

PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA  
DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN IDARTES



**Propuesta para la estructuración de la Oficina de Gestión de Proyectos  
(PMO) en Idartes**

Fanny Lucía Sierra López

Paula Vanessa Sosa Martín

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos modalidad Virtual

Bogotá, Colombia

13/03/2023

PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA  
DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN IDARTES

**PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE  
PROYECTOS (PMO) EN IDARTES**

**Fanny Lucía Sierra López**

**Paula Vanessa Sosa Martín**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gerencia de Proyectos**

Director:

PostDoc., Ph.D. Cesar Hernando Rincón González

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos modalidad virtual

Bogotá, Colombia

13/03/2023

PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA  
DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN IDARTES

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 13/03/2023

## PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN IDARTES

A mi esposo Germán, mis hijos Valeria y Nicolás por su patrocinio, apoyo amoroso e irrestricto para que pudiera realizar mis estudios de la maestría. Los amo.

A mi familia, en especial a mis padres, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir un sueño más. Y a mi abuela, quien me guía y acompaña desde el cielo.

# PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN IDARTES

## **Agradecimientos**

Exaltamos la orientación del Dr. Cesar Hernando Rincón González que con sus conocimientos académicos y experiencia profesional realizó la orientación pertinente para llevar a feliz término la presente tesis. De igual manera, a la entidad de estudio Idartes por proporcionar el escenario (datos e información organizativa) que brindó los insumos e información suficiente para sustentar el vacío conceptual que esta investigación pretendió llenar.

## Resumen

El presente trabajo de grado contiene una propuesta de diseño e implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) de acuerdo con las necesidades del Instituto Distrital de las Artes - Idartes, con el fin de que puedan ser adaptada por la entidad, para conseguir mejores resultados en la gestión de sus proyectos. En el desarrollo de esta propuesta se estudiaron diferentes arquetipos de carácter descriptivo, que sirven de insumo para estructurar un área que contenga todas las características necesarias para la gestión de proyectos, basados en las propuestas de diferentes autores citados en la investigación (PMBOK, Gerald Hill, Kerzner, Hobbs & Aubry, Gartner Group, Kendall y Rollins).

Los resultados obtenidos de esta investigación es la propuesta de un modelo que incluye no solo la identificación de las características de los diferentes arquetipos investigados, sino, además reconoce la Oficina de proyectos como el mejor de los modelos para Idartes, conjuntamente con la creación de un rol que coordine y visibilice la gestión de todo el portafolio y genere reportes y alertas oportunas a la Dirección General de la entidad. Debido a que la implementación de este modelo elimina las falencias de seguimiento y monitoreo establecidas por las líneas de defensa de la entidad y así cumplir con los objetivos estratégicos definidos por la entidad.

**Palabras Clave:** Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), tipos de oficina de gestión de proyectos, Oficina de Proyectos, entidades públicas.

### **Abstract**

This work contains a proposal of design and implementation of a project management office (PMO) according with the needs of the Instituto Distrital de las Artes – Idartes, with the purpose of adapting this proposal by the entity, to obtain better results in the project management investment. In the development of this proposal, different archetypes of descriptive uses were applied, these are used as input for building an area that contains every characteristic needed for the project management, based on the different proposals from different writers cited in the investigation (PMBOK, Gerald Hill, Kerzner, Hobbs & Aubry, Gartner Group, Kendall y Rollins).

The results obtained from this investigation were the proposal of a model that includes not only the combination of the different models investigated, but, also, establishes the Project Office as the best model for Idartes and allows the creation of a role that coordinates and makes visible the management of the entire portfolio and generates reports and alerts appropriate for the General Direction entity. Due to the fact that this implementation of the model could erase the faults of tracking and monitoring established by the defense lines of the entity and accomplish the strategical objectives defined by the entity.

**Keywords:** Project Management Office (PMO), Types of PMO, Project Office, Public organizations

**Contenido**

	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>16</b>
2.1. <i>Objetivo general.....</i>	<i>16</i>
2.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>16</i>
<b>3. Justificación.....</b>	<b>17</b>
<b>4. Marco Institucional .....</b>	<b>19</b>
4.1. <i>Presentación de la entidad .....</i>	<i>19</i>
4.2. <i>Estructura Organizacional.....</i>	<i>21</i>
4.3. <i>Productos o servicios ofertados.....</i>	<i>22</i>
4.4. <i>Análisis del sector.....</i>	<i>23</i>
<b>5. Marco de Referencia.....</b>	<b>27</b>
5.1. <i>Conceptos de gerencia de proyectos.....</i>	<i>27</i>
5.2. <i>Estándares internacionales de gestión de proyectos .....</i>	<i>35</i>
5.3. <i>Referentes sobre Oficinas de Proyectos (PO) / Oficinas de Gestión de proyectos (PMO).....</i>	<i>53</i>



PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN IDARTES	9
5.4. <i>Diagnósticos organizacionales en Gestión de Proyectos</i> .....	67
<b>6. Diseño Metodológico</b> .....	<b>77</b>
6.1. <i>Las rutas de la investigación: Enfoques</i> .....	77
6.2. <i>Notas de investigación</i> .....	78
6.3. <i>Técnicas de recolección</i> .....	79
6.4. <i>Diseño de la investigación</i> .....	80
<b>7. Diagnóstico Organizacional</b> .....	<b>89</b>
7.1. <i>Situación actual</i> .....	89
7.2. <i>Procesamiento estadístico de datos</i> .....	91
7.3. <i>Análisis de los resultados</i> .....	148
<b>8. Plan de Intervención</b> .....	<b>151</b>
8.1. <i>Perspectiva Aprendizaje: Roles, equipo de trabajo</i> .....	151
8.2. <i>Perspectiva de Procesos Internos: Procesos, actividades y riesgos</i> .....	156
8.3. <i>Perspectiva de cliente</i> .....	164
8.4. <i>Perspectiva Financiera: Costos y recursos financieros</i> .....	165
8.5. <i>Riesgos</i> .....	171
8.6. <i>Plan de implementación</i> .....	173
<b>9. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>174</b>
9.1. <i>Conclusiones</i> .....	174
9.2. <i>Recomendaciones</i> .....	177

<b>10. Referencias.....</b>	<b>180</b>
<b>A. Anexo. Encuesta para diagnóstico de tipo de Oficina de proyectos.....</b>	<b>185</b>
<b>B. Anexo. Entrevista para identificar nivel de madurez en la gestión.....</b>	<b>187</b>
<b>C. Anexo. Listado de personas que participaron en la encuesta....</b> ¡Error! Marcador no definido.	
<b>D. Anexo. Listado de personas que participaron en la entrevista...</b> ¡Error! Marcador no definido.	

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 3.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 4.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 5.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 6.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 7.....</b>	<b>44</b>
<b><i>Nota.</i> ....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 8.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 9.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 10.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 11.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 12.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 13.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 14.....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 15.....</b>	<b>68</b>

<b>Figura 16.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 18.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 19.....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 20.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 21.....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 22.....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 23.....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 24.....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 25.....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 26.....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 27.....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 28.....</b>	<b>95</b>
<b>Figura 29.....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 30.....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 31.....</b>	<b>100</b>
<b>Figura 32.....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 33.....</b>	<b>103</b>

<b>Figura 34.....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 35.....</b>	<b>106</b>
<b>Figura 36.....</b>	<b>108</b>
<b>Figura 37.....</b>	<b>109</b>
<b>Figura 38.....</b>	<b>111</b>
<b>Figura 39.....</b>	<b>112</b>
<b>Figura 40.....</b>	<b>114</b>
<b>Figura 41.....</b>	<b>115</b>
<b>Figura 42.....</b>	<b>117</b>
<b>Figura 43.....</b>	<b>119</b>
<b>Figura 44.....</b>	<b>120</b>
<b>Figura 45.....</b>	<b>122</b>
<b>Figura 46.....</b>	<b>124</b>
<b>Figura 47.....</b>	<b>125</b>
<b>Figura 48.....</b>	<b>126</b>
<b>Figura 49.....</b>	<b>127</b>
<b>Figura 50.....</b>	<b>129</b>

<b>Figura 51.....</b>	<b>130</b>
<b>Figura 52.....</b>	<b>131</b>
<b>Figura 53.....</b>	<b>132</b>
<b>Figura 54.....</b>	<b>133</b>
<b>Figura 55.....</b>	<b>134</b>
<b>Figura 56.....</b>	<b>135</b>
<b>Figura 57.....</b>	<b>136</b>
<b>Figura 58.....</b>	<b>137</b>
<b>Figura 59.....</b>	<b>137</b>
<b>Figura 60.....</b>	<b>138</b>
<b>Figura 61.....</b>	<b>139</b>
<b>Figura 62.....</b>	<b>140</b>
<b>Figura 63.....</b>	<b>140</b>
<b>Figura 64.....</b>	<b>141</b>
<b>Figura 65.....</b>	<b>142</b>
<b>Figura 66.....</b>	<b>145</b>
<b>Figura 67.....</b>	<b>147</b>

**Figura 68.....171**

**Figura 69.....173**

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> ....	<b>17</b>
<b>Tabla 2.</b> ....	<b>23</b>
<b>Tabla 3.</b> ....	<b>28</b>
<b>Tabla 4.</b> ....	<b>53</b>
<b>Tabla 5.</b> ....	<b>56</b>
<b>Tabla 6.</b> ....	<b>75</b>
<b>Tabla 7.</b> ....	<b>81</b>
<b>Tabla 8.</b> ....	<b>82</b>
<b>Tabla 9.</b> ....	<b>89</b>
<b>Tabla 10.</b> ....	<b>92</b>
<b>Tabla 11.</b> ....	<b>123</b>
<b>Tabla 12.</b> ....	<b>144</b>
<b>Tabla 13.</b> ....	<b>146</b>
<b>Tabla 14.</b> ....	<b>146</b>
<b>Tabla 15.</b> ....	<b>148</b>
<b>Tabla 16.</b> ....	<b>153</b>



<b>Tabla 17.</b> ....	<b>158</b>
<b>Tabla 18.</b> ....	<b>161</b>
<b>Tabla 19.</b> ....	<b>166</b>
<b>Tabla 20.</b> ....	<b>167</b>
<b>Tabla 21.</b> ....	<b>167</b>
<b>Tabla 22.</b> ....	<b>169</b>
<b>Tabla 23.</b> ....	<b>172</b>

## 1. Introducción

La emergencia Social y Sanitaria generada por la pandemia COVID -19 impactó de manera significativa el sector artístico y cultural, fueron los primeros en cesar sus actividades desde la entrada en vigor de las medidas para la contención del virus (Secretaría de Cultura, 2021b). En ese sentido, frenaron la realización de espectáculos públicos, así como la programación de actividades en espacios y equipamientos de la ciudad, afectando de manera importante sus ingresos y la sostenibilidad de los proyectos artísticos y culturales (Secretaría de Cultura, 2021a) (Secretaría de Cultura, 2020).

El sector entonces tuvo que transformar y crear diferentes propuestas para la ciudadanía, con el fin de darle continuidad a las diferentes dinámicas. A partir de esto, se reestructuraron las acciones y principales apuestas de las entidades del sector cultura, recreación y deporte, implementando una estrategia de atención virtual efectiva con la que se mitigaron de manera positiva los impactos de la pandemia (Secretaría de Cultura, 2021a).

En la actualidad Idartes, como garante de los derechos culturales de la ciudadanía, ha realizado el tránsito hacia la nueva realidad de los bogotanos después de la pandemia y, ha buscado responder a sus necesidades, con la apuesta de estrategias de formación, construcción, indagación, circulación y apropiación de las superficies artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música (Idartes, 2020a).

En general, las actividades se realizan de acuerdo con los objetivos estratégicos. Sin embargo, año a año no todo lo planeado se logra acometer en tiempo y forma, y la entidad no evalúa las situaciones o causas que impiden aumentar el porcentaje de ejecución; inclusive existen mecanismos de gestión pública que si fuesen de conocimiento general al interior del instituto no solo se conseguiría desarrollar más actividades, sino manejar de forma diferente el presupuesto no ejecutado. Para el

desarrollo de las apuestas estratégicas (proyectos), Idartes para 2019 recibió un total de \$12.580 millones de pesos, en el 2020 apropió \$13.095 millones de pesos, en el 2021 recibió un total de \$163.804 millones de pesos, y para el 2022 un total de \$172.480 millones de pesos (Idartes, 2020b).

