



Neiva, 23 de marzo de 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

La suscrita:

Shirley Cecilia Salcedo Rodríguez, con C.C. No. 1.075.308.770,

Autora de la tesis y/o trabajo de grado

Titulado Grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva (Huila): propuesta de un plan de acción que permita avanzar en la gestión de proyectos del municipio

presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de

Magister en Gerencia Integral de Proyectos;

Autorizo al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

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

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

LA AUTORA/ESTUDIANTE:

Firma: 

Vigilada Mineducación

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



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3
---------------	--------------	----------------	---	-----------------	------	---------------	--------

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva (Huila): propuesta de un plan de acción que permita avanzar en la gestión de proyectos del municipio.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Salcedo Rodríguez	Shirley Cecilia

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Cortés Sánchez	Hermes Ricardo

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

FACULTAD: de Economía y Administración.

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en Gerencia Integral de Proyectos.

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2023 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 107

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

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

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: Lector de PDF

MATERIAL ANEXO:

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

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

1. Proyectos



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

2. Grado de madurez
3. Metodología
4. Gestión
5. Oficina de gestión de proyectos

Inglés

1. Projects
2. Maturity level
3. Methodology
4. Management
5. Project management office

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Al considerar la complejidad de los proyectos financiados con fondos públicos, los requisitos, las expectativas actuales en materia de gestión presupuestaria y duración de los mismos, se hace evidente que las deficiencias en estos procesos suelen dar lugar a sobrecostos o al incumplimiento de los plazos prometidos para la entrega de los bienes o servicios del proyecto, generando insatisfacción entre la comunidad destinataria.

Los modelos de madurez en la gestión de proyectos ayudan a las empresas a identificar sus fortalezas y debilidades, a cumplir sus procesos de planeación estratégica y alinear sus proyectos, programas y portafolio a la estrategia, de manera que se van convirtiendo en organizaciones exitosas gestionando sus proyectos.

Con la presente investigación, se buscó justamente conocer los facilitadores, las capacidades o los habilitadores organizacionales en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, y medir su nivel de madurez en la gestión de proyectos, evaluando las dependencias más involucradas en el proceso, como el Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos, usando como método de recolección de información un enfoque mixto, que incluye entrevistas estructuradas basadas en la ISO21500 y dirigidas a los involucrados en la Gestión de proyectos de la entidad y por otro lado, la aplicación del instrumento basado en el Modelo de Madurez de Prado. Como resultado de esta evaluación, se presentó un plan de acciones de mejora, que prepare a la Alcaldía para la implementación de una PMO, en un mediano plazo.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Considering the complexity of publicly funded projects, the current requirements and expectations in terms of budget management and project duration, and whose shortcomings in these processes often result in cost overruns or failure to meet promised deadlines for the delivery of project goods or services, leading to dissatisfaction among the target community.

Project management maturity models help companies identify their strengths and weaknesses, fulfill their strategic planning processes, and to align their projects, programs, and portfolios with the strategy so that they become successful organizations managing their projects.

The present research sought precisely to know the facilitators, capacities, or organizational habilitators in the project management of the Mayor's Office of Neiva and to measure its level of maturity in the project management by evaluating the departments most involved in the process, such as the Administrative Department of Planning and the Office of Internationalization and Projects, using as a method of information collection a mixed approach, that includes structured interviews based on ISO 21500 and directed to those involved in the project management of the entity, and on the other hand, the application of the instrument based on Prado's Maturity Model. As a result of this measurement, a plan of improvement actions was presented, which prepares the Mayor's Office for the implementation of a PMO in the medium term.

APROBACIÓN DE LA TESIS

Nombre Jurado: Carlos Eduardo Aguirre Rivera

Firma:

Nombre Jurado: Fernando Adolfo Fierro Celis

Firma:

**Grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva (Huila):
propuesta de un plan de acción que permita avanzar en la gestión de
proyectos del municipio.**

**Shirley Cecilia Salcedo Rodríguez, Universidad Surcolombiana, Facultad de
Economía y Administración, Maestría en Gerencia Integral de Proyectos**

Asesor: Hermes Ricardo Cortés Sánchez, Mg.

Marzo de 2023

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Neiva, 22 de marzo de 2023

Dedicatoria

Primeramente, a Dios, a mi mamá Martha, a mi papá Jorge, a mis hermanos Rocío – Mabel y Omar, a mi sobrina Laura, a mi gata Satsha y a mi novio Robinson, por su acompañamiento, su apoyo incondicional en todo este proceso que me ayudó a motivarme y a finalizar esta meta propuesta.

Agradecimientos

Al programa de la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos de la Universidad Surcolombiana, y a mis profesores por sus orientaciones, en especial a mi colega el ingeniero industrial Ricardo Cortés quien me asesoró para la materialización de este trabajo.

Tabla de contenido

Introducción	9
Diseño Teórico	11
Título de la investigación	11
Problema y pregunta de investigación	11
Descripción del área problemática.....	13
Antecedentes investigativos	18
Justificación de la investigación	23
Objetivos	26
Objetivo general	26
Objetivos específicos	26
Supuestos y categorías de análisis	27
Supuestos	27
Categorías de análisis	27
Hipótesis	28
Fundamentación Teórica: Marco de referencia –bases-teórica y legal	29
Modelos de madurez en la gestión de proyectos	29
Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3)	32
Modelo de Madurez por Categoría de Proyectos y Modelo de Madurez Prado- MMGP (Brazil).....	33
Modelo Colombiano de Madurez en la Gestión de Proyectos (CP3M)	39
El modelo de madurez de Harold Kerzner (KPM3).....	40
Marco conceptual	44
Proyecto.....	44
Gestión de proyectos.....	44
PMI (Project Management Institute)	44
Normas ISO	45

ISO 21500.....	45
Medición del grado de madurez en la gestión de proyectos	45
Facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en gestión de proyectos ...	46
Cultura organizacional en la gestión de proyectos	48
Diseño metodológico	50
Tipo de investigación	50
Diseño de la investigación.....	50
Enfoque de la investigación	50
Unidad de trabajo y unidad de análisis	51
Procedimiento de la investigación	51
Técnicas de investigación	51
Instrumentos.....	51
Análisis de resultado o análisis de información	52
Recursos necesarios para la investigación	52
Recolección y procesamiento de información.....	52
Resultados producto de investigación.....	53
Resultados	54
Resultado de las encuestas	54
Oficina de Internacionalización y Proyectos - OIP	54
Departamento Administrativo de Planeación - DAP.....	57
La Alcaldía, puntaje global	60
Resultado de las entrevistas.....	61
Sistema de gestión de proyectos: visión y políticas claras	62
Estructura organizacional: facilitadores y capacidades	63
PM: metodologías, técnicas, métricas, factores de éxito, PMIS, KM	64
Análisis de la información	65

Plan de acción para el mejoramiento del grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva	68
Conclusiones	75
Referencias Bibliográficas	76
Anexos	83

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la Alcaldía de Neiva	17
Figura 2. Modelos de madurez en gestión de proyectos	31
Figura 3. Ciclo del modelo de madurez OPM3	32
Figura 4. Dimensiones del Modelo de madurez Prado – MMGP	35
Figura 5. Niveles del Modelo de Madurez Prado – MMGP.	36
Figura 6. Características de los niveles de madurez en CP3M.....	40
Figura 7. Grado de dificultad asociado con cada nivel del modelo KPM3.....	42
Figura 8. Puntuación por nivel – Oficina de Internacionalización y Proyectos (OIP) ...	56
Figura 9. Porcentaje de adherencia a las dimensiones - OIP.....	56
Figura 10. Puntuación por nivel – Departamento Administrativo de Planeación (DAP)	58
Figura 11. Porcentaje de adherencia a las dimensiones - DAP	59
Figura 12. Puntaje por nivel de la Alcaldía – puntaje global	60
Figura 13. Porcentaje de adherencia por dimensiones – puntaje global Alcaldía	61

Índice de tablas

Tabla 1. Estado del arte.....	21
Tabla 2. Cuadro comparativo de modelos de medición de madurez	25

Tabla 3. Puntajes por respuesta de la encuesta de Prado	55
Tabla 4. Perfil de adherencia – Oficina de Internacionalización y Proyectos (OIP)	55
Tabla 5. Perfil de adherencia – Departamento Administrativo de Planeación (DAP) ...	57
Tabla 6. Perfil de adherencia – puntaje global Alcaldía	60
Tabla 7. Matriz IGO para el plan de mejoramiento de la madurez en gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva	68
Tabla 8. Plan de acción para el mejoramiento del grado de madurez en gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva	71

Índice de anexos

Anexo 1. Árbol de problemas	83
Anexo 2. Árbol de objetivos	84
Anexo 3. Ubicación espacial del problema	85
Anexo 4. Instrumento de recolección de información cuantitativo – Modelo Prado	86
Anexo 5. Presupuesto. Recursos asociados por concepto de gastos de personal, logística y publicación del resultado	94
Anexo 6. Programa de trabajo- o cronograma-Diagrama de Gantt	96
Anexo 7. Tabulación de encuestas	98
Anexo 8. Matriz de análisis de entrevistas	102

Introducción

Tener una Oficina de Gestión de proyectos (Project Management Office, PMO, por sus siglas en inglés) en un grado de madurez óptimo, que genere una cultura organizacional de gestión de proyectos avocada a la eficiente gestión de los proyectos de impacto, es el objetivo ideal para cada organización y la Alcaldía de Neiva no es la excepción.

El ente territorial, debe gestionar desde su Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos, los planes que le generan desarrollo al principal municipio del departamento, por tratarse de la ciudad capital.

En la primera pesquisa realizada a la Alcaldía de Neiva, se evidencia que los recursos organizacionales no están siendo eficientes en el propósito de llegar a un estado ideal de gestión de proyectos - GP (Project Management, PM por sus siglas en inglés). Se presentan varios proyectos de impacto en muy mal estado de gestión, que se han convertido en el caballo de batalla de la opinión pública y el foco de demandas e investigaciones de los entes de control que le generan mayor carga administrativa a la organización y así un mayor gasto.

Es por esto que, a través de esta investigación, se planteó evaluar el grado de madurez en la gestión de proyectos del Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos del municipio de Neiva, de manera que se pudiese aportar un plan de acción que le permita a la Alcaldía alcanzar niveles óptimos de gestión y así generar un mayor impacto en el desarrollo de la ciudad a través de la eficiencia de sus planes y proyectos.

Para medir el grado de madurez en la gestión de proyectos, se hizo uso del modelo de madurez Prado – MMGP y para conocer los facilitadores, las capacidades o los habilitadores organizacionales en la gestión de proyectos, se tomó como base el

estándar de la norma ISO 21500 para la gerencia de proyectos y las categorías de habilitadores organizacionales.

Con estos resultados, se entrega a la Alcaldía de Neiva un diagnóstico más riguroso y un plan de acción que le permita un desarrollo de sus proyectos a través de una gestión más eficiente de los recursos de la organización, de manera que la Alcaldía, en un plazo no muy largo pueda implementar una PMO.

Diseño Teórico

Título de la investigación

Grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva (Huila): propuesta de un plan de acción que permita avanzar en la gestión de proyectos del municipio.

Problema y pregunta de investigación

Neiva, a través de lo dispuesto en el proceso de formulación del Plan de Desarrollo para la vigencia 2020-2023, debe propender por implementar estrategias de fortalecimiento de los ejercicios de inversión, gastos y recaudo municipales, encaminados al mejoramiento del perfil de deuda pública. (Asocapitales, 2020).

Se ha identificado que la formulación de los proyectos se confía a funcionarios y a contratistas que se encuentran asignados a las dependencias de la administración correspondiente, sin embargo, aunque se cumplan las funciones asignadas, se presentan inconvenientes relacionados con las entregas a tiempo de los proyectos a la ciudadanía, generando falta de confianza en la institucionalidad. Aunque son varios los casos, existen cuatro que se han destacado por los escándalos y sobrecostos generados:

El Estadio de Fútbol Guillermo Plazas Alcid, que desde el 2014 inició sus obras para la adecuación y construcción de la tribuna occidental logrando ejecutar más \$28.000 millones de pesos, pero cuya obra fue obra paralizada desde el 2016, cuando después de una inversión adicional de \$7.800 millones para la reestructuración de la tribuna occidental, que tiempo después terminó derrumbada y con 4 fallecidos a causa del colapso, quedando suspendida por un largo periodo (Villareal, Obras del estadio Guillermo Plazas Alcid de Neiva en veremos, 2022).

La Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, que permitirá descontaminar el río Magdalena y reducir 15.000 toneladas anuales de vertimientos y desechos, es un

proyecto que se ha prometido por cada administración municipal desde 2005 y luego de un fallo del Tribunal Administrativo del Huila, que obliga a la ciudad de Neiva a construir dicha planta, han pasado 16 años de espera y de la contratación de 3 estudios, por más de \$4 mil millones, siendo el más reciente el de la anterior administración por \$700 millones y aun no hay gestión alguna de recursos para poner en marcha esta mega obra que necesita de \$240 mil millones de pesos (Moreno, 2022).

El Centro Materno Infantil CAIMI, tras 11 años de ejecución no se ha logrado dar fin a esta obra que ha recibido inversiones de más de \$17 mil millones y que requiere de por lo menos \$13 mil millones más para culminarlo, debido a que la actual administración ha encontrado problemas estructurales de diseño y hasta de normatividad vigente lo que lo ha convertido en un dolor de cabeza para la administración actual (Villareal, 2022).

El Patinódromo, lleva 7 años en el proceso de construcción, en el que la Fase I se encuentra terminada y la Fase II se inició el año 2019, donde se invertirán cerca de 6 mil millones de pesos. Esta obra no ha sido culminada, aunque lleva prometiéndose su entrega desde junio de 2020 (Dávila, 2022).

Adicional a esto, se ha remarcado que el municipio de Neiva carece de un nivel aceptable de gestión de recursos ante organismos de orden nacional e internacional, presentando un puntaje de 56.6, mientras municipios como Teruel, presentó un puntaje de 92.7, ubicando a la capital del departamento en un rango bajo, según el informe de gestión del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2016). Por ello, es necesario proponer a la administración municipal el diseño de estrategias de fortalecimiento administrativo e institucional, que contribuyan a impulsar la dinamización de los procesos relacionados con la formulación y gestión de proyectos. De igual manera, desde el Plan de Desarrollo se deben identificar fuentes de cofinanciación dirigidas a la formulación y gestión de proyectos para mejorar la probabilidad de éxito (Asocapitales, 2020).

El alcance de la investigación es medir el grado de madurez e identificar las capacidades, habilitadores y facilitadores en gestión de proyectos, en el Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos de la Alcaldía de Neiva; a partir de la adaptación al contexto local de un modelo de madurez en gestión de proyectos estandarizado a nivel global (Modelo de madurez Prado – MMGP 2016), y tomado como base el estándar de la norma ISO 21500 2013 y las categorías de los habilitadores organizacionales.

Con base en lo anterior, se planteó la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuál es el grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva (Huila)?*

Descripción del área problemática

La problemática se centra en el desconocimiento en el ámbito local (Neiva) en la Alcaldía Municipal, acerca de las capacidades en gestión de proyectos por parte del Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos; lo que ha dificultado poder encontrar los principales cuellos de botella que se presentan en los proyectos, ni poder determinar si están entregando los resultados esperados en tiempo, alcance y costos.

Tomando en cuenta, que la mala gestión de proyectos y el abandono de los mismos genera un retroceso en las regiones y en sus resultados de desarrollo, que impactan directamente en la calidad de vida de la población, en renglones tan fundamentales como salud, educación, servicios públicos, seguridad y vivienda digna (DNP, 2019), se planteó esta identificación, medición y correspondiente plan de acción para el municipio de Neiva.

Una vez determinado el grado de madurez de estas dos dependencias de la Alcaldía de Neiva, se puede proponer un plan de acción que permita la implementación a futuro, de una PMO como oficina especializada no solo en formulación, sino también

en evaluación y en la gestión de proyectos en la Alcaldía de Neiva, que se encargue del ejercicio de consolidación de proyectos que, por su impacto, características, monto de inversión, y población beneficiada, entre otros factores, merecen ser considerados estratégicos por la administración municipal de Neiva.

Si bien es cierto, en el Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Neiva hay cuatro Oficinas: de Prospectiva, Ordenamiento territorial, Gestión catastral y Legalización de asentamientos, no se tiene una dependencia especializada en la gestión de proyectos. Solo el Director de Prospectiva, se encarga de coordinar el banco de programas y proyectos, sin lograr hacerse un seguimiento óptimo y consolidación de proyectos que beneficien la administración Municipal (Alcaldía de Neiva, 2020).

Por su parte, se encontró en el Organigrama de la Alcaldía de Neiva, según Decreto 877 de 2020, una Oficina de Internacionalización y Proyectos que depende del despacho del Alcalde, que tiene como funciones las siguientes:

- Centralizar la información y la formulación de protocolos, las metodologías y los procesos para la gestión de recursos internacionales y de cooperación internacional en el Municipio de Neiva.
- Liderar acciones institucionales que promuevan el fortalecimiento de la segunda lengua en los sectores productivos del Municipio de Neiva, como una ventaja competitiva para la ciudad.
- Acompañar la estrategia de formulación de proyectos para bolsas nacionales e internacionales.
- Gestionar recursos financieros y asistencia técnica de fuentes oficiales, privadas, nacionales e internacionales, para ampliar el alcance y fortalecer los proyectos estratégicos del plan de desarrollo municipal de la ciudad de Neiva.

- Realizar acciones que lleven a la creación y posicionamiento de una marca internacional de ciudad, que permita el fortalecimiento del sector turístico, empresarial y de gestión de la inversión en el Municipio de Neiva.
- Diseñar, liderar y acompañar el desarrollo de las actividades institucionales para la creación de un ecosistema amable de inversión internacional que permita la facilidad para hacer negocios y la atracción de inversión de capitales extranjeros para la Ciudad.
- Realizar capacitaciones y acompañamiento técnico a sector empresarial de la ciudad de Neiva con miras a procesos de internacionalización y búsqueda de nuevos mercados, exportaciones e importaciones.
- Realizar acciones tendientes al posicionamiento e involucramiento de los habitantes de la ciudad de Neiva en la agenda global, a través de proyectos de intercambio cultural, académico, técnico y político.
- Establecer la mesa técnica municipal de Internacionalización que será liderada por el Alcalde y actores interesados en asuntos de internacionalización y cooperación en el Municipio de Neiva.
- Apoyo en la formulación de proyectos de inversión, cooperación internacional y gestión de recursos de orden nacional, para las distintas entidades administrativas del Municipio de Neiva.
- Participar en eventos nacionales e internacionales que lleven a fortalecer el desarrollo de sus objetivos misionales como Alcaldía de Neiva.
- Divulgar y comunicar las estrategias nacionales e internacionales en las que participa el Municipio de Neiva para el fortalecimiento y cumplimiento de su plan de desarrollo municipal.

- Realizar seguimiento administrativo y técnico en los procesos de aprobación, contratación y ejecución de los proyectos formulados y presentados por la oficina.
- Las demás que le asigne la Ley o que corresponda a la naturaleza de la dependencia.

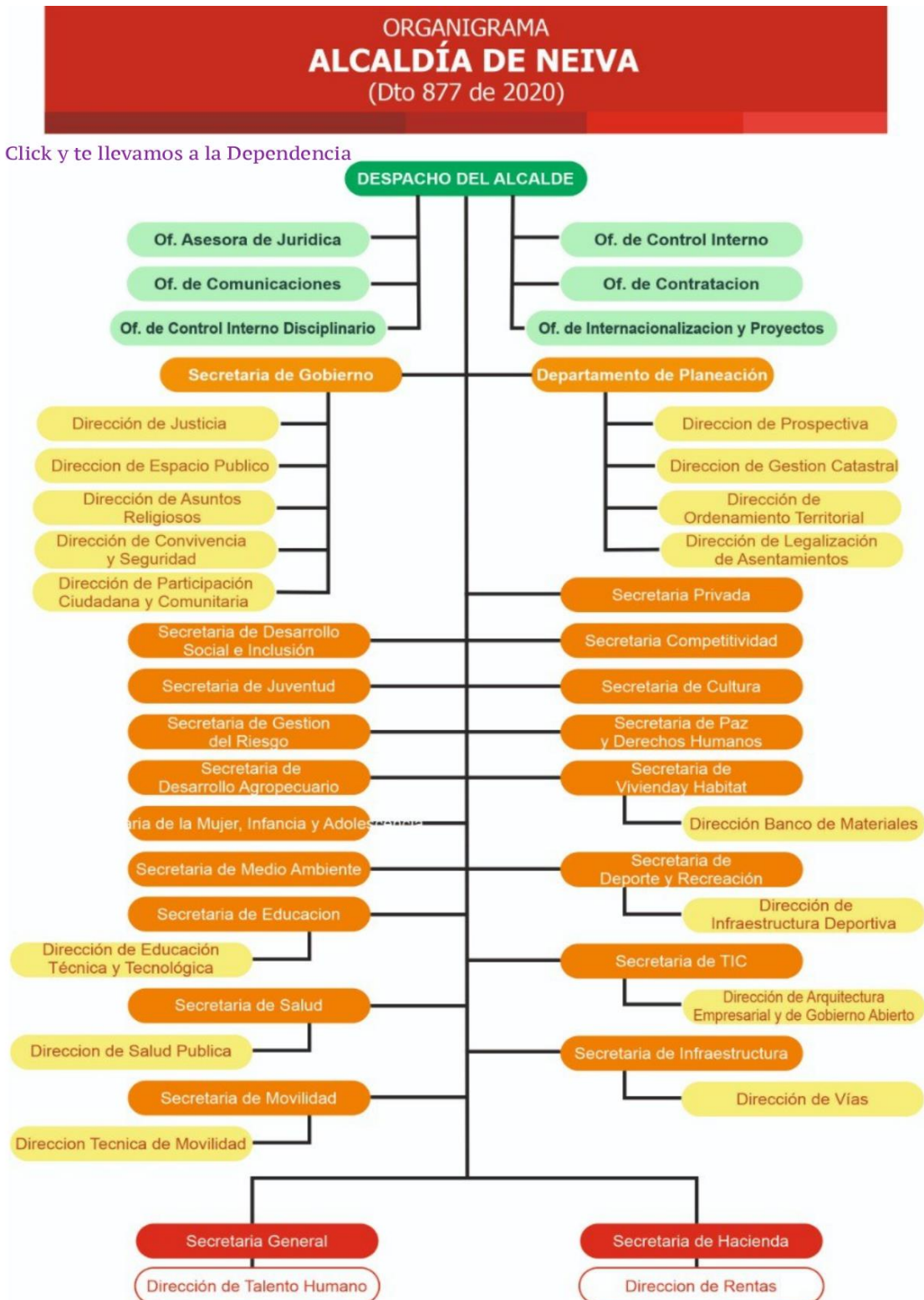
Dentro de las líneas que maneja la Oficina de Internacionalización y Proyectos, está la de Formulación de Proyectos, que realiza la divulgación de convocatorias a los diferentes enlaces establecidos por las Secretarías u Oficinas de la Alcaldía de Neiva, además a las diferentes Asociaciones y Universidades de la ciudad de Neiva, para que participen y puedan ser merecedores de los beneficios ofertados.

Por ello, se avizora la problemática de que se enteran tardíamente de mejores opciones de inversión por desconocimiento, proyectos rechazados por falta de conocimiento en la estructuración, sin hacer compatible la planeación con la ejecución.

Teniendo en cuenta lo anterior, además del puntaje presentado por el municipio en la última medición, que se encuentra en el rango bajo, se planteó un análisis de la situación actual de la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, de manera que se identifiquen los facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales que apoyan la gestión de proyectos en la Alcaldía de Neiva, para así medir el grado de madurez por los grupos de procesos de la gestión de proyectos (inicio, planificación, implementación, control y cierre) en la Alcaldía de Neiva y, finalmente presentar un plan de acción para el mejoramiento de la madurez en la gestión de proyectos de la Entidad.

Figura 1.

Organigrama de la Alcaldía de Neiva



Nota: Tomado de la página de (Alcaldía de Neiva, 2020). Consultado en junio de 2022.

Antecedentes investigativos

En el trabajo de grado titulado “GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA SÁNCHEZ FOLIACO INGENIEROS S.A.S DE BOGOTÁ D.C”, los autores Acevedo, Esquivel y Sánchez (2014), buscan validar el grado de madurez que ha logrado alcanzar SÁNCHEZ FOLIACO S.A.S., luego de tres años de haberse formalizado, y adoptar políticas que orienten sus esfuerzos a una mejor actuación en la Gestión de Proyectos, elevando sus niveles de madurez con el pasar del tiempo.

