presente capítulo desarrolla la propuesta de diseño de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), con enfoque híbrido, orientada al fortalecimiento de la gestión de proyectos en la administración municipal de San Sebastián de Mariquita.

Metodología para el Diseño de la PMO Híbrida

El diseño de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) se fundamentó en un enfoque metodológico de tipo aplicado, orientado a la solución de problemáticas organizacionales identificadas en el diagnóstico institucional. Este proceso se estructuró a partir de la integración de los resultados obtenidos mediante los instrumentos basados en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI), específicamente el estándar PMBOK y el modelo de madurez organizacional OPM3.

En una primera fase, se realizó la identificación y priorización de brechas en la gestión de proyectos, a partir del análisis descriptivo de los resultados del diagnóstico. Estas brechas fueron clasificadas según las áreas de conocimiento del PMBOK y las dimensiones del modelo OPM3, permitiendo establecer los principales vacíos en términos de planificación, monitoreo, gestión del conocimiento, gobernanza y alineación estratégica.

En una segunda fase, se definieron los componentes estructurales de la PMO, estableciendo una correspondencia directa entre las brechas identificadas y las funciones organizacionales requeridas.

Posteriormente, se determinó el tipo de PMO más adecuado para el contexto institucional, optando por una PMO de tipo “apoyo”, en coherencia con el nivel de madurez organizacional identificado como incipiente. Esta decisión se fundamentó en la necesidad de fortalecer capacidades sin generar estructuras rígidas que limiten la adaptabilidad institucional.

Finalmente, se definió la adopción de un enfoque híbrido de gestión de proyectos, integrando prácticas predictivas y ágiles. Las prácticas predictivas se incorporaron para garantizar la estandarización, el control y la formalización de los procesos, mientras que las prácticas ágiles se incluyeron para fortalecer la adaptabilidad, la mejora continua y la capacidad de respuesta ante cambios. La selección de este enfoque responde a la necesidad de equilibrar control y flexibilidad en contextos organizacionales con bajo nivel de madurez.

De esta manera, el diseño de la PMO se configura como una solución estructurada derivada del análisis del contexto institucional, garantizando su pertinencia y aplicabilidad.

Relación entre Brechas Identificadas y Componentes de la PMO

Con el fin de evidenciar la relación entre las brechas identificadas en el diagnóstico y los componentes de la PMO, se presenta la siguiente tabla de articulación.

La correspondencia entre las diez áreas de conocimiento del PMBOK 6 y las herramientas propuestas para la PMO permite identificar patrones que tienen implicaciones estratégicas directas sobre la capacidad institucional del municipio para gestionar su inversión pública (véase Apéndice B). El análisis no debe limitarse a verificar que cada brecha tiene una herramienta asignada, sino a comprender qué significa ese mapa de debilidades para el

cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, cuya visión proyecta a San Sebastián de Mariquita como un municipio competitivo en el Tolima (Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita, 2024).

Las brechas en las áreas de integración y cronograma son las de mayor impacto sobre la ejecución presupuestal. El Departamento Nacional de Planeación (2023) ha identificado que la baja calidad en los procesos de seguimiento y la desarticulación entre actores responsables son las principales causas de subejecución en entidades territoriales; este hallazgo converge directamente con lo observado en el diagnóstico del municipio, donde la falta de cronogramas estandarizados y la débil articulación interinstitucional generan retrasos sistemáticos que afectan la generación de valor público. En términos del Plan de Desarrollo, esto se traduce en proyectos que no alcanzan sus metas de cobertura en los tiempos previstos, con impacto directo sobre sectores como infraestructura, saneamiento básico y desarrollo económico.

Particularmente crítica resulta la brecha en comunicaciones. Según el PMI (2017), la gestión deficiente de las comunicaciones es responsable de más del 30% de los fracasos en proyectos; en el contexto municipal, donde la coordinación entre secretarías de despacho es condición sine qua non para la ejecución de proyectos transversales, esta brecha no es un problema técnico sino un problema de gobernanza. La PMO, adscrita al Despacho del Alcalde, tiene la posición institucional para actuar como nodo articulador de la información de proyectos, función que trasciende la simple generación de reportes y se configura como un elemento de gobernanza inteligente al servicio de la toma de decisiones directivas.

El área de adquisiciones merece atención especial desde la perspectiva estratégica. La desconexión entre los procesos contractuales y la ejecución de proyectos —identificada como brecha en el diagnóstico— tiene consecuencias que van más allá de los retrasos operativos:

compromete la trazabilidad de los recursos públicos y dificulta la rendición de cuentas ante la ciudadanía, elemento central del mandato de transparencia establecido en el Plan de Desarrollo (Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita, 2024). Fortalecer esta articulación es, por tanto, una condición habilitante para el cumplimiento de los compromisos de buen gobierno del municipio.

En términos del esfuerzo organizacional requerido, el mapa de brechas sugiere que el municipio se encuentra en el umbral entre un modelo de gestión reactivo —donde cada dependencia resuelve sus proyectos de manera independiente— y un modelo de gobernanza moderna orientada a la coordinación y el aprendizaje institucional. Avanzar hacia este segundo modelo requiere, según Higuera (2019), no solo la adopción de herramientas, sino el desarrollo de una cultura organizacional que reconozca la gestión de proyectos como una competencia institucional estratégica y no como una carga administrativa adicional.

Justificación de la Creación de la Oficina de Dirección de Proyectos PMO Híbrida

En el diagnóstico realizado en la administración del municipio de San Sebastián de Mariquita, se evidenció la necesidad de fortalecer los procesos institucionales orientados a mejorar la coordinación y estructuración de la gestión de proyectos. Los resultados del análisis permitieron evidenciar debilidades en aspectos relacionados con la gobernanza, la coordinación institucional, la sistematización del conocimiento organizacional y el seguimiento del desempeño, derivado de la ejecución de los proyectos.

De manera complementaria, el análisis de madurez organizacional basado en el modelo OPM3 permitió reconocer el nivel inicial en el desarrollo en la gestión de proyectos en la administración municipal. Este nivel se caracteriza por la existencia de prácticas operativas

asociadas principalmente a proyectos específicos, los cuales tienen un grado limitado de articulación organizacional.

En consecuencia, la creación de la Oficina de Dirección de Proyectos – PMO se configura como un mecanismo organizacional de gobernanza orientada a fortalecer la coordinación institucional, facilitar el seguimiento sistemático de las iniciativas desarrolladas por la administración municipal y promover la estandarización de las metodologías de gestión de proyectos.

Considerando el nivel de madurez identificado y las capacidades operativas del contexto municipal, la propuesta plantea el diseño de una PMO híbrida concebida como una estructura integradora de elementos de enfoques tradicionales de gestión de proyectos con principios de la agilidad organizacional, permitiendo articular mecanismos de control y estandarización propios de la gestión pública con prácticas que facilitan la adaptación, flexibilidad y mejora continua en la ejecución de proyectos. En este sentido, la PMO busca establecer un marco organizacional que contribuya a la articulación de los proyectos con los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo del municipio de San Sebastián de Mariquita.

Tipo de PMO Propuesto

De acuerdo con los resultados del diagnóstico institucional, la Oficina de Dirección de Proyectos – PMO propuesta se clasifica como una PMO de tipo de apoyo, caracterizada por brindar acompañamiento metodológico, asesoría técnica y herramientas estandarizadas para la gestión de proyectos, sin ejercer control directo sobre la ejecución de estos (PMI, 2017).

Esta clasificación se fundamenta en el nivel de madurez organizacional identificado, el cual evidencia prácticas incipientes en la gestión de proyectos, baja estandarización de procesos y limitada articulación entre dependencias (PMI, 2013). En este contexto, la implementación de

una PMO de apoyo resulta pertinente, ya que permite fortalecer progresivamente las capacidades institucionales sin generar interrupciones en la estructura organizacional existente (Kerzner, 2017).

La PMO operará con un nivel de autoridad bajo a medio, promoviendo la adopción de metodologías, el uso de herramientas de planificación y seguimiento, y la consolidación de información para la toma de decisiones, al tiempo que respeta la autonomía de las dependencias en la ejecución de sus proyectos.

De esta manera, la Oficina de Dirección de Proyectos – PMO se configura como un mecanismo de articulación institucional que facilita la coordinación, el seguimiento y la mejora continua de la gestión de proyectos en la administración municipal.

Enfoque Metodológico de la PMO: Gestión Híbrida de Proyectos

El enfoque híbrido adoptado en la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) combina prácticas tradicionales de gestión de proyectos orientadas a la planificación, control y seguimiento, con elementos ágiles que permiten adaptabilidad durante la ejecución, especialmente en proyectos con mayor nivel de incertidumbre. Esta integración facilita una gestión flexible, manteniendo la estructura necesaria para el control institucional de la inversión pública.

La incorporación de este enfoque responde a la necesidad identificada en el diagnóstico de articular procesos formales de planeación, seguimiento y control con prácticas que permitan gestionar los cambios durante la ejecución de los proyectos. Este enfoque resulta especialmente adecuado para la administración pública, donde coexisten iniciativas con diferentes niveles de complejidad, requerimientos normativos y condiciones de ejecución.

En el contexto institucional, la aplicación de enfoques híbridos permite equilibrar la exigencia de estructuras formales de planificación y control, propias de la gestión pública, con

herramientas que favorecen la flexibilidad, la mejora continua y la capacidad de respuesta frente a entornos dinámicos. De esta manera, se facilita la gestión de proyectos de distinta naturaleza, ajustando las prácticas metodológicas a las características de cada iniciativa.