Idartes cuenta con 6 analistas de proyectos que pertenecen a la oficina central de planeación, cuyas principales responsabilidades están relacionadas con la generación de reportes, seguimiento y evaluación de proyectos. Empero, la entidad no cuenta con un método estándar para el desarrollo de dichas actividades, sumado con la rotación de las personas que ejercen este rol. Lo anterior agravado con que el trabajo de quienes se retiran de la entidad, lo reciben los analistas que permanecen.

Según Pulse of the Profession® 2020, “En muchos sentidos, la organización está definida por sus proyectos, liderados bajo diversos títulos, ejecutados mediante una variedad de enfoques y centrados de manera inquebrantable en la entrega de valor financiero y social. Esto es lo que denominamos la Economía de Proyectos” (PMI, 2020).

Adicionalmente, los resultados de la encuesta de Pulse of the Profession® “revelaron que un promedio del 11,4 por ciento de la inversión se desperdicia debido a un desempeño deficiente en los proyectos. Y las organizaciones que subestiman la dirección de proyectos como competencia estratégica para impulsar el cambio informan que, en promedio, más del 67 por ciento de sus proyectos fracasan rotundamente” (PMI, 2020).

Particularmente, Idartes estructura proyectos de inversión alineados con las metas definidas en los diferentes planes de desarrollo, que le permiten cumplir con los objetivos e iniciativas estratégicas. Sin embargo, no todos los proyectos planeados se logran desarrollar a tiempo, ni con el presupuesto estimado. Adicionalmente, no existe una competencia transversal a todos los integrantes del instituto, relacionada con la gestión de proyectos y la administración pública, ni se evidencia una metodología común para

desarrollar los proyectos, y poder garantizar la consecución sistemática de los objetivos estratégicos.

En línea con lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) ayudaría a conseguir sistemáticamente un mejor desempeño para la gestión de proyectos en Idartes, de manera que se aporte positivamente a la consecución de los objetivos estratégicos?

Para aportar en la solución a esa necesidad y al interrogante planteado, el presente documento identifica referentes teóricos relacionados con la estructuración de Oficinas de Gestión de Proyectos. Luego presenta los resultados de la valoración para analizar la situación actual de la entidad, y las necesidades de gestión de proyectos, y así se proponen alternativas para la estructuración de la oficina de gestión de proyectos en Idartes, de acuerdo con sus necesidades.

Asimismo, el documento contiene los siguientes apartados: objetivos, Justificación, Marco institucional, Marco de referencia, diseño metodológico, diagnóstico organizacional, Plan de intervención, conclusiones y recomendaciones generales, referencias y anexos.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta para la estructuración de la oficina de Gestión de proyectos (PMO) en Idartes.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Identificar referentes teóricos relacionados con la estructuración de oficinas de gestión de proyectos (PMO).
- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual y necesidades de la gestión de proyectos en Idartes.
- Analizar alternativas para la estructuración de la oficina de gestión de proyectos en Idartes, de acuerdo con sus necesidades.
- Desarrollar una propuesta para la implementación de la oficina de gestión de proyectos en Idartes.

### 3. Justificación

A partir del ejercicio del año 2020 en Idartes, se observa el refinamiento de su estrategia para ofrecer a la comunidad opciones de entretenimiento, cultura, y recreación, muy requeridas en tiempos de postpandemia para aportar a la salud y bienestar de los bogotanos. Al mismo tiempo, se evidencia la necesidad de alcanzar los objetivos estratégicos de manera metódica, para proveer el beneficio señalado, buscando alcanzar: a) Garantizar la consecución sistemática de los objetivos estratégicos, b) Los proyectos planeados se desarrollen en tiempo, y forma, c) Estandarizar la forma de seguimiento y reporte a la alta dirección sobre el desempeño de los proyectos, d) Que se disponga de competencias transversales en gestión de proyectos para los integrantes de Idartes.

De acuerdo con PMBOK® (PMI, 2021a) Project Management Office (PMO) es la Oficina de Gestión de Proyectos. Una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza de proyectos y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Ahora bien, en la investigación realizada por Hobbs & Aubry (Hobbs & Aubry, 2010) donde participaron 502 empresas se identificaron las funciones realizadas por las PMO. La tabla 1, señala las primeras 5 funciones valoradas.

**Tabla 1.**

*Funciones PMO.*

<b>Funciones PMO</b>	<b>% de importancia</b>
Informar el estado del proyecto a la alta dirección.	83%
Desarrollar e implementar un estándar metodológico.	76%
Supervisar y controlar el desempeño del proyecto.	65%
Desarrollar competencias del personal, incluida la capacitación.	65%

---

<b>Funciones PMO</b>	<b>% de importancia</b>
Implementar y operar un sistema de información para gestión de proyectos.	60%

---

*Nota.* Elaboración propia basado en (Hobbs & Aubry, 2010)

La factibilidad de este trabajo se encuentra relacionada con los siguientes criterios:

- a. Acceso a la información: Al ser una entidad pública, el contenido de la información necesaria para este proyecto se encuentra a disposición de la ciudadanía, la misma está publicada en la página web de la entidad.
- b. Apoyo e interés de la alta dirección: Esta investigación es un tema de interés para la organización, debido a que permite no solo evidenciar las falencias que pueden llegar a existir en cuanto a la formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión de la organización, también visibiliza alternativas de solución.
- c. Tamaño de la empresa para soportar y desarrollar el plan de mejora que se pretende proponer: La entidad tiene alrededor de 106 funcionarios y 1600 contratistas. Se espera que este trabajo impacte a toda la organización debido a que los proyectos de inversión hacen parte de la ejecución en el día a día de todas las áreas.
- d. Disponibilidad de recursos requeridos: Se cuenta con recursos como el tiempo de ambas estudiantes para la realización de esta investigación, así como la disponibilidad de la información que servirá como insumo para esta propuesta de investigación.
- e. Probabilidad de avance en el tiempo establecido: El tiempo estimado para el desarrollo de este trabajo de grado es de 94 días, lo cual le permitirá a la alta dirección tomar decisiones respecto a la estructuración y gestión de los proyectos del siguiente plan de desarrollo.

#### **4. Marco Institucional**

La cultura, el deporte y la recreación son actividades fundamentales para la comunidad. Dichas actividades contribuyen a la salud física y psicosocial de las personas, además, permite tener impactos positivos en la calidad de vida, la productividad y la sana convivencia de las comunidades. En este sentido, permite “construir a la identidad individual, enriquecer las relaciones sociales y potenciar la cultura ciudadana” (Valencia et al., 2011).

##### **4.1. Presentación de la entidad**

El Instituto Distrital de las Artes- Idartes se creó por medio del Acuerdo del Concejo Distrital 440 de 2010, como un establecimiento público de orden distrital, adscrito a la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, cuyo objeto es la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para el ejercicio efectivo de los derechos culturales de la ciudadanía del Distrito Capital, por medio de la formación, construcción, indagación, circulación y apropiación de las disciplinas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música, a excepción de la música clásica y el canto lírico.

##### **4.1.1. Misión**

Pretende la garantía y disfrute de los derechos culturales hacia la ciudadanía, por medio de las prácticas artísticas y “la vivencia de sus diferentes dimensiones a la vida cotidiana de las personas”; a través de la ejecución de las políticas públicas, proyectos, planes y programas que aporten a la construcción de un nuevo contrato social, que “contribuya al desarrollo de las personas como seres creativos, sensibles, solidarios y corresponsables con los otros seres vivos que les rodean” (Idartes, 2021b).

##### **4.1.2. Visión**



Para 2023, Idartes “pretende ser la entidad líder en la gestión de las artes en la Ciudad Región, movilizandando las dimensiones y procesos de las prácticas artísticas para integrarlas en la vida cotidiana de las personas” (Idartes, 2021b) , por medio de:

- Articulación con los demás sectores de la sociedad
- Ejecución de las políticas públicas culturales
- Potenciación de las ciudadanías creativas
- Construcción de memoria para la transformación social y la integración de las ciencias y las tecnologías.

#### **4.1.3. Objetivos estratégicos**

La entidad alinea sus metas y actividades al cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos:

##### Objetivo estratégico 1:

“Aportar a la construcción de un Nuevo Contrato Social y Ambiental, en el que las artes sean parte fundamental de la vida cotidiana de la ciudadanía, garantizando los derechos culturales para el reconocimiento, apropiación, intercambio, innovación y conjugación de las dimensiones artísticas” (Idartes, 2021b).

##### Objetivo estratégico 2:

“Fortalecer y transformar la cultura institucional, el clima organizacional, el vínculo de servidoras/es públicos, contratistas con el IDARTES, su apropiación misional y el sentido de pertenencia, para atender las demandas de la ciudadanía, la motivación y el reconocimiento de las/os servidoras/es” (Idartes, 2021b).

##### Objetivo estratégico 3:

“Generar la disponibilidad de recursos humanos y de infraestructura tecnológica, de alta calidad y eficiencia para la efectiva y oportuna operación de la entidad y de la gestión del conocimiento” (Idartes, 2021b).

##### Objetivo estratégico 4:

“Generar condiciones para que el ejercicio de las prácticas artísticas que desarrollan agentes y organizaciones del sector de las artes, con procesos asertivos de planeación, información, fomento, organización, participación, regulación y control, que consoliden a Bogotá - Región como un escenario para el disfrute y goce de los derechos culturales” (Idartes, 2021b).

Objetivo estratégico 5:

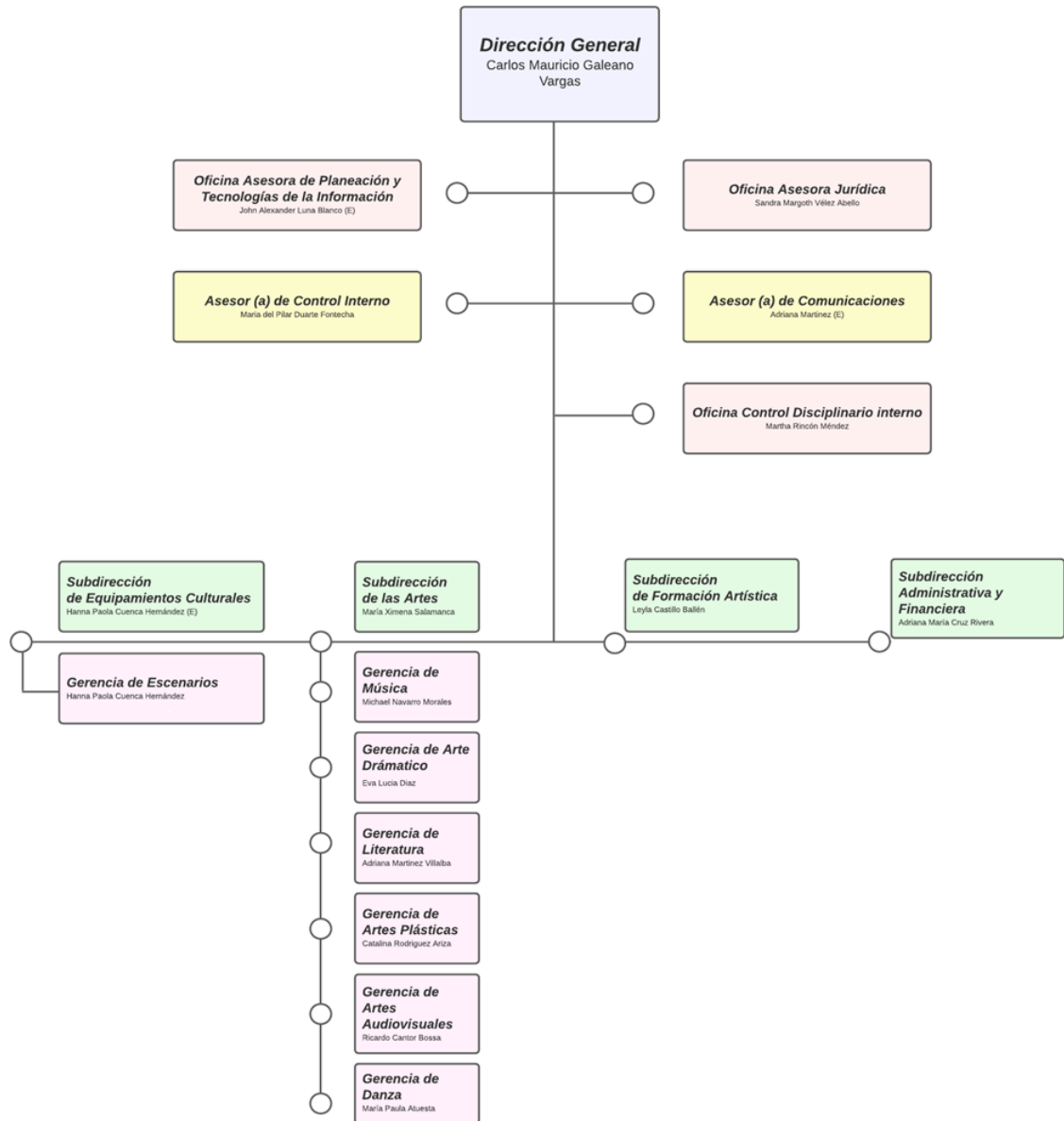
“Fortalecer la articulación y cooperación con actores comunitarios, sociales, públicos y privados del ámbito local, regional, nacional e internacional que amplíen y potencien los recursos técnicos, humanos y financieros con los que cuenta la entidad para la garantía de los derechos culturales de la ciudadanía” (Idartes, 2021b).