En el trabajo titulado “Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá Nivel de madurez en gestión de proyectos” los autores Arce y López (2010), presentan a partir de los conceptos de la gestión de proyectos, programas, portafolio y modelos de madurez de los proyectos, el grado de madurez de las empresas bogotanas encuestadas a través de dos dimensiones: la primera el grado de cumplimiento asociado a cada uno de los procesos de estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de la gestión de proyectos; y la segunda dimensión referida a la interrelación entre portafolio, programas y proyectos. La investigación es de carácter exploratorio, para definir, a partir del conocimiento, las líneas de investigación para los programas de gerencia de proyectos.

El trabajo titulado “CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE GRUPO CONIKA” de los autores Montenegro, Miranda y Jara (2014), buscan conocer la cultura organizacional en la gestión de proyectos de la empresa de Grupo Conika de la ciudad de Bogotá, usando como método principal entrevistas estructuradas basadas en la ISO21500 y dirigidas a los involucrados en la Gestión de proyectos de la empresa y que busca interpretar la gestión de sus proyectos de construcción.

Grupo Conika integra en una sola organización tres líneas de negocio que se involucran en las diferentes etapas de desarrollo de un proyecto de construcción, la consultoría, el diseño y la construcción, siendo esta última la principal actividad de la empresa y sobre la cuál haremos énfasis en la investigación.

En el trabajo de grado titulado “PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE PROYECTOS (PMO) PARA LA SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DE LA ALCALDÍA DE PEREIRA”, la autora Ocampo (2019, pág. 13), plantea una Propuesta de diseño de una Oficina de proyectos (PMO) para la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Pereira, buscando contribuir al gasto eficiente del presupuesto público, que es abordado con base en cuatro pilares fundamentales: Elaboración de un diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos de la Alcaldía de Pereira, bajo los lineamientos del Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®), definición del tipo y funciones de la PMO, el planteamiento de la estructura jerárquica, los roles y la definición de las métricas de desempeño de la PMO.

En el trabajo de grado titulado “DISEÑO DE UNA PMO EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE CÁCOTA, CON EL PROPÓSITO DE QUE GESTIONE EFICIENTEMENTE EL FOMENTO DEL COMERCIO CAMPESINO”, el autor Higuera (2019), aborda el análisis conceptual de las herramientas de diagnóstico organizaciones para proyectos, aproximaciones conceptuales al término PMO, tipologías de Oficinas de proyectos, funciones de una PMO, ventajas de una PMO y finalmente el análisis de las metodologías para el diseño e implementación de una oficina de proyectos. Asimismo, define la fase de diagnóstico, la fase de selección de PMO, fase de diseño de propuesta metodológica PMO y finalmente la fase de implementación de la PMO.

En el trabajo de grado titulado “DISEÑO DE UNA PMO (OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS) EN EL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA DE

LA ALCALDÍA LOCAL DE RAFAEL URIBE URIBE DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.”, los autores Escobar y Olmos (2021), obtuvieron resultados positivos en general, debido a que se cuentan con métodos aplicados y conceptos relacionados con los lineamientos del Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute, PMI por sus siglas en inglés). No obstante, anotan que existen fallas que pueden interferir en la obtención de los resultados esperados. Por lo cual se diseñó una propuesta de una Project Management Office (PMO), con el fin de estandarizar procesos, realizar el control de los proyectos y contar con un apoyo para el mejoramiento continuo.

En el trabajo de grado titulado “PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS CON UN ENFOQUE EN LAS BUENAS PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL, INVOLUCRANDO LOS PILARES DE DESARROLLO SOSTENIBLE PARA LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DEL VALLE DEL GUAMUEZ DEL DEPARTAMENTO DE PUTUMAYO”, los autores Burbano et al (2021), analizan la situación actual de la gestión de proyectos de la Alcaldía del Valle del Guamuez identificando que no cuenta con una estructura administrativa adecuada para la gestión de proyectos, dado esto surge la necesidad de presentar una propuesta para el diseño de una PMO con el fin de mejorar los aspectos de responsabilidad social, económica y ambiental que deben tener las entidades oficiales para reconocer y gestionar los proyectos para generar valor dentro del municipio.

Tabla 1.*Estado del arte*

Fecha	Título	Aporte
2014	Grado De Madurez En La Gestión De Proyectos De La Empresa Constructora Sánchez Foliaco Ingenieros S.A.S De Bogotá D.C”	Buscan validar el grado de madurez que ha logrado alcanzar SÁNCHEZ FOLIACO S.A.S., luego de tres años de haberse formalizado, y adoptar políticas que orienten sus esfuerzos a una mejor actuación en la Gestión de Proyectos, elevando sus niveles de madurez con el pasar del tiempo.
2010	Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá Nivel de madurez en gestión de proyectos	Presentan el grado de madurez de las empresas bogotanas encuestadas a través de dos dimensiones: la primera el grado de cumplimiento asociado a cada uno de los procesos de estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de la gestión de proyectos; y la segunda dimensión referida a la interrelación entre portafolio, programas y proyectos.
2014	Cultura Organizacional En La Gestión De Proyectos De Grupo Conika	Buscan conocer la cultura organizacional en la gestión de proyectos de la empresa de Grupo

		Conika de la ciudad de Bogotá, usando como método principal entrevistas estructuradas basadas en la ISO21500 y dirigidas a los involucrados en la Gestión de proyectos de la empresa y que busca interpretar la gestión de sus proyectos de construcción.
2019	Propuesta De Diseño De Una Oficina De Proyectos (PMO) Para La Secretaría De Planeación De La Alcaldía De Pereira	Plantea una Propuesta de diseño de una Oficina de proyectos (PMO) para la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Pereira, buscando contribuir al gasto eficiente del presupuesto público.
2019	Diseño De Una PMO En La Alcaldía Del Municipio De Cácuta, Con El Propósito De Que Gestione Eficientemente El Fomento Del Comercio Campesino.	Aborda el análisis conceptual de las herramientas de diagnóstico organizaciones para proyectos, aproximaciones conceptuales al término PMO, tipologías de Oficinas de proyectos, funciones de una PMO, ventajas de una PMO y finalmente el análisis de las metodologías para el diseño e implementación de una oficina de proyectos.
2021	Diseño De Una PMO (Oficina De Administración De Proyectos) En El Área De Infraestructura De La	Presenta una propuesta de una Project Management Office (PMO), con el fin de estandarizar procesos, realizar el

	Alcaldía Local De Rafael Uribe Uribe De La Ciudad De Bogotá D.C.	control de los proyectos y contar con un apoyo para el mejoramiento continuo.
2021	Propuesta De Diseño De Una Oficina De Gestión De Proyectos Con Un Enfoque En Las Buenas Prácticas Implementadas A Nivel Nacional E Internacional, Involucrando Los Pilares De Desarrollo Sostenible Para La Alcaldía Del Municipio Del Valle Del Guamuez Del Departamento De Putumayo.	Presenta una propuesta para el diseño de una PMO con el fin de mejorar los aspectos de responsabilidad social, económica y ambiental que deben tener las entidades oficiales para reconocer y gestionar los proyectos para generar valor dentro del municipio.

Para la elaboración de este trabajo, se tomó como base las investigaciones *Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá Nivel de madurez en gestión de proyectos* y *Cultura Organizacional En La Gestión De Proyectos De Grupo Conika* descritas en la tabla anterior, para presentar la propuesta de un plan de acción realizado con base en el resultado de la medición del grado de madurez de la Alcaldía de Neiva, que le permita escalar a un mayor nivel la gestión de proyectos del municipio.

Justificación de la investigación

Con base en la investigación preliminar realizada a través de la revisión documental, se espera que la función de gestión de proyectos desarrollada por el Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos, sea mejorada a través de esta propuesta, de tal forma que pueda ser llevada de un banco de proyectos, que típicamente se limita al registro de un inventario de

iniciativas para la inversión pública a un nivel de mayor experticia que garantice, no solo el control de los proyectos, sino también el seguimiento, la evaluación de su impacto, lo que implica una evaluación ex ante y ex post, la alineación estratégica de estos respecto al Plan de Desarrollo Municipal, la asignación presupuestal eficiente que genere el mayor beneficio social posible, la asignación de profesionales con las habilidades y conocimientos requeridos, la planificación y ejecución exitosas de los proyectos, la consolidación de un repositorio de lecciones aprendidas como su análisis y uso en gestiones futuras que permita ser cada vez más acertados en las decisiones tomadas, como también el seguimiento y evaluación de la gestión pública (Asocapitales, 2020).

Como ya fue identificado por la Asociación Colombiana de Ciudades Capitales, la administración del municipio de Neiva, debe diseñar estrategias de fortalecimiento institucional y administrativo, que contribuyan a impulsar la dinamización de los procesos relacionados con la formulación y gestión de proyectos. Para lograr lo anterior, se han evaluado varias alternativas para medir el grado de madurez en gestión de proyectos, entre las que se encuentran: el Modelo de Madurez en Administración de proyectos de Harold Kerzner, Project Management Maturity Model (PMMM O KPM3); el Modelo Colombiano de Madurez de Gestión de Proyectos, Colombian Project Management Maturity Model (CP3M); el Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3); y el Modelo de Madurez Prado – MMGP; entre las que se escogió la última, dado que éste modelo se adapta a las empresas latinoamericanas tanto públicas como privadas de cualquier tamaño, busca aportar estrategias y mejores prácticas para optimizar las capacidades de los habilitadores y facilitadores de la organización en la ejecución de

proyectos y en la medición del grado de madurez en la gestión de los mismos (MPCM, 2012).

Tabla 2.

Cuadro comparativo de modelos de medición de madurez

Modelo	Descripción
Kerzner – PMMM – KPM3	<p>Aplicable para la gestión de programas y de portafolios de proyectos.</p> <p>Determinar la madurez de los procesos de gestión de proyectos de su organización.</p> <p>Trazar un camino lógico para mejorar los procesos de su organización.</p> <p>Establecer prioridades para las acciones de mejora de procesos a corto plazo.</p> <p>Discernir la necesidad de una oficina de proyectos y evaluar dónde encaja en su estructura organizativa.</p> <p>Seguimiento de los avances en contra de su plan de mejora de la gestión de proyectos.</p> <p>Construir una cultura de excelencia en la gestión de proyectos.</p>
CP3M	<p>Proporciona información útil sobre las debilidades y fortalezas, así como la identificación de las áreas y los aspectos específicos que deben mejorarse para lograr el crecimiento, mejoramiento y excelencia en la gerencia de proyectos</p>
OPM3	<p>Aporta estrategias y mejores prácticas para optimizar las capacidades de una organización en la ejecución de proyectos y en la medición del grado de madurez en la gestión de los mismos</p>
MMPG-Prado	<p>Contempla varias dimensiones, además de esto, utiliza un modelo estandarizado para el gerenciamiento de proyectos, implantando una plataforma. Creado para desarrollar habilidades en el gerenciamiento de proyectos que consigan llevar al éxito de estos, logrando un valor agregado para las organizaciones. En él se incluyen todos los aspectos que pueden influenciar el éxito del proyecto, desde el surgimiento de cada proyecto, pasando por el planeamiento estratégico y llegando hasta la ejecución de estos. Abarca aspectos de gestión, técnicos, intrínsecos al servicio o producto</p>

También se tomó como base para identificar los facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales de la Alcaldía, los estándares de la norma ISO 21500, por

su versatilidad, al ser aplicada de igual manera en todas las organizaciones, ya sean privadas o como en este caso públicas y para cualquier tipo de proyecto (Universidad Extremadura, 2015).

Esta investigación se realiza y justifica su desarrollo en la proyección de un escenario a futuro, en el cual, si el municipio no toma medidas para mejorar la gestión de sus proyectos, estancaría sus avances en el objetivo de fortalecimiento de su competitividad que se vería reflejado en el estancamiento o descenso del desarrollo territorial, de la administración de bienes públicos y generación de los mismos a bajos costos, además de la facilidad en la articulación de acciones y relaciones público – privadas.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar el grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva (Huila), para proponer un plan de acción que permita avanzar en la gestión de proyectos del municipio.

Objetivos específicos

- Identificar los facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales que apoyan la gestión de proyectos en la Alcaldía de Neiva.
- Medir el grado de madurez por los grupos de procesos de la gestión de proyectos (inicio, planificación, implementación, control y cierre) en la Alcaldía de Neiva.
- Presentar un plan de acción para el mejoramiento de la madurez en la gestión de proyectos del Municipio de Neiva.

Supuestos y categorías de análisis

Supuestos

Se medirá el grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, a través de su Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos, de manera que se pueda trazar a partir de sus resultados, un planeamiento estratégico que apunte hacia la excelencia en la administración de proyectos.

Se identificarán los facilitadores, capacidades o habilitadores en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, que servirán de soporte en la gestión efectiva de los mismos.

Categorías de análisis

Los modelos estudiados, nombrados anteriormente de una u otra manera buscan medir o alcanzar un determinado nivel de competencia en gestión de proyectos, aunque se entiende que alcanzar los grados ideales de madurez no es un fin en sí mismo, sino un medio para garantizar una mejora adaptativa y sostenida a lo largo del tiempo.

El Modelo de Madurez Prado - MMGP contempla siete dimensiones de madurez, como la alineación estratégica, competencia conductual, competencias en gestión de proyectos, competencia técnica y contextual, estructura organizacional, informatización, Metodología; estas se relacionan con los niveles de madurez que se enlistan a continuación:

Nivel 1. Inicial: Conocimientos de gerenciamiento de proyectos.

Nivel 2. Conocido: Este nivel representa el despertar con el tema de la gestión de proyectos.

Nivel 3. Estándar: Es la situación en la que una plataforma se implementó la gestión de proyectos.

Nivel 4. Gestionado: Es la situación en la que la plataforma de gestión de proyectos implementados funciona y da resultados.

Nivel 5. Optimizado: Es la situación en la que la plataforma de gestión de proyectos implementados no solo funciona y da resultados, también fue optimizado por la práctica de la mejora continua y la innovación y los procesos tecnológicos (Prado, 2010).

Hipótesis

Debido a que se desarrolló una investigación de tipo descriptivo con enfoque mixto, este trabajo no obedece a la comprobación de una hipótesis, sino a la descripción y análisis de los resultados de la medición del grado de madurez de la Alcaldía de Neiva y una propuesta de mejora, a través de un plan de acción.

Fundamentación Teórica: Marco de referencia –bases-teórica y legal

Modelos de madurez en la gestión de proyectos

El concepto de madurez suele relacionarse en los diccionarios con el logro de un cierto nivel de plenitud o punto máximo de desarrollo. En el campo organizacional, este concepto se ha venido utilizando para referirse a la capacidad que tiene una organización, proceso o unidad para reconocer su actual punto de desarrollo en comparación con un estándar, y desarrollarse progresivamente en el tiempo hacia estadios superiores de progreso. Para ello, se han diseñado herramientas de medición, conocidas como modelos de madurez (Maturity Models, MM en adelante) cuyo propósito fundamental es conducir a la organización a un grado ideal de desarrollo” (Solarte & Sánchez, 2013, pág. 6).

Un modelo de madurez para la gestión de proyectos es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.) que permite identificar las capacidades instaladas en dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua (Claros, 2015).

El PMI® considera que: [...] un modelo de madurez es un framework que describe las características de los procesos eficaces en áreas tan diversas como la planificación estratégica de negocios, desarrollo de negocios, ingeniería de sistemas, gestión de proyectos, gestión de riesgos, tecnología de la información (IT) o la gestión del personal. La base de estos modelos es que cada proceso depende de una o más capacidades o competencias que pueden ser medidas y evaluadas (Project Management Institute , 2013).

Los modelos de madurez son procesos donde se establece el procedimiento para alcanzar la excelencia en Gerencia de Proyectos, la cual es usada por una organización mediante aplicación de diferentes niveles de conocimiento y compara su grado de desarrollo administrativo en el manejo de proyectos existentes en la organización y así

logra la habilidad de implementación de estrategias para un desarrollo óptimo de proyectos (Leal, Niño, & Zárate, 2014).

Las organizaciones logran mejorar las capacidades en la gerencia de proyectos, escogiendo cada vez un mejor Modelo de Madurez, el cual es ajustado a las necesidades de las organizaciones. Sin embargo, dichas mejoras llevan a centrarse en un mejoramiento continuo en la Gerencia de Proyectos obteniendo los mayores beneficios, manteniendo siempre la visión de los principios y prácticas de la Gerencia de Proyectos (ibídem).

El mayor logro de los Modelos de Madurez de Proyectos es poder indicar las capacidades con las que se cuenta; autorizando, planificando, ejecutando, controlando, finalizando los proyectos y programas, para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (ibídem).

Desde la mitad de la década de los 90 han surgido muchos modelos de madurez utilizados para la gestión de proyectos, Zhang (2012), como se evidencia en la figura 2. Todos estos modelos están orientados a la medición de madurez, de acuerdo con las características particulares de los proyectos que desarrollan sus propietarios.

Otros estudios sugieren que existen más de treinta (30) modelos de madurez en gestión de proyectos ofertados en el mercado (Pennypacker & Grant, 2003); en algunos casos, muchos de ellos han evolucionado hacia soluciones muy poderosas. (Paul, S.V., S.M., M.B., & Bush, 1993) (Project Management Institute, 2003).

De acuerdo con González, Marle, & Bocquet (2007), los modelos que han recibido la mayor atención en la literatura de investigación son:

- Capability Maturity Model Integration (Software Engineering Institute (SEI), 2013).
- Berkeley PM Process Maturity Model (Kwak & Williams, 2002).
- PM Solutions Project Management Maturity Model (Crawford, 2002)

- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) (Project Management Institute, 2003).
- Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (P3M3) (Office of Government Commerce, 2006).
- Project Management Maturity Model (Kerzner, 2000).

Estos modelos, por ser los más estudiados en la literatura actual, serán explicados más adelante en este documento, como fundamento teórico del estudio.

Figura 2.

Modelos de madurez en gestión de proyectos

Nr	Acronym	Name	Owner
1	OPM3	Organizational Project Management Maturity Model	Project Management Institute (PMI)
2	P3M3	Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model	Office of Government Commerce (OGC)
3	P2M	Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M)	Project Management Association of Japan (PMAJ)
4	PMMM	Project Management Maturity Model	PM Solutions
5	PPMMM	Project Portfolio Management Maturity Model	PM Solutions
6	PMMM	Programme Management Maturity Model	Programme Management Group
7	PMMM	Project Management Maturity Model	KLR Consulting
8	(PM)2	The Berkeley Project Management Process Maturity Model	Department of Civil Engineering University of California at Berkeley
9	ProMMM	Project Management Maturity Model	Project Management Professional Solutions Limited
10	MINCE2	Maturity Increments IN Controlled Environments	MINCE2 Foundation
11	PPMM	Project and Portfolio Management Maturity	PriceWaterhouseCoopers (PWC) Belgium
12	CMMI	Capability Maturity Model Integration	Software Engineering Institute (SEI)
13	SPICE	Software Process Improvement and Capability dEtermination	Software Quality Institute Griffith University, Australia
14	FAA-icMM	Federal Aviation Administration - Integrated Capability Maturity Model	US Federal Aviation Administration
15	Trillium	Trillium	Bell Canada
16	EFQM	EFQM Excellence Model	European Foundation for Quality Management (EFQM)
17	COBIT	Control Objectives for Information and related Technology	Information Systems Audit and Control Association (ISACA)
18	INK	INK Managementmodel	Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)
19	ProjectProof	VA Volwassenheidsmodel	Van Aetsveld
20	PAM	Project Activity Model	Artemis
21	Project Excellence Model	The Project Excellence Model	Berenschot
22	PMMM	Project Management Maturity Model	International Institute for Learning (IIL) H. Kerzner

Nota: Tomado de (Tjie, 2007).

Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3)

El OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), representa un modelo de madurez organizacional en la gerencia de proyectos, cuyo propósito es proveer un camino para que las organizaciones entiendan y midan su grado de madurez a partir de una serie de mejores prácticas propuestas por el (PMI®). El modelo busca aportar estrategias y mejores prácticas para optimizar las capacidades de una organización en la ejecución de proyectos y en la medición del grado de madurez en la gestión de los mismos (PROJECT MANAGEMENT, 2017).

Figura 3.

Ciclo del modelo de madurez OPM3



Nota: Tomado de PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE USA. Organizational Project Maturity Model (OPM3), (2003). p. 21.

Principales beneficios que genera la aplicación del modelo OPM3:

- Suministra una forma de alcanzar las metas estratégicas de las organizaciones con el uso de principios y prácticas de la gerencia de proyectos.

- El uso de OPM3® permite a una organización o compañía el poder determinar las mejores prácticas y capacidades que en cuanto a gerencia de proyectos posee y cuáles no, es decir, el grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos.
- El OPM3® provee la dirección para priorizar y planear las acciones a tomar para conseguir finalmente los objetivos deseados.

Componentes del modelo OPM3

- Best Practices - Las mejores prácticas en la gestión de proyectos.
- Capabilities - Las capacidades necesarias para que exista o se logren las mejores prácticas.
- Outcomes - Resultados observables que significativamente señalen la existencia de cada relevante capacidad.
- KPI (Key Performance Indicators) - Indicadores claves de ejecución mediante los cuales se mida cada resultado.

Modelo de Madurez por Categoría de Proyectos y Modelo de Madurez Prado- MMGP (Brazil)

Este modelo de madurez por categoría de proyectos (Maturity by Project Category Model) comienza su historia en el año 2001, cuando Russel Archibald crea una comunidad internacional vía WEB para el desarrollo de avances en la ciencia del gerenciamiento de proyectos a partir de su modelo de categorización de proyectos. Posteriormente, en diciembre del 2002 Darci Prado lanza su modelo de madurez (Prado-MMGP) en la segunda edición de su libro “Gerenciamiento de programas y proyectos en las organizaciones” (Martinez, 2015).

En diciembre de 2004 Prado y Archibald firman una sociedad para iniciar una investigación por medio de la WEB utilizando el modelo de categorización de proyectos de Archibald y el modelo Prado-MMGP. De esta manera en el año 2005 en los meses de

octubre a diciembre inicia la investigación que es liderada por Darci Prado y realizada en el Brasil contando con 260 participantes.

La finalidad de la alianza fue usar la combinación de los dos modelos, el de Archibald con el fin de poder categorizar las empresas y posteriormente aplicar el modelo de Prado para medir su madurez.

Para tener una idea más clara del modelo, se hará una breve descripción acerca del modelo de Archibald y después se profundizará en el modelo de Darci Prado que finalmente es el que tiene mayor relevancia.

Modelo de categorización de Archibald. El Dr. Russel Archibald desarrolló un amplio estudio de categorización y creó una comunidad internacional por medio de la WEB en busca de perfeccionar las características de gerenciamiento de cada categoría.

A continuación, se relacionan las categorías, sin olvidar que estas se subdividen en sub-categorías que para efecto de este trabajo no se mencionaran: (Prado, 2010)

- Proyectos de defensa, seguridad y aeroespacial.
- Proyectos de cambios organizacionales y de negocios.
- Proyectos de sistemas de comunicación (voz, datos e imagen)
- Proyectos de eventos
- Proyectos de diseño de ingeniería, arquitectura, etc.
- Proyectos de emprendimiento, inversión, construcciones y obras.
- Proyectos de sistemas de información
- Proyectos de desarrollo regional o internacional.
- Proyectos de entretenimiento.
- Proyectos de desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Proyectos de investigación y desarrollo.
- Otras categorías.

Esta categorización, lo que permite es que el modelo pueda ser aplicado por separado a cada sector de la organización; ya que por ejemplo se puede dar el caso de una compañía de ingeniería donde se tiene un área encargada de las obras de construcción y otra área encargada de la parte informática; y al aplicar el modelo de madurez, el área de ingeniería puede estar en el nivel 3 y el área de informática en el nivel 2.

Modelo de Madurez Prado- MMGP. Este modelo contempla varias dimensiones, además de esto, utiliza un modelo estandarizado para el gerenciamiento de proyectos, implantando una plataforma.

Figura 4.