El enfoque híbrido propuesto integra elementos del enfoque predictivo basado en la Guía PMBOK sexta edición con prácticas ágiles como la gestión visual del trabajo, las retrospectivas y los ciclos iterativos de seguimiento. Estas prácticas se fundamentan en los lineamientos de la *Agile Practice Guide* (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017), la cual promueve la aplicación de enfoques adaptativos en contextos caracterizados por cambios en los requerimientos y necesidad de entrega progresiva de valor.

En este marco, se incorporan herramientas ágiles que permiten operacionalizar el enfoque híbrido en la gestión de los proyectos municipales. Se propone la implementación de tableros Kanban como instrumento de gestión visual del trabajo, facilitando el seguimiento del estado de las actividades, la identificación de cuellos de botella y la priorización de tareas. Asimismo, se contemplan espacios periódicos de retrospectiva orientados a la revisión de los procesos ejecutados, la identificación de lecciones aprendidas y la formulación de acciones de mejora continua. De igual forma, se promueven reuniones de seguimiento de corta duración que fortalecen la comunicación entre dependencias y mejoran la capacidad de respuesta frente a cambios durante la ejecución de los proyectos.

Estas herramientas no sustituyen los procesos estructurados propios del enfoque predictivo, sino que los complementan, aportando flexibilidad en aquellas fases del ciclo de vida donde se requiere mayor capacidad de adaptación. Su selección responde a criterios de facilidad de implementación y pertinencia para contextos organizacionales con niveles de madurez incipientes.

Cabe reconocer, no obstante, que la adopción de prácticas ágiles en contextos institucionales con bajo nivel de madurez requiere una implementación gradual. La evidencia del diagnóstico indica que dimensiones como la gobernanza, el desarrollo de capacidades y la adaptabilidad aún presentan debilidades, lo cual implica que las herramientas ágiles deben incorporarse progresivamente, contribuyendo al fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la mejora de procesos.

Con el fin de operacionalizar el enfoque híbrido propuesto, se definen los procesos metodológicos que orientarán la gestión de proyectos en la PMO, tomando como referencia la Guía PMBOK sexta edición. Estos procesos se estructuran en torno a los grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre), y se articulan con prácticas ágiles que favorecen la flexibilidad y el ajuste progresivo durante la ejecución de los proyectos.

La selección de estos procesos responde a las brechas identificadas en el diagnóstico, particularmente en las áreas de gestión del cronograma, riesgos, comunicaciones y estandarización metodológica. En consecuencia, la PMO no busca la implementación exhaustiva de todos los procesos definidos en la guía, sino la adopción de aquellos que resultan pertinentes para el nivel de madurez institucional y las necesidades específicas de la administración municipal.

Procesos Metodológicos de la PMO: Enfoque Híbrido

Con el fin de operacionalizar el enfoque híbrido propuesto, se definen los procesos metodológicos que orientarán la gestión de proyectos en la PMO, tomando como referencia la Guía PMBOK sexta edición. Estos procesos se estructuran en torno a los grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre), y se articulan con prácticas ágiles que favorecen la flexibilidad, el ajuste progresivo y la adaptación al contexto institucional.

La selección de los procesos responde a las brechas identificadas en el diagnóstico, especialmente en las áreas de gestión del cronograma, riesgos, comunicaciones, gobernanza y estandarización metodológica. En este sentido, la PMO no busca la implementación exhaustiva de todos los procesos definidos en la guía, sino la adopción de aquellos que resultan pertinentes para el nivel de madurez institucional y las necesidades de la administración municipal.

Tabla 7

Procesos PMBOK 6 Adoptados en la PMO y su Articulación con Prácticas Ágiles

Grupo de procesos	Proceso PMBOK 6	Aplicación en la PMO	Integración con enfoque ágil
Inicio	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Formalización institucional de los proyectos	Definición flexible del alcance inicial según contexto
Planificación	Crear la EDT (WBS)	Estructuración de entregables y actividades del proyecto	Ajuste progresivo del alcance
Planificación	Desarrollar el cronograma	Programación de actividades y tiempos	Uso de iteraciones cortas para seguimiento
Planificación	Planificar la gestión de riesgos	Identificación y análisis de riesgos	Revisión continua de riesgos durante la ejecución

Grupo de procesos	Proceso PMBOK 6	Aplicación en la PMO	Integración con enfoque ágil
Ejecución	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Implementación de actividades del proyecto	Trabajo colaborativo y adaptativo
Monitoreo y control	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Seguimiento del avance de los proyectos	Uso de tableros visuales y reportes periódicos
Monitoreo y control	Controlar los riesgos	Seguimiento y gestión de eventos de riesgo	Ajustes iterativos frente a cambios
Cierre	Cerrar el proyecto o fase	Formalización del cierre y evaluación del proyecto	Incorporación de lecciones aprendidas

La selección de los procesos PMBOK 6 adoptados por la PMO responde directamente a las brechas críticas identificadas en el diagnóstico institucional, particularmente en las áreas de cronograma, riesgos, comunicaciones y estandarización metodológica. El enfoque híbrido se expresa en la articulación entre procesos estructurados de planificación y control con prácticas ágiles que permiten ajustar la ejecución a las condiciones cambiantes del entorno municipal, consolidando así un modelo de gobernanza inteligente orientado a resultados.

Criterios para la aplicación de enfoques predictivos y ágiles en la gestión de proyectos

En el marco del enfoque híbrido adoptado, se establecen criterios que orientan la selección de prácticas predictivas o ágiles en la gestión de los proyectos ejecutados por la

administración municipal. Esta decisión se fundamenta en la naturaleza de las iniciativas, el nivel de incertidumbre y el grado de definición de sus requerimientos.

Los enfoques predictivos resultan más adecuados en proyectos donde el alcance, los objetivos y los requerimientos pueden definirse con claridad desde etapas tempranas, lo cual permite una planificación detallada, el control de los recursos y el cumplimiento de cronogramas. Este es el caso de los proyectos de infraestructura y aquellos asociados a inversión pública con requerimientos normativos estrictos (Kerzner, 2017). Los enfoques ágiles, por su parte, se aplican en proyectos que se desarrollan en entornos dinámicos o con mayor nivel de incertidumbre, como los proyectos sociales o de intervención comunitaria, donde la retroalimentación continua y el ajuste progresivo de los requerimientos permiten una mayor capacidad de adaptación frente a cambios en el entorno o en las necesidades de los beneficiarios (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017).

Bajo esta lógica, la PMO híbrida actúa como instancia de orientación metodológica que facilita la selección y combinación de prácticas de acuerdo con las características de cada proyecto, promoviendo una gestión equilibrada que fortalece tanto la planificación estructurada como la capacidad de respuesta ante cambios.

Propósito de la PMO

La Oficina de Dirección de Proyectos para la administración de San Sebastián de Mariquita, se concibe como una instancia de apoyo orientada a fortalecer progresivamente las capacidades institucionales relacionadas con la dirección de proyectos. En este contexto, la PMO busca favorecer la coordinación institucional entre las dependencias municipales, facilitar la adopción de las buenas prácticas de gestión de proyectos y mejorar los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de las iniciativas desarrolladas por el municipio.

El planteamiento de estos propósitos de la PMO se fundamenta en los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional realizado mediante la aplicación de los instrumentos basados en los enfoques PMBOK 6 y OPM3, los cuales permitieron identificar el nivel de desarrollo de las prácticas en gestión de proyectos en la administración municipal y reconocer las principales áreas susceptibles de fortalecimiento.

De manera general, el propósito de la PMO consiste en establecer una instancia organizacional de apoyo que facilite la aplicación de prácticas de dirección de proyecto bajo un enfoque híbrido, promueva la coordinación entre las dependencias municipales y contribuya al seguimiento y articulación de iniciativas institucionales desarrolladas por la administración municipal.

Para el cumplimiento de este propósito general, la PMO desarrollará las siguientes acciones estratégicas:

1. Promover la adopción progresiva de buenas prácticas de gestión de proyectos mediante la definición de lineamientos metodológicos, herramientas y guías que orienten el proceso de formulación, planificación, ejecución y seguimiento de las iniciativas institucionales, integrando prácticas de planificación estructurada que favorezcan la adaptabilidad durante la ejecución de los proyectos.

2. Brindar acompañamiento técnico de las dependencias municipales en los procesos de formulación y desarrollo de los proyectos, facilitando la aplicación de herramientas y lineamientos metodológicos de gestión que contribuya a mejorar la planificación y la organización de los proyectos de la administración municipal.

3. Fortalecer los procesos de seguimiento y control de los proyectos municipales, mediante la sistematización y consolidación de la información que permita fortalecer el monitoreo del avance de los proyectos.

4. Promover la articulación y coordinación entre las dependencias responsables de la ejecución de proyectos, facilitando la gestión de la información y la comunicación institucional relacionadas con los proyectos estratégicos del municipio.

5. Fomentar el desarrollo progresivo de las capacidades institucionales en dirección de proyectos, mediante la orientación, la transferencia de conocimiento y el aprendizaje organizacional que contribuyan a incrementar la madurez institucional.

La Oficina de Dirección de Proyectos – PMO se propone como una dependencia adscrita a la Oficina de Planeación, TIC y Gestión Urbana, con el propósito de garantizar la articulación estratégica de los proyectos con los instrumentos de planificación territorial, así como fortalecer los procesos de seguimiento, control y evaluación de la inversión pública en el municipio.

Estructura Organizacional de la PMO

La PMO propuesta se concibe como una instancia de carácter institucional, con alcance transversal en todas las dependencias de la Administración Municipal de San Sebastián de Mariquita. Esta definición responde a la necesidad de fortalecer la gestión de proyectos a nivel organizacional, en coherencia con los resultados del diagnóstico realizado, particularmente el instrumento basado en el modelo OPM3, el cual evidenció brechas en capacidades institucionales que requieren una intervención integral y no sectorial.