**4.2. Estructura Organizacional**

En cuanto a la estructura organizacional el Instituto Distrital de las Artes- Idartes cuenta con un Director General, quien se encarga de realizar la estructuración y puesta en marcha de los proyectos asignados, así mismo tiene como objetivo la ejecución de un presupuesto asignado desde la Alcaldía Mayor de Bogotá. De igual forma está compuesta por cuatro (4) subdirecciones, tres misionales y una administrativa, tres oficinas asesoras (planeación, jurídica, control interno), dos oficinas (control interno y comunicaciones) como se muestra en la figura 1.

**Figura 1.**

*Estructura Organizacional*



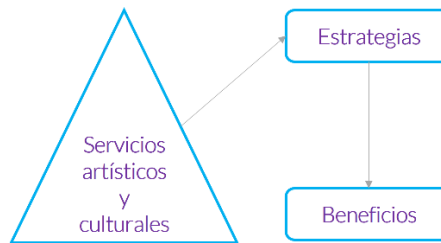
Nota. Elaboración propia basada en Organigrama (Idartes, 2021a)

### 4.3. Productos o servicios ofertados

El instituto ofrece servicios artísticos y culturales como un conjunto de acciones que permiten de manera íntegra la creación, formación, circulación, investigación, apropiación, participación y fomento de las prácticas artísticas de los ciudadanos de la capital. En la Figura 2. se evidencian la alineación entre servicio, estrategia y beneficios.

**Figura 2.**

*Servicios, estrategias y beneficios de Idartes.*



*Nota.* Elaboración propia basada la propuesta de portafolio de servicios del Idartes.

**4.4. Análisis del sector**

El sector se encuentra en cabeza de la secretaria de Cultura, Recreación y Deporte, y se encarga de liderar la formulación e implementación de “políticas públicas en arte, cultura, patrimonio, recreación y deporte, así como la transformación y sostenibilidad cultural y deportiva de la ciudad” (Secretaría de Cultura, 2013).

Adicionalmente, se encuentra conformado por cinco entidades públicas, cuatro de ellas adscritas y una vinculada que buscan que la cultura, el arte, el patrimonio, el deporte, la recreación y la actividad física se encuentren en el “pleno desarrollo humano de los ciudadanos y las ciudadanas de Bogotá” (Secretaría de Cultura, 2013). La tabla 2, a continuación, presenta el desagregado de cada una de las entidades adscritas y vinculadas, junto con su propósito principal dentro del sector.

**Tabla 2.**

*Entidades adscritas y vinculadas al sector cultura.*

Entidad	Funciones
Instituto Distrital de las Artes – Idartes (Adscrita)	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Instituto Distrital de las Artes – Idartes, como gestor de las prácticas artísticas en Bogotá, pretende aumentar la confianza de los artistas, gestores y ciudadanía en el sector de las artes en Bogotá, por medio de un “esfuerzo continuo de mejora en su</li> </ul>

Entidad	Funciones
Instituto Distrital de Recreación y Deporte – IDRD (Adscrita)	<p>gestión con criterios de eficiencia, eficacia y efectividad” (Secretaría de Cultura, 2013).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el ejercicio de los derechos culturales, mediante la promoción de las artes en el Distrito Capital, contribuyendo al desarrollo de sujetos creativos, sensibles, respetuosos de la diferencia” (Secretaría de Cultura, 2013).</li> <li>• “Desarrolla programas para vigilar y supervisar la correcta administración y funcionamiento del Sistema Distrital de Parques y de escenarios, recreativos y deportivos” (Secretaría de Cultura, 2013).</li> <li>• “Garantiza la formación y apoyo integral a los deportistas y promueve el reconocimiento público a los deportistas de alta figuración y rendimiento que representen a nuestra ciudad en las gestas deportivas” (Secretaría de Cultura, 2013).</li> <li>• “Vela por el ejercicio del deporte en sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas e impulsa masivamente las actividades recreativas y las prácticas deportivas no competitivas como la Ciclovía y Recreovía, eventos metropolitanos, recreación para personas con limitaciones, Adultos Mayores, infancia y juventud y recreación comunitaria” (Secretaría de Cultura, 2013).</li> </ul>
Orquesta Filarmónica de Bogotá –	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Brinda apoyos y estímulos orientados al fortalecimiento de las artes escénicas: música, danza y arte dramático, los cuales comprenden becas, premios, alianzas estratégicas, apoyos</li> </ul>

Entidad	Funciones
OFB (Adscrita)	<p>concertados y fomento al intercambio” (Secretaría de Cultura, 2013).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Orienta el desarrollo, fomento y difusión del repertorio sinfónico nacional y universal por parte de la Orquesta Filarmónica de Bogotá” (Secretaría de Cultura, 2013).</li> </ul>
Instituto Distrital de Patrimonio Cultural – IDPC (Adscrita)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Vela por la conservación del patrimonio, orientada al desarrollo de proyectos y estudios técnicos para la intervención, el mantenimiento, la restauración y la conservación de los bienes de interés cultural del Distrito y desarrolla convocatorias públicas para el fomento de estudios de interés en la preservación del patrimonio” (Secretaría de Cultura, 2013).</li> <li>• “Diseña estrategias para la divulgación y conservación del patrimonio cultural tangible e Intangible de la ciudad y apoyamos procesos de formación a organizaciones y grupos que se encarguen de fomentar el desarrollo de las expresiones culturales de la ciudad” (Secretaría de Cultura, 2013).</li> </ul>
Fundación Gilberto Álzate Avendaño – FUGA (Adscrita)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Desarrolla programas de fomento, promoción y formación de las prácticas artísticas con énfasis en las áreas de artes plásticas, literatura y audiovisuales e impulsa la cultura política ciudadana” (Secretaría de Cultura, 2013).</li> <li>• “Promueve una variada programación artística y cultural a lo largo del año y apoya la creación de clubes y talleres artísticos para el público infantil, juvenil, adulto y adulto mayor, en las diferentes áreas artísticas” (Secretaría de Cultura, 2013).</li> </ul>

---

<b>Entidad</b>	<b>Funciones</b>
Capital Sistema de Comunicación Pública (Vinculada)	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Contribuye a la promoción de la identidad de ciudad y el fomento de la práctica de diversas disciplinas deportivas y de hábitos de vida saludables entre los televidentes, además de generar amplios espacios de participación” (Secretaría de Cultura, 2013).</li><li>• “Canal Capital tiene una programación compuesta por franjas temáticas que responden a las necesidades de cada tipo de público (Franja Informativa, Infantil, Juvenil, Deportiva, de Opinión, Cultural y de Cine) que buscan consolidar a Canal Capital como el canal regional más importante del país” (Secretaría de Cultura, 2013).</li></ul>

---

*Nota.* Elaboración propia, adaptado de (SCRD, s.f)

## 5. Marco de Referencia

De conformidad con el objetivo planteado, este apartado tuvo como finalidad analizar y determinar la relación de los estándares internacionales en Gerencia de Proyectos, comenzando por la definición de términos y conceptos básicos, la revisión de metodologías de gestión de proyectos y la identificación de las propuestas más relevantes de herramientas que permiten evaluar el nivel de madurez de Gerencia de Proyectos. En este sentido, (Ocaña, 2013) establece los principales beneficios de implementar prácticas gestión de proyectos, en las siguientes categorías, así:

1. Beneficios potenciales para la organización: las cuales permiten “mantener a las empresas u organizaciones en mercado”, acceso a nuevas oportunidades, generación de nuevas capacidades “creativas e innovadoras” y mejorar el rendimiento al interior y exterior de la organización (Ocaña, 2013).
2. Beneficios potenciales para el individuo: en donde se observan, mejoras en el “reconocimiento de la Gestión de Proyectos como una profesión”, generación y promoción de nuevos líderes, incremento en la “visibilidad de los resultados de los proyectos y las capacidades de la organización”, creación de nuevas “oportunidades de crecimiento personal y profesional”, “incremento de reputación” y red de contactos y adquisición de nuevas “habilidades y experiencias” (Ocaña, 2013).

Aunado a lo anterior, la literatura también señala la importancia de establecer las necesidades de la cada organización, en cuanto a la gestión de proyectos, a las cuales debe adaptarse es diferente (Amaya Vanegas, 2013).

### 5.1. Conceptos de gerencia de proyectos

Seguidamente, se realizó la revisión de la literatura en los estándares internacionales, en donde se identificaron los conceptos asociados a la Gestión de Proyectos, Gerencia



de Proyectos y oficina de gestión de proyectos (PMO). A continuación, en la tabla se observa el análisis de los conceptos clave en los estándares internacionales.

**Tabla 3.**

*Conceptos claves en los estándares internacionales*

<b>Estándar</b>	<b>Definición de proyectos</b>	<b>Definición de Gerencia de proyectos</b>	<b>Definición de Oficina de Proyectos</b>	<b>Definición de Profesional de proyectos</b>
<b>APM</b>	“Es un esfuerzo único y transitorio emprendido para generar un cambio y lograr los objetivos planificados” (APM, 2019).	“La aplicación de procesos, métodos, conocimientos, habilidades y experiencia para lograr objetivos específicos de cambio” (APM, 2019).	“Estructura organizativa que brinda apoyo a proyectos, programas y/o carteras” (APM, 2019).	“Personas en funciones asociadas con la gestión de proyectos, programas o carteras” (APM, 2019).
<b>AIPM</b>	“Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único con el fin de lograr un resultado” (AIPM, 2010).	“Es un método formalizado y estructurado de gestionar el cambio de manera rigurosa. Requiere la aplicación de		“Persona designada como responsable de la gestión de toda la actividad necesaria para la entrega del proyecto

Estándar	Definición de proyectos	Definición de Gerencia de proyectos	Definición de Oficina de Proyectos	Definición de Profesional de proyectos
<b>ICB4</b>	<p>“Es un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para producir los entregables acordados cumpliendo con requerimientos y</p>	<p>“Se ocupa de la aplicación a los proyectos de métodos, herramientas, técnicas y competencias, para lograr determinados</p>	<p>“Define la estrategia y los objetivos de todas las actividades de desarrollo relacionadas con la dirección de proyectos.</p>	<p>contratado (incluidos los servicios) al cliente (ya sea interno o externo), a satisfacción del cliente y dentro de los límites de tiempo y presupuesto Acordados” (AIPM, 2010).</p>

Estándar	Definición de proyectos	Definición de Gerencia de proyectos	Definición de Oficina de Proyectos	Definición de Profesional de proyectos
restricciones predefinidos” (IPMA, 2015, p. 27).	objetivos. Se ejecuta a través de procesos e incluye la integración de las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto” (IPMA, 2015).	Apoya el desarrollo de competencias a través de la preparación, de mentores o de formación y facilita el desarrollo de la competencia colectiva y organizacional, a través de la organización de actividades conjuntas de todos los individuos involucrados en proyectos y programas” (IPMA, 2015).		

<b>Estándar</b>	<b>Definición de proyectos</b>	<b>Definición de Gerencia de proyectos</b>	<b>Definición de Oficina de Proyectos</b>	<b>Definición de Profesional de proyectos</b>
<b>ISO 21500</b>	“Esfuerzo temporal para lograr uno o más objetivos definidos” (ISO, 2021, p. 3).	“Establece las actividades coordinadas para dirigir y controlar el logro de los objetivos acordados” (ISO, 2021).	“Brinda orientación sobre conceptos y prácticas para la gestión de proyectos que son importantes y tienen un impacto en la entrega exitosa de un proyecto” (ISO, 2021).	
<b>PRINCE 2</b>	“Una organización temporal que se crea con el fin de entregar uno o más productos comerciales de acuerdo con un caso comercial acordado” (AXELOS, 2017)	“Establece la planificación, delegación, seguimiento y control de todos los aspectos del proyecto, y la motivación de los involucrados, para lograr los	“Brinda apoyo y otros servicios para los programas y proyectos” (AXELOS, 2017).	