Dimensiones del Modelo de madurez Prado – MMGP



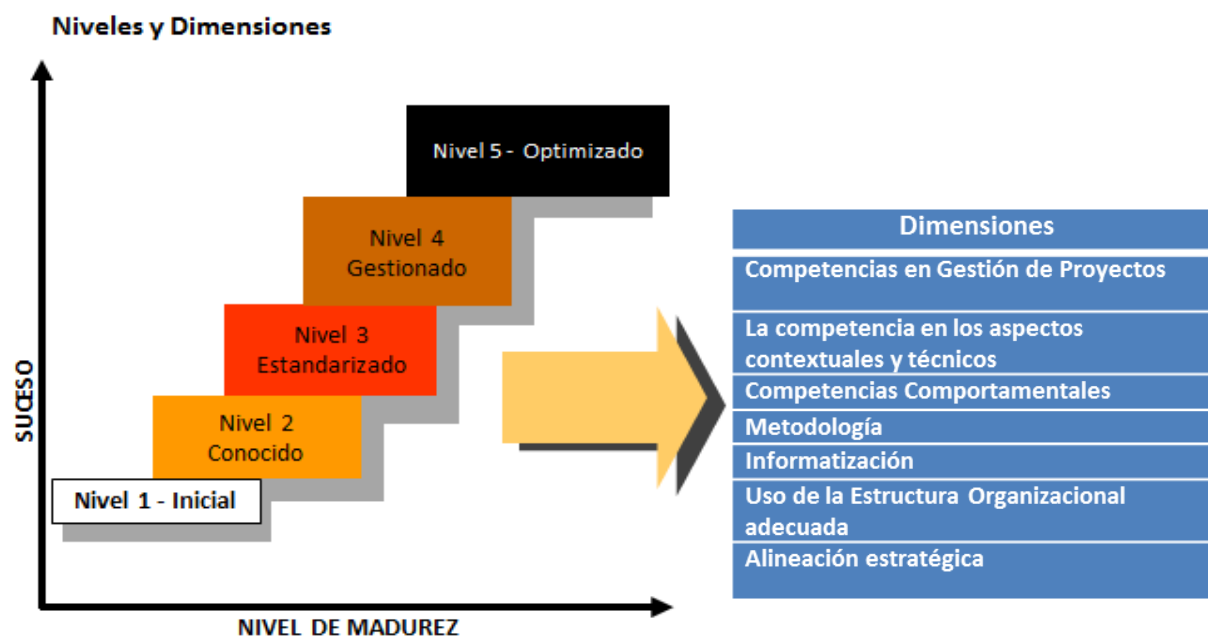
Nota: Tomado de Foundations of Prado PM Maturity Model (2010)

Este modelo de madurez fue creado para desarrollar habilidades en el gerenciamiento de proyectos que consigan llevar al éxito de estos, logrando un valor agregado para las organizaciones. En él se incluyen todos los aspectos que pueden influenciar el éxito del proyecto, desde el surgimiento de cada proyecto, pasando por el planeamiento estratégico y llegando hasta la ejecución de estos. Abarca aspectos de

gestión, técnicos, intrínsecos al servicio o producto (Prado, 2010). En fin, es una herramienta para medir el éxito del proyecto en estudio.

Figura 5.

Niveles del Modelo de Madurez Prado – MMGP.



Nota: Tomado de Foundations of Prado PM Maturity Model (2010)

Se han realizado investigaciones desde el año 2005 y son llevadas a cabo mediante la página WEB <http://www.maturityresearch.com>. No tiene ningún costo acceder a el cuestionario que cuenta con 40 preguntas y que también puede ser descargado de esta misma página. Esta investigación muestra a las organizaciones el nivel en el cual se encuentra, describiendo en que aspectos se está fallando con miras a mejorar estas prácticas para poder evolucionar (MPCM, 2012).

El modelo Prado-MMGP correlaciona niveles y dimensiones, así:

Dimensiones de Madurez Sectorial. El modelo de madurez en gerencia de proyectos es esencialmente un modelo de crecimiento en los aspectos fundamentales de esta ciencia.

A continuación, se enlistan las dimensiones de madurez descritas por la Fundación Prado (2010):

- **Alineación estratégica:** Los proyectos implementados deben estar completamente alineados con las estrategias de la organización. Debe haber herramientas informáticas y una estructura organizativa adecuada.
- **Competencia conductual:** Los involucrados en la gestión de proyectos han desarrollado competencias en aspectos de comportamiento (liderazgo, organización, motivación, negociación, etc.).
- **Competencias en gestión de proyectos:** Las personas clave involucradas en la gestión de proyectos deben ser competentes (conocimiento + experiencia), en aspectos de la gestión de proyectos. El nivel de competencia requerido depende de la función desempeñada por cada uno.
- **Competencia técnica y contextual:** Las personas directamente involucradas en la gestión de proyectos deben ser competentes en aspectos técnicos del producto (bien, servicio o resultado) que se está creando, así como en aspectos de la organización (finanzas, su modelo productivo/distributivo, su negocio).
- **Estructura organizacional:** Se debe utilizar una estructura organizacional adecuada, tanto para cada etapa desde el inicio hasta la implementación. Para el caso de la etapa de Implementación, esta estructura suele involucrar a los gerentes de proyecto, PMO, patrocinador y comités. La Estructura Organizativa definirá funciones y reglas, así como regulará la relación de autoridad y poder entre los directores de proyectos y las distintas áreas de la organización involucradas en los proyectos.
- **Informatización:** Los aspectos relevantes de la metodología deben estar informatizados y el sistema debe ser fácil de usar y permitir tomar las decisiones

correctas en el momento adecuado. Eventualmente todo el ciclo que se inicia con la idea o necesidad debe ser informatizado.

- Metodología: Debe existir una metodología adecuada de gestión de proyectos que involucre todo el ciclo que se debe seguir.

Niveles de madurez. De acuerdo con lo especificado anteriormente, los niveles de madurez, descritos por Prado (2010) son:

- Inicio: la organización se encuentra en una etapa temprana de la gestión de proyectos, donde las decisiones se basan más en la intuición y el esfuerzo colectivo. Por lo general no hay planificación y el seguimiento es prácticamente inexistente.
- Conocido (Lenguaje común): La organización ha tomado medidas en la formación en gestión de proyectos y realizó la compra de software de gestión de proyectos especializado. Se pueden evidenciar algunas iniciativas para estandarizar el proceso, pero su uso aún es limitado. La necesidad de implementar la estandarización que permita planificar y hacer seguimiento a los proyectos es grande.
- Estandarizado: Los procedimientos se encuentran estandarizados, publicados y se utilizan en todos los proyectos, bajo la dirección de una PMO. Se tiene una metodología en gestión de proyectos y se encuentra en uso, al igual que una plataforma tecnológica estandarizada para la gestión de los proyectos. También hay una estructura organizacional apropiada.
- Gerenciado: Los procesos implementados se encuentran consolidados y las dificultades han sido superadas. Se han analizado las desviaciones de los proyectos, sus causas y metas y se ha implementado un plan de acciones correctivas, aplicado con éxito. La estructura organizativa se estableció de manera matricial fuerte con el fin de que la relación entre los departamentos implicados fluya con más eficiencia.

- Optimizado: La planificación y los procesos de tiempo, costo, alcance y calidad, se optimizaron y resultaron en mejores rendimientos. La ejecución de proyectos se perfecciona con el conocimiento y la experiencia del personal y la tasa de éxito se acerca al 100%.

Modelo Colombiano de Madurez en la Gestión de Proyectos (CP3M)

El CP3M (Colombian Project Management Maturity Model), fue creado por GyEPRO, de la Universidad del Valle; es el primer modelo de madurez colombiano que reconoce en la gerencia de proyectos los modelos internacionales más difundidos. Es una herramienta que evalúa la gerencia de proyectos de una organización (Solarte & Motta, 2003).

En general todos los Modelos de Madurez en la Gerencia de Proyectos, se han cambiado dentro del Project Management como una herramienta que mide cómo una organización gestiona de manera exitosa sus proyectos, esto permite que se reduzca notoriamente el fracaso en los proyectos respecto a costos, tiempo y alcance entre otros. Este modelo evalúa la gerencia de proyectos de la organización. Es un instrumento formal que mide madurez en la administración o gerencia de proyectos, valora la organización a la que se aplica el modelo mediante un proceso cuantitativo de 0 a 5.

Este modelo de madurez proporciona información útil sobre las debilidades y fortalezas, así como la identificación de las áreas y los aspectos específicos que deben mejorarse para lograr el crecimiento, mejoramiento y excelencia en la gerencia de proyectos CP3M© que le permitirá a la organización avanzar en su madurez a través de mejores prácticas en gerencia de proyectos.

El modelo de madurez CP3M reconoce dos grandes orientaciones dentro de su estructura. En un sentido, se ocupa de la comprensión de la empresa en la cual se aplicará el modelo y, en el otro sentido, permite la valoración o calificación de la misma

de acuerdo con unos estándares. Dentro de la comprensión de la empresa el modelo cuenta con dos herramientas: la caracterización de la organización y la caracterización de los proyectos. En el ámbito de la valoración de la empresa el modelo dispone de cuatro grandes niveles: el componente institucional, componente administración del ciclo de vida de los proyectos, componente estandarización y el componente estratégico. En cualquier caso, la base de análisis del modelo de madurez CP3M es la calificación de la existencia del proceso formal (Solarte & Sánchez, 2013).

Figura 6.

Características de los niveles de madurez en CP3M

Características de los niveles de Madurez del Modelo CP3M®		
Nivel	Descripción	Características
Nivel 0	sin procesos definidos	<ul style="list-style-type: none"> No hay procesos estándares establecidos No hay metodología formalizada No se realizan, ni se usan los procesos básicos de Gerencia de Proyectos.
Nivel 1	herramientas mínimas	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos fundamentales están enunciados. Los procesos se ejecutan y se usan a criterio de cada funcionario o en ocasiones ni siquiera se producen y usan, Informalidad en las acciones y decisiones.
Nivel 2	procesos esenciales	<ul style="list-style-type: none"> Procesos fundamentales definidos e informados Procesos implantados parcialmente Roles definidos, objetivos escritos y conocidos, evaluación de desempeño, planeamiento de las acciones. La producción y uso de los procesos es más frecuente.
Nivel 3	procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> Procesos estándares establecidos Procesos utilizados por la mayoría de las personas Procesos fundamentales definidos y establecidos Utilización de listas de chequeo, validación de las acciones y compromisos, comunicación estándar y fluida Utilización de modelos, metodología integral y única establecida Revisiones permanentes, administración de riesgos en proyectos Gestión particular para las acciones correctivas.
Nivel 4	Procesos completos	<ul style="list-style-type: none"> Proceso establistados y adoptados por todos Información histórica estructurada con acceso por toda la organización base de datos de estimaciones, métricas y lecciones aprendidas Evaluación de los procesos y medición de la satisfacción Utilización de herramientas específicas de Gerencia de Proyectos Los factores críticos de éxito están definidos, escritos y conocidos por todos, formalidad y rigurosidad en las acciones. Trabajo en equipo y plan de reconocimiento y recompensas Tablero de control de la organización establecido y utilizado Departamento de proyectos en funcionamiento.
Nivel 5	mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Realización permanente de evaluaciones y mejoras, <i>benchmarking</i>. Planes de desarrollo del personal formales. Evaluación y aplicación de mejores prácticas. Desarrollo de la disciplina de administración de proyectos con respecto al estado del arte.

Nota: Tomado de Solarte, L. y Motta, G. (2003).

El modelo de madurez de Harold Kerzner (KPM3)

El Project Management Maturity Model (PMMM o KPM3, son las siglas en inglés del Modelo de madurez en gestión de proyectos) desarrollado por Harold Kerzner

(2000), que se fundamentó en 5 niveles de madurez (Molinari, 2008) a partir de las capacidades en gestión de proyectos del estándar PMBOK®, del PMI. Aunque inicialmente fue concebido para la mejora en la gestión en el dominio de proyectos es perfectamente aplicable para la gestión de programas y de portafolios de proyectos.

De acuerdo con Kerzner (2001), los cinco niveles del modelo son:

1. Lenguaje común: “En este nivel la organización reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento de los conocimientos básicos sobre gerencia de proyectos, acompañados de metodología y lenguaje” (p. 47).
2. Procesos comunes: “En este nivel la organización reconoce cuáles son los procesos comunes, que necesitan ser definidos y desarrollados, tales que el éxito en un proyecto pueda ser repetido en otro proyecto. Además, en este nivel, está incluido el reconocimiento de la aplicación y soporte de los principios de gerencia de proyectos como otra metodología empleada por la organización (p. 67)”.
3. Metodología única: “En este nivel la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías dentro de una metodología única, cuyo centro es la gerencia de proyectos (p. 77)”.
4. Benchmarking (Referenciamiento - Análisis comparativo): “Este nivel contiene el reconocimiento que el mejoramiento de los procesos de benchmarking es necesario para mantener una ventaja competitiva. La compañía debe decidir a qué empresas líderes, similares a ella, evalúa, para compararse, y qué evaluar (p. 97)”.
5. Mejora continua: “En este nivel la organización evalúa la información obtenida a través del benchmarking y entonces debe decidir, si esta información optimizará la metodología única o no (p. 109)”.

Las puntuaciones resultantes proporcionan una mirada sincera acerca de la gestión de proyectos dentro de la organización. La herramienta también ofrece sugerencias específicas en lo que la empresa necesita hacer de manera diferente para mejorar (Kerzner, 2009).

Figura 7.

Grado de dificultad asociado con cada nivel del modelo KPM3

NIVEL	DESCRIPCIÓN	GRADO DE DIFICULTAD
1	Lenguaje común	Medio
2	Procesos comunes	Medio
3	Metodología Única	Alto
4	Benchmarking	Bajo
5	Mejoramiento continuo	Bajo

Nota: Tomado de (Kerzner, 2001)

El modelo plantea la existencia del riesgo en cada nivel del modelo; las siguientes definiciones pueden ser asignadas a estos tres riesgos (López & Muriel, 2011):

- Riesgo bajo: virtualmente no hay impacto en la cultura corporativa, o la cultura corporativa es dinámica y fácilmente acepta el cambio.

- Riesgo medio: la organización reconoce que el cambio es necesario, pero puede no ser consciente del impacto de este. Instituir un sistema de reportes de múltiples jefes podría ser un ejemplo de llevar el riesgo medio.

- Riesgo alto: el riesgo alto puede ocurrir cuando la organización reconoce que los cambios resultantes de la implementación de gestión de proyectos causarán un

cambio en la cultura corporativa. Ejemplos incluyen la creación de metodologías, políticas y procedimientos de gestión de proyectos, así como también la descentralización de la autoridad y la toma de decisiones.

El nivel 3 tiene el más alto riesgo y grado de dificultad para la organización. Una vez una organización se ha comprometido con el nivel 3, el tiempo y el esfuerzo necesarios para alcanzar niveles más altos de madurez tienen un menor grado de dificultad. Sin embargo, alcanzar el nivel 3 requiere un cambio importante en la cultura corporativa.

Dado que este trabajo se basa en una investigación aplicada, el aporte de este trabajo es dejar a la Alcaldía de Neiva, una medición que jamás han realizado (medición de madurez de proyectos), adicionando un plan de acción que sirva para mejorar los aspectos que, se podían mostrar como débiles o con dificultades.

Marco conceptual

Proyecto

El término proyecto según PMI (2017), es una misión realizada en un tiempo determinado, con el objetivo de generar un producto, ya sea éste como servicio o resultado único.

Los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de la organización, ya sea como única unidad de la organización o múltiples unidades de múltiples organizaciones y pueden involucrar una única persona o un equipo (pág. 4).

Gestión de proyectos

La gestión de proyectos es la administración de herramientas, técnicas, habilidades y conocimientos, en las actividades propias del proyecto para cumplir con las exigencias del mismo y permitir su ejecución de manera eficaz y eficiente, logrando el cumplimiento de los objetivos del negocio, la satisfacción de las expectativas de los interesados, aumentando las posibilidades de éxito, al realizar la entrega de los productos en los tiempos y calidades adecuadas, además de una respuesta a los riesgos de manera oportuna, optimizando el uso de los recursos de la organización (PMI, 2017).

PMI (Project Management Institute)

Es la asociación líder mundial de profesionales de proyectos y agentes de cambio de todo el mundo. Como autoridad mundial en dirección de proyectos, PMI prepara a las organizaciones e individuos en cada etapa de su carrera para trabajar de forma más inteligente y así poder tener éxito en un mundo de cambios.

PMI ofrece certificaciones y estándares globalmente reconocidos, cursos online, liderazgo intelectual, herramientas, publicaciones digitales y comunidades (PROJECT MANAGEMENT, 2017).

Normas ISO

Las iniciales ISO son el acrónimo de *International Organization for Standardization* y encierra el conjunto de normas estandarizadas con reconocimiento internacional, creadas para ayudar a las empresas a alcanzar niveles de homogeneidad en relación con la gestión, prestación de servicios y desarrollo de productos en la industria. Esta organización no gubernamental, se encuentra presente en 164 países, con 781 comités y subcomités técnicos implicados en el desarrollo de estándares, y tiene su Secretaría Central en Ginebra, Suiza (Global Suite Solutions, 2020).

ISO 21500

La norma ISO 21500 es el conjunto de directrices sobre Dirección y Gestión de Proyectos, que especifican la manera en que una organización gestiona sus estándares en relación a sus proyectos, procesos, tiempos de entrega, niveles de servicio, gestión del riesgo, entre otros. Su principal objetivo es, recomendar a las organizaciones una manera profesional de elaborar los proyectos cumpliendo con los estándares más exigentes, demandados por el mercado global. Su estructura, aunque sigue las pautas del PMBOK, de PMI, permite ser aplicada de manera genérica en cualquier tipo de organización, incluyendo organizaciones públicas, privadas o comunitarias, y para cualquier tipo de proyecto, independientemente de su complejidad, tamaño y duración (Intedya, 2017).

Medición del grado de madurez en la gestión de proyectos

Dentro del ámbito de la gerencia de proyectos, se tienen los diferentes modelos de madurez descritos en el apartado anterior, que sirven como metodologías estándar o herramientas, que permiten a las organizaciones medir el grado de madurez en el que se encuentran, suministrando un marco de referencia para orientar el desarrollo de las capacidades de la organización hacia la mejora continua.

Es entonces la madurez, en la administración de proyectos, una medida del grado en el cual se encuentra una organización que aplica óptimas prácticas estandarizadas de la Gerencia de Proyectos, (por ejemplo PMI), con el objetivo de asegurar que los proyectos que desarrolla, tengan incidencia y estén alineados con los objetivos estratégicos de la compañía y a su vez, se empleen procedimientos, usos, métodos, modos y maneras de desarrollar proyectos adaptadas a los requerimientos de la organización (Leal, Niño, & Zárate, 2014).

Facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en gestión de proyectos

Las capacidades de gestión de proyectos son habilidades específicas que una organización debe tener para gestionar proyectos. Los facilitadores organizacionales en la gestión de proyectos son áreas dentro de la organización que trabajan para brindar apoyo a la gestión de proyectos, tales como: Recursos humanos, procesos y tecnología. De esta manera, las organizaciones deben hacer esfuerzos y esfuerzos organizados para desarrollar estas áreas con el fin de crear los métodos necesarios para acompañar este cambio en el desarrollo de la gestión de proyectos.

Estas categorías de los facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en gestión de proyectos hacen referencia a las siguientes competencias:

- Cultura: relacionado con la teleología institucional, alineamiento estratégico, criterios de éxito y patrocinios.
- Estructura: organizacional, como sistema de información para la gestión de proyectos (project management information system, PMIS), para la gestión de conocimientos (knowledge management, KM), métricas definidas y referenciamiento (benchmarking).

- Recurso humano: gestión por competencias, evaluación de desempeño individual, entrenamiento y capacitación en gestión de proyectos, asignación de recursos para el área.
- Recursos tecnológicos: metodologías, técnicas y prácticas para la gestión de proyectos (Montenegro, Miranda, & Jara, 2014).

Con el objeto de conocer los facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en la Gestión de Proyectos en la Alcaldía de Neiva, se identificó como se encuentra en relación con el estándar internacional ISO 21500 y así poder establecer un diagnóstico de la misma e identificar qué cambios requiere para alcanzar las buenas prácticas establecidas.

Para lo anterior, se analizó la gestión de proyectos a través de la aplicación de entrevistas a profundidad, basadas en la norma ISO 21500 dentro de la gestión de proyectos, donde se contemplan los siguientes conceptos:

- Estrategias, oportunidades y realización de beneficios: La estrategia se desarrolla dentro de una organización basada en objetivos, visión y estrategia de tal manera que los proyectos se conviertan en medios para lograr metas estratégicas. Por lo tanto, las oportunidades se distinguen del objetivo de la gestión, de los proyectos elegidos que deben ser buenos para la organización.
- Gestión de las actividades del proyecto. La organización debe organizar los proyectos y programas de manera que su gestión sea exitosa y conduzca al logro de las metas.
- Gestión de programas. Es la gestión de grupos de proyectos relacionados con otras actividades de acuerdo con la estrategia de la organización.
- Gobernanza de proyectos, diferencia entre proyectos y operaciones, partes interesadas, competencias de personal de proyectos. La gobernanza es la estructura

por la cual la organización es administrada y controlada. Es importante señalar que existe una diferencia entre proyectos y operaciones porque los proyectos, a diferencia de las operaciones, producen resultados diferentes, son temporales, únicos y no repetitivos, mientras las operaciones son cotidianas, periódicas y repetitivas.

- Ciclo de vida del proyecto. El ciclo de vida de un proyecto es organizado de acuerdo con la gobernanza de la organización, de tal forma que incluye fases sucesivas de forma lógica, con un inicio y un final, así como recursos adicionales para la obtención de resultados (productos). La lista de etapas cubre la vida del proyecto e incluye desde el inicio del proyecto hasta el final, cierre o terminación.
- Restricciones del proyecto. Abarcan el alcance, la calidad, el costo y el cronograma (tiempo). La gestión de proyectos debe equilibrar las restricciones de tal manera que se entiendan las interacciones y las consecuencias de cualquier cambio que resulte de las restricciones (Montenegro, Miranda, & Jara, 2014).
- Relaciones entre conceptos y procesos. Los procesos utilizan los conceptos descritos anteriormente agrupando en tres grupos principales:
 - Procesos de gestión de proyectos. Estos son los procesos que interesan a la gestión de proyectos y los que serán analizados para la Alcaldía de Neiva.
 - Procesos de producto.
 - Procesos de soporte.

Cultura organizacional en la gestión de proyectos

La cultura organizacional es un conjunto de valores compartidos, creencias, suposiciones, hábitos, lenguaje, y otros factores que guían las conductas de los trabajadores y las decisiones que se toman dentro de la organización. Todos estos factores influyen en cómo se llevan a cabo los proyectos y en el éxito final (PMI, 2016).

La cultura organizacional en un Proyecto es fundamental para el desempeño y por ende el cumplimiento de sus objetivos. El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre. Una buena cultura organizacional es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de un proyecto, sino también el entusiasmo, el compromiso y la mentalidad de su personal. Su ventaja en el desempeño puede medirse de acuerdo con medidas financieras y no financieras y a su vez permite fortalecer los lazos laborales existentes en la organización, generando un sentimiento de identidad que fomenta un mayor desempeño entre los miembros del equipo del proyecto y la organización (PMideas, 2021).

Diseño metodológico

Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo, buscando medir el grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, y analizando sus facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en la gestión de proyectos.

Diseño de la investigación

Los diseños transversales descriptivos, según Hernández (2014), tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas. Para esta investigación, se planteó un diseño transversal descriptivo, por cuanto se quiere conocer y detallar la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva.

Enfoque de la investigación

Este estudio está enmarcado dentro del enfoque mixto (Hernández, 2014), combinando el cuantitativo y cualitativo. El componente cuantitativo es trabajado para medir el grado de madurez en gestión de proyectos de la organización, para lo que se definieron las variables basadas en el modelo Prado, tanto para la estructura del instrumento como para el análisis estadístico. El componente cualitativo se lleva a cabo para la identificación de los facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en la gestión de proyectos utilizando la observación participante y la técnica de entrevista a profundidad basándose en el estándar de la norma ISO 21500 para la gestión de proyectos y las categorías de los habilitadores organizacionales, para la recolección de la información (Universidad Extremadura, 2015).

Unidad de trabajo y unidad de análisis

Respecto a la fuente de información, esta es una investigación de campo, ya que acude al conocimiento y experiencia del personal actualmente interviniente en el ciclo y en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva en su Departamento Administrativo de Planeación y en la Oficina de Internacionalización y Proyectos, y con relación a su profundidad es de tipo descriptiva al analizar el entorno y realizar un diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos.