De acuerdo con el tipo definido de la PMO y el nivel de madurez identificado en el diagnóstico institucional, se propone una estructura organizacional de carácter funcional que permita brindar el apoyo metodológico y acompañamiento técnico a las dependencias

responsables de la formulación y ejecución de proyectos, sin ejercer un control jerárquico directo sobre los mismos.

Bajo este enfoque, la estructura organizacional propuesta busca facilitar el apoyo a las dependencias institucionales en los procesos de formulación, planeación y seguimiento de los proyectos desarrollados por la administración municipal.

Figura 5

Estructura Organizacional de la PMO



La estructura propuesta contempla una instancia responsable de la coordinación de la PMO y roles orientados al acompañamiento metodológico, la gestión de la información y el seguimiento de las iniciativas desarrolladas por la administración municipal. Estos roles podrán ser asumidos por funcionarios de la administración, de acuerdo con las funciones asignadas y las capacidades institucionales disponibles, sin que ello implique la creación de nuevos cargos en la

planta de personal. Esto permite fortalecer la coordinación institucional y el seguimiento de proyectos, en respuesta a las debilidades identificadas en la gestión organizacional.

La propuesta de PMO de apoyo contempla tres roles que permiten apoyar la gestión de los proyectos. Estos roles se orientan al acompañamiento metodológico, la coordinación institucional y seguimiento de la información relacionada con las iniciativas del municipio considerando la adopción de un enfoque híbrido en la gestión de proyectos que combinen prácticas tradicionales de planificación y control con herramientas que favorezcan la adaptabilidad durante la ejecución de las iniciativas.

Coordinador de la PMO

La función principal de este rol es liderar las actividades de la oficina de proyectos y promover la adopción de prácticas de dirección de proyectos en la administración municipal. Entre sus principales responsabilidades se encuentran orientar la aplicación de lineamientos metodológicos para la gestión de proyectos bajo el enfoque híbrido, facilitando la integración de herramientas de planificación estructurada con prácticas que favorezcan la adaptabilidad en la ejecución de los proyectos. Este rol contribuye con la articulación entre dependencias y el fortalecimiento progresivo de las capacidades institucionales en dirección de proyectos.

Profesional de Apoyo en Gestión de Proyectos

Este rol tiene como función principal brindar acompañamiento metodológico a las dependencias institucionales en los procesos de formulación, planificación y ejecución de proyectos. En el marco del enfoque híbrido propuesto, apoya la aplicación de herramientas de planeación, seguimiento y control propias de los enfoques tradicionales de gerencia de proyectos, así como la incorporación de prácticas que faciliten la adaptación frente a cambios durante la

ejecución de los proyectos. Además, contribuye a la organización de la información asociada a los proyectos y el acompañamiento técnico de las dependencias responsables de su desarrollo.

Apoyo en seguimiento y gestión de la información

Este rol se encarga de apoyar los procesos de recopilación, sistematización y actualización de la información relacionada con los proyectos ejecutados por la administración municipal. Sus funciones incluyen la consolidación de reportes de seguimiento, apoyo al monitoreo del avance de los proyectos y la gestión de la información que permita visibilizar el estado de los proyectos institucionales. De igual manera, contribuye al mantenimiento de los registros y herramientas de gestión de proyectos de la PMO.

En términos de ubicación dentro de la estructura organizacional de la alcaldía, se propone que la Oficina de Dirección de Proyectos – PMO se adscriba al Despacho del alcalde, con el propósito de garantizar su carácter estratégico y su alcance transversal en la Administración Municipal de San Sebastián de Mariquita.

Esta ubicación facilita la articulación entre los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos, permitiendo integrar herramientas y metodologías de la gestión de proyectos con los instrumentos de planeación institucional. Asimismo, fortalece la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos del municipio y promueve una visión integral de la gestión pública.

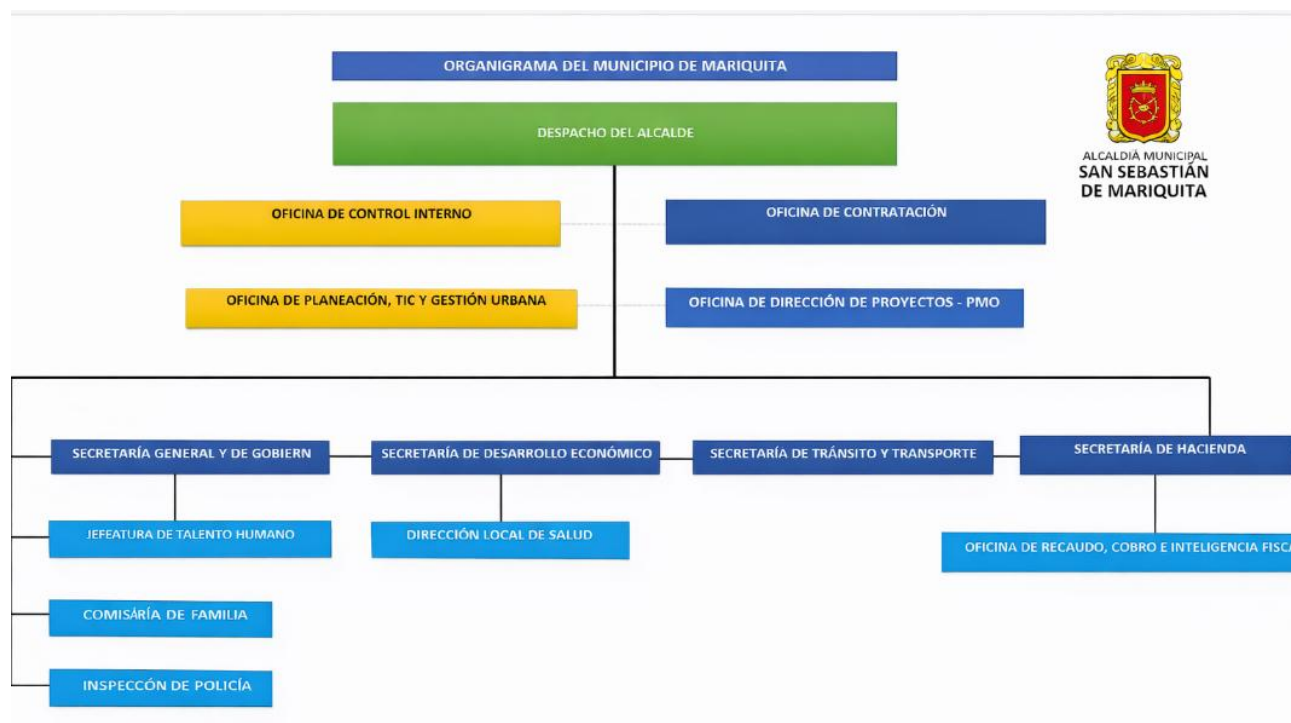
Al tratarse de una PMO de apoyo, no ejerce relación jerárquica sobre las dependencias responsables de los proyectos, sino que actúa como instancia facilitadora, orientadora y estandarizadora de prácticas en gestión de proyectos a nivel institucional.

La PMO, adscrita a la Oficina de Planeación, TIC y Gestión Urbana, actúa como instancia articuladora entre la planeación estratégica y la ejecución operativa de los proyectos, sin duplicar

las funciones propias de las dependencias. Su rol se centra en establecer lineamientos metodológicos, estandarizar herramientas y facilitar mecanismos de coordinación interinstitucional. De esta forma, fortalece la coherencia entre los proyectos y los objetivos del Plan de Desarrollo, mejora la calidad de la información para la toma de decisiones y optimiza los procesos de control y seguimiento, con especial énfasis en los proyectos de infraestructura donde la articulación entre planeación y ejecución es más crítica.

Figura 6

Propuesta de Ubicación Organizacional de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en la Estructura Administrativa del Municipio de San Sebastián de Mariquita



Nota. La PMO se adscribe al Despacho del alcalde como instancia de articulación estratégica para la estandarización, seguimiento y control de los proyectos municipales, en coherencia con el diagnóstico de madurez institucional.

Funciones de la PMO

Las funciones de la Oficina de Dirección de Proyectos se orientan a desarrollar actividades de apoyo metodológico, acompañamiento técnico a las dependencias responsables de la gestión de los proyectos. En concordancia con el carácter de PMO de apoyo, estas funciones se desarrollan a lo largo del ciclo de vida del proyecto, facilitando la aplicación de buenas prácticas en la gestión de proyectos y promoviendo la adopción del enfoque híbrido que combina las prácticas de planificación estructurada con mecanismos que favorezcan la adaptabilidad durante la ejecución de las iniciativas municipales.

Estas funciones se clasifican de acuerdo con las fases del ciclo de vida del proyecto, como se describe a continuación:

Fase de Formulación del Proyecto

En esta fase la PMO brinda apoyo en los procesos de estructuración de los proyectos.

Entre sus funciones se encuentra:

- Brindar orientación metodológica para la formulación de los proyectos.
- Apoyar, de manera preliminar, la definición del alcance, los objetivos y resultados esperados del proyecto.
- Facilitar el uso de herramientas y formatos estandarizados para la estructuración de los proyectos.
- Orientar la aplicación de los lineamientos metodológicos que permitan estructurar proyectos de manera coherente con los instrumentos de planificación municipal.