Estándar	Definición de proyectos	Definición de Gerencia de proyectos	Definición de Oficina de Proyectos	Definición de Profesional de proyectos
		objetivos del proyecto dentro de los plazos esperados” (AXELOS, 2017).		
<b>P2M</b>	“Una empresa de creación de valor basada en la misión de un proyecto que se completa en un marco de tiempo dado o acordado y bajo restricciones, incluidos los recursos y las circunstancias externas”	“Combinando un vínculo orgánico entre el todo y la autonomía de proyectos subyacentes, para lograr un resultado útil y estable de manera eficiente y justa” (PMAJ, 2017).		
	(PMAJ, 2017, p. 11).			
<b>PM<sup>2</sup></b>	“Es una estructura organizativa	“Se puede describir como		

Estándar	Definición de proyectos	Definición de Gerencia de proyectos	Definición de Oficina de Proyectos	Definición de Profesional de proyectos
	<p>temporal establecida para crear un producto o servicio único (salida) dentro de ciertas limitaciones, como tiempo, costo y calidad” (Unión Europea, 2021)</p>	<p>las actividades de planificación, organización, seguridad, seguimiento y gestión de los recursos y el trabajo necesarios para cumplir las metas y objetivos específicos del proyecto de manera eficaz y eficiente” (Unión Europea, 2021).</p>		
<b>PMBOK</b>	<p>“Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2021a).</p>	<p>“Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas</p>	<p>“Estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con</p>	<p>“Persona nombrada por la organización ejecutante para liderar al</p>

<b>Estándar</b>	<b>Definición de proyectos</b>	<b>Definición de Gerencia de proyectos</b>	<b>Definición de Oficina de Proyectos</b>	<b>Definición de Profesional de proyectos</b>
		a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto” (PMI, 2021a).	el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (PMI, 2021a).	equipo que es responsable de alcanzar los objetivos del proyecto” (PMI, 2021a).

*Nota.* Elaboración propia a partir de (APM, 2019), (IPMA, 2015), (ISO, 2021), (AXELOS, 2017), (PMAJ, 2017), (Unión Europea, 2021), (PMI, 2021a), (AIPM, 2010).

Con base en los estándares mencionados se logró definir y unificar los conceptos de la siguiente manera:

- Proyecto: Se define como el esfuerzo único, temporal, que se lleva a cabo en un tiempo determinado, y que produce productos, servicios o resultados, con el fin de conseguir los objetivos definidos.
- Gerencia de proyecto: Corresponde a aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias, para lograr determinados objetivos de acuerdo con las condiciones específicas de cada proyecto.
- Oficina de proyectos: Se define como la estructura de gestión que brinda orientación sobre conceptos y prácticas para la gestión de proyectos.
- Profesional de proyectos: Corresponde a la persona definida para la gestión de toda la actividad necesaria para la entrega y logro de los objetivos del proyecto.

## 5.2. Estándares internacionales de gestión de proyectos

### 5.2.1. APM Body of Knowledge (APMBOK)

El APM permite evidenciar el paso a paso necesario para conseguir el logro de objetivos, tanto a niveles estratégicos y como operativos, cuando se trabaja con proyectos, lo que implica el desarrollo de productos y procesos, que pueden abarcar tanto el sector privado, como el público y terciario (APM, 2019). A continuación, en la figura, se presentan los cuatro componentes que aborda este estándar:

**Figura 3.**

Mapa Conceptual APMBOK.



*Nota.* Elaboración propia a partir de (APM, 2019).

A partir de ello, se muestran las características del estándar:

De acuerdo con APM (APM, 2019) este estándar permite generar los conocimientos y conceptos clave para profesionales que desempeñan el rol de proyectos, de igual manera, es un punto de referencia que permite compartir el lenguaje de la gestión de proyectos entre los equipos de trabajo y los interesados clave.

El APMBOK permite generar en los profesionales de proyectos, las herramientas necesarias que permitan estandarizar todos los tipos de proyectos, “desde la gobernanza



y las culturas organizacionales hasta la realización de beneficios y conceptos de control y agilidad” (APM, 2019).

Además, permite evidenciar la labor que debe realizar el profesional de proyectos para conseguir el logro de objetivos de cambio a niveles estratégicos y operativos, lo que implica el desarrollo de productos y procesos, que pueden abarcar en los diferentes sectores de la economía (APM, 2019). De igual manera, se compone de las siguientes dimensiones:

- Dimensiones que contribuyen al profesionalismo de acuerdo con el estándar:
- Amplitud: a través del cuerpo de conocimiento.
- Profundidad: se articula a través del marco de sus competencias.
- Logros: tiene sus propios grupos de cualificaciones.
- Compromiso: continuar el desarrollo profesional.
- Responsabilidad: relacionada con la ética sobre cómo se desarrolla la gerencia de proyectos.

APMBoK permite diversificar el conocimiento a todas las personas que participan en los proyectos, ya que proporciona diversos acercamientos para que se pueda brindar una guía dependiendo de quién esté utilizando el estándar. En este sentido, se abordan diversos públicos objetivos como lo son líderes en organizaciones que toman decisiones sobre el rol en los proyectos, programas o portafolios (APM, 2019)

Sus principales características se enfocan principalmente en que se brindan las herramientas necesarias para que los perfiles que lideran un proyecto de cualquier tamaño o complejidad puedan abordar las diversas clases de los ciclos de vida, la madurez, seguridad y el aprendizaje de los proyectos (APM, 2019).

Igualmente, se establecen lineamientos sobre como acercarse a los interesados, cómo se lideran equipos, así como unas habilidades y responsabilidades base que deben

de tener los diferentes profesionales, además, permite desarrollar e integrar todas aquellas competencias necesarias para la gestión integral de proyectos.

El estándar toma en cuenta que los proyectos se desarrollan en diversos ambientes, a menudo volátiles e inciertos, por lo tanto, señala ciertos conceptos que pueden ser utilizados de diversas maneras de acuerdo con el contexto de la realidad en la que se esté desarrollando un proyecto. En este marco, se relacionan diversos factores que pueden llegar a influenciar en cómo se desarrolla un proyecto como los interesados, tecnología, competidores, Notas de suministro, factores internos, tiempo, contexto, legislación, externalidades, entre otras (APM, 2019).

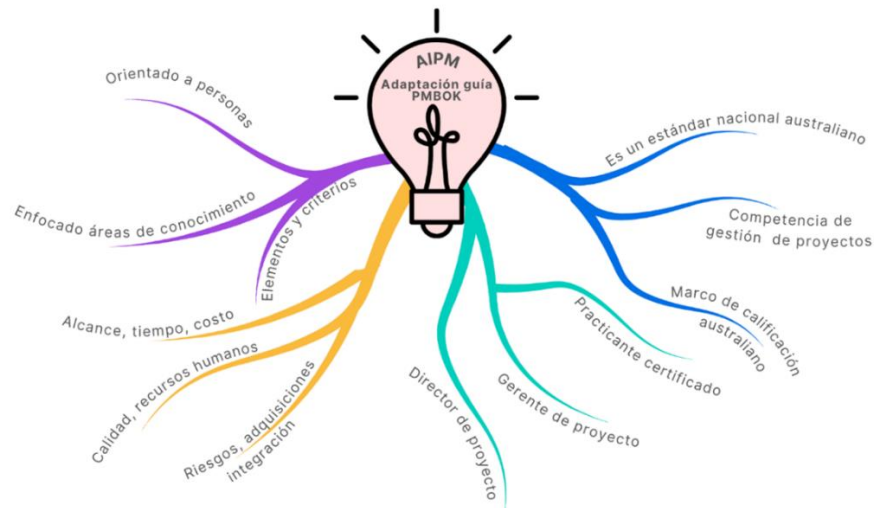
APMBok establece beneficios relacionados con la planeación y el monitoreo de actividades durante su implementación, con metas y objetivos específicos, para lograr una gobernanza efectiva durante todo el ciclo de vida del proyecto. Lo anterior incluye la participación de grupos competentes, toma en cuenta la calidad y las características que los patrocinadores del proyecto, contando con los recursos necesarios para financiarlo, el apoyo de la organización, comprometiendo a los usuarios finales y operadores cuando se está estructurando el proyecto.

#### **5.2.2. AIPM professional competency standards for Project Management**

El estándar AIPM, es un estándar nacional australiano, el cual se estableció a partir de la guía del PMBOK, su funcionamiento se encuentra enmarcado en la gestión de proyectos y en la adquisición de competencias individuales que deben adquirir los profesionales que trabajan en dichos proyectos, independientemente del rol que desempeñen (AIPM, 2010). La figura a continuación presenta sus principales focos de trabajo:

#### **Figura 4.**

*Mapa Conceptual AIPM.*



*Nota.* Elaboración propia a partir de (AIPM, 2010).

Adicionalmente, tiene como objetivo “promover y hacer progresar la profesión de gestión de proyectos en Australia” (AIPM, 2010). En ese sentido, se encuentran enfocados para desarrollarse de manera general tanto en industrias, como en empresas, y diversidades de proyectos sin importar su complejidad (AIPM, 2010).

Así mismo, si se combinan el estándar con metodologías ágiles puede funcionar también para proyectos cuyo grado técnico de incertidumbre es media o alta. De igual manera, permite a los profesionales de proyectos, definir y afinar los objetivos, identificar los recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos, incremento del desempeño y desarrollo de enfoque por resultados finales (AIPM, 2010).

Su aplicación se facilita cuando se complementa con las certificaciones dispuestas en el estándar, pues ese foco en las personas que ejercen el rol de gerentes de proyecto ayuda a que su aplicación se realice de manera que coincida con el propósito para el que fue creado.

El estándar AIPM agrupa las cuatro áreas distintas de responsabilidad de gestión de proyectos en cuatro niveles, en este sentido, cada uno de ellos, contiene “una certificación específica y se compone de un número de unidades de competencia” (AIPM,

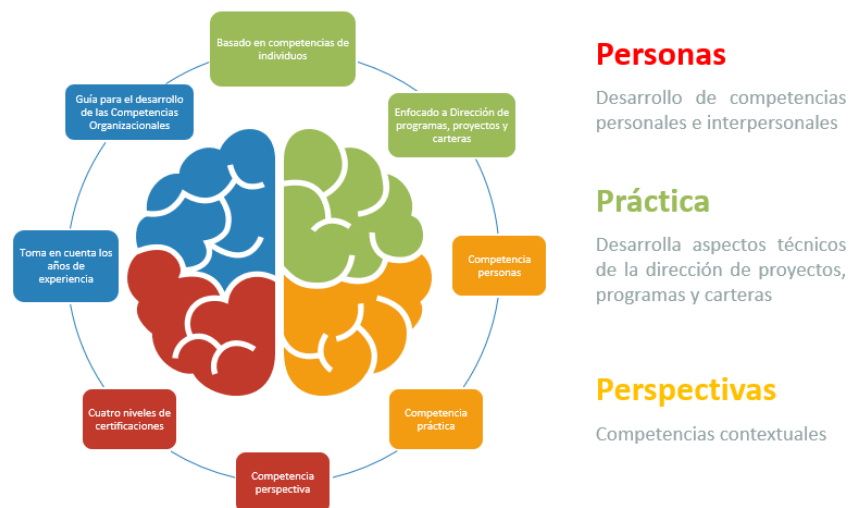
2010). A su vez, abarca diferentes competencias, conocimientos y habilidades que pueden ser aplicados de acuerdo con cada campo de acción y su diversificación en responsabilidades asociadas a la gestión de proyectos y los objetivos estratégicos organizacionales (AIPM, 2010).

Aunado a lo anterior, AIPM “establece como requisito para los diferentes estándares especializados, el trabajo y aplicación en áreas como: planificación y programación, riesgo, estimación de costos y gestión del ciclo de vida” (AIPM, 2010).

### 5.2.3. Individual Competence Baseline ICB4

**Figura 5.**

*Mapa Conceptual ICB 4.0.*



*Nota.* Elaboración propia a partir de (IPMA, 2015).