Procedimiento de la investigación

Técnicas de investigación

La presente investigación cuenta con un enfoque mixto, de acuerdo con la amplitud de la realidad a estudiar, la naturaleza de esta, la posibilidad de existencia de subjetividad y las metas de la investigación relacionadas con la interpretación de fenómenos. Según el objetivo esperado, esta es de tipo básica, en cuanto lleva a cabo un análisis y otorga conclusiones al ámbito social. Respecto a la fuente de información es una investigación de campo, ya que acude al conocimiento y experiencia del personal actualmente interviniente en el ciclo y en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva y con relación a su profundidad es de tipo descriptiva al analizar el entorno y realizar un diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos (Hernández, 2014).

Instrumentos

Para la obtención de los datos necesarios para la investigación, se hizo uso de instrumentos cualitativos como la observación participante y las entrevistas a profundidad realizadas a funcionarios de la Alcaldía de Neiva involucrados en el ciclo y en la gestión de proyectos, tomando como base el estándar de la norma ISO 21500 para la gerencia de proyectos y las categorías de habilitadores organizacionales.

Los instrumentos cuantitativos utilizados fueron los cuestionarios para la medición del grado de la madurez de la gestión de proyectos en la Alcaldía de Neiva, aplicados a todos los funcionarios de la Alcaldía de Neiva, involucrados en el ciclo y en la gestión de proyectos, basados en el modelo de madurez de Prado – MMGP, que de acuerdo con los líderes de las oficinas objeto de estudio (OIP y DAP), son en total 23 personas.

Análisis de resultado o análisis de información

Con la presente investigación se entrega a la Alcaldía de Neiva, la identificación de los facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en gestión de proyectos, y la medición del grado de madurez por los grupos de procesos de la gestión de proyectos, en su Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos, además de un plan de acción de mejora en la gestión de proyectos.

Recursos necesarios para la investigación

Para el desarrollo de esta investigación, es indispensable presupuestar tanto los recursos físicos, como logística, publicaciones y personal, también se debe proyectar el tiempo de ejecución de la misma, que se resume en las siguientes tablas de presupuesto y plan de trabajo (Ver Anexo 5. Presupuesto. Recursos asociados por concepto de gastos de personal, logística y publicación del resultado y Ver Anexo 6. Programa de trabajo- o cronograma-Diagrama de Gantt).

Recolección y procesamiento de información

Se hizo uso del aplicativo MPCM Research, de la página web del modelo Prado¹ para el análisis de la información y presentación de la misma, recolectada a través de las

¹ <https://research.maturityresearch.com/es/questionnaires/results>

encuestas. Se tomó esta técnica, debido al mayor enriquecimiento de la información aportada para el trabajo de investigación.

En el caso de las entrevistas realizadas, se procedió a transcribir cada una de las grabaciones y con ello, se construyó la matriz de análisis por categorías (Ver anexo 8. Matriz de análisis de entrevistas). Para complementar el análisis, se recurrió a la revisión de los documentos con los que cuenta la entidad para la gestión de proyectos.

Resultados producto de investigación

El producto de esta investigación es un plan de acción que sirva como plan de mejora en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva. Este plan inicia con la realización de las entrevistas para la identificación de los facilitadores, capacidades y/o habilitadores organizacionales que apoyan la gestión de proyectos dentro de la Alcaldía y son un componente fundamental para su elaboración. También, se basa en la aplicación del modelo Prado para la medición de madurez de la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, y contempla las actividades que se deberían realizar para mejorar la gestión, planteado en las etapas de formulación, implementación, seguimiento y control.

Resultados

Resultado de las encuestas

Las encuestas fueron realizadas por grupos, a los colaboradores de las dependencias que, de acuerdo con la información organizacional de la Alcaldía², están directamente involucradas con proyectos como, la Oficina de Internacionalización y Proyectos y el Departamento Administrativo de Planeación.

Aunque la directriz del modelo Prado (Prado, 2021), indica que las preguntas sean contestadas por una sola persona que represente el área o por el consenso de un grupo de colaboradores, que generen una sola respuesta por área a cada pregunta de cada nivel, en este caso, dada la importancia de las percepciones de todos los colaboradores y teniendo en cuenta que por temas de tiempo no se pudo realizar una sola reunión con todos para lograr un consenso, se tomó la opción, que está planteada en la directriz, de incluir la opinión de todos y sacar por estadística, la respuesta del consenso, a través del cálculo de la moda de cada pregunta, en cada una de las dependencias (Ver anexo 7. Tabulación de encuestas).

Oficina de Internacionalización y Proyectos - OIP

Se realizó la encuesta a nueve (9) colaboradores, vinculados a la Alcaldía en su mayoría (66.6%) por prestación de servicios y el 33.3% restante son de libre nombramiento y remoción. Esto puede indicar, una falta de continuidad en los procesos, dado que su vinculación no es permanente. Los perfiles de los encuestados en el área son profesionales de diferentes disciplinas (derecho, ingeniería, economía y otros), con una antigüedad en el cargo no mayor a los 3 años y algunos no han cumplido los seis meses de labor.

² Ver distribución organizacional de la Alcaldía en el subtítulo Descripción del área problemática.

La evaluación final del área está determinada por el puntaje acumulativo de cada nivel y éste, a su vez, está dado por la sumatoria del puntaje de cada respuesta, según la tabla dada del modelo, así:

Tabla 3.

Puntajes por respuesta de la encuesta de Prado

Respuesta	Puntaje
A	10
B	7
C	4
D	2
E	0

Nota. Tomado del cuestionario de evaluación de madurez, (Prado, 2021).

De acuerdo con lo anterior, se tabuló y calificó cada respuesta, obteniendo el perfil de adherencia siguiente:

Tabla 4.

Perfil de adherencia – Oficina de Internacionalización y Proyectos (OIP)

Nivel	Puntos obtenidos	Perfil de adherencia									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	85										
3	76										
4	69										
5	70										
Total	300										

Para obtener el total de la evaluación final (EF) se sumaron los puntos obtenidos y se calcula en con la siguiente fórmula:

$$EF = \frac{100 + total\ de\ puntos}{100}$$

$$EF = \frac{400}{100}$$

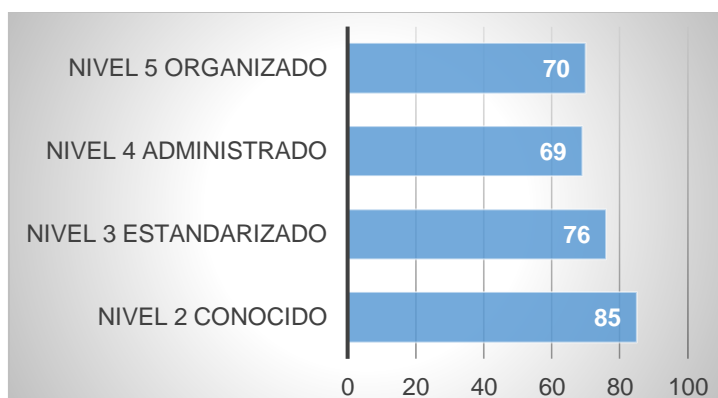
$$EF = 4.0$$

De lo anterior se infiere que el puntaje de evaluación total de madurez de la Oficina de Internacionalización y Proyectos de la Alcaldía de Neiva, es de 4.0, donde su predominancia fuerte se encuentra en el nivel 2, con el 85%, lo que significa que la

entidad se encuentra en el despertar con el tema de la gestión de proyectos. El nivel 3 le sigue con un 76% y los niveles 4 y 5 tienen una participación similar de 69% y 70%, como se evidencia en la figura 8.

Figura 8.

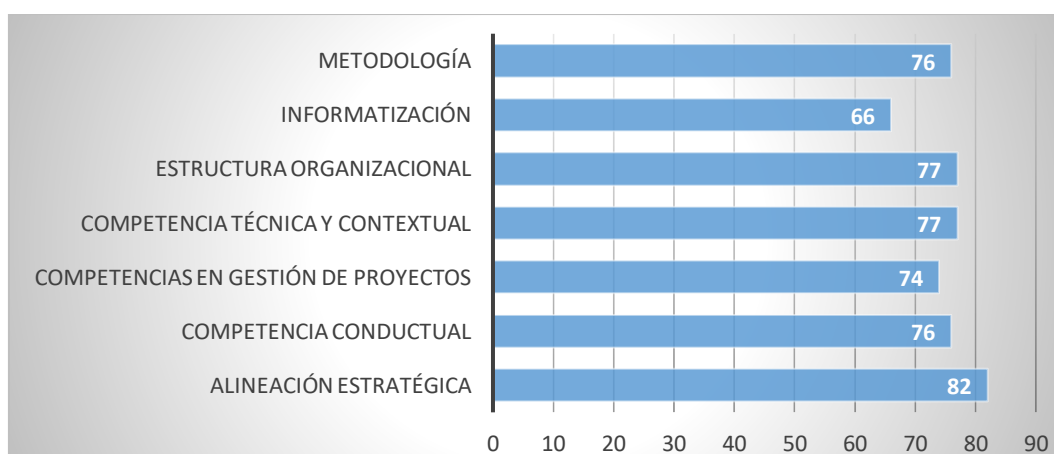
Puntuación por nivel – Oficina de Internacionalización y Proyectos (OIP)



En cuanto al perfil de adherencia de las dimensiones, se evidencia que la alineación estratégica lidera en el área con un 82%, mientras que las otras dimensiones se encuentran en porcentajes similares entre el 76% y 77%, con excepción de las competencias en gestión de proyectos que muestra un 74% y el punto débil que es la informatización con un 66%.

Figura 9.

Porcentaje de adherencia a las dimensiones - OIP



En la Oficina de Internacionalización y Proyectos de la Alcaldía de Neiva, se obtuvo un puntaje de evaluación total de madurez de 4.0 en una escala de 1 a 5, por lo

que se considera alto. De acuerdo con los estándares del modelo, la OIP se encuentra en el nivel 2, lo que significa que está iniciando en una nueva cultura orientada al desarrollo de competencias, a través de iniciativas aisladas.

El perfil de adherencias muestra que la dimensión con mayor fuerza en el área estudiada es la alineación estratégica, significando que los proyectos tienen mucha pertinencia con los objetivos, metas y visión de la entidad. El punto más débil, es la dimensión de informatización (traducción literal del modelo), que hace referencia a las herramientas tecnológicas, metodologías de base y aplicativos para la gestión de proyectos y estos no representan una fortaleza en esta área, dado que cambian de acuerdo con la organización a la que se presentará el proyecto.

Departamento Administrativo de Planeación - DAP

El Departamento Administrativo de Planeación está compuesto por las direcciones de: Prospectiva, Gestión catastral, Ordenamiento territorial y Legalización de Asentamientos. Se realizó la encuesta a 14 colaboradores de todas las direcciones del Departamento, vinculados a la Alcaldía en su mayoría (71.4%) por prestación de servicios, el 21.4% tienen un contrato de planta y el 14.2% restante son de libre nombramiento y remoción. De la misma manera que en la Oficina de Internacionalización y Proyectos, esto puede indicar, una falta de continuidad en los procesos, dado que la vinculación permanente de los encargados de los procesos es muy baja. Los perfiles de los encuestados en el área son profesionales de diferentes disciplinas (derecho, ingeniería, economía y otros), con una antigüedad en la entidad, mayor a un año (excepto 1 solo caso de 8 meses) y que llega a los 31 años, es decir que conocen los procesos a mayor profundidad.

El perfil de adherencia obtenido a partir de los puntajes totales es el siguiente:

Tabla 5.

Perfil de adherencia – Departamento Administrativo de Planeación (DAP)

Nivel	Puntos obtenidos	Perfil de adherencia									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	79										
3	77										
4	73										
5	50										
Total	279										

Para obtener el total de la evaluación final (EF) se sumaron los puntos obtenidos, calculados en la siguiente fórmula:

$$EF = \frac{100 + total\ de\ puntos}{100}$$

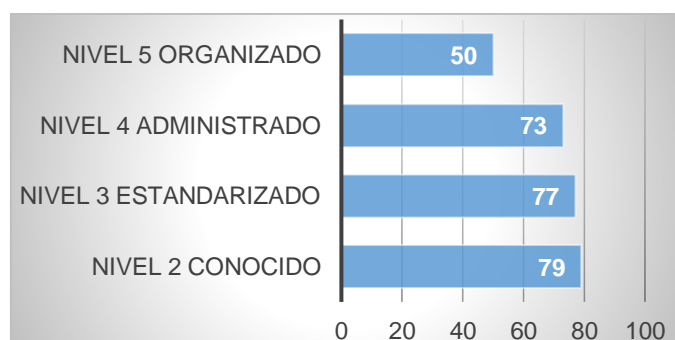
$$EF = \frac{379}{100}$$

$$EF = 3.79$$

El puntaje de evaluación total de madurez obtenido en el Departamento Administrativo de Planeación es de 3.79, donde su predominancia se encuentra en el nivel 2, con el 79%, aunque no es tan marcada como el caso de la Oficina de internacionalización. El nivel 3 le sigue con un 77% el nivel 4 con un 73% y 5 tiene una participación marcadamente baja del 50%, como se evidencia en la figura 10.

Figura 10.

Puntuación por nivel – Departamento Administrativo de Planeación (DAP)

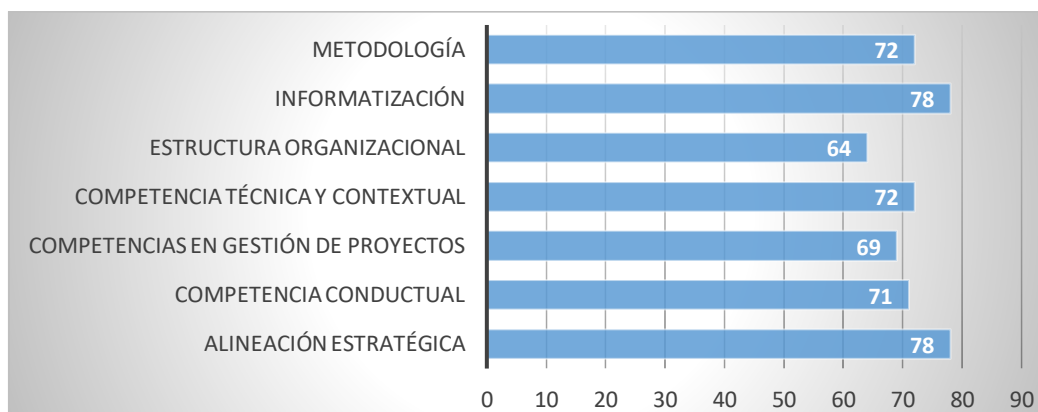


En cuanto al perfil de adherencia de las dimensiones, se evidencia que la alineación estratégica y la informatización lideran en el área con un 78%, mientras que otras dimensiones como metodología, competencia técnica y contextual y competencia

conductual se encuentran en porcentajes similares entre el 71 y 72%, con excepción de las competencias en gestión de proyectos y la estructura organizacional que muestran un 69% y 64% respectivamente, pero en general, se presenta un perfil de adherencia alto en cada dimensión.

Figura 11.

Porcentaje de adherencia a las dimensiones - DAP



En el Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Neiva, se obtiene un puntaje de evaluación de madurez de 3.79 en una escala de 1 a 5, por lo que se considera alto, aunque un poco más bajo que el caso de la Oficina de Internacionalización y Proyectos. Al igual que ésta, de acuerdo con los estándares del modelo, también se encuentra en un nivel 2 lo que representa un contexto en el que se hace un esfuerzo coordinado de cada área, para crear un lenguaje común relacionado con el gerenciamiento de proyectos. El perfil de adherencias muestra que las dimensiones con mayor fuerza en el área estudiada son la informatización junto con la alineación estratégica, significando que los proyectos tienen mucha pertinencia con los objetivos, metas y visión de la entidad y que estos están contenidos en un sistema informático, al menos en los aspectos más relevantes. El punto débil no es tan marcado, pero los puntajes menores, se presentan en las dimensiones de estructura organizacional y competencias en la gestión de proyectos. Es irónico que estas dimensiones presenten el porcentaje más bajo, dado que la estructura organizacional es más estable y las

competencias en gestión de proyectos, están apoyadas por formación titulada en proyectos (especializaciones, maestrías y otros), si se compara con la caracterización de la Oficina de Internacionalización y Proyectos.

La Alcaldía, puntaje global

Para conocer el puntaje global de la Alcaldía de Neiva y su nivel de madurez como entidad, se tomó la moda de las respuestas totales, entregadas por cada dependencia estudiada, y el resultado, aunque fue similar a los desagregados por dependencias, tiene diferencias marcadas.

Tabla 6.

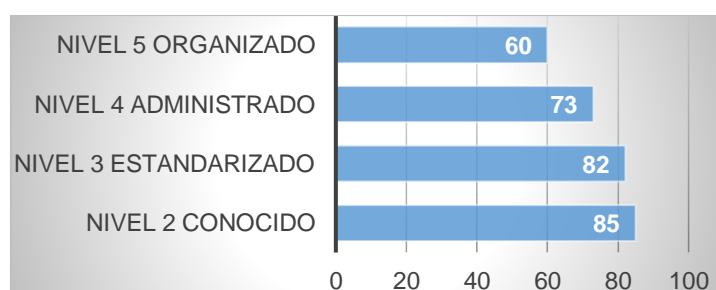
Perfil de adherencia – puntaje global Alcaldía

Nivel	Puntos obtenidos	Perfil de adherencia									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	85										
3	82										
4	73										
5	60										
Total	300										

El perfil de adherencia muestra un puntaje total de 300 que, al hacer el cálculo de la evaluación final, posiciona a la Alcaldía de Neiva en un puntaje de evaluación total de madurez de 4.0, en una escala de 1 a 5, por lo que se considera alto.

Figura 12.

Puntaje por nivel de la Alcaldía – puntaje global

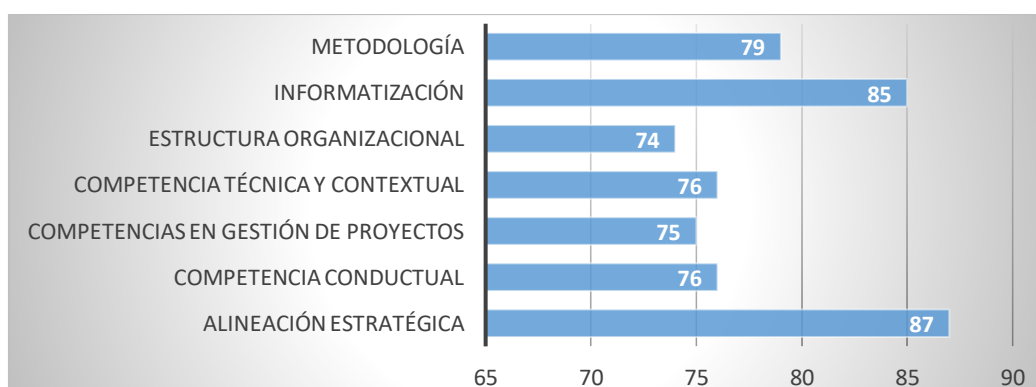


Se sitúa en el nivel 2, con un 85%, seguido muy de cerca del nivel 3 con un 82%, el nivel 4 presenta un 73% y el nivel 5 rezagado con el 60%.

Con lo anterior y de acuerdo con la teoría de madurez de Prado, se puede inferir que la Alcaldía, al encontrarse ubicada en un nivel 2 realiza mejores prácticas en gerenciamiento de proyectos que una entidad en nivel inicial. Sin embargo, por falta de un modelo estandarizado se presentan inconvenientes como atrasos en los plazos de ejecución y finalización, cambios del alcance durante el proyecto, desatención de los indicadores de eficiencia que serían obtenidos después de la implementación del proyecto y por ende la insatisfacción del cliente final, que se traduce en impactos negativos en la comunidad.

Figura 13.

Porcentaje de adherencia por dimensiones – puntaje global Alcaldía



La dimensión más fuerte en la Alcaldía de Neiva, como entidad, es la alineación estratégica. Aunque los autores de la teoría de madurez de Prado, especifican que la alineación estratégica es más evidente en los niveles 4 y 5, es muy positivo que los proyectos se encuentren alineados con la teleología de la entidad, pues impulsan el cumplimiento de metas y objetivos de la administración, generando bienestar en la comunidad que se quiere impactar.

Resultado de las entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a los directivos de las dependencias relacionadas con la formulación de proyectos en la Oficina de Internacionalización y Proyectos y el Departamento Administrativo de planeación, para conocer los

facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en gestión de proyectos de la entidad, así: por la Oficina de Internacionalización y Proyectos, su líder Dr. Rafael Andrés Sánchez Díaz, el Dr. Carlos Ibagón de la dirección de Prospectiva; por la secretaria de Competitividad, la Dra. Maryeli Pérez León, y la Dra. Martha Lucía Ome Ramos, líder de MIPG (Modelo integrado de planeación y gestión). Estas dos últimas realizaron aportes significativos a la investigación, aunque no contestaron todas las preguntas de la entrevista, dado que consideraron que en sus dependencias no se manejaba el tema de este estudio en toda su extensión.

Las entrevistas fueron transcritas y analizadas en una matriz dividida en tópicos, donde se disponen las preguntas y respuestas en el tópico correspondiente, para luego, realizar un análisis vertical de cada tema. La entrevista se dividió así:

Preguntas de la 4 a la 8: Sistema de gestión de proyectos: visión y políticas claras.

Preguntas 1 a la 3 y preguntas de la 9 a la 14: Estructura organizacional: facilitadores y capacidades

Preguntas de la 15 a la 19: PM: metodologías, técnicas, métricas, factores de éxito, PMIS, KM.

Sistema de gestión de proyectos: visión y políticas claras

La Alcaldía cuenta con una capacidad instalada para la formulación de proyectos, a través de procesos de gestión y el manejo de diferentes metodologías diversas, que dependen de la organización a la que va dirigida el proyecto, por lo que no se maneja una metodología única como las ya conocidas de Gestión de Proyectos (Project Management, PM por sus siglas en inglés).

La entidad, como todas las territoriales, cuenta con un banco de proyectos, que sirve como sistema de información en la gestión de proyectos (PMIS, por sus siglas en

inglés) y de gestión de conocimientos (KM, por sus siglas en inglés), pero no hay una política de gestión de proyectos definido para la entidad y los procesos de referenciamiento (benchmarking) no se llevan a cabo para la totalidad de los proyectos. Esto está a discreción del formulador y no es norma general para la planificación.

En los proyectos internos y de ejecución de recursos propios o del sistema general de participación o regalías, si se realiza seguimiento, control y evaluación, de los mismos. La entidad, como responsable de dineros públicos, tiene la obligación de analizar el impacto de sus proyectos y para ello utiliza los criterios de éxito definidos por la entidad u organización que financia el proyecto. Los indicadores son flexibles y se evalúan cada 3 meses, haciendo los ajustes y mejoras acordes a las metas de producto que se gestionan.

Estructura organizacional: facilitadores y capacidades

La estructura organizacional para la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, está configurada por dos dependencias: el Departamento Administrativo de Planeación con sus direcciones y la Oficina de Internacionalización y Proyectos, aunque no hay una concentración de funciones en estas dos, pues en todas las dependencias se realiza formulación de proyectos, éstas tienen una mayor dedicación a la gestión de proyectos.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas y las encuestas, se pudo evidenciar que la Alcaldía de Neiva, no realiza una gestión completa de todas las etapas de los proyectos, pues en su mayoría se limitan a la formulación, dejando la implementación, control y cierre solamente para algunos proyectos internos y esos los realizan las dependencias dueñas del proceso y las interventorías externas, lo que evidencia una carencia en la planificación que deriva en las dificultades ya nombradas en el capítulo de formulación del problema.

Las dos dependencias tienen una organización evocada a la gestión de proyectos, a través de profesionales con conocimiento y experiencia en el área, además de formación titulada en la misma, que les permite brindar asesorías en el tema, tanto para el apoyo al cliente interno (demás dependencias de la entidad), como al cliente externo (comunidad en general), para que el logro de los objetivos que en su mayoría, se centran en la consecución de recursos para el mejoramiento de las condiciones de la comunidad, ya sea ante organizaciones privadas o públicas, del orden nacional e internacional, lo que los convierte en los facilitadores organizacionales de apoyo en la entidad.