Fase de Planeación del Proyecto

En esta fase, la PMO contribuye a fortalecer los procesos de planeación y organización de los proyectos institucionales. Sus principales funciones incluyen:

- Orientar la elaboración de los planes de trabajo, cronogramas y definición de responsabilidades.
- Apoyar la identificación de los riesgos para la ejecución de los proyectos.
- Promover el uso de herramientas de planificación que permita la organización de las actividades del proyecto.
- Facilitar la incorporación de prácticas que permitan ajustar la planificación frente a necesidades o cambios emergentes.

Fase de Ejecución del Proyecto

La PMO actúa como una instancia de articulación institucional y acompañamiento metodológico. Entre sus funciones se encuentran:

- Brindar acompañamiento metodológico.
- Facilitar espacios de coordinación e intercambio de información entre las diferentes dependencias.
- Promover la aplicación de herramientas que favorezca el seguimiento de la ejecución de las actividades.
- Orientar la adopción de prácticas que permitan la adaptación frente a cambios durante la ejecución de los proyectos.

Fase de Control y Seguimiento

En esta etapa la PMO ayuda a los procesos de monitoreo del avance de los proyectos. Entre las funciones se encuentran:

- Apoyar la sistematización de la información relacionada con el avance de los proyectos.

- Contribuir a la elaboración de reportes que permitan la visualización del estado de los proyectos.
- Facilitar herramientas para el seguimiento del cumplimiento de las metas y actividades de los proyectos.
- Apoyar la identificación de las acciones correctivas que permitan mejorar el desarrollo de los proyectos.

Fase de Cierre del Proyecto

Finalmente, la PMO contribuye a los procesos de cierre y aprendizaje derivados de la ejecución de los proyectos. Entre sus funciones se incluyen:

- Apoyar la consolidación de la información final de los proyectos ejecutados.
- Facilitar los resultados y las lecciones aprendidas.
- Contribuir a la sistematización de la información para el fortalecimiento de proyectos futuros.
- Promover el intercambio de experiencias que favorezcan el aprendizaje organizacional.

Procesos en la Gestión de Proyectos Apoyados por la PMO

De manera coherente con el enfoque híbrido adoptado en la presente propuesta, el apoyo brindado por la PMO integra prácticas de planeación estructurada propias de los enfoques tradicionales de gerencia de proyectos con mecanismos que favorecen la adaptabilidad durante la ejecución de estos.

La forma en que este enfoque se aplica en los procesos de la gestión de los proyectos apoyados por la PMO se presenta en la Tabla 6.

Tabla 8*Aplicación del Enfoque Híbrido en los Procesos de Gestión de Proyectos Apoyados por la PMO*

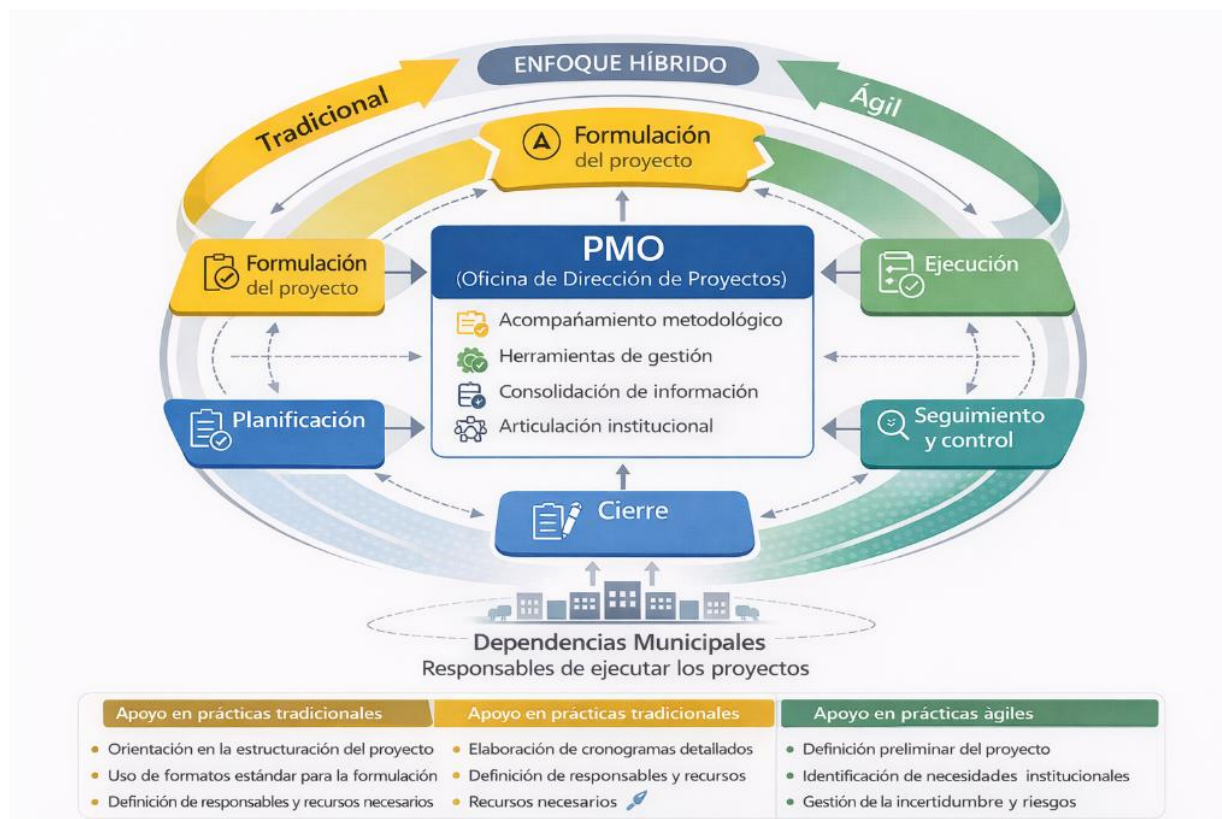
Proceso de gestión de proyectos	Prácticas de planificación estructurada	Prácticas de adaptabilidad y mejora continua
Formulación de proyectos	Definición del alcance del proyecto, identificación de objetivos, estructuración de cronogramas y estimación de recursos.	Ajuste progresivo de los requerimientos del proyecto mediante la interacción con las dependencias responsables y la revisión de necesidades institucionales.
Planificación del proyecto	Elaboración de planes de trabajo, definición de responsables, establecimiento de cronogramas y planificación de actividades.	Revisión periódica de los planes de trabajo para realizar ajustes frente a cambios en las condiciones de ejecución o en las prioridades institucionales.
Ejecución de proyectos	Seguimiento al cumplimiento de las actividades planificadas, coordinación entre dependencias y verificación del uso de los recursos asignados.	Implementación de espacios de retroalimentación entre los equipos responsables de los proyectos para identificar ajustes necesarios durante la ejecución.
Seguimiento y control	Monitoreo del avance de los proyectos mediante indicadores de cumplimiento, revisión de	Evaluación continua del progreso del proyecto y adopción de medidas correctivas que permitan

Proceso de gestión de proyectos	Prácticas de planificación estructurada	Prácticas de adaptabilidad y mejora continua
Cierre y evaluación de proyectos	<p data-bbox="505 344 841 449">cronogramas y control del desarrollo de actividades.</p> <p data-bbox="505 600 915 926">Elaboración de informes finales, revisión del cumplimiento de los objetivos y documentación de los resultados obtenidos.</p>	<p data-bbox="935 344 1292 527">responder oportunamente a cambios o dificultades en la ejecución.</p> <p data-bbox="935 562 1341 957">Identificación de lecciones aprendidas y generación de espacios de aprendizaje organizacional que permitan mejorar la gestión de proyectos futuros.</p>

La articulación entre las fases del ciclo de vida de los proyectos, las dependencias responsables de la ejecución y el acompañamiento metodológico brindado por la PMO se muestra en la siguiente figura.

Figura 7

Modelo de Acompañamiento de la PMO en el Ciclo de Vida de los Proyectos Bajo un Enfoque Híbrido



Herramientas y Mecanismos de Apoyo a la Gestión de Proyectos

La operación de la PMO requiere de herramientas de gestión e instrumentos metodológicos que faciliten los procesos del ciclo de vida del proyecto. La PMO propuesta promueve la implementación de herramientas estandarizadas que faciliten la organización de la información, apoyar la toma de decisiones y fortalecer los procesos de seguimiento y control.

Estas herramientas se derivan de las buenas prácticas reconocidas en la dirección de proyectos y tienen como fin estandarizar los procedimientos asociados a la gestión de proyectos

institucionales. La siguiente tabla presenta las principales herramientas propuestas para apoyar la gestión de proyectos y su relación con las prácticas de gestión de proyectos reconocidas.

Con el fin de integrar los diferentes componentes de la PMO propuesta, la Figura 9 presenta el modelo conceptual de la PMO para el municipio. Esta figura ilustra la relación entre la administración municipal, las dependencias responsables de la ejecución de los proyectos, el enfoque metodológico propuesto, las funciones de la PMO y las herramientas utilizadas durante el ciclo de vida del proyecto.

Figura 8

Modelo Conceptual de la PMO Propuesta para el Municipio



Nota. La figura presenta el modelo conceptual de la Oficina de Dirección de Proyectos – PMO (PMO) propuesta para el municipio.

Tabla 9*Herramientas de Apoyo para la Gestión de Proyectos Implementadas por la PMO*

Categoría de herramienta	Instrumento	Relación con buenas prácticas de gestión de proyectos (PMBOK)	Propósito
Herramientas de formulación y planificación	Ficha de perfil de proyecto	Integración del proyecto y desarrollo del acta de constitución	Estandarizar la estructuración inicial de las iniciativas institucionales.
	Matriz de identificación del problema	Análisis de interesados y definición del alcance	Facilitar el análisis de las problemáticas que se busca intervenir mediante proyectos.
	Plan de trabajo del proyecto	Desarrollo del plan para la dirección del proyecto	Organizar las actividades necesarias para la ejecución del proyecto.
	Cronograma del proyecto	Gestión del cronograma	Definir la secuencia y duración de las actividades del proyecto.
Herramientas de seguimiento	Matriz de riesgos	Gestión de riesgos del proyecto	Identificar posibles riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto.
	Tablero de control de proyectos	Monitoreo y control del desempeño del proyecto	Visualizar el estado de avance de los proyectos en ejecución.