La estructura del estándar ICB 4.0 (Individual Competence Baseline) del IPMA (International Project Management Association), tiene como objetivo integrar los aspectos relevantes de la gestión de proyectos, con los principales interesados y socios relacionados con la dirección de proyectos. Además, contempla un sistema de certificación de 4 niveles de IPMA, la IPMA ICB. En ese sentido, esta última determina los elementos de competencia (EC), organizados en tres áreas de competencia que son:

Personas, Perspectiva y Práctica. A continuación, se enfatiza cada una de las áreas según el estándar (IPMA, 2015).

- **Personas:** Define las competencias personales e interpersonales requeridas para tener éxito en proyectos, programas y carteras de proyectos, el cual contempla a su vez, 10 elementos, para alcanzar esta competencia.
- **Práctica:** Define los aspectos técnicos de la dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos, el cual contempla a su vez, 14 elementos, para alcanzar esta competencia.
- **Perspectiva:** Define las competencias contextuales que deben considerarse en el entorno más amplio, el cual contempla a su vez, 5 elementos, para alcanzar esta competencia.

Igualmente, el estándar vislumbra diferentes métodos para desarrollar estas competencias. Una de ellas es “la teoría de la motivación y los resultados de recientes investigaciones” la cual pretende que los individuos desarrollen sus competencias para desempeñarse eficientemente. Así mismo, (IPMA, 2015) menciona que en cuanto a los proyectos, programas y carteras de proyectos se encuentra fundamentado en el trabajo conjunto con “los miembros del equipo y, por tanto, el desarrollo de dichas competencias se produce colectivamente en ese contexto” ejemplificado bajo la “Guía para el desarrollo de las Competencias Organizacionales” (IPMA, 2015).

Sus características principales muestra diversos enfoques para desarrollar las competencias individuales, por medio de: el autodesarrollo, desarrollo de casos y artículos, bajo situaciones prácticas, mediante el desarrollo con apoyo por pares, compartiendo el aprendizaje con colegas, formando y capacitando, mediante preparación y asesoría, simulación y juegos, entre otras (IPMA, 2015).

La aplicación del estándar se debe tener en cuenta, que “el sistema de certificación IPMA no es totalmente rígido, contempla y certifica la competencia en la dirección de

proyectos y, además, toma en cuenta los años de experiencia en la participación de proyectos” (Gallego & Valencia, 2016, p. 64).

De igual forma, Gallego (Gallego & Valencia, 2016) hace referencia a la necesidad de tener en cuenta el enfoque de evaluación de las habilidades y mejoras del gerente de proyectos, los cuales se pueden ir desarrollando al aplicar los cuatro niveles de competencia mencionados en el estándar. Además, este estándar “permite que sus asociaciones nacionales modifiquen un porcentaje del contenido de sus estándares y guías para adaptarlas al contexto de cada país en donde se encuentra dicha asociación” (Gallego & Valencia, 2016).

Por último, de acuerdo con (IPMA, 2015) es necesario tener en cuenta la capacidad y aptitudes de cambio de las personas, grupos o de la organización, esto con el fin de que las personas puedan adaptar las competencias mencionadas en el estándar.

#### **5.2.4. GTC-ISO 21500 – 21502**

El estándar ISO 21500 & 21502, permite evidenciar aquellos aspectos relevantes para la dirección y gestión de proyectos, que orientan los conceptos y los procesos relacionados. Además, brinda una guía sobre cómo interactúan diferentes elementos en una organización cuando se tienen proyectos, programas y portafolio, teniendo en cuenta las oportunidades, amenazas, elementos de decisión, entre otros (ISO, 2021), como se muestra a continuación:

#### **Figura 6.**

*Mapa Conceptual ISO 21500 & 21502.*



*Nota.* Elaboración propia a partir de (IPMA, 2015)(ISO, 2021).

Adicionalmente, desde sus principales características precisa las actividades que se deben desarrollar para alcanzar unos objetivos específicos y estratégicos, de forma paralela a sus operaciones, a través de proyectos, programas y portafolio. Al igual que, incluye las operaciones que llevan a cabo los equipos cuando son estables, y temporales cuando se requiere hacer un esfuerzo específico para llevar a cabo unas actividades determinadas y entregables (ISO, 2021).

De la misma manera, enmarca la estrategia a implementar en torno a temas como los costos, tipos de beneficios, riesgos, alineación con objetivos estratégicos y disponibilidad de recursos.

Específicamente en portafolios, indica que cuando se van a seleccionar proyectos y programas, las organizaciones deben tomar en cuenta el plan de asignaciones, coordinar los tiempos de ejecución de proyectos, apoyar a la organización para la toma de decisiones relacionadas con el cierre de proyectos y programas (ISO, 2021).

En cuanto a los enfoques de gestión y gobernanza integrados, ISO 21500 precisa que es necesario tener en cuenta la alineación estratégica, justificación continua, un marco

adecuado, relacionamiento correcto con interesados, roles y responsabilidades claros, planeación y gestión clara, mejora continua (ISO, 2021).

Por otra parte, ISO 21500 brinda una sombrilla general para la implementación de proyectos, programas y portafolios, y esboza los otros estándares asociados, como la ISO 21504, 21503, 21502, entre otros, relacionados con gestión de proyectos, gestión de programas, gestión de portafolio, gobernanza y consideraciones organizacionales para la selección (ISO, 2021).

Igualmente, los lineamientos de este estándar permiten ser aplicados a la mayoría de las organizaciones en el sector público y privado, en entes cualquier de tamaño. También es aplicable a cualquier proyecto, programa o portafolio independientemente de su complejidad, tamaño o duración (ISO, 2021).

Por otra parte, ISO 21502 permite realizar de manera integral la definición de competencias técnicas de alto nivel, acompañado de una serie de metodologías y guías aplicables al campo del negocio, las relaciones personales y los factores internos y externos de la organización para potenciar la gestión de proyectos (ISO, 2021).

En ese sentido, resalta la importancia de la construcción de buenas relaciones laborales con el cliente, ya que la misma, hace parte del éxito del proyecto y gira en torno a la generación de valor ampliamente explicada en el estándar pues este es uno de los nichos de éxito, además de poner la cadena de suministro y como intervenirla exitosamente para el mejoramiento continuo (ISO, 2021).

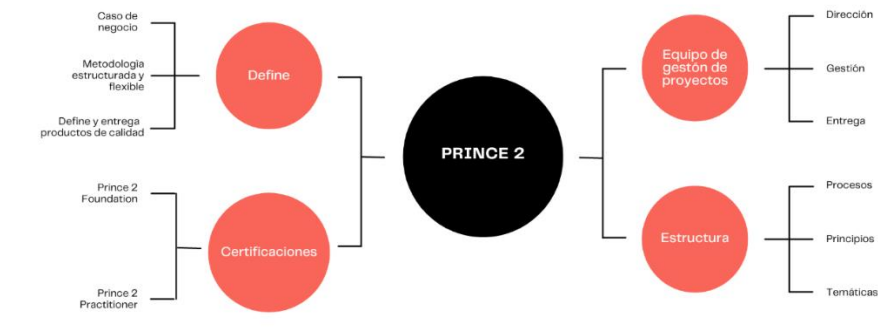
Dentro de sus principales características, el estándar brinda una guía de prácticas que permiten al gerente ejecutar exitosamente los proyectos, en ese sentido expone las prácticas de manera sencilla en el orden de las fases del proyecto para que el gerente, su equipo de trabajo, la alta gerencia y demás involucrados puedan dar continuidad a los proyectos (ISO, 2021).

#### **5.2.5. PRINCE 2 Projects in Controlled Environments**



**Figura 7.**

*Mapa Conceptual PRINCE 2.*



*Nota.* Elaboración propia a partir de (AXELOS, 2017).

El estándar Prince 2, se entiende como “un método integrado de principios, temas y procesos que aborda la planificación, delegación, seguimiento y control de estos seis aspectos del desempeño del proyecto” (AXELOS, 2017). En ese sentido, establece aquellos elementos necesarios para realizar procesos asociados a la gestión de proyectos, desde siguientes niveles de gestión: Dirección, Gestión y Entrega.

Asimismo, brinda las diferentes actividades que debe realizar el gerente de proyectos, así como los roles y técnicas asociadas para conseguir el logro de dichas actividades. Igualmente, dispone de aquellos elementos que debe tener en cuenta un gerente de proyecto en que se debe enfocar y cómo debe hacer, incluyendo diferentes interlocutores como: cliente, usuario final y proveedor.

A su vez, desarrolla procesos enmarcados en las siguientes cuatro fases definidas de la siguiente manera: 1) puesta en marcha del proyecto: paso a paso para iniciar un proyecto, desde el envío de la solicitud hasta la revisión preliminar del proyecto (incluye necesidades, acciones a desarrollar, los recursos y la mano de obra necesaria); 2) dirección del proyecto: revisión y evaluación del proyecto (incluye justificación comercial y la viabilidad); 3) inicio del proyecto: creación de la documentación, plan de trabajo y puntos de referencia; 4) control de una fase: segmentación de trabajo y supervisión del

progreso de cada fase de trabajo; 5) gestión de la entrega de productos: revisión de progreso de trabajo, productos de calidad y posterior, remisión al comité del proyecto quienes evalúan los lotes de trabajo; 6) gestión de los límites de las fases: revisión de las fases del proyecto, progreso y cumplimiento de requisitos de garantía; 7) cierre del proyecto: revisión y ajustes finales, presentación de resultados e informes (AXELOS, 2017).

De igual manera, sus principales características, se encuentra enmarcadas en las herramientas que permiten la justificación del negocio, así como la constitución de una estructura organizativa bien definida para el equipo del proyecto, al igual que un enfoque de la planificación basado en el producto. Este estándar permite ser aplicado en el nivel que la complejidad del proyecto requiera (AXELOS, 2017).

### 5.2.6. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise

#### Innovation - P2M

Figura 8.

Mapa Conceptual P2M.



*Nota.* Elaboración propia a partir de (PMAJ, 2017).

El estándar P2M se encuentra enmarcado en el cuerpo de conocimiento del Project Management Association of Japan -PMAJ (PMAJ, 2017). A su vez, presenta dos características principales: a) Busca crear un cuerpo de conocimiento que abarque no solo la gestión de proyectos, sino también la gestión de programas, alineadas a la estrategia de la compañía. b) Incorpora las fortalezas de las industrias de Japón en este cuerpo de conocimiento.

De igual manera, su foco principal es la innovación a través de los proyectos, en donde permite al gerente de proyecto, generar habilidades de identificación de áreas potenciales de negocio, atender las necesidades, así como reunir, evaluar y fermentar las ideas y definir estrategias innovadoras para el nicho de proyectos (PMAJ, 2017).

P2M, tiene como objetivo la creación de valor hacia las organizaciones, mediante estrategias que permitan involucrar la misión de las empresas junto con sus programas y proyectos, para ello integra cuatro niveles de certificación en dirección de proyectos, así: 1) Project Management Coordinator (PMC); 2) Project Management Specialist (PMS); 3) Project Management Registered (PMR); 4). Project Management Architect (PMA). (PMAJ, 2017).

Igualmente, permite definir dinámicas para atender la resolución de problemas, por medio sus once segmentos de patrones, que suministra directrices que permiten el crecimiento de la organización, generar competencia y estrategias que permitan la estabilidad en el entorno de negocios globales (PMAJ, 2017).

También proporciona una línea de base de construcción de capacidades (CBB) para proyectos profesionales de la gestión, que se centran en "la creación de valor para las empresas comerciales o públicos, con una cadena coherente de la misión a la estrategia y en los proyectos que comprende un programa" (PMAJ, 2017).

Por último, señala un enfoque hacia el compromiso social, resaltando la importancia de la transparencia, el comportamiento ético, el respeto por los intereses de las partes interesadas, respeto del estado de derecho, respeto a las normas internacionales de comportamiento y el respeto a los derechos humanos (PMAJ, 2017).