PM: metodologías, técnicas, métricas, factores de éxito, PMIS, KM

La Alcaldía cuenta con un Modelo integrado de planeación y gestión MIPG, que rige los procesos de gestión de proyectos de la entidad, pero como ya se dejó claro antes, no tienen una política definida para la gestión de proyectos y por ende una metodología única y definida para toda la entidad. La MGA (metodología general ajustada) del Departamento Nacional de Planeación – DNP, es la que se utiliza con mayor frecuencia, pero la elección de ésta u otra metodología, depende de la organización dueña de los recursos. Y debido a que no existe una política definida para la gestión de proyectos, tampoco se ha determinado una metodología unificada y estandarizada para la gestión de los mismo en todas sus etapas, no solo en la formulación, no hay métricas, técnicas ni factores de éxito definidos que permitan el control y evaluación de la gestión y por ende la gestión de conocimiento también es inexistente.

Análisis de la información

De acuerdo con la literatura, las capacidades en gestión de proyectos, son unas competencias específicas que deben existir en una organización para que puedan ejecutar procesos de Gerencia de Proyectos, así como los facilitadores organizacionales en gestión de proyectos, son aquellas áreas internas de la organización que sirven para brindar apoyo a la gestión de proyectos. En la evaluación del grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, se pudo evidenciar la existencia de esos facilitadores, representados en los funcionarios de las diferentes dependencias, que se encargan de la formulación y la gestión de los proyectos. Estos, en su mayoría tienen la formación y experiencia en gestión de proyectos, además tienen claridad sobre la función que deben desempeñar en ese tema en la Alcaldía.

En las encuestas realizadas se evidenció que 16 de los 23 colaboradores encuestados, se encuentran con una vinculación por prestación de servicios y de los siete restantes, solo tres tienen una vinculación de planta. Este siempre ha sido el “talón de Aquiles” de las organizaciones gubernamentales, dado que, con los cambios de cada administración, cambian sus contratistas y sus Secretarías, por lo que se presenta una falta de continuidad en los procesos, pues su vinculación no es permanente; los contratistas terminan su contrato cada año (en algunos casos en menos meses) y puede que sean recontratados, pero no hay una certeza de ello.

En una organización ideal, las personas vienen y van y los procesos quedan, pero al no existir una política unificada en la gestión de proyectos, éste no es el caso de la Alcaldía.

En cuanto a las capacidades de la organización, para lograr los objetivos de la gestión de proyectos, se evidenció una cultura clara con una teleología institucional, pero en cuanto a los lineamientos y criterios de éxito, no hay una sola versión sobre el

tema, de acuerdo con el resultado de las entrevistas. No hay una estructura organizacional de proyectos que funcione como sistema, con métricas definidas, pues cada dependencia funciona de manera independiente y no hay una política clara de gestión de proyectos y la metodología obedece a terceros externos y no a lo adoptado e interiorizado específicamente para la organización. Las metodologías, técnicas y prácticas para la gestión de proyectos no están estipuladas ni unificadas.

Por otro lado, al medir el grado de madurez por grupos de dependencias donde se realiza con mayor incidencia la gestión de proyectos en la Alcaldía de Neiva, se evidenció que la organización se encuentra en un nivel 2, lo que significa que realiza prácticas en gerenciamiento de proyectos, sin embargo, por falta de un modelo estandarizado se presentan inconvenientes como atrasos en los plazos de ejecución y finalización, cambios del alcance durante el proyecto, desatención de los indicadores de eficiencia que serían obtenidos después de la implementación del proyecto y por ende la insatisfacción del cliente final, es decir la comunidad en general.

La dimensión más fuerte en la Alcaldía de Neiva, como entidad, es la alineación estratégica, lo que es muy positivo, pues los proyectos se encuentran alineados con la teleología de la entidad, impulsando el cumplimiento de metas y objetivos de la administración, que se traduce en el bienestar de la comunidad que se quiere impactar.

En este estudio, además, se pudo evidenciar que no hay una directriz de la gestión de proyectos por procesos (inicio, planificación, implementación, control y cierre) en la Alcaldía de Neiva. Como se dijo anteriormente, cada dependencia se encarga de la formulación de sus proyectos y no hay una metodología definida para realizar el seguimiento de las fases de implementación, control y cierre, necesarias para todo tipo de proyectos, más aún en los de inversión pública.

Al medir la percepción de la cultura organizacional en la gestión de proyectos, del Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos de la Alcaldía de Neiva, que se formó a partir de las respuestas a las encuestas y entrevistas, además de la revisión documental realizada a la página web de la Alcaldía, se evidencia que es inexistente.

La Alcaldía de Neiva tiene una cultura institucional definida, con una política de gestión y desempeño corporativo, pero no existe una de gestión de proyectos. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, es el marco de referencia para planear, ejecutar, hacer seguimiento y controlar la gestión de la entidad, con el fin de generar resultados que atiendan al Plan de Desarrollo, que, entre otras cosas, involucra la formulación de proyectos, pero no hay políticas definidas para la gestión de los procesos de proyectos, no hay una metodología definida, ni se manejan herramientas unificadas para tal fin. No existen criterios de éxito definidos para la evaluación de factores claves como el tiempo, costo, alcance, calidad y resultados esperados y según las respuestas obtenidas a las preguntas referentes a este punto, se infiere que no se realiza evaluación, seguimiento y control de resultados de dichos proyectos.

Por último, dado el grado total de madurez de 4.0 de la entidad y el nivel 2 en el que se encuentra, en la Alcaldía de Neiva se identifica la necesidad de presentar un plan de acción para aumentar su grado de madurez y mejorar su gestión de proyectos, haciéndose necesario una oficina de dirección de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés), que unifique criterios, genere una política definida en dirección de proyectos y gestione cada uno de los procesos de proyectos, aún si siguen gestionándose por dependencias.

Plan de acción para el mejoramiento del grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva

Con el objetivo de presentar un plan de acción para el mejoramiento de la madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, se hace uso de la herramienta matriz IGO, para decidir qué objetivos se deben priorizar, con base en la coherencia y prioridad en relevancia, de las mismas.

La matriz IGO, siglas que significan importancia y gobernabilidad (Mojica, 2005), hace uso de los dos criterios para brindar una priorización de las variables, estrategias u objetivos a evaluar, con base en los puntajes establecidos: gobernabilidad se entiende como “el dominio que el sistema o institución tiene sobre las acciones”; dicho dominio puede expresarse como fuerte o alta (1), moderada o media (2) y débil o nulo (3). Por otro lado, la importancia califica la prioridad que posea el sistema para generar cambios a través de dichas acciones estratégicas y se califican en la misma escala de la gobernabilidad.

Tabla 7.

Matriz IGO para el plan de mejoramiento de la madurez en gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva

Estrategias	Importancia	Gobernabilidad
Generar una política de gestión de proyectos para la Alcaldía de Neiva, en la que se integren los objetivos estratégicos, definición de requisitos de alto nivel y parámetros generales.	1	2
Adoptar una metodología estandarizada de tiempo, costo, alcance y calidad de los proyectos, además de una herramienta tecnológica para realizar el seguimiento de los proyectos en todas las fases.	2	3
Definir una directriz de la gestión por procesos (inicio, planificación, implementación, control y cierre) que unifique los criterios de evaluación de los mismos, poder estructurar los criterios de éxito y por ende la gestión de conocimiento.	2	2

Estrategias	Importancia	Gobernabilidad
Estructurar un grupo humano de proyectos, que sean multiplicadores de las políticas y directrices en cada dependencia, además de ser los responsables de la gestión de los mismos.	2	3
Estructurar una oficina de gestión de proyectos (PMO) de tipo estándar o de control que funcione dentro de las instalaciones de la Alcaldía de Neiva y se encargue del seguimiento y control de los proyectos, además de la calificación, entrenamiento, asignación y evaluación de sus directores.	2	3

Con base en la matriz anterior, se priorizaron las estrategias de acuerdo con su nivel de importancia y gobernabilidad y se unificaron variables similares para así plantear los siguientes objetivos para el plan de acción:

Objetivo 1: Generar una política de gestión de proyectos para la Alcaldía de Neiva, en la que se integren los objetivos estratégicos, definición de requisitos de alto nivel, parámetros generales, y que contenga una directriz para la gestión por procesos (inicio, planificación, implementación, control y cierre) que unifique los criterios de evaluación de los mismos, poder estructurar los criterios de éxito y por ende la gestión de conocimiento.

Objetivo 2: Adoptar una metodología estandarizada de tiempo, costo, alcance y calidad de los proyectos, además de una herramienta tecnológica para realizar el seguimiento de los proyectos en todas las fases.

Objetivo 3: Estructurar un grupo humano de proyectos, que sean multiplicadores de las políticas y directrices en cada dependencia, además de ser los responsables de la gestión de los mismos y sea la base para constituir la PMO (Oficina de Gestión de Proyectos, por sus siglas en inglés), de tipo estándar o de control que funcione dentro de

las instalaciones de la Alcaldía de Neiva y se encargue del seguimiento y control de los proyectos, además de la calificación, entrenamiento, asignación y evaluación de sus directores.

Tabla 8.

Plan de acción para el mejoramiento del grado de madurez en gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva

Objetivo 1: Generar una política de gestión de proyectos para la Alcaldía de Neiva, en la que se integren los objetivos estratégicos, definición de requisitos de alto nivel, parámetros generales, y que contenga una directriz para la gestión por procesos (inicio, planificación, implementación, control y cierre) que unifique los criterios de evaluación de los mismos, poder estructurar los criterios de éxito y por ende la gestión de conocimiento.

Acción	Meta	Indicadores	Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Recursos	Observaciones
Crear un comité de gestión de proyectos	Integrar el comité que definirá la política de gestión de proyectos de la entidad	No. de áreas vinculadas al comité / No. Áreas involucradas en gestión de proyectos	1 mes										N/A	No se necesitan recursos económicos para esta actividad
Nombrar un director del comité que lidere el proceso	Buscar dentro de los especialistas en proyectos con los que cuenta la entidad, quien lidere y lleve a cabo el proceso	Número de nombramientos realizados / Número de personas postuladas	1 semana										N/A	No se necesitan recursos económicos para esta actividad
Recopilar información sobre proyectos de cada área involucrada para alimentar el proyecto de política	Recaudar la información de base para que la política sea aplicable a toda la entidad	Informes recibidos /Cartas de solicitud de información enviadas	3 meses										N/A	No se necesitan recursos económicos para esta actividad

Acción	Meta	Indicadores	Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Recursos	Observaciones
Redacción del documento base del proyecto	Generar la política para aprobación de la administración	Política establecida / Política proyectada	6 meses										\$ 18.000.000	Recursos para contratar un profesional que asesore el proceso

Objetivo 2: Adoptar una metodología estandarizada de tiempo, costo, alcance y calidad de los proyectos, además de una herramienta tecnológica para realizar el seguimiento de los proyectos en todas las fases.

Acción	Meta	Indicadores	Tiempo	5	6	7	8	9	10	11	12	Recursos	Observaciones
Buscar las opciones de metodologías estandarizadas existentes, que se adapten a las necesidades de la Alcaldía	Encontrar cuales son las opciones que se adaptan a las necesidades de la Alcaldía de Neiva, de acuerdo con los proyectos que desarrolla	Opción tecnológica seleccionada / Opciones tecnológicas evaluadas	1 mes									N/A	No se necesitan recursos económicos para esta actividad
Hacer un benchmarking en las Alcaldías del país que ya hayan adaptado una metodología para la gestión de proyectos.	Conocer la experiencia de otras entidades pares, que sirva como base para elegir una metodología.	Número de experiencias evaluadas / Total de experiencias con la información solicitada	2 meses										No se necesitan recursos económicos para esta actividad
Hacer un comparativo entre las herramientas tecnológicas para la gestión de proyectos existentes en el mercado	Conocer la oferta existente y cuales se adaptan a las necesidades de la Alcaldía y sus proyectos	Número de herramientas evaluadas / Total de herramientas disponibles en el mercado	4 meses									N/A	No se necesitan recursos económicos para esta actividad

Acción	Meta	Indicadores	Tiempo	5	6	7	8	9	10	11	12	Recursos	Observaciones
Presentar al comité una propuesta de metodología y herramienta de gestión de proyectos para su aprobación	Aprobación de la mejor propuesta y de esta manera buscar la aprobación de la administración	Propuestas aprobadas / propuestas presentadas	2 meses									N/A	No se necesitan recursos económicos para esta actividad
Abrir licitación para la compra de las licencias y capacitación para el uso y adaptación de las herramientas	Realizar el proceso para la compra de software, que incluya la capacitación para los involucrados.	No. De propuestas presentadas / No. De invitaciones a licitar enviadas	3 meses									\$ 10.000.000	Recursos para la compra de las licencias de la herramienta de gestión de proyectos

Objetivo 3: Estructurar un grupo humano de proyectos, que sean multiplicadores de las políticas y directrices en cada dependencia, además de ser los responsables de la gestión de los mismos y sea la base para constituir la PMO (Oficina de Gestión de Proyectos, por sus siglas en inglés), de tipo estándar o de control que funcione dentro de las instalaciones de la Alcaldía de Neiva y se encargue del seguimiento y control de los proyectos, además de la calificación, entrenamiento, asignación y evaluación de sus directores.

Acción	Meta	Indicadores	Tiempo	13	14	15	16	17	18	Recursos	Observaciones
Invitación interna a postularse como integrante del equipo de proyectos	Buscar entre los funcionarios de la Alcaldía con el perfil requerido, para conformar el grupo de proyectos	Candidatos postulados con el perfil requerido /	1 mes							N/A	No se necesitan recursos económicos para esta actividad

Procesos de elección del equipo entre los candidatos.	Apoyo de la oficina de recursos humanos, para que realice el proceso de selección interno.	Invitaciones enviadas Número de integrantes del comité seleccionado / Número de integrantes del comité requeridos	1 mes	N/A	No se necesitan recursos económicos para esta actividad
Capacitación del equipo y distribución de funciones	Apoyo de la oficina de recursos humanos y de del asesor contratado para el proceso	Número de personas capacitadas / total de capacitaciones convocadas	3 meses	\$ 9.000.000	Recursos para contratar un profesional que asesore el proceso
Estructuración del grupo de proyectos, que sirva como base para una futura PMO	La oficina de recursos humanos debe modificar los contratos de manera que queden cubiertas las nuevas funciones, ya sea adicionando una compensación económica o descargando en otro funcionario obligaciones diferentes a las de proyectos	Número de contratos adaptados / Total de funcionarios que intervienen en el área de proyectos	3 meses	Por definir	Depende del número de contratos y disponibilidad de recursos

Conclusiones

Después de realizar la medición del grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, se identificaron los facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, sus perfiles, competencias y sus funciones dentro de la organización. Además, se identificaron las falencias en cuanto a las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos dentro de la entidad, siendo la mayor de ellas, la falta de una integración de criterios y una política clara de gestión de proyectos.

En la medición del grado de madurez de la Alcaldía de Neiva, basados en los criterios del modelo Prado, se obtuvo un puntaje total de 4.0 y una ubicación en el nivel 2 (conocido), teniendo su mayor fortaleza en la dimensión de alineación estratégica, que sirve como base para la estructuración de una política de gestión de proyectos.

Con este estudio, además, se evidenció la inexistencia de una cultura organizacional en gestión de proyectos, que genera impactos negativos en los resultados de la gestión integral de la administración y una inconformidad generalizada en la comunidad.

Para contrarrestar lo anterior, se diseña y entrega un plan de acciones de mejora, tendiente a unificar criterios y organizar una PMO de tipo estándar o de control que se encargue del seguimiento y control de los proyectos a ejecutar, además de la organización de recursos tanto humanos como físicos para tal fin.

Referencias Bibliográficas

- Conexión ESAN. (18 de Febrero de 2019). *¿Cuáles son los tipos de oficinas de proyectos?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-tipos-de-oficinas-de-proyectos>
- Acevedo, P., Esquivel, J., & Sánchez, J. (2014). *GRADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA SÁNCHEZ FOLIACO INGENIEROS S.A.S DE BOGOTÁ D.C.* Obtenido de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2134/1/GM_GP_Empresa_constructora_S%C3%A1nchez_Foliaco_Ingenieros.pdf
- Alcaldía de Neiva. (2020). *Nuestra Alcaldía*. Obtenido de <https://www.alcaldianeiva.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Organigrama.aspx>
- Arce, S., & López, H. (2010). *Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá Nivel de madurez en gestión de proyectos*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a05.pdf>
- Asocapitales. (2020). *PROPUESTAS PARA UNA AGENDA DE TRABAJO 2020 - 2023 UNA OPORTUNIDAD PARA NEIVA*. Obtenido de <https://www.asocapitales.co/nueva/wp-content/uploads/2020/06/Neiva.pdf>
- Burbano Narváez, T., Cuellar Castellanos, Y., & González García, D. (2021). *Propuesta de diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos con un enfoque en las buenas prácticas implementadas a nivel nacional e internacional, involucrando los pilares de Desarrollo Sostenible para la alcaldía del municipio del Valle del Guamuez*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/11352/CuellarYeimy2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Claros, A. (2015). *Projectools*. Obtenido de Projectools:

<https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>

Crawford, J. K. (2002). *Project Management Maturity Model*. New York: Auerbach Publications.

Dávila, L. (2022). *Patinódromo de Neiva sería inaugurado en el mes de diciembre* .

Obtenido de Laúltima.com: <https://laultima.com.co/2022/11/03/patinodromo-de-neiva-seria-inaugurado-en-el-mes-de-diciembre/>

DNP. (enero de 2016). *Diálogos regionales para la planeación de un nuevo país*.

Obtenido de Departamento Nacional de Planeación:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjDuriT8KD4AhXoZTABHeD3C4YQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fcolaboracion.dnp.gov.co%2FCDT%2FDesarrollo%2520Territorial%2FPortal%2520Territorial%2FMDM%2FInformmeResultados_

DNP. (2019). *Medición del desempeño municipal*. Obtenido de MDM:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjDuriT8KD4AhXoZTABHeD3C4YQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fcolaboracion.dnp.gov.co%2FCDT%2FDesarrollo%2520Territorial%2FMDM%2FMDMPPT.pdf&usg=AOvVaw0j25r4SG_LKpf8ScOgXLD6

ESCOBAR, L., & OLMOS, R. (2021). *DISEÑO DE UNA PMO (OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS) EN EL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA DE LA ALCALDÍA LOCAL DE RAFAEL URIBE URIBE DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.* Obtenido de

https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/27245/1/PROYECTO_551582_551544.pdf

- Global Suite Solutions. (2020). *¿Qué son normas ISO?* Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-son-normas-iso/>
- González, N., Marle, F., & Bocquet, J.-C. (2007). Measuring Project Maturity: Example In a French Automotive Organization. *INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, ICED'07*. Paris.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. México DF: McGraw Hill / Interamericana editores, SA de C.V.
- Higuera, E. (2019). *DISEÑO DE UNA PMO EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE CÁCOTA, CON EL PROPÓSITO DE QUE GESTIONE EFICIENTEMENTE EL FOMENTO DEL COMERCIO CAMPESINO*. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/3562>
- Intedya. (2017). *International Dynamic Advisors*. Obtenido de La norma ISO 21500 sobre gestión de proyectos: <https://www.intedya.com/internacional/1493/noticia-la-norma-iso-21500-sobre-gestion-de-proyectos.html>
- Kerzner, H. (2000). *Advanced project Management. Best Practices on implementation*. New Jersey, Estados Unidos: Wiley, Ed.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for Project management using a project management maturity model*.
- Kerzner, H. (2009). *Strategic planning for Project management using a project management maturity model*. John Wiley & Sons.
- Kwak, Y., & Williams, C. (2002). *Project Management Process Maturity (PM)2 Model*. Obtenido de maturityresearch: https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2020/05/Trabalho_PM2_Model.pdf

- Leal, O., Niño, L., & Zárate, R. (2014). CULTURA ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS. *UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA*.
Obtenido de UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA.
- López, S., & Muriel, J. (2011). *Correlación entre la madurez en la gestión de proyectos y el éxito de los mismos en una muestra de las universidades colombianas (tesis inédita de Maestría)*. Obtenido de Universidad ICESI, Santiago de Cali:
https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67927/1/correlacion_madurez_gestion.pdf
- Martinez, J. (2015). MODELO DE MADUREZ EN EL DOMINIO DE LOS PROYECTOS APLICADO A ORGANIZACIONES DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN MEDELLÍN. *Repositorio Universidad EAFIT*. Obtenido de Universidad EAFIT, repository.
- Mojica, F. (2005). *La construcción de futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá: U. Externado.
- Molinari, E. (2008). *Evaluación de madurez en administración de proyectos en sysde según el modelo PMMM de Kerzner*. San José de Costa Rica. Obtenido de <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP569.pdf>
- Montenegro, R., Miranda, J., & Jara, D. (2014). *Cultura Organizacional en la gestión de proyectos del grupo Conika*. Obtenido de Universidad Católica de Colombia - Repositorio: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>
- Moreno, J. (2022). *Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de Neiva, una obra de nunca acabar*. Obtenido de Caracol.com.co:
https://caracol.com.co/emisora/2022/08/04/neiva/1659619404_328172.html
- MPCM. (2012). *Investigación de madurez en gerenciamiento de proyeytos*. Obtenido de Maturity by proyect category model: <https://maturityresearch.com/es/home-es/>

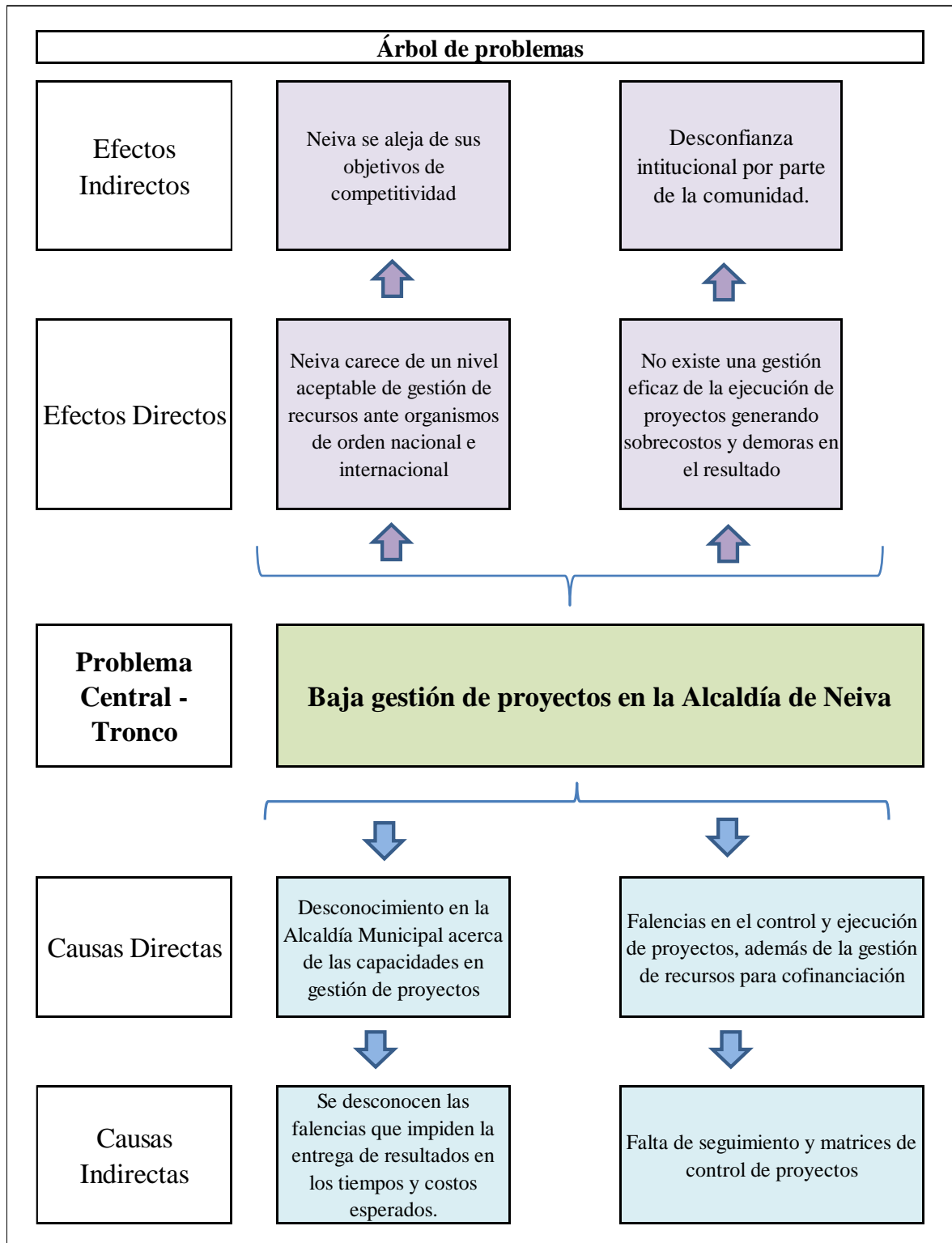
- Ocampo Meneses, K. (2019). *PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE PROYECTOS (PMO) PARA LA SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DE LA ALCALDÍA DE PEREIRA*. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/14290/KaterinTatiana_OcampoMeneses_2019.pdf;jsessionid=18641EED1BF5DAEA99FCCF6D4D461046?sequence=11
- Office of Government Commerce. (2006). *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®)*. OGC.
- Paul, M., S.V., W., S.M., G., M.B., C., & Bush, M. (1993). *Key Practices Of The Capability Maturity Model*.
- Pennypacker, J., & Grant, K. (2003). Project Management Maturity: An Industry Benchmark. *Project Management Journal*, 34 (1), 4-11.
- PMI. (2016). *Avanza Project Success*. Obtenido de <https://www.avanzaproyectos.com>
- PMI, P. M. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. VI Edición. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PMideas. (2021). *Project Management y la Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://pmideas.es/2021/07/project-management-y-la-cultura-organizacional.html>
- Prado, D. (2010). *Foundations of Prado PM Maturity Model*. Obtenido de MPCM: <https://maturityresearch.com/es/modelo-prado-mmgp-2/>
- Prado, D. (2021). Cuestionario de evaluación de madurez - Modelo de madurez Prado - MMGP. Versión 2.3.0. En D. Prado, *Maturidade em Gerenciamento de Projetos" – 3ª Edition*. Falconi.