Categoría de herramienta	Instrumento	Relación con buenas prácticas de gestión de proyectos (PMBOK)	Propósito
	Reporte de avance	Monitoreo del trabajo del proyecto	Registrar periódicamente el progreso de las actividades del proyecto.
	Indicadores de desempeño	Medición del desempeño del proyecto	Evaluar el cumplimiento de metas y resultados esperados.
	Informes periódicos	Reportes de desempeño del proyecto	Consolidar información para la toma de decisiones institucionales.
	Banco de proyectos	Gestión del portafolio de proyectos	Centralizar la información de las iniciativas desarrolladas por el municipio.
Herramientas de gestión de información	Repositorio documental	Gestión del conocimiento del proyecto	Organizar y conservar los documentos generados durante el ciclo de vida del proyecto.
	Sistema de seguimiento institucional	Integración de información de proyectos	Facilitar la consolidación y análisis de información institucional.

Plan Estratégico de Implementación de la PMO

El plan estratégico de implementación constituye el tercer componente de la propuesta y tiene como propósito establecer una ruta progresiva y viable para la puesta en marcha de la PMO híbrida diseñada. A partir de las brechas identificadas en el diagnóstico y la estructura organizacional definida, este capítulo describe las fases de adopción, los indicadores de seguimiento y los beneficios esperados para la administración municipal de San Sebastián de Mariquita.

Su adopción gradual permite articular los procesos institucionales existentes con las nuevas prácticas metodológicas, fortaleciendo progresivamente las capacidades en dirección de proyectos, la estandarización y los mecanismos de seguimiento.

Fases de Adopción de la PMO

La implementación se estructura en cuatro fases secuenciales que van desde la formalización institucional hasta la consolidación organizacional, como se presenta en la Tabla 9.

Como se observa en la tabla la implementación se plantea como un proceso progresivo iniciando con la formalización institucional de la PMO dentro de la estructura organizacional de la administración municipal, el desarrollo de herramientas y lineamientos metodológicos para la gestión de proyectos y finalmente con una fase de implementación operativa y una fase de consolidación con el fin de fortalecer los procesos de mejora continua en la gestión de proyectos del municipio.

Con el objetivo de facilitar la comprensión del proceso de implementación de la PMO, la Figura 10 presenta de manera esquemática la ruta de adopción de la PMO de apoyo híbrida. Esta representación gráfica permite visualizar la secuencia de las fases planteadas para la puesta en marcha de la planeación de Dirección de Proyectos.

Tabla 10*Fases para la Implementación de la PMO en el Municipio*

Fase	Descripción	Actividades principales	Resultados esperados
Fase 1. Formalización institucional	Definición y aprobación de la PMO dentro de la estructura administrativa municipal.	Definición de funciones, designación de responsables, aprobación institucional de la PMO y socialización del modelo dentro de la administración municipal.	Reconocimiento institucional de la PMO y definición de su rol dentro de la estructura administrativa del municipio.
Fase 2. Desarrollo metodológico	Elaboración de lineamientos y herramientas para la gestión de proyectos.	Diseño de formatos para formulación y planificación de proyectos, definición de procedimientos metodológicos y capacitación inicial a funcionarios.	Disponibilidad de herramientas y lineamientos metodológicos para la gestión de proyectos municipales.

Fase	Descripción	Actividades principales	Resultados esperados
Fase 3. Implementación operativa	Puesta en marcha de la PMO y aplicación de las herramientas de gestión de proyectos.	Acompañamiento a dependencias municipales en la formulación y planificación de proyectos, aplicación de herramientas de seguimiento y consolidación de información institucional.	Funcionamiento inicial de la PMO y adopción de herramientas de gestión de proyectos por parte de las dependencias municipales.
Fase 4. Consolidación institucional	Fortalecimiento de los procesos de seguimiento y mejora continua de la gestión de proyectos.	Implementación de mecanismos de monitoreo, evaluación de resultados y ajustes al modelo de gestión de proyectos.	Integración de la PMO en los procesos institucionales y fortalecimiento de la gestión de proyectos en el municipio.

Figura 9*Ruta de Implementación de la PMO en el Municipio****Indicadores de Seguimiento***

Con el propósito de evaluar el proceso de implementación de la PMO y su contribución al fortalecimiento de la gestión de proyectos en el municipio de San Sebastián de Mariquita, se propone un conjunto de indicadores de seguimiento que permiten monitorear el nivel de adopción de las prácticas propuestas para la gestión de proyectos por parte de la administración municipal.

Estos indicadores permiten la medición del progreso en la implementación del modelo propuesto, así como la identificación de oportunidades de mejora en los procesos de formulación, planeación, ejecución y seguimiento de los proyectos municipales.

A través de estos indicadores es posible identificar los aspectos relacionados con el uso de las herramientas de planeación, el acompañamiento ofrecido por la PMO a las dependencias municipales y el seguimiento a la ejecución de los proyectos. Este sistema de indicadores facilita la generación de información para la toma de decisiones, el fortalecimiento de los procesos de

gestión de proyectos y el incremento progresivo de las capacidades institucionales en la gestión de proyectos.

El sistema de indicadores de seguimiento propuesto para la PMO constituye el componente más directamente vinculado con el concepto de gobernanza inteligente en la gestión pública contemporánea (véase Apéndice C). Su estructura en dos niveles —indicadores de gestión u *outputs* e indicadores de valor u *outcomes*— no responde únicamente a criterios técnicos de medición, sino a una concepción de la gobernanza orientada a resultados que el PMBOK 6 (PMI, 2017) denomina entrega de valor, y que en el contexto de la administración pública territorial se traduce en la capacidad de demostrar que la inversión pública genera bienestar efectivo para la ciudadanía.

La articulación de los indicadores con el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 es un elemento estratégico de primer orden. El indicador de alineación de proyectos con el Plan de Desarrollo —definido como el porcentaje de proyectos registrados que contribuyen directamente al cumplimiento de metas del PDM— opera como el vínculo más concreto entre la PMO y el mandato político del gobierno municipal. Desde la perspectiva de Alejandría-Castro et al. (2023), la articulación entre la gestión de proyectos y la planificación institucional es condición necesaria para que los enfoques organizacionales en el sector público generen valor más allá de la eficiencia operativa. El municipio de San Sebastián de Mariquita, cuyo plan de desarrollo prioriza la inclusión social, el crecimiento económico y la transparencia (Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita, 2024), encontrará en este indicador una herramienta para verificar que sus proyectos de inversión están efectivamente alineados con esos propósitos estratégicos.

El indicador de reducción de retrasos y el de cumplimiento presupuestal constituyen las métricas de mayor impacto político-institucional, pues son las que más directamente afectan la

percepción ciudadana sobre la eficiencia del gobierno local. El DNP (2022) señala que las debilidades en los bancos de proyectos y en los procesos de seguimiento a nivel territorial inciden en la eficiencia de la gestión pública; estos indicadores permiten al municipio construir una línea base desde el inicio de la implementación de la PMO y medir su progreso de manera objetiva a lo largo del tiempo, lo que es condición fundamental para la rendición de cuentas y la legitimidad institucional.

Desde una perspectiva crítica de gobernanza inteligente, es importante advertir que un sistema de indicadores solo genera valor si está acompañado de los mecanismos institucionales para actuar sobre sus resultados. La periodicidad diferenciada —trimestral para outputs operativos, anual para outcomes estratégicos— responde a esta lógica: los indicadores trimestrales permiten correcciones en tiempo real durante la ejecución de los proyectos, mientras los anuales informan las decisiones de política institucional y la revisión del plan estratégico de implementación de la PMO. El indicador de satisfacción de las dependencias usuarias adquiere en este marco una dimensión política relevante, pues mide la legitimidad percibida de la PMO como instancia de apoyo, variable que determinará en gran medida su sostenibilidad institucional más allá de su utilidad técnica.

Finalmente, el esfuerzo organizacional que demanda la operación de este sistema de indicadores no debe subestimarse. Para un municipio de sexta categoría con capacidad técnica limitada, la recolección periódica de datos, la consolidación de informes y el análisis de resultados representan una carga adicional que solo será asumida si los funcionarios perciben que la información generada efectivamente mejora sus condiciones de trabajo y contribuye al logro de los objetivos institucionales. Esta es, precisamente, la promesa central de la gobernanza

inteligente: que los sistemas de medición sirvan a quienes gobiernan y a quienes son gobernados, y no solo a los requerimientos formales de la rendición de cuentas.