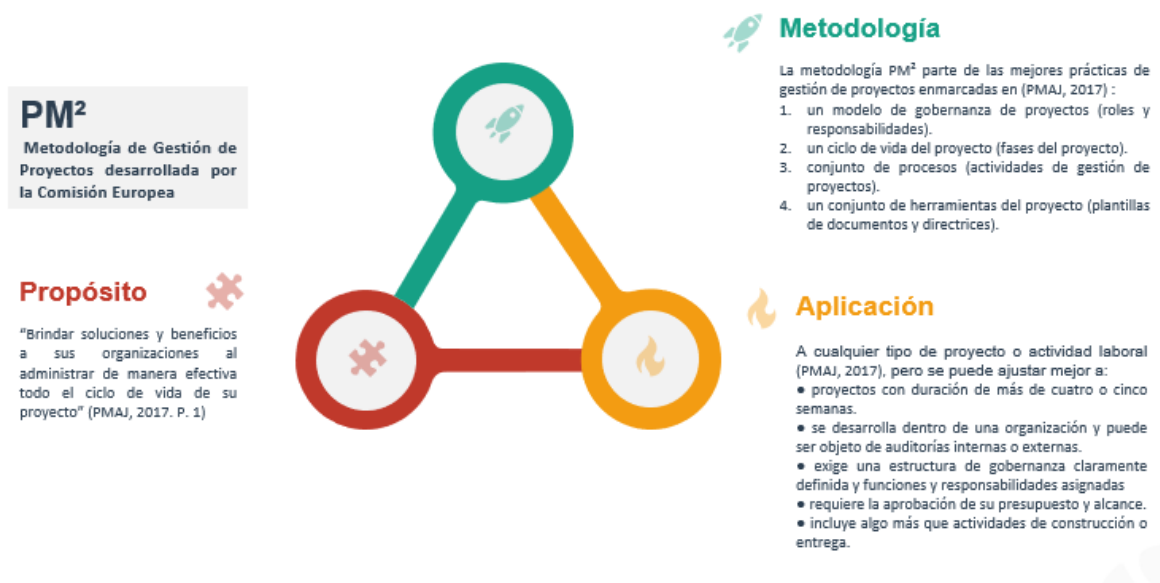
### 5.2.7. La guía de la metodología de gestión de proyectos PM<sup>2</sup>

El estándar PM<sup>2</sup> es considerado como “una metodología ligera y fácil de implementar que los equipos de proyecto pueden adaptar a sus necesidades específicas de las organizaciones” (Unión Europea, 2021). A su vez, incorpora diversos elementos que permiten conseguir “mejores prácticas de gestión de proyectos”, mediante definiciones de “estructura de gobierno del proyecto, pautas de proceso, plantillas de artefactos, pautas para usar los artefactos, conjunto de mentalidades efectivas” (Unión Europea, 2021).

Como se evidencia a continuación:

**Figura 9.**

*Mapa Conceptual PM<sup>2</sup>.*



*Nota.* Elaboración propia a partir de (Unión Europea, 2021).

Además, tiene como propósito contribuir a que los gerentes de proyecto, puedan construir tanto soluciones como beneficios al interior de las organizaciones, por medio de una administración efectiva del ciclo de vida de sus proyectos (Unión Europea, 2021).

En ese sentido, permite a los gerentes de proyectos mejorar la eficacia de su gestión entorno por medio de la comunicación asertiva y transmitir la información; definiciones de ciclo de vida (desde el inicio hasta el cierre); delimitaciones de conceptos de planificación, seguimiento y control; “actividades de gestión y productos (planes , reuniones, decisiones); proporcionando un enlace a prácticas ágiles (Agile PM<sup>2</sup>)” (Unión Europea, 2021).

En sus características principales, se puede observar mejoras en la gestión de proyectos en Europa, permitiéndole a las organizaciones, conseguir una “mayor eficacia y éxito en los proyectos” (Unión Europea, 2021. p. 2).

Finalmente, el gerente de proyectos consigue con esto la dar claridad a los conceptos de gestión de proyectos, unificar un lenguaje común y definir aquellos procesos que facilitan la comunicación en el proyecto. De igual manera, “conseguir la transparencia y visibilidad para las colaboraciones de proyectos entre organizaciones, permitir un mejor seguimiento y control de los proyectos” (Unión Europea, 2021).

#### **5.2.8. Guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide) and the standard for project management**

##### **Figura 10.**

*Mapa Conceptual PMBOK.*



*Nota.* Elaboración propia a partir de (PMI, 2021a).

El estándar PMBOK, se conoce como “un recurso fundamental para la dirección de proyectos efectiva en cualquier industria” (PMI, 2021a, p. 1). Además, brinda las herramientas para la Dirección de Proyectos, por medio de la caracterización de procesos, prácticas a desarrolladas para el gerente de proyecto, definiciones y directrices estándares necesarias para la gestión de proyectos.

De igual manera, expone las herramientas y técnicas necesarias, por medio de “doce principios de dirección de proyectos y ocho dominios de desempeño de proyectos críticos para la entrega efectiva de los resultados del proyecto” (PMI, 2021a).

Dentro de sus principales características se encuentran los procesos de la dirección de proyectos los cuales se clasifican en cinco categorías, de la siguiente manera: procesos de inicio: definen un proyecto o una nueva fase de proyecto; procesos de planificación: los cuales establecen el alcance del proyecto, los objetivos propuestos del proyecto; procesos de ejecución: completan el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto; procesos de Monitoreo y control: rastrean, revisan y regulan el

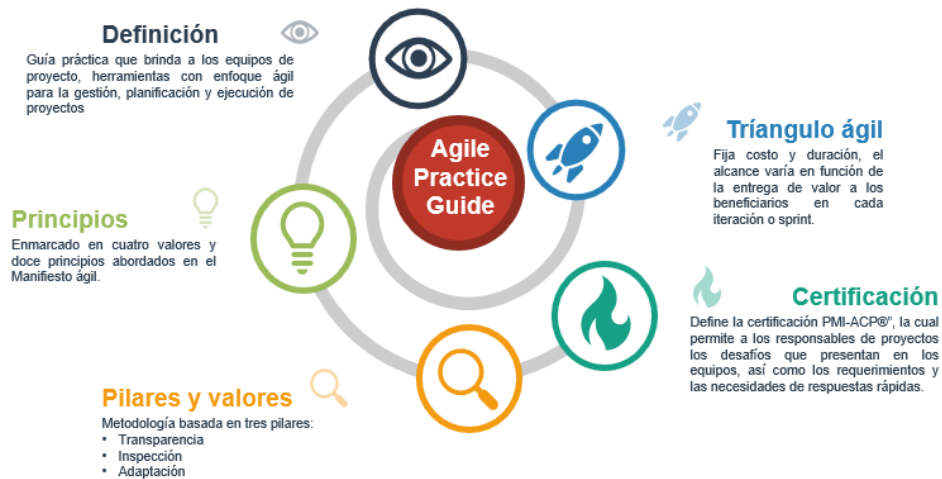
progreso y el desempeño del proyecto; procesos de cierre: finalizan todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, cierran el proyecto o una fase del mismo (PMI, 2021a, p. 1).

PMBOK integra diez áreas de conocimiento en donde vincula todos aquellos conceptos, términos y actividades necesarias para el desarrollo del ámbito profesional, dirección de proyectos y áreas específicas de trabajo, así: gestión de la integración del proyecto, gestión del alcance del proyecto, gestión de tiempo del proyecto, gestión de los costos del proyecto, gestión de la calidad del proyecto, gestión de los recursos humanos del proyecto, gestión de las comunicaciones del proyecto, gestión de los riesgos del proyecto, gestión de las adquisiciones del proyecto, gestión de los interesados del proyecto (PMI, 2021a).

### 5.2.9. Metodologías ágiles

**Figura 11.**

*Mapa Conceptual Agile Practice Guide.*



*Nota.* Elaboración propia a partir de PMI (2017a).

La revisión de la literatura permite evidenciar diferentes metodologías ágiles, entre los más conocidos se encuentran “Agile y Scrum”. A partir de eso, Project Management Institute y Agile Alliance, establecieron “Agile Practice Guide”, la cual se conoce como una guía práctica que brinda a los equipos de proyecto, herramientas con enfoque ágil para la gestión, planificación y ejecución de proyectos (PMI, 2017a). Además, la guía permite “abarcar el enfoque práctico sobre la agilidad en **los proyectos**, encaminado hacia un enfoque predictivo hasta llegar al enfoque ágil” (PMI, 2017a).

De igual manera, se centra en los proyectos, específicamente en cómo abordar la selección del ciclo de vida del proyecto, las actividades que debe realizar el equipo de proyecto para “la implementación de ágil y las consideraciones organizativas para proyectos ágiles” (PMI, 2017a).

Esta guía emplea “modelos de organización basados en las personas, la colaboración y los valores compartidos” (PMI, 2017a). Además, incorpora el “Manifiesto de Ágil” en donde se encuentran los principios de la filosofía Ágil, así: “planificación gradual, entrega iterativa e incremental, respuesta al cambio flexible y rápida, y comunicación abierta entre equipos, interesados y clientes” (PMI, 2017a).

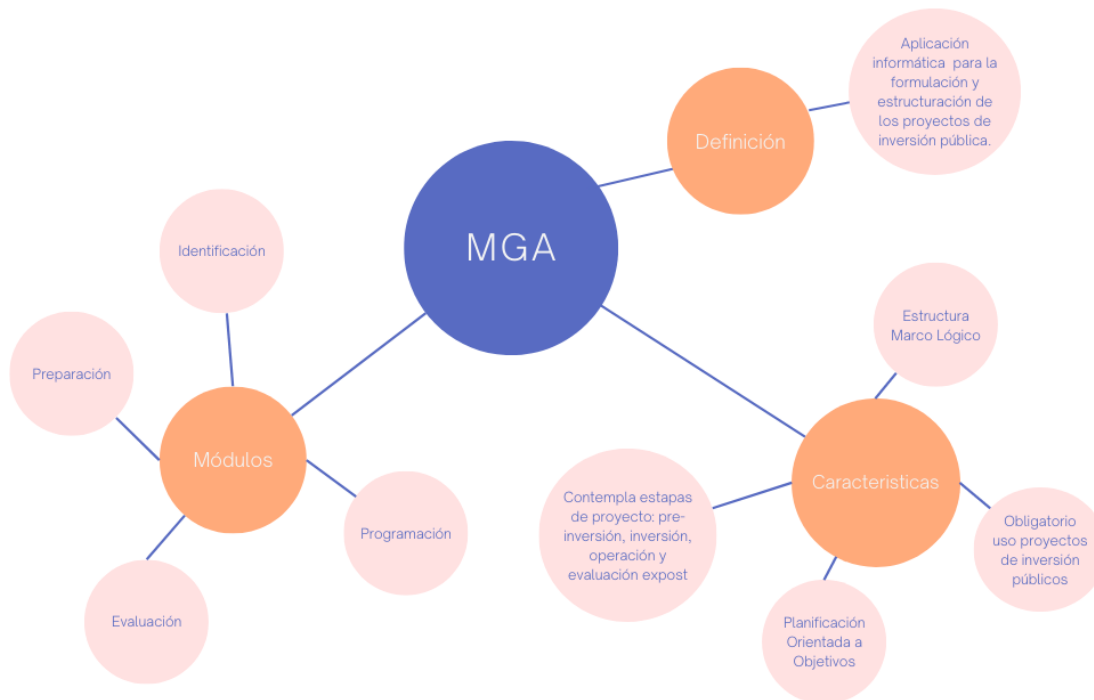
Por otra parte, contempla la certificación “PMI-ACP®”, la cual permite a los responsables de proyectos los desafíos que presentan en los equipos, así como “aquellos requerimientos cambiantes y la necesidad de respuestas rápidas” (PMI, 2017a). Así mismo, se encuentra “destinada a profesionales con experiencia para dirigir o trabajar en equipos de proyectos de Ágil y que poseen conocimientos sobre diversos enfoques de Ágil” (PMI, 2017a).

#### **5.2.10. Metodología General Ajustada – MGA**

#### **Figura 12.**

*Mapa Conceptual MGA.*





*Nota.* Elaboración propia a partir de DNP (DNP, 2013).

La Metodología General Ajustada (MGA) “es una herramienta informática que ayuda de forma esquemática y modular el desarrollo de los procesos de identificación, preparación, evaluación y programación de los Proyectos de Inversión” (DNP, 2013, p. 4). Igualmente, su finalidad es el registro y presentación de la “formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública para gestión ante los entes nacionales y territoriales” (DNP, 2020, p. 1).

Además, se integra por cuatro módulos: 1) identificación: define el problema y soluciones; 2) preparación: integración de estudios que permiten el desarrollo del proyecto como las “especificaciones técnicas, las restricciones de mercado, legales, ambientales, presupuestales, los efectos sociales y los riesgos que en general pueden impactar negativamente la ejecución del proyecto” (DNP, 2015, p. 7); 3) evaluación: análisis de conveniencia teniendo en cuenta los “beneficios sociales”; 4) programación: determinar Notas de financiación y matriz de alternativas de inversión (“contiene

indicadores de producto y de gestión, así como las Notas de verificación y los supuestos que deben ocurrir para el cumplimiento de los objetivos y fines previstos del proyecto” (DNP, 2015)). Estos módulos están asociados a las etapas de los proyectos, así: “pre-inversión, inversión, operación y evaluación expost” (DNP, 2013).