- PROJECT MANAGEMENT*. (2017). Obtenido de <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf>
- Project Management Institute . (2013). *PMI's organizational project management maturity model*. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666>
- Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity (OPM3)*. Pensilvania, EE.UU.: Project Management Institute Inc.
- Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model Opm3 Knowledge Foundation* . PMI.
- Rodríguez López, E. (2019). *DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS (PMO) PARA LA EMPRESA COOPERATIVA CONSTRUCTIVA*. Obtenido de <https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1586/1/DISE%C3%91O%20DE%20UNA%20OFICINA%20DE%20GESTION%20DE%20PROYECTOS%20%28PMO%29%20PARA%20LA%20EMPRESA%20COOPERATIVA%20CONSTRUCTIVA%20-%20EDUARDO%20RODRIGUEZ.pdf>
- Software Engineering Institute (SEI). (2013). *About Us [online]*. Obtenido de sei.cmu: <http://www.sei.cmu.edu/about/statisticshistory.cfm> retrieved 2nd Feb 2013
- Solarte, L., & Motta, G. (2003). *MODELOS DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS. EL COLOMBIAN PROJECT MANAGEMENT MATURATY MODEL (CP3M©)*. Obtenido de Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos: https://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/ponencia_congreso_iberamericano_inv_en_admon_unal_manizales.pdf

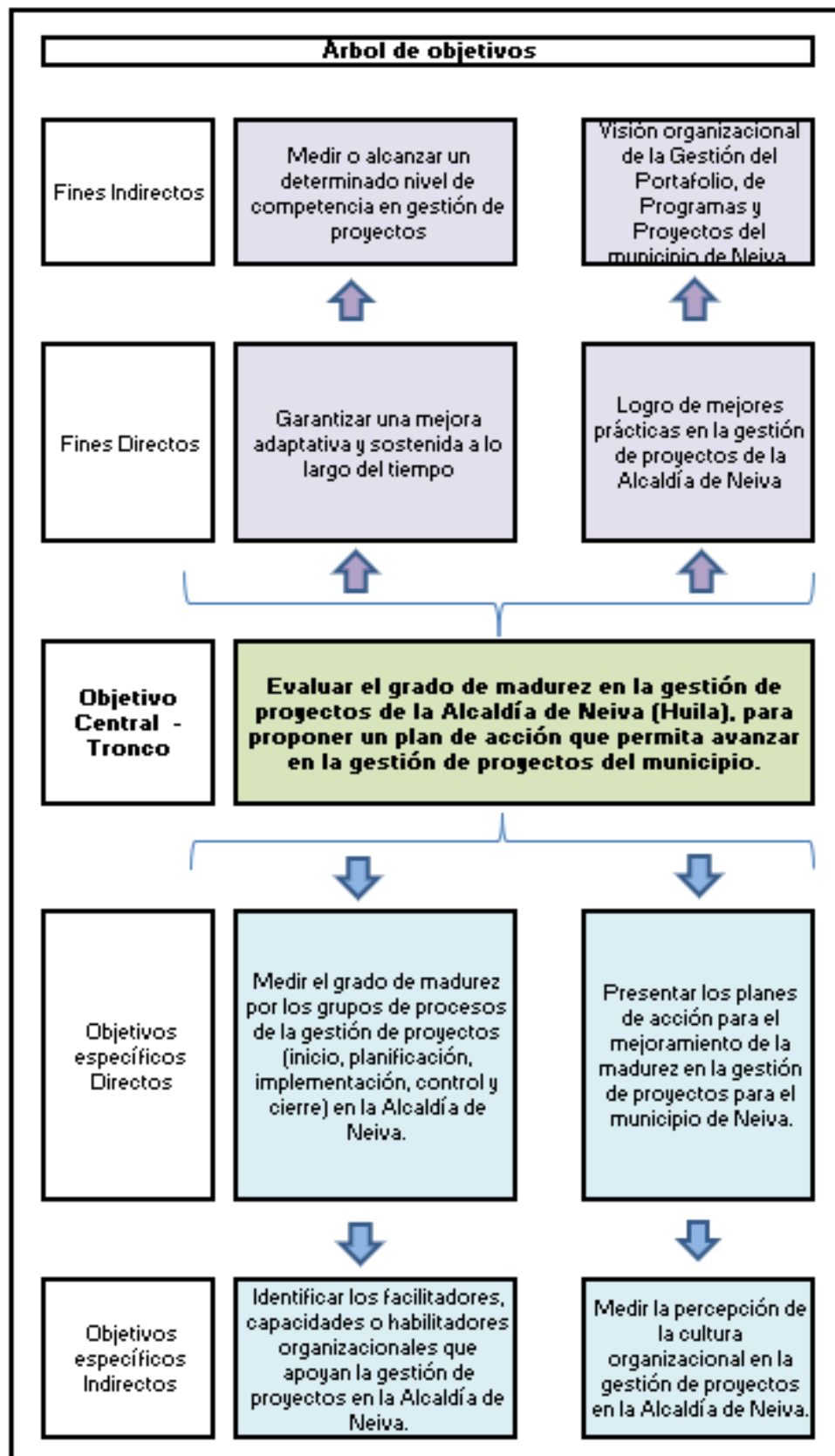
- Solarte, L., & Sánchez, L. F. (2013). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M V5.0. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(52):5. Obtenido de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/42502/44047>
- Tjie, J. (2007). *A framework for the comparison of Maturity Models for Project-based Management*. Utrecht.
- Universidad Extremadura. (2015). *LA NORMA ISO 21500 Directrices para la dirección y gestión de proyectos*. Obtenido de AEIPRO: https://www.aepro.com/files/charlas%20y%20conferencias/2015/Badajoz%202015/ISO_21500_seminario.pdf
- Villareal, F. (2022). *Obras del estadio Guillermo Plazas Alcid de Neiva en veremos*. Obtenido de caracol.com.co: https://caracol.com.co/emisora/2022/03/31/neiva/1648721789_711724.html
- Villareal, F. (2022). *Torre Materno Infantil y CAIMI, obras en el Huila en cuidados intensivos*. Obtenido de Caracol.com.co: https://caracol.com.co/emisora/2022/06/24/neiva/1656080711_494080.html
- Zhang, B. (2012). *PMO Maturity Management and Measurement*.

Anexos

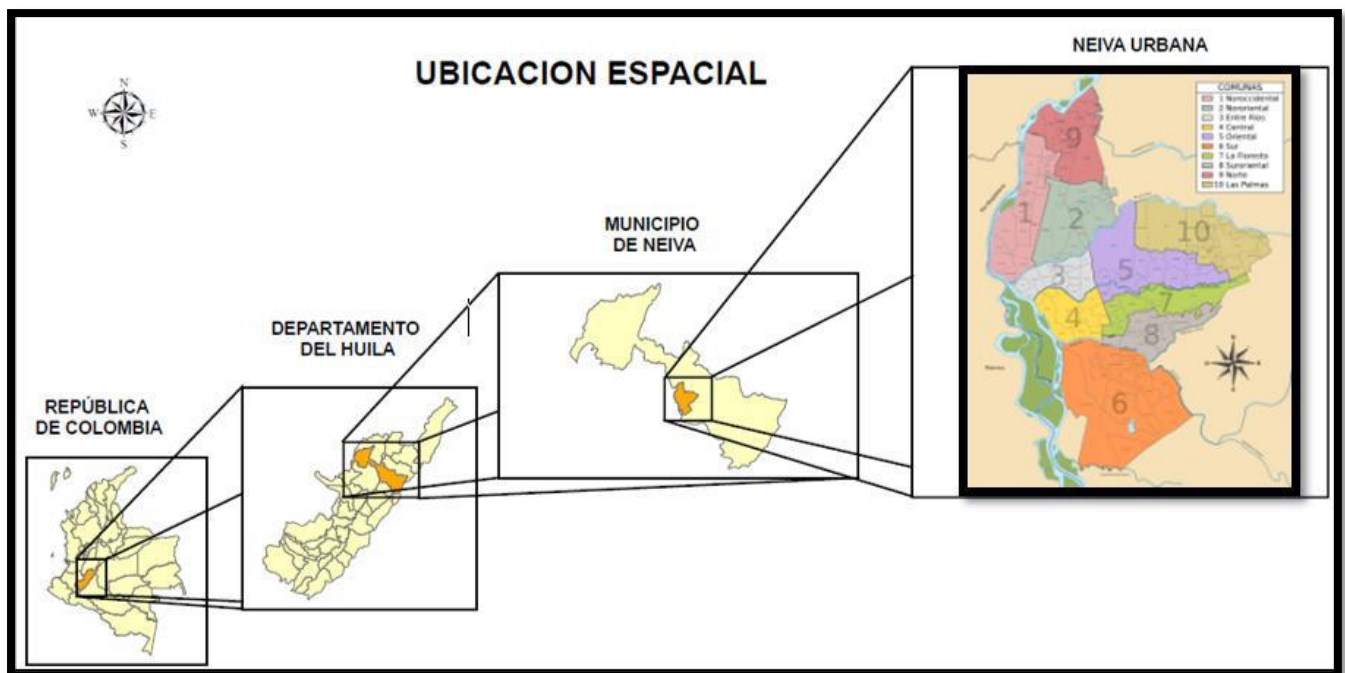
Anexo 1. Árbol de problemas



Anexo 2. Árbol de objetivos



Anexo 3. Ubicación espacial del problema



Tomado de: <https://acortar.link/4JpsuF>

Anexo 4. Instrumento de recolección de información cuantitativo – Modelo Prado

Cordial saludo. La siguiente prueba está diseñada para evaluar el nivel de madurez en la gestión de proyectos del área de planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos de la Alcaldía de Neiva. Vale la pena aclarar que las respuestas son anónimas y su aplicación se realiza con fines netamente académicos.

En cada nivel encontrará una descripción del desarrollo que se va a calificar. Las preguntas están dirigidas a que usted escoja la que más se acomode a la realidad de su dependencia. Todas son de tipo opción múltiple y única respuesta, por lo que se le pide que escoja una sola alternativa en cada pregunta:

Nivel 2. Conocido

Este nivel representa el despertar con el tema de la gestión de proyectos. Sus principales características son:

- **Conocimiento de introducción de la Gestión de Proyectos.**
 - **El uso de herramientas de introducción (SW) para las actividades de secuenciación.**
 - **Las iniciativas aisladas para la planificación y el control de algunos proyectos.**
 - **Cada profesional trabaja a su manera, como la falta de una plataforma estandarizada para la Gestión de Proyectos, que consiste en los procesos, herramientas, estructura de la organización, etc.**
 - **Se produce el despertar de una conciencia de la importancia de la implementación de cada uno de los componentes de una plataforma para la Gestión de Proyectos (GP).**
1. En cuanto a la capacitación interna y/o externa de conocimientos básicos para la administración de proyectos, seleccione la opción más adecuada:
 - a. La mayoría del personal profesional del departamento se capacitó, en los últimos 12 meses, en aspectos relacionados con áreas de conocimiento y procesos en estándares reconocidos (ISO 21500, PMBOK®, IPMA, Prince2, etc.).
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
 2. El uso de software especializado para el manejo del tiempo en los proyectos (líneas de tiempo, Diagramas de Gantt, etc.), seleccione la opción más adecuada:
 - a. La mayoría del personal profesional del departamento se capacitó en el manejo del software en los últimos 12 meses y lo utilizó en sus proyectos.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
 3. En cuanto a la planeación y control de los proyectos por parte de los involucrados, seleccione la opción más adecuada:
 - a. La mayoría del personal profesional del departamento planeó, controló y cerró una cantidad razonable de proyectos basados en estándares establecidos (ISO 21500, PMBOK®, IPMA, PRINCE2, entre otros) y softwares (MS Project, Primavera, Winqsv, entre otros) en los últimos 12 meses.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
 4. Para los responsables por la Administración municipal (Alcaldía de Neiva) ¿Cuál es la importancia de la Administración de Proyectos en los resultados de la organización? Seleccione la opción más adecuada:

- a. La Administración de Proyectos es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
5. Para los responsables por la Administración municipal (Alcaldía de Neiva) ¿Cuál es la importancia del uso de una metodología para la Administración de Proyectos? Seleccione la opción más adecuada:
- a. El uso de una metodología para la Administración de Proyectos es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
6. Para los responsables por la Administración municipal (Alcaldía de Neiva) ¿Cuál es la importancia del uso de sistemas de cómputo para la Administración de Proyectos? Seleccione la opción más adecuada:
- a. El uso de sistemas para la Administración de Proyectos es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
7. Para los responsables por la Administración municipal (Alcaldía de Neiva) ¿Cuál es la importancia de la estructura de Gestión de Proyectos (Administradores, directores y/o Gerentes de proyecto, Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), Comités, Patrocinadores, dueños de los productos)? Seleccione la opción más adecuada:
- a. La estructura para la Gestión de Proyectos es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
8. Para los responsables por la Administración municipal (Alcaldía de Neiva) ¿Cuál es la importancia de la alineación de los proyectos con la estrategia y las prioridades de la Alcaldía? Seleccione la opción más adecuada:
- a. La alineación de los proyectos con la estrategia de la Alcaldía es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
9. Para los responsables por la Administración municipal (Alcaldía de Neiva) ¿Cuál es la importancia de la evolución de habilidades socioemocionales y de comportamiento del personal (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otras)? Seleccione la opción más adecuada:
- a. La evolución de las habilidades socioemocionales y de comportamiento del personal es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.

- c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
10. Para los responsables por la Administración municipal (Alcaldía de Neiva) ¿Cuál es la importancia de la evolución de habilidades técnicas y contextuales del personal (productos y servicios, el negocio, la estrategia, entre otros)? Seleccione la opción más adecuada:
- a. La evolución de habilidades técnicas y contextuales del personal es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.

Nivel 3. Estándar

Al responder a las preguntas de este nivel, tenga en cuenta que es la situación en la que una plataforma de Gestión de Proyectos (GP) se implementó y que está en uso. Sus principales características son:

- **Habilidades de Desarrollo.**
 - **Medio ambiente cambio cultural favorable**
 - **Existencia de una plataforma estandarizada para la Gestión de Proyectos**
 - **Uso de la línea de base y la medición del rendimiento.**
 - **Se han establecido las medidas de evaluación de los proyectos cerrados.**
 - **Los datos de captura de anomalías que afectan los resultados del proyecto de impacto (retrasos, sobrecostos, etc.).**
 - **La plataforma es utilizada por los principales actores durante más de un año.**
 - **Un número significativo de proyectos que han utilizado todos los procesos de la metodología (comienzo, medio y fin).**
1. ¿Cómo es la metodología usada por las personas involucradas en los proyectos del departamento?
- a. Existe una metodología que abarca procesos, áreas de conocimiento requeridas y alineadas a los estándares (ISO 21500, PMBOK®, PRINCXE2, IPMA, entre otros). Esta metodología diferencia el tamaño de los proyectos (grande, mediano, pequeño) y es utilizada hace más de un año.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
2. ¿Cómo es la tecnología de información (informatización) que se ha utilizado en los procesos de administración de proyectos?
- a. Existe un sistema completo y fácil que se utiliza en todos los procesos de gestión de los proyectos (grandes, medianos o pequeños). El permite almacenar y consultar la base de datos de los proyectos ya concluidos y lo manejan hace más de un año los principales involucrados, que a su vez han sido capacitados.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
3. En relación al mapeo y estandarización de los procesos (casos aplicables) desde el surgimiento de la idea, los estudios técnicos y de viabilidad, la negociación, la aprobación del presupuesto, la asignación de recursos, implementación y uso de proyectos, tenemos:
- a. Todos los procesos anteriores fueron mapeados, estandarizados, y algunos computarizados (tanto de la óptica del desarrollo del producto como de su gestión). El material existente es aparentemente completo y adecuado y está en uso hace más de un año.

- b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto
4. En cuanto al plan del proyecto, documento donde se incluye para cada proyecto los elementos para su ejecución, monitoreo y control, gestión de riesgos y manejo de interesados, tenemos:
- a. La creación del documento para la gestión de cualquier proyecto se realiza con reuniones entre los principales interesados hasta que son aprobados los objetivos, el tiempo, los costos, los indicadores de desempeño y las líneas de base (cuando aplique). Se puede utilizar de aspectos de flexibilidad, para los casos que haya necesidad (como en los proyectos que utiliza metodologías ágiles). Este proceso se usa hace más de un año y es aceptado por el equipo.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
5. En cuanto a la Oficina de Dirección de Proyectos (Project Management Office, PMO), se tiene que:
- a. Está bien establecida hace más de un año, con su función bien definida, mapeada y estandarizada. Los documentos son utilizados por el equipo de la PMO, que ha sido capacitado en gestión de proyectos. La PMO es aceptada por la organización y tiene influencia positiva en los proyectos en general y en particular de la Alcaldía.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto
6. En cuanto a los Comités (o las estructuras organizativas equivalentes) para el monitoreo de los proyectos durante su ejecución, seleccione la opción más apropiada:
- a. Fueron implementados, tienen reuniones regulares y gran influencia en el progreso de los proyectos que monitorean. Son bien aceptados en la organización y funcionan hace más de un año.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
7. En cuanto a las reuniones entre el gerente, director y/o líder de proyecto y su equipo para actualización del plan de gestión del proyecto, manejo de excepciones y riesgos en el monitoreo de cada proyecto, tenemos:
- a. Existen reuniones periódicas y los interesados son actualizados del avance del proyecto. Los datos son comparados con las líneas base. En caso de desviaciones, se implementan las medidas y el análisis de riesgos. Está implementado hace más de un año.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
8. ¿Cómo ocurre el control de cambios (tiempo, costo, alcance, resultados, entre otros) de los proyectos en ejecución?
- a. Los valores de las líneas de base son rigurosamente respetados durante el proyecto y casi no son hechas modificaciones. En el caso de que existan peticiones de cambio, se sigue un estricto procedimiento para su análisis y aprobación. Este proceso funciona hace más de un año.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
9. La definición de los criterios de éxito para cada proyecto y las métricas para evaluar su logro (resultados obtenidos, costos, desempeño, entre otros), ¿Cuál opción describe mejor la situación?

- a. Al final de cada proyecto la evaluación del éxito se lleva a cabo y las causas de desviación son analizadas detalladamente. La base de datos es revisada regularmente para identificar los factores negativos recurrentes. Esto ocurre hace al menos un año.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
- 10.** Con respecto a la evolución de las competencias (conocimiento + experiencia) en la gestión de proyectos, técnica y comportamental de los diferentes grupos involucrados (alta dirección, gerentes y/o directores de proyectos, Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), dueño del producto (product owner), etc.), tenemos:
- a. Fueron identificadas las competencias necesarias para cada grupo de profesionales y se realizó un levantamiento que considera la "Situación Actual" y "Situación Deseada". Fue ejecutado un Plan de Acción que mostró resultados convincentes en los últimos 12 meses.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.

Nivel 4. Gestionado

Al responder a las preguntas de este nivel, tenga en cuenta que es la situación en la que la plataforma de Gestión de proyectos (GP) implementada realmente funciona y da resultados. Las principales características de este nivel son:

- **El profesional demuestra consistentemente un alto nivel de competencia, la alineación de los conocimientos y la experiencia práctica.**
- **Eliminación (o mitigación) de las anomalías manejables que dificultan los resultados del proyecto.**
- **Los resultados del área (la tasa de éxito, retraso, etc.) Son consistentes con lo esperado para el nivel de madurez 4.**
- **Esta situación se produce más de dos años.**
- **Un número significativo de proyectos han completado su ciclo de vida en este escenario.**

1. En cuanto a retrasos, sobrecostos, falta de cumplimiento del alcance, de calidad y de los resultados, que se derivan del departamento de administración de proyectos o de otros departamentos, seleccione la opción más adecuada:
 - a. Las desviaciones más importantes fueron identificadas y eliminadas (o mitigadas) estableciendo acciones (contramedidas) para prevenir que estas causas volvieran a ocurrir. Ese proceso ocurre con suceso hace más de dos años.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
2. En cuanto al éxito de los proyectos ¿Cuál es la opción más cercana a la realidad tomando en cuenta los resultados esperados, beneficios obtenidos, satisfacción de los interesados, rentabilidad, cumplimiento en costos, tiempo y calidad?
 - a. Las metas de desempeño del portafolio fueron bien establecidas para los indicadores definidos para el éxito de los proyectos (consistentes con las metas esperadas para el nivel 4 de madurez). Estas metas se han alcanzado al menos en los últimos 2 años.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
3. ¿Qué tan involucrada está la alta gerencia con la administración de proyectos?

- a. En los últimos dos años han estado bastante involucrados, asistiendo a juntas, participando en comités, siguiendo de cerca los proyectos estratégicos. Tienen buen conocimiento del tema y una decidida actitud de apoyo al desarrollo de gestión de proyectos.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
4. En un entorno de buena gobernanza tenemos eficiencia y eficacia porque tenemos la estructura adecuada. Los principales involucrados son competentes, proactivos y utilizan correctamente los recursos disponibles (procesos, herramientas, etc.). Seleccione la opción más adecuada:
 - a. Existe una buena gobernanza en la Administración municipal. Las decisiones correctas se toman en el momento adecuado por la persona adecuada y producen los resultados correctos y esperados. Esto ha estado ocurriendo por más de dos años.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
5. Para la gobernabilidad de los proyectos (metodología, herramientas, tecnología de información (informatización), estructura organizacional, competencias y alineamiento estratégico), ¿Cómo es la práctica del control y medición para la mejora continua?
 - a. Está definido un sistema que periódicamente evalúa estos aspectos y aquellos que se detectan como débiles o inadecuados son analizados, discutidos y mejorados. Esto es aceptado y practicado por los interesados y líderes más importantes hace más de dos años.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
6. ¿Cómo es la supervisión, monitoreo e incentivación de los líderes de proyectos para alcanzar sus metas? Seleccione la opción más aproximada a la realidad:
 - a. Está definido un sistema para la evaluación de los líderes de proyecto que establece metas y, al final del periodo, dependiendo de los resultados, pueden recibir bonos de desempeño claramente establecidos. Esto ocurre hace más de 2 años.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.
7. ¿Cómo ha sido el desarrollo de los líderes de proyecto en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, motivación, entre otros)?
 - a. Prácticamente todos los gerentes, administradores y/o directores de proyectos han participado en un extenso programa de capacitación para fortalecer estos aspectos. El programa se desarrolla de manera exitosa y está en permanente mejora e innovación hace más de dos años.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto
8. ¿Cómo describiría la situación respecto de los incentivos y apoyos para la capacitación y certificación (PMP, IPMA, PRINCE2, Agile, etc.) de los líderes de proyectos, dueños de producto y de los miembros de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)?
 - a. Hay una política de apoyo y estímulo para que continuamente estén capacitándose y avanzando en sus certificaciones. Tiene al menos dos años de establecido el sistema y ha tenido éxito por el elevado número de profesionales que han sido certificados.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.