Figura 10

Sistema de Monitoreo del Desempeño de la Oficina de Dirección de Proyectos – PMO



Adicionalmente, el sistema de indicadores incorpora el enfoque de valor en la gestión de proyectos, destacado en los estándares del Project Management Institute. De acuerdo con el PMBOK 6 (Project Management Institute, 2017), las organizaciones deben orientar la gestión de proyectos hacia la generación de valor para los stakeholders y para la organización, más allá del cumplimiento de las actividades o la generación de productos específicos. Bajo esta perspectiva, el sistema de monitoreo propuesto no se limita a medir resultados operativos o productos derivados de la operación de los proyectos (outputs), sino que también busca aportar información

sobre su contribución al fortalecimiento institucional y al cumplimiento de los objetivos estratégicos del municipio (outcomes). Este enfoque permite evaluar no solo la eficiencia en la gestión de los proyectos, sino también su aporte al desarrollo institucional y la generación de valor público

Con el fin de facilitar el seguimiento del desempeño de la PMO y el grado de adopción de las prácticas en gestión de proyectos, se propone un sistema de monitoreo basado en indicadores que permiten medir el desempeño de tres dimensiones: la adopción del modelo de gestión de proyectos, el desempeño en la ejecución de los proyectos y la alineación con los objetivos estratégicos del municipio, lo cual permite valorar no solo la implementación de las prácticas de gestión, sino también su contribución a la generación de valor institucional.

Beneficios Esperados para el Municipio

La implementación de la PMO híbrida en la administración municipal de San Sebastián de Mariquita representa una oportunidad concreta para fortalecer la gobernanza inteligente en la gestión de proyectos públicos. Sus beneficios se expresan tanto en la dimensión operativa — mayor eficiencia en la ejecución de iniciativas— como en la dimensión estratégica —mayor alineación entre los proyectos y los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027—, contribuyendo así a la generación de valor público sostenible para la comunidad.

El enfoque híbrido adoptado permite gestionar proyectos de distinta naturaleza dentro del portafolio municipal: los procesos predictivos garantizan la estructuración, el control y la documentación requeridos por la normativa de inversión pública, mientras que las prácticas ágiles aportan flexibilidad y capacidad de respuesta frente a los cambios propios de los proyectos sociales y comunitarios.

La estandarización de prácticas constituye otro beneficio central: al contar con lineamientos comunes para la formulación, planeación y seguimiento de proyectos, las dependencias municipales reducen la heterogeneidad en sus procesos, mejoran la organización de la información y fortalecen los mecanismos de control institucional, condición esencial para la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos públicos.

La consolidación de información para la toma de decisiones a través del sistema de indicadores de gestión y valor —descrito en el Apéndice C— permite al municipio construir una línea base de desempeño desde el inicio de la implementación y medir su progreso de manera objetiva, fortaleciendo la legitimidad institucional de la PMO ante las dependencias y la ciudadanía.

Finalmente, la articulación de la PMO con el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 garantiza que los proyectos ejecutados por la administración contribuyan efectivamente al cumplimiento de las metas de desarrollo territorial. En este sentido, la PMO no es un fin administrativo en sí mismo, sino el mecanismo institucional que convierte la gestión de proyectos en un instrumento efectivo de gobernanza inteligente al servicio del bienestar de la comunidad de San Sebastián de Mariquita.

Conclusiones

El presente estudio permitió diseñar una Oficina de Dirección de Proyectos – PMO con enfoque híbrido para la administración municipal de San Sebastián de Mariquita, a partir de un diagnóstico institucional riguroso y una triangulación de los hallazgos con el marco de referencia teórico y los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027. Los resultados evidencian que el municipio presenta un nivel de madurez organizacional incipiente, caracterizado por prácticas operativas no estandarizadas y una limitada articulación institucional, condición que compromete directamente su capacidad para ejecutar los proyectos que materializan los compromisos de desarrollo territorial asumidos con la comunidad.

El diagnóstico realizado mediante los enfoques PMBOK 6 y OPM3 permitió identificar que las principales debilidades institucionales se concentran en la gestión del cronograma, los riesgos, las comunicaciones, la gobernanza y el aprendizaje organizacional. Contrastados con los referentes de Restrepo (2020), Afanador (2024) y el DNP (2023), estos hallazgos revelan que el patrón observado en Mariquita no es excepcional sino estructural: refleja las limitaciones sistémicas de los municipios de categoría menor en Colombia para institucionalizar la gestión de proyectos más allá del cumplimiento de requisitos formales. Esta lectura crítica es determinante para comprender que el problema no es de herramientas sino de gobernanza, y que su solución requiere una intervención organizacional sostenida, no una adopción instrumental puntual.

La propuesta de PMO de tipo apoyo con enfoque híbrido responde a criterios técnicos y contextuales precisos. En términos técnicos, el nivel de madurez incipiente descarta modelos de control o directivos que exigirían capacidades aún no consolidadas (PMI, 2017; Kerzner, 2017). En términos estratégicos, la naturaleza diversa de los proyectos municipales —infraestructura con requerimientos normativos estrictos y proyectos sociales con alta incertidumbre— justifica

la integración de prácticas predictivas y ágiles, tal como lo sustenta el Agile Practice Guide (PMI & Agile Alliance, 2017). Esta combinación no es una concesión metodológica sino una respuesta informada a las condiciones reales del territorio que el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 busca transformar.

El plan estratégico de implementación, con sus cuatro fases de adopción progresiva y el sistema de indicadores de gestión y valor, configura una ruta viable para que el municipio avance desde un modelo de gestión reactivo hacia uno orientado a resultados. Los indicadores de outcomes —reducción de retrasos, cumplimiento presupuestal y alineación con el Plan de Desarrollo— permiten medir no solo la eficiencia operativa de la PMO sino su contribución real al bienestar de la comunidad, expresando el concepto de valor público en términos concretos y verificables (Mazzucato et al., 2024; OECD, 2024).

De manera transversal, el estudio evidencia que la PMO propuesta trasciende la función de estandarización técnica para constituirse en un mecanismo de gobernanza inteligente: articula la planeación estratégica con la ejecución operativa, promueve el aprendizaje organizacional y orienta la toma de decisiones hacia la generación de valor público sostenible. Este aporte conceptual, que conecta la gestión de proyectos municipales con los estándares contemporáneos de gobernanza pública inteligente, constituye la contribución académica central del presente trabajo.

No obstante, los resultados deben interpretarse considerando sus limitaciones metodológicas. El diseño transversal y la naturaleza autoevaluativa de los instrumentos condicionan la representatividad de los hallazgos. La propuesta de PMO debe entenderse como un modelo orientador cuya implementación requiere validación institucional y ajustes progresivos. Investigaciones futuras podrían profundizar mediante enfoques cualitativos que

permitan comprender las dinámicas organizacionales subyacentes y evaluar el impacto real de la PMO una vez implementada, enriqueciendo así la comprensión de la gobernanza inteligente en entidades territoriales de categoría menor en Colombia.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico y del diseño de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) con enfoque híbrido, se plantean las siguientes recomendaciones orientadas al fortalecimiento progresivo de la gestión de proyectos en la administración municipal de San Sebastián de Mariquita:

En primer lugar, se recomienda implementar la PMO de manera gradual, iniciando con la adopción de funciones básicas orientadas a la estandarización de procesos, el acompañamiento técnico en la formulación y el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y control. Esta implementación progresiva resulta fundamental considerando el nivel de madurez organizacional identificado, evitando la incorporación de estructuras complejas que superen la capacidad operativa institucional.

En segundo lugar, se sugiere priorizar el fortalecimiento de capacidades del talento humano en gestión de proyectos, mediante procesos de formación continua en buenas prácticas basadas en los estándares del Project Management Institute (PMI). Este proceso debe orientarse no solo al uso de herramientas técnicas, sino también al desarrollo de competencias en planificación, gestión de riesgos, comunicación y trabajo colaborativo.

Asimismo, se recomienda consolidar mecanismos de gobernanza inteligente que faciliten la articulación entre dependencias, mediante la definición de roles claros, la implementación de comités de seguimiento y la formalización de espacios de coordinación institucional orientados a la generación de valor público. Estos mecanismos deben articularse con los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, garantizando que los proyectos ejecutados contribuyan efectivamente al cumplimiento de las metas de desarrollo territorial del municipio.

En relación con el enfoque híbrido propuesto, se sugiere implementar de manera progresiva las prácticas ágiles, iniciando con herramientas de fácil adopción como tableros de seguimiento visual, reuniones periódicas de control y espacios de retroalimentación. Estas prácticas deben incorporarse de forma gradual, promoviendo una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la adaptación al cambio.

Adicionalmente, se recomienda desarrollar e implementar un sistema de información de proyectos que permita centralizar la información, facilitar el seguimiento y mejorar la trazabilidad de las iniciativas. Este sistema debe articularse con los procesos de la PMO, contribuyendo a la toma de decisiones basada en información oportuna y confiable.

Con el propósito de facilitar la operación cotidiana de la PMO desde sus primeras fases de implementación, se recomienda adoptar los formatos e instrumentos operativos propuestos en el Apéndice D del presente trabajo, los cuales incluyen formatos de seguimiento de proyectos, matrices de integración, herramientas de gestión del cambio organizacional y plantillas de lecciones aprendidas. Estos artefactos han sido diseñados para ser aplicables al contexto institucional del municipio y pueden adaptarse progresivamente a medida que avance el nivel de madurez organizacional.

Desde el punto de vista metodológico, se sugiere complementar el diagnóstico institucional con estudios posteriores que incorporen enfoques cualitativos, tales como entrevistas o grupos focales, que permitan profundizar en la comprensión de las dinámicas organizacionales y fortalecer la validez de los resultados obtenidos.