Su contenido metodológico se basa en el Marco Lógico, la cual, es una “metodología derivada de los procedimientos e instrumentos de la Planificación Orientada a Objetivos, además de contener principios de preparación y evaluación económica de proyectos” (DNP, 2013). En este sentido, la MGA pretende determinar “un marco metodológico estándar que sirva para la toma de decisiones respecto de su viabilidad, ejecución y seguimiento” (DNP, 2015).

Particularmente, en el Instituto Distrital de las Artes- Idartes, al ser una entidad perteneciente al sector público, los proyectos de inversión se encuentra bajo esta metodología, ya que “es de obligatorio uso para la presentación de proyectos de inversión pública, de acuerdo con la Ley 152 de 1994 y la Resolución 4788 de 2016” (DNP, 2020).

### **5.3. Referentes sobre Oficinas de Proyectos (PO) / Oficinas de Gestión de proyectos (PMO)**

Aunque existen definiciones sobre Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), como las señaladas en la tabla 3. Conceptos claves en los estándares internacionales, definir el rol de la PMO no es una tarea sencilla. “La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) está configurada estructuralmente de manera particular para adaptarse a las características propias de cada organización y sus objetivos estratégicos, con el fin de promover prácticas de gestión de proyectos” (Oliveira Pinto et al., 2020, p. 448).

Oliveira Pinto et al (2020), identificó un resumen de razones a favor de crear o no una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que se muestran en la tabla a continuación:

#### **Tabla 4.**

*Razones a favor y en contra de la implementación de la PMO.*

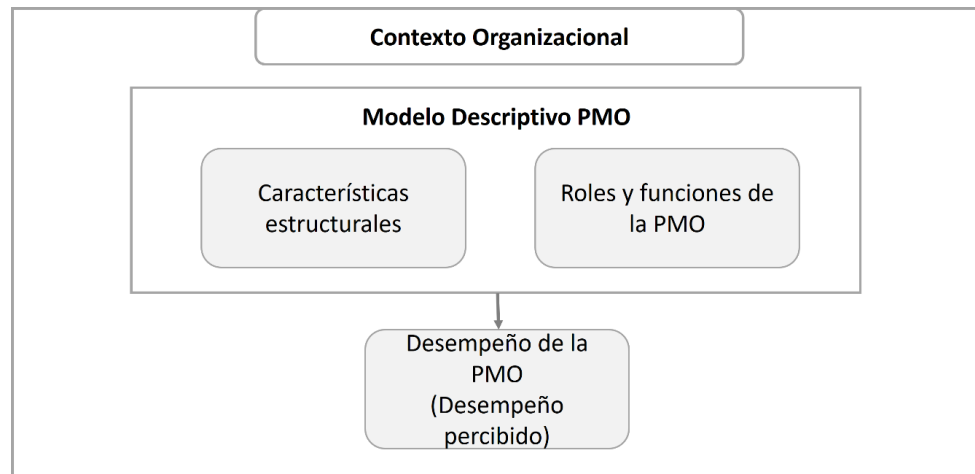
<b>Pro</b>	<b>Contra</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la gestión de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay evidencia de mejoras en el desempeño del proyecto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce el número de problemas en los proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la sobrecarga de trabajo sin beneficios de compensación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la calidad y satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa la burocracia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce a un uso más eficiente de recursos en ambientes multiproyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno estable sin grandes proyectos que implementar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de implementar proyectos estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea conflictos entre áreas en las organizaciones, genera resentimiento y provoca pérdida de talento para la gestión de proyectos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a mejores prácticas de gestión de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de gestión de proyectos y resultados son insatisfactorios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor control del estado del proyecto y manejo de comunicación</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la transferencia de conocimientos de gestión de proyectos en toda la organización.</li> </ul>	

Nota. Tomado de (Oliveira Pinto et al., 2020, p. 450).

En otro orden de ideas, según la Real Academia Española -RAE, un modelo es un “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”. Por su parte, Hobbs & Aubry (Hobbs & Aubry, 2010) establecen que un modelo no solo contribuye a un mejor entendimiento de una realidad, sino que también describe que características son importantes incluir. La figura a continuación señala un modelo de la PMO en su contexto:

**Figura 13.**

*Contexto de PMO.*



*Nota.* Tomado de (Hobbs & Aubry, 2010)

Según el modelo de Hobbs & Aubry representado en la figura, la descripción de la PMO está relacionada con dos clases de variables:

Características estructurales de la PMO:

- El diseño de una PMO incluye: Autoridad de toma de decisiones, Porcentaje de gerentes de proyecto, Porcentaje de proyectos y Número total de funciones (Hobbs & Aubry, 2010).

Roles y funciones de la PMO:

- Las PMO no cumplen un único role, por el contrario, cumplen muchos o funciones diferentes en diferentes organizaciones (Hobbs & Aubry, 2010).

Por otra parte, el contexto en el cual opera una PMO, se describe a partir de estas dos clases de variables:

Contexto organizacional:

- La PMO no es una entidad aislada, y su interacción con la organización incluye el nivel de madurez en gestión de proyectos, así como, el apoyo de la cultura organizacional (Hobbs & Aubry, 2010).

Tipos de proyectos desarrollados en la PMO:

- La naturaleza de los proyectos manejados puede tener un impacto tanto en el rol como en la estructura de la PMO (Hobbs & Aubry, 2010).

En último lugar el modelo de Hobbs & Aubry (Hobbs & Aubry, 2010), indica que el desempeño organizacional comprende tanto el desempeño de la PMO, como su contribución al desempeño de la organización.

Valor percibido o desempeño de la PMO:

- El desempeño de la PMO se puede conceptualizar y medir de diferentes maneras. Esto incluye medidas generales o medidas específicas de la contribución de valor.

Cabe considerar, por otra parte que con el paso del tiempo, diferentes autores han propuesto entre tres y cinco modelos de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), en donde se identifican distintos roles, funciones y descripciones para las PMOs (Monteiro et al., 2016). La tabla a continuación identifica las diferentes tipologías de PMO que hicieron parte del estudio de Monteiro et al:

**Tabla 5.**

*PMO según tipologías / modelos de oficinas de Gestión de proyectos.*

**Autores / Tipologías**



	1. Englund, Graham & Dinsmore (2003)	2. Kendall & Rollins (2003)	3. Garfein (2005)	4. Letavec (2006)	5. Desouza & Evaristo (2006)	6. Gartner - Fitzgerald (2008)	7. Crawford (2010)	8. Unger, Germünden & Aubry (2012)	9. PMI (2013)	10. Hill(2014)	11. Bolles & Hubbard (2015)	12. Kerzner (2019)
PMO de Grupo de clientes												X
PMO Federada						X						
Oficina de apoyo a proyectos	X					X		X			X	
PMO Centro de Excelencia	X					X		X	X	X		
Oficina de Gestión de Programas	X					X		X				
De Apoyo					X			X				
PMO Empresarial		X	X			X	X				X	X
Oficina de Proyectos			X					X	X	X		
PMO Básica			X						X			
Unidad de negocio							X	X		X		
PMO												
Controller							X	X				

Coordinador	1. Englund, Graham & Dinsmore (2003)
	2. Kendall & Rollins (2003)
	3. Garfein (2005)
	4. Letavec (2006)
	5. Desouza & Evaristo (2006)
	6. Gartner - Fitzgerald (2008)
	7. Crawford (2010)
	8. Unger, Germünden & Aubry (2012)
	9. PMI (2013)
	10. Hill(2014)
	11. Bolles & Hubbard (2015)
	12. Kerzner (2019)

*Nota.* Elaboración propia a partir de (Monteiro et al., 2016).

El trabajo de Monteiro et al (2016) presenta 12 tipologías de modelos de PMO, identificadas anteriormente, en la Tabla 5. PMO según tipologías / modelos. A continuación, una breve descripción de cada una:

**Tipología 1: Englund, Graham & Dinsmore** (Englund et al., 2003)

Esta tipología describe tres tipos de oficina de proyectos: “Oficina de apoyo a proyectos”, “PMO Centro de Excelencia”, “Oficina de Gestión de Programas” (Englund et al., 2003, citado en Monteiro et al., 2016, p. 1088). La “**Oficina de apoyo a proyectos**”: Su propósito es desarrollar actividades de gestión de proyectos, como planeación, uso de herramientas de gestión de proyectos, así como gestión de documentos. “**PMO Centro de Excelencia**”: busca asegurar el uso de metodologías y promover habilidades en la gestión de proyectos. Y la “**Oficina de Gestión de Programas**”, entidad con autoridad completa sobre los proyectos, el desarrollo de competencias asociadas a la gerencia de proyectos, así como la selección de los proyectos y la alineación de prioridades con las estrategias de negocio (Monteiro et al., 2016).

**Tipología 2: Kendall & Rollins** (2003)



El modelo tipo dos está conformado por cuatro clases de PMO: “Repositorio de proyecto”, “Coaching de proyectos”, “PMO Empresarial”, y “Entregar valor ahora” (Kendall & Rollins, 2003, citado en Monteiro et al., 2016, p. 1088). **“Repositorio de proyecto”**: El foco de este tipo de oficina está en el uso de herramientas y datos. Este tipo de oficina tiene como pre-requisito que la empresa haya adoptado un conjunto de herramientas para el diseño, la gestión y la elaboración de informes de proyectos. **“Coaching de proyectos”**: La función principal de este modelo de oficina está relacionado con la capacitación, tutoría y acciones de formación a los gerentes de proyectos. **“PMO Empresarial”**: Su gobernanza le autoriza involucrarse en todos los proyectos que se desarrollan independiente de su tamaño, para inspeccionar y orientar sobre la función de gestión de proyectos. **“Entregar valor ahora”**: Tiene el apoyo de la alta dirección. Se enfoca en el portafolio completo de proyectos vinculados a las metas y objetivos de la organización (Monteiro et al., 2016).

### **Tipología 3: Garfein** (2005)

La tipología tres del autor Garfein, presentada durante el congreso de PMI realizado en Toronto, señala cuatro modelos de PMO: “Oficina de Proyectos”, “PMO Básica”, “PMO Madura”, “PMO Empresarial” (Garfein, 2005, citado en Monteiro et al., 2016, p. 1089). **“Oficina de Proyectos”**: Genera datos para una PMO de nivel superior. **“PMO Básica”**: Gestiona criterios para la selección de proyectos y recopila datos de desempeño de varios proyectos. **“PMO Madura”**: Facilita la alineación de los proyectos con la estrategia de negocio e implementa un proceso para evaluar y asignar recursos, además de facilitar métodos para la priorización de proyectos. **“PMO Empresarial”**, Gestiona datos de proyectos en tiempo real para facilitar la toma de decisiones, así como la gestión de la capacidad general de manejo de portafolio de proyectos (Monteiro et al., 2016).

### **Tipología 4: Letavec** (2006)

Levatec propuso en el Congreso del PMI en Atlanta en 2006, tres modelos de PMO: “PMO de Consultoría”, “PMO de Conocimiento”, “PMO Estándar” (Letavec, 2006, citado en Monteiro et al., 2016, p. 1089). “**PMO Consultoría**”: Este modelo de PMO busca trabajar la tutoría de la gestión de proyectos y promover el desarrollo de una comunidad de gestión de proyectos en la organización, que sea responsable de la gestión diaria de los proyectos. “**PMO Conocimiento**”: Promueve el desarrollo de bibliotecas de proyectos, lecciones aprendidas y promueve mejores prácticas organizacionales en la gestión de proyectos. Trabaja en los estándares y procesos que rigen los proyectos en la organización, “**PMO Estándar**”, su gobernanza incluye “identificar, mejores prácticas e implementar estándares y herramientas para el beneficio de toda la comunidad del proyecto” (Monteiro et al., 2016).

#### **Tipología 5: Desouza & Evaristo** (2006)

Los autores proponen este modelo compuesto por cuatro modelos de PMO: “De Apoyo”, “PMO de información”, “PMO Administrador de conocimiento”, “PMO Entrenador” (Desouza & Evaristo, 2006, citado en Monteiro et al., 2016, p. 1089). La PMO “**De Apoyo**” su función es administrativa entregando el estado del proyecto, identificando riesgos y problemas potenciales, y manteniendo los archivos del proyecto. “**PMO de información**” su objetivo es reportar el estado del progreso de los proyectos y así poder compartir el repositorio Nota de información sobre los proyectos y punto de consolidación del estado de los proyectos. “**PMO Administrador de conocimiento**”, su razón de ser es organizar los conocimientos relacionados con la gestión de proyectos, custodiar y consolidar el repositorio de las mejores prácticas, para capitalizar la información de los proyectos, tutoría y capacitación. “**PMO Entrenador**” su función está concentrada en la mejora, la excelencia y fomentar la disciplina de la gestión de proyectos de la organización (Monteiro et al., 2016).