9. En cuanto a la alineación de los proyectos con el negocio de la organización (o con la planeación estratégica), ¿Cómo la describiría?
 - a. En la creación o propuesta de cada proyecto (caso o plan de negocio), hay una evaluación de lo que se espera cuanto a los resultados/beneficios. Esto tiene que estar claramente relacionado con las metas estratégicas de la organización. En la ejecución del proyecto, se hace el monitoreo para verificar si se mantiene el alineamiento inicial. Ese proceso ocurre hace más de dos años.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.

10. En cuanto a la competencia (conocimiento + experiencia + actitud) del equipo de proyectos en los aspectos técnicos del producto (bien, servicios o resultado) generado por los proyectos, seleccione la opción adecuada:
 - a. El equipo ha demostrado un gran dominio en esta área, contribuyendo así a reducir casi a cero el retrabajo y desperdicio en los últimos dos años.
 - b. La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c. La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d. Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e. No hay esfuerzos en este aspecto.

Nivel 5. Optimizado

Al responder a las preguntas de este nivel, tenga en cuenta que es la situación en la que la plataforma de Gestión de proyectos (GP) no sólo funciona y da resultados, como también fue optimizada por la práctica de la mejora continua y la innovación y los procesos tecnológicos. Sus principales características son:

- **Optimización de los procesos y herramientas.**
 - **La optimización de los resultados (tiempo, costo, alcance, calidad, rendimiento, etc.)**
 - **El más alto nivel de éxito.**
 - **Eficiencia en el entorno y clima laboral, alta productividad y baja tensión.**
 - **Alto reconocimiento de la competencia de la zona, que es visto como un punto de referencia.**
 - **Esta situación se produce más de dos años**
 - **Un número significativo de proyectos han completado su ciclo de vida en este escenario.**
1. Uno de los pilares más importantes de la optimización es la innovación tecnológica y de procesos por permitir saltos de calidad y eficiencia. Elija la mejor opción que describe el escenario de la innovación en la Alcaldía:
 - a. El tema ya no es tabú y hay desarrollos significativos de innovación que permitieron visualizar productos y procesos desde nuevas perspectivas. En los últimos dos años, ocurrieron varias iniciativas innovadoras con resultados plenamente compensatorios.
 - e. La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

 2. Con respecto a la competencia (conocimiento + experiencia + actitud) del equipo en la planificación y seguimiento de los plazos y/o costos y/o alcance, podemos afirmar que:
 - a. El equipo ha demostrado en los últimos dos años dominio expresivo en estos aspectos que han permitido las optimizaciones significativas en la duración, costos y alcance de los proyectos. El equipo domina algunas técnicas como el Agile/Lean management (Metodologías ágiles)
 - e. La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

 3. Tomando en cuenta la competencia (conocimiento + experiencia + actitud) del equipo en el manejo de los grupos de interés (stakeholders) y del manejo del riesgo de los proyectos, seleccione la opción adecuada:

- a. El equipo ha demostrado en los últimos dos años el dominio de esos aspectos, permitiendo que los proyectos avancen con poca incertidumbre y angustia. El equipo maneja aspectos de complejidad estructural como el pensamiento sistémico (system thinking).
 - e. La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
4. Con respecto a la competencia (conocimiento + experiencia + actitud) del equipo en los aspectos técnicos del producto creado (bien, servicio o resultado), se puede afirmar que:
- a. El equipo ha demostrado dominio expresivo en estos aspectos, incluyendo (si aplica) los avances en la tecnología, VIP - Value Improving Practices (Prácticas de generación/mejora del valor), etc., que han permitido optimizaciones significativas en las características técnicas del producto que se está creando.
 - e. La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
5. Tomando en cuenta el sistema informatizado (de cómputo), seleccione la opción más adecuada a su realidad:
- a. Se ha utilizado un sistema integrado de información de gestión de proyectos en los últimos dos años, donde se manejan desde la idea inicial (oportunidad o necesidad) hasta la entrega del producto a la operación. Incluye la gestión de proyectos, manejo de portafolio, programas y análisis de proyectos concluidos. Se ha llevado a cabo una transformación digital en los procesos.
 - e. La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
6. Respecto a la gestión del conocimiento de los proyectos terminados ¿Qué podemos afirmar en cuanto a los temas: ¿análisis de eficiencia del business case (Casos de negocio), evaluación de resultados obtenidos, manejo de datos, lecciones aprendidas, mejores prácticas, entre otras?
- a. Una base de datos de gran calidad, con la información de los proyectos terminados está disponible, hace más de dos años, disponible para los interesados para evitar la repetición de errores, optimizando la ejecución, planeación y cierre de proyectos vigentes.
 - e. La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
7. En cuanto a la estructura organizacional actual (Orientada a proyectos, Matricial Fuerte/Equilibrada/Débil o Funcional) que relaciona el líder de proyecto y la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) a la organización, seleccione la opción más apropiada:
- a. La estructura existente es perfectamente adecuada a la gestión de proyectos, sus líderes y la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y ha funcionado perfectamente por al menos dos años. La relación entre los interesados del proyecto es muy eficiente.
 - e. La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
8. ¿Qué nivel de capacidad tienen los principales involucrados en proyectos en las competencias comportamentales como negociación, liderazgo, manejo de conflictos, motivación, entre otras?
- a. Los involucrados han alcanzado un nivel de excelencia en esta área, demostrando consistentes habilidades en temas como inteligencia emocional, pensamiento sistémico, preparación cognitiva (preparación mental, emocional e interpersonal para la incertidumbre y el riesgo), entre otras.
 - e. La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
9. En cuanto al entendimiento del contexto organizacional (su estrategia, sus procesos, la estructura, tipo de clientes, entre otros aspectos) de los principales involucrados en los proyectos, seleccione la opción más apropiada:
- a. Hay un entendimiento profundo de estos aspectos y son tomados en cuenta en la planeación y la ejecución de los proyectos, de tal manera que los productos entregados (bienes, servicios o resultados) se ajustan muy bien a las necesidades de la Alcaldía.
 - e. La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
10. ¿Cómo es el ambiente laboral en el departamento relacionado con la administración de proyectos?
- a. La gestión del proyecto es visto como "algo natural y necesario" hace más de dos años. Un trabajo de "gestión cultural" fue hecho y los aspectos que impactaban de forma negativa la ejecución de los proyectos ya no existen más. Los proyectos están alineados con las estrategias y la ejecución se realiza sin interrupción, en un clima de tensión baja, de poco ruido y alta de éxito. Siempre que necesario se hace la gestión de cambios de forma eficiente.
 - e. La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

Anexo 5. Presupuesto. Recursos asociados por concepto de gastos de personal, logística y publicación del resultado

Ítem	Fuente de Financiamiento			Total (\$)
	Fuente A (1)	Fuente B (2)	Recursos propios (3)	
A. Recurso Humano				
Profesional 1			\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Subtotal			\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
B. Logística-Salidas de campo				
Salida de campo Desplazamiento - Visita Alcaldía			\$ 570.000	\$ 570.000
Subtotal			\$ 570.000	\$ 570.000
C. Equipos				
Computador			\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Internet			\$ 150.000	\$ 150.000
Llamadas celular			\$ 150.000	\$ 150.000
Impresora			\$ 350.000	\$ 350.000
Subtotal			\$ 1.850.000	\$ 1.850.000
D. Software				
Paquete Microsoft Office			\$ 290.000	\$ 290.000
Antivirus			\$ 100.000	\$ 100.000
S. Especializado			\$ 210.000	\$ 210.000
Subtotal			\$ 600.000	\$ 600.000
E. Materiales				
Papelería (Resma de papel, lapiceros, carpetas, gancho legajador, fotocopias)			\$ 625.000	\$ 625.000
Empastado			\$ 40.050	\$ 40.050
Otros			\$ 42.950	\$ 42.950
Subtotal			\$ 708.000	\$ 708.000
F Asistencia técnica				

Asesoría especializada	\$	1.500.000	\$	1.500.000
Asesoría técnica	\$	800.000	\$	800.000
Asesoría Publicación Artículo	\$	800.000	\$	800.000
Subtotal	\$	3.100.000	\$	3.100.000
G. Otros				
Mantenimiento Equipos	\$	300.000	\$	300.000
Alquiler de Oficina	\$	498.000	\$	498.000
S. Públicos	\$	252.000	\$	252.000
Imprevistos	\$	1.000.000	\$	1.000.000
Subtotal	\$	2.050.000	\$	2.050.000
TOTAL	0	0	12.878.000	\$ 12.878.000

Anexo 7. Tabulación de encuestas

Oficina de Internacionalización y Proyectos - OIP

NIVEL	ENCUESTA PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PUNTOS OBTENIDOS	
NIVEL 2	1	10	7	0	4	2	7	7	10	7	7	85
	2	10	7	7	7	7	10	7	7	7	7	
	3	7	7	0	4	10	10	7	7	7	7	
	4	10	10	10	7	7	2	10	10	10	10	
	5	10	10	10	7	7	10	10	7	10	10	
	6	10	7	7	10	10	2	7	7	7	7	
	7	10	7	7	4	7	2	10	10	10	10	
	8	10	7	10	10	10	10	10	7	10	10	
	9	10	7	7	10	7	7	7	7	7	7	
	10	10	10	4	7	10	10	7	7	7	10	
NIVEL 3	1	4	10	7	4	10	7	7	7	7	7	76
	2	7	7	10	4	7	10	2	10	4	7	
	3	7	7	2	10	10	10	7	7	7	7	
	4	7	7	7	10	7	10	10	10	4	7	
	5	10	7	4	4	7	7	7	7	4	7	
	6	7	10	10	10	7	10	10	10	10	10	
	7	7	10	10	10	7	10	10	7	7	10	
	8	4	10	7	10	10	7	10	7	4	10	
	9	4	10	2	4	10	7	7	7	4	4	
	10	10	4	4	7	7	7	7	7	4	7	
NIVEL 4	1	4	10	4	7	7	7	7	10	4	7	69
	2	4	7	7	7	7	7	7	7	4	7	
	3	10	10	2	10	10	10	10	7	7	10	
	4	10	7	7	10	10	7	10	7	7	7	
	5	4	7	10	7	7	7	7	10	7	7	
	6	0	10	0	0	10	7	4	10	4	0	
	7	10	7	4	7	7	7	7	7	7	7	
	8	4	7	2	0	7	7	0	7	4	7	
	9	10	10	10	10	7	10	7	7	7	10	
	10	10	10	7	7	7	7	7	10	7	7	
NIVEL 5	1	10	10	0	10	0	10	0	10	10	10	70
	2	10	10	0	0	0	10	0	10	10	10	
	3	10	10	0	0	0	10	0	10	0	0	
	4	10	0	0	0	0	10	10	10	0	0	
	5	0	0	0	10	0	10	0	10	10	0	
	6	0	0	0	10	0	10	10	10	10	10	
	7	0	10	0	10	0	10	0	10	10	10	
	8	10	10	0	10	0	10	10	10	0	10	
	9	10	10	10	10	0	10	0	10	10	10	
	10	10	10	10	10	0	10	0	0	0	10	

Departamento Administrativo de Planeación – DAP

NIVEL	ENCUESTA PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	PUNTOS OBTENIDOS
NIVEL 2	1	10	7	4	4	4	4	0	10	0	4	4	7	2	2	4
	2	10	7	4	2	4	4	2	10	2	7	4	4	2	2	4
	3	7	7	2	2	7	7	10	4	0	4	10	4	7	2	7
	4	7	10	4	2	10	7	10	10	4	4	7	7	2	10	10
	5	10	10	4	10	10	4	10	10	4	7	7	10	7	10	10
	6	10	10	4	10	10	7	2	10	7	7	10	10	7	10	10
	7	7	10	4	10	10	7	10	7	2	4	7	10	4	7	7
	8	10	10	7	10	10	7	10	10	7	10	10	7	4	10	10
	9	10	10	10	10	7	7	10	7	4	7	7	7	4	7	7
	10	7	10	10	10	7	4	10	10	4	2	7	7	4	10	10
NIVEL 3	1	7	7	4	10	10	7	2	7	4	2	7	10	4	7	7
	2	7	7	10	10	10	4	10	10	7	2	7	7	2	10	10
	3	7	7	7	10	10	4	10	10	7	2	7	7	2	10	7
	4	10	10	7	10	10	7	10	10	7	2	7	10	2	10	10
	5	2	2	7	2	2	7	7	10	7	2	7	7	2	10	2
	6	7	7	7	10	4	4	10	10	7	10	7	4	2	7	7
	7	7	10	7	10	10	4	10	10	4	10	7	7	2	7	10
	8	7	7	4	10	7	4	7	4	4	2	4	7	0	7	7
	9	7	7	7	10	7	4	10	7	2	0	7	7	0	7	7
	10	10	10	4	10	7	4	10	7	2	0	4	10	0	7	10
NIVEL 4	1	7	7	7	10	7	4	10	10	4	2	4	4	7	7	7
	2	7	10	7	10	7	7	7	7	7	2	4	7	0	7	7
	3	7	10	7	10	10	7	10	10	7	2	4	10	2	7	10
	4	10	10	4	10	7	7	10	7	4	7	4	4	2	7	7
	5	10	10	7	10	7	4	10	10	4	7	4	7	2	10	10
	6	7	7	7	10	10	4	10	7	4	7	0	0	2	7	7
	7	7	7	4	10	7	4	10	7	4	7	2	2	4	7	7
	8	7	7	4	10	2	4	2	4	2	7	4	4	4	2	4
	9	7	7	7	10	10	4	10	10	2	4	7	7	4	10	7
	10	7	7	10	10	10	7	10	7	4	2	7	7	2	4	7
NIVEL 5	1	0	10	0	10	10	10	0	10	0	0	0	0	10	0	0
	2	0	10	0	10	10	10	10	10	0	0	0	0	0	0	0
	3	0	10	0	10	10	10	10	0	0	0	0	10	0	0	0
	4	0	10	0	10	0	10	10	0	0	0	0	10	0	0	0
	5	0	10	10	10	0	10	10	10	10	0	0	10	0	0	10
	6	10	10	0	10	10	10	10	10	0	0	0	10	0	0	10
	7	0	10	0	10	10	0	10	10	0	0	0	10	0	0	0
	8	0	10	0	10	0	0	10	10	0	10	10	10	10	10	10
	9	10	10	0	10	10	10	10	10	0	10	10	10	0	10	10
	10	10	10	0	10	0	10	10	10	10	0	0	10	10	10	10

Total (OIP + DAP)

NIVEL	ÁREA	DP									OIP										PUNTAJE OBTENIDO	PUNTOS				
	PRUEGUA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			11	12	13	14
NIVEL 2 Conocido	1	10	7	0	4	2	7	7	10	7	10	7	4	4	4	4	0	10	0	4	4	7	2	2	4	85
	2	10	7	7	7	7	10	7	7	7	10	7	4	2	4	4	2	10	2	7	4	4	2	2	7	
	3	7	7	0	4	10	10	7	7	7	7	7	2	2	7	7	10	4	0	4	10	4	7	2	7	
	4	10	10	10	7	7	2	10	10	10	7	10	4	2	10	7	10	10	4	4	7	7	2	10	10	
	5	10	10	10	7	7	10	10	7	10	10	10	4	10	10	4	10	10	4	7	7	10	7	10	10	
	6	10	7	7	10	10	2	7	7	7	10	10	4	10	10	7	2	10	7	7	10	10	7	10	10	
	7	10	7	7	4	7	2	10	10	10	7	10	4	10	10	7	10	7	2	4	7	10	4	7	10	
	8	10	7	10	10	10	10	10	7	10	10	10	7	10	10	7	10	10	7	10	10	7	4	10	10	
	9	10	7	7	10	7	7	7	7	7	10	10	10	10	7	7	10	7	4	7	7	7	4	7	7	
	10	10	10	4	7	10	10	7	7	7	7	10	10	10	7	4	10	10	4	2	7	7	4	10	10	
NIVEL 3 Estandarizado	1	4	10	7	4	10	7	7	7	7	7	7	4	10	10	7	2	7	4	2	7	10	4	7	7	82
	2	7	7	10	4	7	10	2	10	4	7	7	10	10	10	4	10	10	7	2	7	7	2	10	10	
	3	7	7	2	10	10	10	7	7	7	7	7	7	10	10	4	10	10	7	2	7	7	2	10	7	
	4	7	7	7	10	7	10	10	10	4	10	10	7	10	10	7	10	10	7	2	7	10	2	10	10	
	5	10	7	4	4	7	7	7	7	4	2	2	7	2	2	7	7	10	7	2	7	7	2	10	7	
	6	7	10	10	10	7	10	10	10	10	7	7	7	10	4	4	10	10	7	10	7	4	2	7	10	
	7	7	10	10	10	7	10	10	7	7	7	10	7	10	10	4	10	10	4	10	7	7	2	7	10	
	8	4	10	7	10	10	7	10	7	4	7	7	4	10	7	4	7	4	4	2	4	7	0	7	7	
	9	4	10	2	4	10	7	7	7	4	7	7	7	10	7	4	10	7	2	0	7	7	0	7	7	
	10	10	4	4	7	7	7	7	7	4	10	10	4	10	7	4	10	7	2	0	4	10	0	7	7	
NIVEL 4 Administrado	1	4	10	4	7	7	7	7	10	4	7	7	7	10	7	4	10	10	4	2	4	4	7	7	7	73
	2	4	7	7	7	7	7	7	7	4	7	10	7	10	7	7	7	7	7	2	4	7	0	7	7	
	3	10	10	2	10	10	10	10	7	7	7	10	7	10	10	7	10	10	7	2	4	10	2	7	10	
	4	10	7	7	10	10	7	10	7	7	10	10	4	10	7	7	10	7	4	7	4	4	2	7	7	
	5	4	7	10	7	7	7	7	10	7	10	10	7	10	7	4	10	10	4	7	4	7	2	10	7	
	6	0	10	0	0	10	7	4	10	4	7	7	7	10	10	4	10	7	4	7	0	0	2	7	7	
	7	10	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	4	10	7	4	10	7	4	7	2	2	4	7	7	
	8	4	7	2	0	7	7	0	7	4	7	7	4	10	2	4	2	4	2	7	4	4	4	2	4	
	9	10	10	10	10	7	10	7	7	7	7	7	7	10	10	4	10	10	2	4	7	7	4	10	10	
	10	10	10	7	7	7	7	7	10	7	7	7	10	10	10	7	10	7	4	2	7	7	2	4	7	
NIVEL 5 Organizado	1	10	10	0	10	0	10	0	10	10	0	10	0	10	10	10	0	10	0	0	0	10	0	10	60	
	2	10	10	0	0	0	10	0	10	10	0	10	0	10	10	10	10	10	0	0	0	0	0	0		
	3	10	10	0	0	0	10	0	10	0	0	10	0	10	10	10	10	0	0	0	0	10	0	0		
	4	10	0	0	0	0	10	10	10	0	0	10	0	10	0	10	10	0	0	0	0	10	0	0		
	5	0	0	0	10	0	10	0	10	10	0	10	10	10	0	10	10	10	10	0	0	10	0	10		
	6	0	0	0	10	0	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	0	0	0	10	0	10		
	7	0	10	0	10	0	10	0	10	10	0	10	0	10	10	0	10	10	0	0	0	10	0	0		
	8	10	10	0	10	0	10	10	10	0	0	10	0	10	0	0	10	10	0	10	10	10	10	10		
	9	10	10	10	10	0	10	0	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	0	10	10	10	0	10		10
	10	10	10	10	10	0	10	0	0	0	10	10	0	10	0	10	10	10	10	0	0	10	10	10		

Relaciones entre las dimensiones del MMGP y las preguntas de la encuesta

NIVEL	No. Pregunta	Dimensión
NIVEL 2 Conocido	1	Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
	2	Informatización
	3	Metodología
	4	Alineación estratégica
	5	Metodología
	6	Informatización
	7	Estructura organizacional
	8	Alineación estratégica
	9	Competencia conductual
	10	Competencias técnica y contextual
NIVEL 3 Estandarizado	1	Metodología
	2	Informatización
	3	Metodología - Informatización
	4	Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
	5	Estructura organizacional
	6	Estructura organizacional
	7	Estructura organizacional - Alineación estratégica - Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
	8	Metodología - Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
	9	Alineación estratégica - Metodología - Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
	10	Competencia conductual - Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
NIVEL 4 Administrado	1	Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
	2	Alineación estratégica
	3	Alineación estratégica, estructura organizacional
	4	Alineación estratégica, estructura organizacional
	5	Metodología, informatización
	6	Estructura organizacional - Competencia conductual - Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
	7	Competencia conductual
	8	Alineación estratégica - Competencia conductual - Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
	9	Alineación estratégica
	10	Competencia conductual - Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
NIVEL 5 Organizado	1	Metodología, informatización
	2	Competencia conductual - Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
	3	Competencia conductual - Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
	4	Competencia conductual - Competencias en gestión de proyectos - Competencias técnica y contextual
	5	Informatización
	6	Metodología, Informatización
	7	Estructura organizacional
	8	Competencia conductual
	9	Alineación estratégica, Competencias técnica y contextual
	10	Alineación estratégica, Competencia conductual

Anexo 8. Matriz de análisis de entrevistas

Entrevistado	Sistema de gestión de proyectos: visión y políticas claras	Estructura organizacional: facilitadores y capacidades	PM: metodologías, técnicas, métricas, factores de éxito, PMIS, KM
Rafael Andrés Sánchez Díaz	<p>4. ¿En la Alcaldía se tiene implementada alguna norma ISO? Si, norma ISO de calidad, pero no específicamente para proyectos.</p> <p>5. ¿Usted conoce la norma ISO 21500 para la Gerencia de proyectos? Si la conozco. - ¿La Alcaldía la tiene o trabaja en su implementación? Hay un proceso de implementación y una consultoría base para poder tener un sistema unificado de administración de proyectos en la Alcaldía, pero aún no está vigente.</p> <p>6. ¿La Alcaldía tiene una política y visión escrita sobre la Gestión de proyectos? Si. Cada dependencia tiene, obviamente por norma, la responsabilidad de formular sus proyectos en la metodología general ajustada MGA del país dirigida por Planeación nacional y además hay unos procesos establecidos a través del sistema de calidad de la administración de la oficina de MYPG, que establece cual es el procedimiento en la formulación de los proyectos. Si hablamos de política pública para la formulación de proyectos, no. Pero si hay un procedimiento establecido para la formulación de proyectos. En el caso de la oficina de internacionalización y proyectos tenemos el procedimiento para la formulación de proyectos dentro de la línea de cooperación internacional y aplicación para bolsas nacionales. - Si la tiene, ¿ha sido divulgada? Divulgada internamente, claro, a través del sistema de gestión de la administración MYPG, pero fuera, además de lo que hace transparencia que es publicar permanentemente lo que se hace a través del portal</p>	<p>1. ¿Cuál es el rol que desempeña en el ámbito de proyectos dentro de la Alcaldía? Yo soy el jefe de la oficina de internacionalización y proyectos, una dependencia que tiene a su cargo la formulación de proyectos para 3 líneas: cooperación internacional, algunas bolsas nacionales para temas de regalías y algunas bolsas que tengan que ver con organizaciones no necesariamente que sean de cooperación internacional, sino que tengan fondos privados o bolsas con las que pueda aplicar la Alcaldía de Neiva.</p> <p>2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la gestión de proyectos? Tengo como persona profesional, 12 años de experiencia en temas de gestión de proyectos</p> <p>3. ¿Tiene algún título o certificación oficial en Gestión de proyectos? No, no tengo título o certificación de proyectos, no. Me he capacitado en temas de PMI pero no tengo; tengo una especialización en Alta Gerencia, una maestría en innovación y un MBA, pero no tengo algo que diga puntualmente Proyectos</p> <p>9. ¿La Alcaldía proporciona una estructura organizacional para apoyar los esfuerzos de la gestión de proyectos? Si. La Alcaldía tiene una estructura organizacional directamente a cargo de la dirección de prospectiva, que formula proyectos más relacionados con planeación nacional y banco de proyectos institucionales y el programa de formulación de proyectos de esta oficina, apoya a toda la comunidad en la formulación de sus proyectos. Hay un procedimiento para llegar a esa formulación, tienen que acercarse y contarnos a que bolsa quieren aplicar, que necesidad tienen y empiecen a trabajar con los profesionales de la oficina directamente con los beneficiarios de la formulación del proyecto. Formulación. Ya la gestión y administración del mismo depende de las bolsas a la que apliquen, de la aprobación de los mismos y del manejo ya en la ejecución de los mismos que tenga pues la entidad que se beneficia del proyecto.</p> <p>10. ¿La Alcaldía cuenta con estructuras para apoyar la gestión de competencias y habilidades para el entorno de la Gestión de proyectos y ciclo de vida de los proyectos? Una de las obligaciones que tenemos en la línea de formulación de proyectos es apoyar y enseñar a las comunidades a formular proyectos hace parte también de la política pública de internacionalización que les brindemos las herramientas y fortalezcamos las competencias de las comunidades beneficiarias en formulación de proyectos. No es un programa masivo aún, trabajamos de acuerdo a la oferta o a la demanda que nos llegue, perdón. Si nos llega una organización y nos dice tengo tal idea de proyectos los apoyamos y buscamos que esa</p>	<p>15. ¿Tiene la Alcaldía una metodología implementada para la Gestión de proyectos? La Alcaldía se rige generalmente bajo la metodología del marco general ajustado. Si ya tú me preguntas por la implementación de todo un sistema de gestión de proyectos, no. Tenemos metodologías de formulación de proyectos para las bolsas en las que aplicamos, pero realmente como respondí al inicio no tenemos un sistema de gestión integrado aún.</p> <p>16. ¿La Alcaldía usa las métricas y técnicas de Gestión de proyectos para los esfuerzos en la Gestión de proyectos? Por supuesto hay que hacerla. Todo proyecto que se formule o se aplique para la bolsa, para la ejecución de recursos propios, incluso, o para cualquier bolsa, tiene unos indicadores de evaluación, medición, permanentes que además son muy estrictos, por ser recursos públicos, para el tema de recursos propios o para el sistema general de participación o regalías y además en la medida que van aprobando proyectos de otros fondos como cooperación internacional o bolsas privadas de alianzas nos obligan a hacer un seguimiento riguroso con indicadores, con metas de producto con evaluación de desempeño y ejecución presupuestal que es más que exigente. Si, si lo tiene. tiene que ser así.</p> <p>17. ¿La Alcaldía usa los criterios de éxito de proyecto cuando evalúa los esfuerzos de la Gestión de proyectos? Si, en todo. Nosotros tenemos la obligación de hacer cada 3 meses, seguimiento y evaluación del impacto de los proyectos en ejecución y de</p>