Finalmente, se recomienda realizar procesos de evaluación y seguimiento a la implementación de la PMO utilizando el sistema de indicadores de gestión y valor propuesto en el Apéndice C, el cual permite medir tanto los resultados operativos de la oficina como su

contribución al fortalecimiento institucional y la generación de valor público, asegurando la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Bibliografía

- Abramo, L., Cecchini, S., & Morales, B. (2019). *Programas sociales, superación de la pobreza e inclusión laboral: Aprendizajes desde América Latina y el Caribe*. CEPAL, 155, <https://www.cepal.org/apps>
- Afanador, J. (2024). *Análisis y viabilidad de la creación de una oficina gestora de proyectos en el municipio de San Martín, Cesar, aplicando la metodología de marco lógico* [Tesis de grado, Universidad Santo Tomás].
- Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita. (2024). *Plan de Desarrollo Municipal 2024--2027: Mariquita, territorio próspero*. Alcaldía Municipal de San Sebastián de Mariquita.
- Alberto, C., Soto, G., Juan, J., & León, H. (2021). *Metodología híbrida para la gestión de proyectos de desarrollo de software* [Tesis de grado, Universidad Piloto de Colombia].
- Alejandría-Castro, C. A., Fasanando-Puyo, T., Rojas-Vela, J., & Fasanando-García, S. W. (2023). *Enfoques de la gestión organizacional en el sector público*. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.456>
- Arias, J. & Covinos Gallardo, M (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. <https://enfoques.pe/product/diseno-y-metodologia-de-la-investigacion/>
- Arias Sánchez, N. J. (2015). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa RINCCO S.A.S.* [Tesis de maestría, Escuela de Administración, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/items/227f97b3-4afc-45f9-8d9f-19f0b3da1931>
- Ayala Mena, G., & Adrianzen Padilla, L. C. (2022). *La gestión de proyectos de inversión pública en Latinoamérica y sus alcances*. *Sinergias Educativas*, 1-13. <https://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/article/view/258/811>

- Bernal Cerquera, M. M., Rueda Varón, M. J., Rodríguez Cañas, G. A., Diez-Silva, H. M., Castro Silva, H. F., Sarmiento-Rojas, J. A., Rincón-González, C. H., & Beltrán
- Galvis, N. (2021). *Gerencia de proyectos complejos*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. <https://doi.org/10.19053/9789586604932>
- Contreras-Verbel, A. M. (2022). *Aplicación del modelo de madurez organizacional OPM3 en empresas colombianas*. *Revista Científica Anfibios*, 5(2), 45–56. <https://doi.org/10.19053/9789586604932>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6a ed.). Sage.
- Departamento Nacional de Planeación. (2022). *Guía para la formulación de proyectos de inversión pública*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Lineamientos para la gestión de proyectos en entidades territoriales*.
- Escobar, L., & Olmos, R. (2021). *Diseño de una PMO en el área de infraestructura de la Alcaldía Local de Rafael Uribe Uribe de la ciudad de Bogotá, D. C.* [Tesis de grado, Universidad Católica de Colombia].
- Gobernación del Tolima. (2021). *Informe de rendición de cuentas del Sistema General de Regalías*. https://tolima.gov.co/images/transparencia/6.1/6.1.4_Plan_de_Rendicion_de_Cuentas/2021/INFORME_RENDICI%C3%93N_DE_CUENTAS_SGR_TOLIMA_2021.pdf
- Gómez-Cano, C. A., Sánchez-Castillo, V., & Tovar-Cardozo, G. (2022). *Evaluación del nivel de madurez de la corporación Corcaraño para la gestión de proyectos turísticos en el*

departamento del Caquetá (Colombia). Clío América, 16(32), 833-843.

<https://doi.org/10.21676/23897848.4994>

Gray, D. E. (2021). *Doing research in the real world* (5a ed.). Sage.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2ª ed.). McGraw-Hill.

Higuera Carrillo, E. L. (2019). *Modelos de madurez en la gerencia de proyectos*. Negonotas Docentes, (13), 11-22. <https://doi.org/10.52143/2346-1357.572>.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12a ed.). John Wiley & Sons.

Moreno Monsalve, N. A., Sánchez Ayala, L. M., & Velosa García, J. D. (2016). *Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación*. Ediciones EAN.

<https://doi.org/10.21158/9789587564501>

Monroy, J., & Balcázar, D. (2022). *Propuesta de diseño de una oficina de proyectos (PMO) en la Secretaría de Infraestructura de la Gobernación de Santander* [Trabajo de grado de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia — UNAD].

Palacios, D. (2023). *Diagnóstico y diseño de una PMO para una empresa de servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo en una ciudad intermedia del país - Quibdó* [Tesis de maestría, Escuela de Administración, Universidad EAFIT].

Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6a ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute, & Agile Alliance. (2017). *Agile practice guide*. Project Management Institute.

- Restrepo Carvajal, C. A. (2020). *Aproximación a la comprensión del gerenciamiento de proyectos públicos*. *Revista En-Contexto*, 8(12), 47-68.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9769681>
- Rojas Escobar, D. F. (2024). Propuesta de diseño de un modelo de madurez para proyectos de desarrollo e impacto social basado en prácticas globales consolidadas. *Project, Design and Management*, 6(2), 68–85. <https://doi.org/10.35992/pdm.v6i2.2886>
- Sánchez Jaime, P. (2015). Gestión organizacional y modernización del Estado.
- Siles, R., Mondelo, P., Modis, P., Solís, G., Cropper, J., Galeano, V., Toledo, P., Sánchez Orduña, R., Neret, M., Aclan, C., Díaz, N., Millán, R., Sánchez, J., Quinteros, J., García, R., Jellinek, B., Hillman, E., Yamamori, M., Shiguiyama, V., & Rendón, S. (2018). *Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Apéndices

Apéndice A

Matriz de Trazabilidad entre Brechas del Diagnóstico y Componentes de la PMO Híbrida

Dimensión del diagnóstico	Brecha identificada	Componente de la PMO	Herramienta / práctica	Enfoque metodológico	Resultado esperado
Política y estrategia	Ausencia de lineamientos estandarizados	Estandarización metodológica	Manual de gestión de proyectos, plantillas PMBOK	Predictivo	Homogeneización de procesos institucionales
Iniciación de proyectos	Formulación no estructurada	Acompañamiento en formulación	Acta de constitución, ficha MGA ajustada	Predictivo	Mejora en la calidad de formulación
Planificación	Falta de planificación integral	Soporte técnico en planificación	EDT, cronogramas, matrices de planificación	Predictivo	Proyectos mejor estructurados

Dimensión del diagnóstico	Brecha identificada	Componente de la PMO	Herramienta / práctica	Enfoque metodológico	Resultado esperado
Cronograma	Retrasos recurrentes	Gestión del tiempo	Cronogramas integrados y seguimiento	Predictivo	Reducción de desviaciones temporales
Monitoreo y control	Seguimiento no sistemático	Sistema de seguimiento PMO	Tablero de control (indicadores KPI)	Predictivo	Control permanente de proyectos
Gestión de riesgos	Identificación limitada de riesgos	Gestión de riesgos institucional	Matriz de riesgos	Predictivo	Disminución de impactos negativos
Evaluación y cierre	Escasa sistematización de aprendizajes	Gestión del conocimiento	Lecciones aprendidas	Ágil	Aprendizaje organizacional
Gobernanza	Débil desarrollo de capacidades	Formación institucional	Plan de capacitación en proyectos	Predictivo	Fortalecimiento del talento humano

Dimensión del diagnóstico	Brecha identificada	Componente de la PMO	Herramienta / práctica	Enfoque metodológico	Resultado esperado
Alineación estratégica	Baja articulación con el plan de desarrollo	Gestión de portafolio	Matriz de alineación estratégica	Predictivo	Proyectos alineados al desarrollo territorial
Adaptabilidad	Baja capacidad de respuesta al cambio	Incorporación de prácticas ágiles	Tableros Kanban	Ágil	Mayor flexibilidad en ejecución
Mejora continua	Ausencia de retroalimentación estructurada	Cultura de mejora continua	Retrospectivas	Ágil	Optimización progresiva de procesos
Articulación institucional	Baja coordinación interdependencias	Gobernanza de proyectos	Comité de proyectos	Predictivo	Integración interinstitucional
Gestión de información	Información dispersa	Sistema de información de proyectos	Repositorio institucional	Ágil	Acceso y trazabilidad de información

Apéndice B

Relación entre Brechas Identificadas y Herramientas de la PMO Según Áreas de Conocimiento del PMBOK 6

Área de conocimiento PMBOK 6	Brecha identificada en el diagnóstico	Herramienta o componente de la PMO	Contribución al cierre de la brecha
Integración	Baja articulación entre proyectos y planeación municipal	Banco de proyectos y lineamientos metodológicos	Permite alinear los proyectos con el Plan de Desarrollo y consolidar su gestión institucional
Alcance	Definición poco estructurada de objetivos y entregables	Ficha de perfil de proyecto y matriz de problema	Facilita la delimitación clara del alcance y la estructuración de los proyectos
Cronograma	Retrasos en la ejecución de proyectos	Cronograma estandarizado y plan de trabajo	Permite organizar actividades, tiempos y responsables, mejorando el control de ejecución
Costos	Limitada planificación y control de recursos	Plan de trabajo y herramientas de formulación	Facilita la estimación básica y el seguimiento del uso de recursos

Área de conocimiento PMBOK 6	Brecha identificada en el diagnóstico	Herramienta o componente de la PMO	Contribución al cierre de la brecha
Calidad	Ausencia de criterios estandarizados de seguimiento	Indicadores de desempeño e informes periódicos	Permite evaluar el cumplimiento de metas y resultados de los proyectos
Recursos	Débil asignación de responsabilidades	Definición de roles y responsables en la planificación	Mejora la organización del equipo y la gestión de responsabilidades
Comunicaciones	Baja articulación y flujo de información entre dependencias	Reportes de avance y espacios de coordinación	Facilita la comunicación institucional y la toma de decisiones
Riesgos	No identificación sistemática de riesgos	Matriz de riesgos	Permite identificar, analizar y gestionar riesgos durante el ciclo del proyecto
Interesados	Escasa identificación y gestión de actores	Matriz de interesados	Mejora la relación con actores clave y fortalece la toma de decisiones
Adquisiciones	Débil articulación entre procesos contractuales y ejecución de proyectos	Articulación con procesos administrativos y de contratación	Permite integrar la gestión contractual con la planificación del proyecto