	<p>de la administración, digamos que no ha existido una socialización comunitaria del procedimiento. no necesariamente.</p> <p>- ¿Está alineada con las de la Alcaldía? Si claro, son las mismas.</p> <p>7. ¿La Alcaldía cuenta con un sistema de gestión para apoyar la Gestión de proyectos? Específicamente nosotros en la administración tenemos una línea que es la formulación de proyectos, es un programa que depende de esta oficina y ese programa busca conectar las comunidades, fundaciones y organizaciones sociales, comunitarias y educativas, para que reciban el acompañamiento en la formulación de sus proyectos dentro de ese programa y poder así aplicar a las bolsas nacionales o internacionales en busca de recursos o asistencia técnica. Si...</p> <p>8. ¿La Alcaldía promueve y patrocina iniciativas para la gestión de proyectos? No necesariamente. Promovemos que la gente formule proyectos, haga gestión de sus proyectos, pero como administración nos ceñimos a lo que está en el plan de desarrollo, que es básicamente la ejecución de los proyectos puestos en nuestros programas.</p>	<p>organización quede con la (demanda) capacidad instalada, definida y que ellos puedan seguir haciéndolo</p> <p>- ¿Y acá internamente doctor Rafael, con los colaboradores? Si claro, permanentemente se capacitan en esta dependencia, permanentemente. Todas las personas que entran a trabajar en la oficina tienen una inducción y capacitación en marco lógico que es una formulación genérica que trabajamos nosotros en la oficina para proyectos de cooperación internacional, por ejemplo</p> <p>11. ¿La Alcaldía cuenta con una trayectoria profesional para apoyar los roles (funciones) necesarias que soporten el entorno de la Gestión de proyectos? La planta profesional es de la administración, regido por la secretaría general, tiene a cargo formuladores de proyectos con experiencia y obviamente formados profesionalmente para esto también; ya que tengan obligaciones específicas de apoyar o de capacitar a terceros tendríamos que preguntarle a la secretaría general, pero en este momento si tenemos profesional de planta que tenga esa capacidad.</p> <p>12. ¿La Alcaldía tiene una fuerza de trabajo con el nivel adecuado de competencias para apoyar el entorno de la Gestión de Proyectos? Con toda seguridad sí. El mismo sistema nacional obliga a que cada secretaría o dependencia tenga formuladores de proyectos para formular o actualizar sus MGAS. Si la tienen</p> <p>13. ¿La Alcaldía cuenta con un proceso para evaluar la competencia y las evaluaciones formales de desempeño? Si, habitualmente se hacen unas evaluaciones de desempeño, no sabría decirte si son específicas para proyectos creo que no, pero se incluyen dentro de las labores de cada profesional o personal de planta una evaluación anual de su desempeño.</p> <p>14. ¿La Alcaldía proporciona formación (capacitación) para las funciones de la Gestión de proyectos? Dependiendo del cargo, si hay capacitaciones para apoyar y para fortalecer las competencias, como te decía de los profesionales a cargo de estas líneas. Si</p>	<p>esa manera nosotros podemos ir resolviendo o adecuando, digamos que, en la ejecución de nuestros presupuestos, cuál debería ser el indicador a mejorar, el indicador a quitar o las metas de producto que deberíamos estar evaluando.</p> <p>18. ¿La Alcaldía usa referenciamiento (benchmarking) para los esfuerzos de la Gestión de proyectos? Parcialmente algunos formuladores lo pueden hacer en el seguimiento de los mismos.</p> <p>19. ¿La Alcaldía usa un sistema de información de Gestión de proyectos (PMIS) y de Gestión del conocimiento (KM) para los esfuerzos de la gestión de proyectos? El sistema de información de proyectos es el banco de proyectos. Si tú me preguntas si tenemos un PM (Project Management) para cada proyecto no se puede necesariamente, porque nosotros tenemos un seguimiento diferente que nos pone el DNP, por ejemplo, para los proyectos de ejecución de recursos propios y dependiendo de las bolsas, en el caso nuestro de cooperación internacional, hay un seguimiento diferente. Puedo decirte que algunos unos si y otros no, evidentemente. O sea, no hay un sistema integrado para todos. No lo hay, pero dependiendo de las bolsas o los recursos que vayamos ejecutando, pues hay que hacerle un seguimiento diferente y los sistemas de información pueden estar unificados o no.</p>
Carlos Ibagón	<p>4. ¿En la Alcaldía se tiene implementada alguna norma ISO? no nosotros de las de acá nosotros como departamento de planeación municipal no tenemos Ninguno de los procesos certificados si no estoy mal la única oficina o secretaria que tiene procesos certificados y está obligado a aplicar normas ISO de</p>	<p>1. ¿Cuál es el rol que desempeña en el ámbito de proyectos dentro de la Alcaldía? Yo era así aparte del equipo antes en esa época de 1995 cuando en cumplimiento de la ley 190 152 de 94, se dio plazo para que las entidades territoriales sean municipios o departamentos, implementarán o crearan los respectivos bancos de programas y proyectos de inversión en cada uno de los territorios, entonces yo hice parte de ese equipo antes de la división de planeamiento y proyectos.</p>	<p>15. ¿Tiene la Alcaldía una metodología implementada para la Gestión de proyectos? Nosotros nos acogemos a las directrices que traza el departamento Nacional de planeación. El departamento Nacional de planeación tiene una plataforma llamada Suite en el cual se registran todos los proyectos y programas de inversión</p>

<p>la Secretaría de Educación, pero nosotros nos ceñimos todos los procesos y procedimientos los tenemos establecidos y regulados en el en MYPG.</p> <p>5. ¿Usted conoce la norma ISO 21500 para la Gerencia de proyectos? ¿La Alcaldía la tiene o trabaja en su implementación? Sí, más o menos la he escuchado, pero nosotros como le digo no la trabajamos ni la implementamos porque no estamos obligados a cumplimiento de la misma Ok. Entonces no, no se está trabajando en su implementación tampoco.</p> <p>6. ¿La Alcaldía tiene una política y visión escrita sobre la Gestión de proyectos? Si la tiene, ¿ha sido divulgada? ¿Está alineada con las de la Alcaldía? Política como tal de pronto no, pero visión sí, como le dijera, es que la misma política de los proyectos está enmarcada dentro del plan de desarrollo que tiene cada administración en su respectivo periodo, porque para yo cumplir las diferentes metas ahorita se llaman indicadores de bienestar y las metas de producto plasmada en el plan de desarrollo de período de gobierno de los alcaldes correspondientes pues para poder cumplir eso, tengo que formular unos proyectos y a nivel nacional es departamento Nacional de planeación ha definido unos software y unas metodologías en los cuales se deben formular y hacer el seguimiento y evaluación a los respectivos proyectos de inversión pública que elaboran la las diferentes entidades territoriales a nivel nacional y obviamente para cumplir las metas de producto de sus respectivos planes de desarrollo. Bueno, de igual manera también están alineadas con la misión y la visión de la Alcaldía obviamente.</p> <p>7. ¿La Alcaldía cuenta con un sistema de gestión para apoyar la Gestión de proyectos?</p>	<p>Entonces, eh, hice parte de esa de esa oficina y creamos o establecimos el proyecto de acuerdo por el cual se creó el banco de programa y proyectos del municipio de Neiva a través del acuerdo 063 del año 95.</p> <p>Entonces Desde esa fecha yo vengo, hago parte de todo lo que tiene que ver con banco del programa y proyectos actualmente. Soy el director de prospectiva que es la oficina encargada de revisar para todo lo que tiene que ver con la formulación evaluación y seguimiento de los diferentes proyectos y programas de inversión que se registran en el banco de programas y proyectos e igualmente soy el coordinador del banco de programas y proyectos del municipio de Neiva.</p> <p>2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la gestión de proyectos? Pues desde el año 95.</p> <p>3. ¿Tiene algún título o certificación oficial en Gestión de proyectos? Aparte de eso, yo tengo una especialización en formulación y evaluación de evaluaciones de formulación y evaluación de proyectos de desarrollo social, esa le dice en el año 2001 2000 2001 en la universidad iberoamericana.</p> <p>9. ¿La Alcaldía proporciona una estructura organizacional para apoyar los esfuerzos de la gestión de proyectos? Pues nosotros apoyamos proyectos acá y eh de sentido pues obviamente proyecto, pero no proyectos particulares en sí no, si son proyectos. Nosotros apoyamos proyectos de la comunidad que muchas veces presenta proyectos y que están destinados a la solución de problemas o a satisfacer necesidades de la comunidad. Nosotros apoyamos esos proyectos siempre y cuando los mismos se encuentren enmarcados por enmarcados dentro de las metas de productos del plan de desarrollo que se está adelantando y que tengan que tener la viabilidad sectorial de las respectiva secretaría en el cual se enmarca o es inherente el proyecto que se está presentando por la comunidad o la persona que está interesada, porque muchas veces confundimos hay veces son iniciativas o propuestas de trabajo con proyectos de inversión Entonces nosotros sí, lo que son proyectos de inversión Y eso lo encuentran enmarcados dentro de las metas de productos de plan de desarrollo. Obviamente el municipio ayuda a la cofinanciación de esas iniciativas por parte de la comunidad o de organizaciones así del orden municipal</p> <p>10. ¿La Alcaldía cuenta con estructuras para apoyar la gestión de competencias y habilidades para el entorno de la Gestión de proyectos y ciclo de vida de los proyectos? Si hay varias dependencias como le digo en el manual de funciones especialmente en el Decreto 877 del 16 de octubre del año 2020 y el 879 también del 16 de octubre del 2020 hay una estructura suficientemente establecida y hay unas dependencias que están destinadas a la formulación y evaluación de proyectos, el caso nuestro como departamento administrativo</p>	<p>pública de las entidades territoriales del orden nacional y ahí a través de ella, se hace el seguimiento obviamente esa plataforma se carga se elabora a través de la metodología general ajustada más conocida como MGA que también es un software que ha creado el departamento nacional para las diferentes formulación evaluación y seguimiento de los proyectos que eso lo que permiten con esa metodología una vez estructurado el proyecto en la misma se puede hacer la gestión a través de las entidades territoriales, la secretaría en el cual se enmarca el proyecto para hacer las repetidas gestión de los recursos y poder llegar a feliz término la ejecución del mismo.</p> <p>16. ¿La Alcaldía usa las métricas y técnicas de Gestión de proyectos para los esfuerzos en la Gestión de proyectos? Pues no sé si lo utilizaría directamente, pero lo que sí, es que se formulan los proyectos y se hacen las gestiones correspondientes para conseguir los diferentes recursos requeridos para la cofinanciación de los proyectos estratégicos que requiera la administración municipal, anti organismos, ya sea departamentales o del orden nacional.</p> <p>17. ¿La Alcaldía usa los criterios de éxito de proyecto cuando evalúa los esfuerzos de la Gestión de proyectos? Sí, como todos nosotros, pues una vez formulado el proyecto, se hace la gestión correspondiente y se han conseguido varios en la combinación de varios proyectos a nivel nacional y a nivel departamental, que también se ha conseguido. Entonces yo creo que lo más el éxito es lograr ejecutar el proyecto y solucionarle el problema y la necesidad de la comunidad, qué es lo que la requiere.</p>
---	--	--

	<p>Sí, por algo desde hace cerca de ocho años, que está creada la dirección de prospectiva. Igualmente, en esta administración, se creó la oficina de internacionalización y de proyectos que es la oficina encargada de apoyar a las diferentes dependencias y ciudadanía para la gestión de proyectos a nivel nacional a nivel internacional básicamente. Igualmente, nosotros con cada una de las Secretarías se formulan los proyectos y se hace la respectiva cada Secretario del señor alcalde directamente hace la gestión de proyectos, ya sea ante organismos, nacionales o internacionales ONG, pero especialmente ante el gobierno nacional para poder cumplir y gestionar recursos para poder cofinanciar aquellos proyectos estratégicos que tienen plasmado en su plan de desarrollo.</p> <p>8. ¿La Alcaldía promueve y patrocina iniciativas para la gestión de proyectos? La Alcaldía promueve por patrocinio iniciativas para la gestión de proyectos.</p>	<p>de planeación estamos dentro de las metas, dentro de las funciones que tiene especialmente la dirección de prospectiva. Está la de apoyar aquella formulación de proyectos para hacer gestionados a nivel ante los diferentes ministerios o dependencia u organizaciones que considere cada una de las dependencias, nosotros acá prestamos toda la asesoría a las diferentes dependencias y Secretarías de la Administración municipal para la formulación, gestión y evaluación de los diferentes proyectos que se presentan, requieran por financiación de entidades diferentes al orden municipal bueno en la Alcaldía cuenta con estructuras para apoyar la gestión de las competencias y habilidades para el entorno de la gestión de proyectos y el ciclo de vida de los proyectos sí como le digo nosotros acá en cumplimiento de la misma constitución en las diferentes normas hay una estructura para la formulación de dos proyectos es que no se puede ejecutar ninguna partida presupuestal hasta tanto no haya un proyecto de inversión debidamente registrada y viabilizado en el banco de programas y proyectos del municipio sí, Entonces para poder ejecutar cualquier partida presupuestal se debe inscribir debe estar soportado a través de un proyecto de inversión y debe estar debidamente viabilizado por el banco de programas y proyectos de inversor para poder hacer esa misma normativa Aplica para el orden departamental y orden nacional Entonces si existen Generalmente. Los municipios cuentan con una estructura suficiente para apoyar la formulación y evaluación y para gestionar los referentes recursos para poder ejecutar los proyectos de inversión que se requieren por parte de la entidad territorial.</p> <p>11. ¿La Alcaldía cuenta con una trayectoria profesional para apoyar los roles (funciones) necesarias que soporten el entorno de la Gestión de proyectos? Sí desde el mismo momento en que se creó el banco de proyecto a través del acuerdo 063 del año 95 las diferentes administraciones han ido adecuando las estructuras administrativas para dar crecimiento a la formulación de los proyectos para hacer la gestión de los recursos ante organismos, como le dije antes departamento o a nivel nacional y en algunos casos a nivel internacional también se han estructurado proyecto para gestionar recursos a nivel internacional.</p> <p>12. ¿La Alcaldía tiene una fuerza de trabajo con el nivel adecuado de competencias para apoyar el entorno de la Gestión de Proyectos? Sí el municipio o la administración municipal de Neiva, durante las diferentes administraciones ha trabajado con profesionales que se han venido especializando y últimamente las diferentes universidades de la región, tienen especializaciones en gerencia de proyectos y formulación de proyectos, además diplomados para los funcionarios públicos, las personas formular de proyectos Igualmente el departamento administrativo de planeación de la gobernación del departamento Nacional de planeación, periódicamente vienen capacitando a las personas para formular los diferentes proyectos y el conocimiento de la metodología general ajustada de MGA en el cual, se una los diferentes proyectos de inversión Pública para sus respectiva gestión. Entonces sí creo que el municipio o la Alcaldía</p>	<p>18. ¿La Alcaldía usa referenciamiento (benchmarking) para los esfuerzos de la Gestión de proyectos? Sí, yo creo que la Alcaldía obviamente como lo hacen las demás ciudades de las ciudades intermedias o grandes ciudades adelante todo ese proceso de referenciamiento y hace todos los esfuerzos para hacer la presentación de esos proyectos ante los diferentes ministerios o dependencias del orden nacional para lograr gestionar los recursos de cofinanciación y llevar a buen término la ejecución de los proyectos de inversión Especialmente los estratégicos que son los que tienen un mayor costo y requieren cofinanciación del orden departamental y del orden nacional Entonces yo sí creo que se aplica, se usa las estrategias de referenciamiento para la gestión de proyectos</p> <p>19. ¿La Alcaldía usa un sistema de información de Gestión de proyectos (PMIS) y de Gestión del conocimiento (KM) para los esfuerzos de la gestión de proyectos? Sí, obviamente cuando se va a solicitar recursos de cofinanciación ante un organismo departamental o del orden nacional obviamente se debe llevar toda la información requerida del proyecto ya la presentación del proyecto todos los soportes técnicos y jurídicos de los mismos para hacer porque desafortunadamente a nivel nacional departamental ninguna entidad va cofinanciar un proyecto, si no se tiene la información suficiente todo el proyecto bien desarrollado con los diferentes soportes técnicos jurídicos y para poder determinar la viabilidad del mismo Entonces si lleva toda la información requerida del proyecto.</p>
--	---	--	--

		<p>cuenta con el diferente recurso humano capacitado para la formulación de proyectos Y adelantar sus procesos de gestión de recursos para la cofinanciación y ejecución de los mismos</p> <p>13. ¿La Alcaldía cuenta con un proceso para evaluar la competencia y las evaluaciones formales de desempeño? Sí como le digo nosotros no estamos obligados a cumplir normas de ISO pero si tenemos todos los procesos y procedimientos debidamente estructurados en el MIPG Y ese también hay una evaluación de desempeño de cada uno de los funcionarios a través de la función pública y unos formatos periódicamente y anualmente se viene haciendo una evaluación de desempeño de los funcionarios que adelantan funciones y en ese obviamente están los funcionarios que o los servidores públicos que realizan funciones o que tienen que ver con la formulación y evaluación seguimiento de proyectos para sus respectiva gestión.</p> <p>14. ¿La Alcaldía proporciona formación (capacitación) para las funciones de la Gestión de proyectos? Como le digo en nosotros acá a través de bienestar de la Alcaldía, el proceso de bienestar. Nosotros muchas veces solicitamos que se capacite las personas en la en el manejo y en otras ocasiones nosotros acá como planeación adelantamos los diferentes procesos de capacitación en otros casos, el departamento de planeación de la gobernación en otros casos adelanta diplomados o Capacitación en la formulación de proyectos para que tenga la mejor la presentación del proyecto y la gestión de proyectos de inversión pública que requiere la Alcaldía o el municipio de Neiva.</p>	
Maryeli Pérez León	<p>7. ¿La Alcaldía cuenta con un sistema de gestión para apoyar la Gestión de proyectos? Cada dependencia tiene la potestad de formular sus proyectos, pero en esta administración municipal, el alcalde de Neiva tomo la determinación de crear una oficina de internacionalización y proyectos en la cual su filosofía y su fin, es gestionar recursos a nivel internacional y también se le metió el componente de proyectos con el fin específico de apoyar a la población, a los neivanos, a los presidentes de JAC, a las asociaciones, porque muchas veces, la gran mayoría, en el 80% de estas personas no conocen como se debe hacer un proyecto. Qué pasa cuando uno formula un proyecto, tú lo haces con base a una necesidad, a una problemática, pero para hacer ese proyecto tú necesitas cifras y datos que están en el contexto, digamos que cuando uno está aquí en el</p>	<p>1. ¿Cuál es el rol que desempeña en el ámbito de proyectos dentro de la Alcaldía? Actualmente soy la secretaria de competitividad del municipio de Neiva y digamos que, dentro de la estructura organizacional del municipio de Neiva, cada una de las dependencias tiene el ámbito y la facultad para formular sus proyectos de inversión dentro del municipio de Neiva o para gestionar recursos a nivel nacional o internacional. Entonces digamos que desde esta oficina también se formulan proyectos y estarían a cargo y bajo la dirección de la secretaria de competitividad quien es digamos la responsable del proceso, pero pues cuento con un equipo básico que me ayudan con el componente técnico, jurídico y financiero de la formulación de aquellos proyectos que se requieran.</p> <p>2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la gestión de proyectos? Yo soy administradora de empresas de la Universidad Surcolombiana, tengo una especialización en gestión de proyectos de la Uniminuto y soy magister en gestión y evaluación de proyectos de inversión de la Universidad Externado de Colombia y estoy trabajando en la gestión, formulación de proyectos desde el año 2008 en la Gobernación del Huila, en Planeación departamental específicamente en proyectos de ciencia, tecnología e innovación, también he trabajado en la Alcaldía de Paicol, en formulación de proyectos. En</p>	

	<p>escritorio, es muy complejo tener los datos, pero quien tiene los datos y ¿quién conoce la problemática? Pues la persona que está afectada, cierto...</p>	<p>la Alcaldía de Neiva, en formulación de proyectos. Fui líder en la oficina de internacionalización y proyectos de la oficina de Neiva, encargada ahí, de todo el tema de formulación de proyectos y soy docente universitaria de la U cooperativa de Colombia en la facultad de ingenierías en formulación de proyectos. Entonces digamos que mi experiencia profesional toda ha sido en proyectos. Llevo más de, creería yo que 12 o 13 años especializándome y aprendiendo cada día más en todo lo que tiene que ver con proyectos del estado, y digamos que empezar mi maestría en proyectos de inversión ya le dí una connotación hacia el sector privado y entender cómo funcionan los proyectos de inversión que son diferentes, para el sector público y en el sector privado. En el sector privado se mira más el tema financiero, más el tema de la inversión y sobre todo los riesgos que corre el privado en hacer la inversión, entonces en el sector público es muy diferente porque tiene una connotación social, pero en el privado ya hay una inversión de un privado que necesita o requiere hacer un proyecto y necesita tener las garantías sobre los riesgos y sobre todo la inversión como le va a rentar y como va a ser el impacto de su economía en la empresa.</p> <p>3. ¿Tiene algún título o certificación oficial en Gestión de proyectos? Especialización y maestría.</p> <p>10. ¿La Alcaldía cuenta con estructuras para apoyar la gestión de las competencias y habilidades para el entorno de la Gestión de proyectos y ciclo de vida de los proyectos? Si. La oficina de internacionalización tiene personal experto en proyectos para apoyar a la formulación de proyectos y a la consecución de recursos de nivel internacional. Entonces esta oficina se creó bajo esa metodología y también apoya algunos proyectos de inversión grande de la administración municipal con el equipo que hay allá de formuladores. Entonces en esta administración se pensó más en el tema social de apoyar a las personas que quieren ayudar a la comunidad.</p> <p>14. ¿La Alcaldía proporciona formación (capacitación) para las funciones de la Gestión de proyectos? Si. La Secretaría general se dictan capacitaciones para los funcionarios de planta, pero desde esta secretaria, se tienen alianzas con diferentes universidades, donde gestionamos cursos para la formulación de proyectos que van dirigidos a la comunidad.</p>	
Martha Lucía Ome Ramos	<p>4. ¿En la Alcaldía se tiene implementada alguna norma ISO? Solo la secretaria de educación implementa ISO las demás secretarías de la Alcaldía maneja el Modelo de Planeación y Gestión MIPG.</p>	<p>13. ¿La Alcaldía cuenta con un proceso para evaluar la competencia y las evaluaciones formales de desempeño? Si, Sistema de Gestión en lo administrativo y Dirección Prospectiva en el plan de desarrollo</p>	