Apéndice C

Indicadores de Seguimiento para la Implementación y Generación de Valor de la PMO

A. Indicadores de gestión de la PMO (Outputs)

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de información	Responsable
Proyectos registrados en el banco de proyectos	Mide el número de iniciativas institucionales que han sido registradas formalmente en el sistema de gestión de proyectos del municipio.	Número de proyectos registrados	Semestral	Banco de proyectos municipal	PMO
Proyectos con herramientas de planificación	Determina el porcentaje de proyectos que cuentan con herramientas básicas de planificación como cronograma o plan de trabajo.	$\frac{\text{(Proyectos con cronograma / Total de proyectos registrados)}}{\times 100}$	Semestral	Documentación de proyectos	PMO

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de información	Responsable
Dependencias acompañadas por la PMO	Mide el número de dependencias municipales que reciben asesoría o acompañamiento metodológico en la gestión de proyectos.	Número de dependencias acompañadas	Anual	Informes de asesoría de la PMO	PMO
Proyectos con seguimiento periódico	Determina el porcentaje de proyectos que cuentan con reportes de seguimiento durante su ejecución.	(Proyectos con reportes de seguimiento / Total de proyectos en ejecución) × 100	Trimestral	Informes de seguimiento	PMO
Cumplimiento del cronograma de proyectos	Mide el porcentaje de proyectos que avanzan conforme a los tiempos planificados.	(Proyectos en tiempo / Total de proyectos en ejecución) × 100	Trimestral	Informes de avance	Dependencias ejecutoras / PMO

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de información	Responsable
Proyectos finalizados con informe de cierre	Determina el porcentaje de proyectos que cuentan con documentación de cierre y lecciones aprendidas.	$(\text{Proyectos con informe de cierre} / \text{Total de proyectos finalizados}) \times 100$	Anual	Archivo institucional de proyectos	PMO
Proyectos alineados con el plan de desarrollo municipal	Mide el grado de alineación de los proyectos ejecutados con los objetivos estratégicos del municipio.	$(\text{Proyectos alineados} / \text{Total de proyectos ejecutados}) \times 100$	Anual	Plan de desarrollo y banco de proyectos	Secretaría de Planeación / PMO

Nota. La representación gráfica fue elaborada con apoyo de herramientas de inteligencia artificial

B. Indicadores de Generación de Valor en la Gestión de Proyectos (Outcomes)

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de información	Responsable
Cumplimiento del cronograma de proyectos	Mide el porcentaje de proyectos que avanzan conforme a los tiempos planificados, reflejando mejoras en la eficiencia de la gestión.	$(\text{Proyectos en tiempo} / \text{Total de proyectos en ejecución}) \times 100$	Trimestral	Informes de avance	Dependencias ejecutoras / PMO
Reducción de retrasos en proyectos	Evalúa la disminución del número de proyectos que presentan retrasos respecto a periodos anteriores.	$((\text{Proyectos retrasados periodo anterior} - \text{Proyectos retrasados periodo actual}) / \text{Proyectos retrasados periodo anterior}) \times 100$	Anual	Informes de seguimiento	PMO

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Fuente de información	Responsable
Proyectos ejecutados dentro del presupuesto	Determina el porcentaje de proyectos finalizados sin superar el presupuesto aprobado.	$(\text{Proyectos dentro del presupuesto} / \text{Total de proyectos finalizados}) \times 100$	Anual	Informes financieros de proyectos	Secretaría de Hacienda / PMO
Proyectos alineados con el Plan de Desarrollo Municipal	Mide el porcentaje de proyectos registrados que contribuyen directamente al cumplimiento de metas del Plan de Desarrollo Municipal.	$(\text{Proyectos alineados al PDM} / \text{Total de proyectos registrados}) \times 100$	Anual	Banco de proyectos municipal	PMO / Planeación
Nivel de satisfacción de dependencias usuarias	Evalúa la percepción de las dependencias municipales respecto al acompañamiento metodológico brindado por la PMO.	$(\text{Dependencias satisfechas} / \text{Total de dependencias encuestadas}) \times 100$	Anual	Encuesta institucional	PMO

Apéndice D

Constitución del Proyecto

Formato D-1: Acta de Constitución del Proyecto

Oficina de Dirección de Proyectos – PMO | Administración Municipal de San Sebastián de Mariquita

Fase de aplicación: Iniciación del proyecto

1. Identificación del proyecto

Nombre del proyecto	
Código / radicado	
Dependencia responsable	
Responsable del proyecto	
Cargo del responsable	
Fecha de elaboración	
Versión del documento	

2. Alineación estratégica

Elemento del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027	Descripción
Eje estratégico	
Programa / subprograma Meta de producto asociada	
ODS relacionado	

3. Descripción del proyecto

Problema o necesidad que atiende	
Objetivo del proyecto Alcance	
Principales entregables	

Población beneficiaria	
Zona de intervención	

4. Cronograma general

Fase	Fecha de inicio	Fecha de cierre	Responsable
Formulación			
Planeación			
Ejecución			
Seguimiento y control			
Cierre			

5. Recursos del proyecto

Presupuesto total estimado	\$
Fuente de financiación	

Recursos humanos requeridos	
Recursos físicos / tecnológicos	

6. Riesgos iniciales identificados

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Acción preventiva

7. Aprobaciones

Rol	Nombre	Firma	Fecha
Responsable del proyecto			
Coordinador PMO Secretario de despacho			

Nota. Formato elaborado por la Oficina de Dirección de Proyectos – PMO de la Administración Municipal de San Sebastián de Mariquita, en el marco de la implementación de la PMO híbrida propuesta. Código: PMO-F01-ACTA

Apéndice E

Tablero de Control de Proyectos

Formato D-2: Tablero de Control de Proyectos – Dashboard PMO

Oficina de Dirección de Proyectos – PMO | Administración Municipal de San Sebastián de Mariquita

Fase de aplicación: Monitoreo y control | Periodicidad: Trimestral

1. Información del período de reporte

Período reportado		Fecha de corte	
Responsable del reporte		Total proyectos activos	

2. Convención del semáforo de seguimiento

VERDE — En tiempo	AMARILLO — Riesgo de retraso	ROJO — Con retraso
-------------------	------------------------------	--------------------

3. Estado de proyectos por dependencia

Dependencia	Nombre del proyecto	% Avance planificado	% Avance real	Estado tiempo	Estado costo	Estado alcance

--	--	--	--	--	--	--

4. Resumen ejecutivo del portafolio

Indicador	Meta del período	Resultado real	Semáforo
Proyectos en tiempo			
Proyectos dentro del presupuesto			
Proyectos con reporte de seguimiento			
Dependencias acompañadas por PMO			
Proyectos alineados con PDM 2024–2027			

5. Proyectos con alertas — acciones requeridas

Proyecto	Alerta identificada	Acción correctiva propuesta	Responsable / Fecha límite

--	--	--	--

6. Observaciones generales del período

7. Firma de validación

Coordinador PMO	Secretaría de Planeación	Fecha de validación

Nota. Formato elaborado por la Oficina de Dirección de Proyectos – PMO de la Administración Municipal de San Sebastián de Mariquita. Código: PMO-F02-DASH. Este tablero debe diligenciarse trimestralmente y socializarse en el Comité de Seguimiento de Proyectos.

Apéndice F

Registro de Lecciones Aprendidas

Formato D-3: Registro de Lecciones Aprendidas

Oficina de Dirección de Proyectos – PMO | Administración Municipal de San Sebastián de Mariquita

Fase de aplicación: Cierre del proyecto | Gestión del conocimiento institucional

1. Identificación del proyecto

Nombre del proyecto	
Dependencia responsable	
Responsable del proyecto	
Fecha de inicio	
Fecha de cierre	
Tipo de proyecto	<input type="checkbox"/> Infraestructura <input type="checkbox"/> Social <input type="checkbox"/> Institucional <input type="checkbox"/> Otro: _____

2. Resultados del proyecto

Objetivo planificado	
Resultado obtenido	
% de cumplimiento del alcance	

% de ejecución presupuestal	
Cumplimiento del cronograma	<input type="checkbox"/> En tiempo <input type="checkbox"/> Con retraso Días de retraso: _____

3. Lecciones aprendidas por fase del ciclo de vida

Fase	¿Qué funcionó bien?	¿Qué no funcionó / dificultades?	Recomendación para proyectos futuros
Formulación			
Planeación			
Ejecución			
Seguimiento y control			
Cierre			

4. Factores críticos de éxito y riesgo

Factores que contribuyeron al éxito	Factores que generaron dificultades o riesgos

5. Recomendaciones para la PMO

Ajustes sugeridos a herramientas o metodologías de la PMO	
Necesidades de capacitación identificadas	
Otros aprendizajes institucionales	

6. Calificación general del proyecto

Nivel de satisfacción del equipo	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo
¿Se recomienda replicar el modelo en proyectos similares?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Con ajustes

7. Firmas de cierre

Responsable del proyecto	Coordinador PMO	Fecha de registro
---------------------------------	------------------------	--------------------------

--	--	--

Nota. Formato elaborado por la Oficina de Dirección de Proyectos – PMO de la Administración Municipal de San Sebastián de Mariquita. Código: PMO-F03-LA. Este registro debe diligenciarse al cierre de cada proyecto y archivarse en el repositorio documental de la PMO para alimentar la gestión del conocimiento institucional.