#### **Tipología 6: Gartner - Fitzgerald** (2008)

En el año 2008 Gartner® identificó cinco modelos de PMO: “Oficina de apoyo a proyectos”, “Oficina de Gestión de Programas”, “PMO Centro de Excelencia”, “PMO Federada”, “PM Empresarial” (Gartner, 2008, citado en Monteiro et al., 2016, p. 1089). La **“Oficina de apoyo a proyectos”** gestiona los proyectos teniendo presente el triángulo de recursos, tiempo y alcance. **“Oficina de Gestión de Programas”**: Este tipo de oficina proporciona un control centralizado que mide la línea base incluyendo el seguimiento y reporte a los proyectos. **“PMO Centro de Excelencia”**: se enfoca en la gestión con los gerentes de proyectos a través de la tutoría, mejorar las habilidades y el intercambio de conocimientos. **“PMO Federada”**: Conformada por una PMO corporativa y varias PMO en las unidades de negocio. En este modelo la PMO corporativa se encarga de los métodos, la capacitación y las herramientas, mientras que las PMO de las unidades de negocio son responsables de la presentación de informes, la supervisión y la entrega del proyecto. **“PMO Empresarial”** gestiona las principales iniciativas de la empresa y puede ampliarse hasta ser una oficina de soporte de estrategia con la responsabilidad de la planeación de escenarios y el análisis estratégico (Monteiro et al., 2016).

#### **Tipología 7: Crawford** (2010)

Crawford propuso tres modelos de PMO: “Controller”, “Unidad de negocio PMO”, “PMO Empresarial” (Crawford, 2010, citado en Monteiro et al., 2010, p. 1090). **“Controller”** este tipo de oficina maneja un proyecto grande y complejo que requiere varios cronogramas que se unen dentro de uno general. **“Unidad de negocio PMO”**, se enfoca en varios proyectos, donde algunos corresponden a iniciativas pequeñas hasta proyectos grandes. También maneja cronogramas para desarrollar en corto tiempo y otros en varios meses. Adicionalmente, funciona como facilitador para establecer las prioridades de los proyectos. **“PMO Empresarial”** coordina proyectos en organizaciones con varias unidades de negocio. Su gobernanza incluye el seguimiento de los proyectos, programas y la alineación con los objetivos estratégicos (Monteiro et al., 2016).

**Tipología 8: Unger, Germünden & Aubry** (Unger et al., 2012)

Los autores establecieron tres modelos de PMO: “De Apoyo”, “Controller”, y “Coordinador” (Unger, Germünden & Aubry, 2012, citado en Monteiro et al., 2010, p. 1090). “**De Apoyo**” promueve actividades para capacitar y motivar los estándares de gestión de proyectos y sus operaciones dentro de la organización. “**Controller**”, gestiona la recopilación, preparación y trazabilidad de los proyectos, así como la sugerencia de medidas correctivas. El tercer modelo llamado “**Coordinador**”, lidera la “evaluación de proyectos, selección, apoyo entre proyectos, coordinación entre áreas para mejorar la colaboración entre las partes interesadas” (Monteiro et al., 2016).

**Tipología 9: PMI** (2013)

Pulse of the Profession ® 2013 propone cinco modelos de PMO: “Oficina de Proyectos”, “Unidad de negocio PMO”, “Oficina de apoyo a proyectos”, “Oficina de Gestión de Programas”, y “PMO Centro de Excelencia” (PMI, 2013, citado en Monteiro et al., 2010, p. 1091). “**Oficina de Proyectos**” opera como una entidad temporal para apoyar un proyecto o programa específico. “**Unidad de negocio PMO**” se enfoca en una unidad de negocio específica, incluida la gestión de portafolio, la trazabilidad a los proyectos, el soporte operativo y el uso de los recursos. “**Oficina de apoyo a proyectos**” Apoya administrativamente el desarrollo del proyecto, así como la implementación de procesos, prácticas y herramientas establecidas por la compañía. “**Oficina de Gestión de Programas**”, es responsable de alinear el trabajo de proyectos y programas con la estrategia corporativa, y realizar funciones de gestión de portafolio para apoyar la alineación de la estrategia y la captura de la realización de beneficios. “**PMO Centro de Excelencia**”, apoya el trabajo del proyecto preparando a la organización con metodologías, estándares y herramientas para que los gerentes de proyecto entreguen mejor los proyectos (Monteiro et al., 2016).

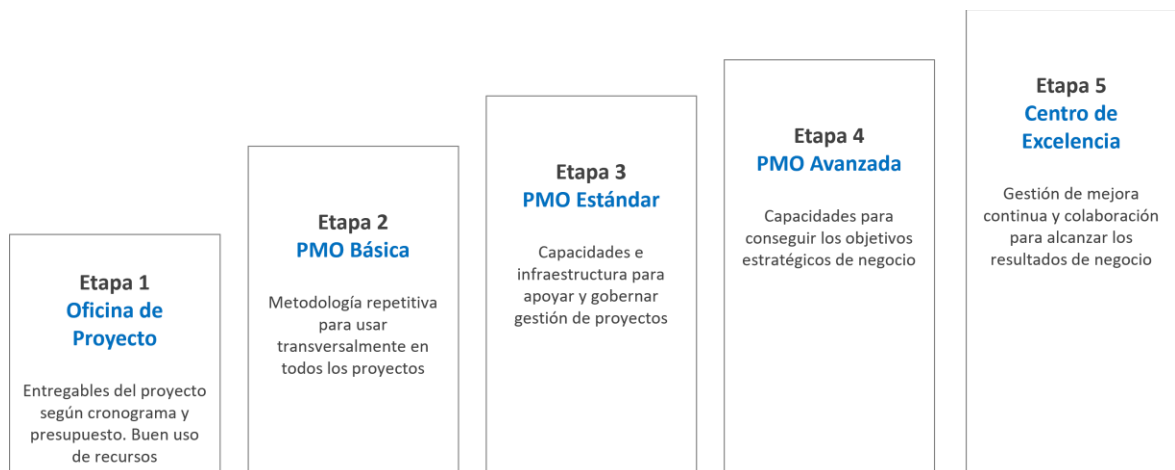
**Tipología 10: Hill (2014)** (2014)

Hill propone cinco modelos de PMO donde no se puede estar en un nivel sin haber transitado el total del nivel anterior. El modelo está conformado por estos tipos de oficina: “Oficina de proyecto”, “PMO básica”, “PMO estándar”, “Oficina de gestión de proyectos avanzada”, y “PMO Centro de Excelencia” (Hill, 2014). “**Oficina de proyecto**” su foco está en garantizar la generación de los entregables del proyecto teniendo en cuenta cronograma, presupuesto y recursos. La “**PMO básica**”, su alcance abarca la trazabilidad a los proyectos, a la capacidad de ellos, así como a la gestión de los gerentes de proyectos. “**PMO estándar**” busca que la gestión de proyectos sea una competencia transversal en la compañía. La “**Oficina de gestión de proyectos avanzada**”, busca facilitar la alineación los objetivos estratégicos del negocio con los objetivos de gestión de proyectos. La “**PMO Centro de Excelencia**” promueve la mejora continua y que exista colaboración entre las diferentes áreas para alcanzar los objetivos estratégicos (Monteiro et al., 2016) (Hill, 2014).

Teniendo en cuenta las capacidades y competencias de la PMO, se puede detallar cada tipo de PMO, como se muestra en la figura a continuación:

**Figura 14.**

*PMOs según modelo de Gerard Hill.*



*Nota.* Elaboración propia a partir de (Hill, 2014).

### **Tipología 11: Bolles & Hubbard** (2015)

Los autores de esta tipología proponen cinco modelos de PMO: “Oficina de Proyectos”, “Oficina de apoyo a proyectos”, “PMO de Unidad de negocio”, “PMO Empresarial”, y “PMO Centro de Excelencia” (Bolles & Hubbard, 2015, citado en Monteiro et al., 2016, p. 1091). “**Oficina de Proyectos**”, se focaliza en la gestión de un único proyecto, realiza la trazabilidad a los planes y presupuestos operativos del proyecto y autoriza los ajustes. Responsable por los informes de control y mantener la documentación del proyecto. La “**Oficina de apoyo a proyectos**”, facilita el soporte administrativo a uno o más proyectos incluyendo los informes de control de proyectos. “**PMO de Unidad de negocio**” PMO que facilita la gestión de portafolio y los programas y proyectos que los conforman, para dicha unidad de negocio. “**PMO Empresarial**”, su gobernanza abarca la empresa en general, incluyendo la selección y priorización de proyecto, así como la gestión transversal a los proyectos de la compañía. “**PMO Centro de Excelencia**”, punto de referencia que establece e implementa estándares, metodología, y fomenta el desarrollo de la competencia de gestión de proyectos de manera transversal en toda la compañía (Monteiro et al., 2016).

### **Tipología 12: Kerzner** (Kerzner, 2019)

Esta tipología está relacionada con la propuesta de PMOs realizada por Kerzner (2019): “Funcional”, “PMO de Grupo de clientes”, y “PMO Empresarial”. “**Funcional**”, se utiliza en un área su propósito es gestionar los recursos, con énfasis en los críticos. “**PMO de Grupo de clientes**”, se focalizan en los clientes de la compañía. Su carácter puede ser temporal con asignación de un gerente para administrar los proyectos de los clientes. “**PMO Empresarial**”, transversal a la compañía y con foco en asuntos estratégicos. “Si este tipo de PMO aborda proyectos de gestión, es para esfuerzos de reducción de costos” (Monteiro et al., 2016) (Kerzner, 2019).

En otro orden de ideas, en línea con el contexto organizacional, y en el entendido que las organizaciones de naturaleza pública, utilizan dineros del estado que pertenecen a todos los ciudadanos, y son diferentes a los de naturaleza privada, Santos & Al (Santos & Al., 2015) detalla que “En el sector público, lo valores más importantes son “rendición de cuentas”, “legalidad”, “incorruptibilidad”, “experiencia”, “confiabilidad”, mientras que los valores más importantes en el sector privado son “rentabilidad”, “rendición de cuentas”, “eficacia”, “experiencia”, “eficiencia”, “honestidad” y “capacidad de innovación.” (Wal, Graaf et al y Jalocha et al, citados por Santos 2015, p. 1191).

No obstante, el entorno que rodea las organizaciones también influye en la forma como estas abordan el desarrollo y consecución de sus objetivos estratégicos, incluso en tiempos de pandemia y post-pandemia según Pulse of the Profession® 2021 (PMI, 2021b, p. 1) “Lo que vemos es un cambio fundamental en la manera en que las organizaciones líderes y sus equipos planifican y ejecutan iniciativas. Les llamamos empresas gimnásticas: se centran en los resultados en lugar de en el proceso, con un claro sentido de cómo equilibrar la estructura y la gobernanza con la necesidad de flexibilizar y pivotar a pedido”.

Pulse of the Profession® 2021, también registra que las empresas gimnásticas tuvieron mayor éxito en los resultados del proyecto, señala que “las empresas gimnásticas vieron una inversión desperdiciada del 9 % debido a un mal desempeño del proyecto en comparación con el 10,5 % para las empresas tradicionales” (PMI, 2021b, p. 7).

Ahora bien, las empresas consultadas respondieron ¿Qué porcentaje de los proyectos completados dentro de su organización en los últimos 12 meses entregaron mejor valor?, y se encontró que el 75% de las empresas gimnásticas entregan los resultados de los proyectos alineados con los objetivos originales, en contraste con el 72% de las empresas tradicionales. Adicionalmente, el 64% de las empresas gimnásticas completan

el proyecto dentro del presupuesto original, en contraposición con el 59% de las empresas tradicionales.

El trabajo de Hobbs & Audrey (Hobbs & Aubry, 2010) indica que “la mayoría de las PMOs son arreglos estructurales temporales que se puede esperar que cambien en unos pocos años”. Ahora bien, según Barbalho et al (2022) demostró que tanto por buen desempeño como por mal desempeño puede impulsarse la transición de las PMO.

#### **5.4. Diagnósticos organizacionales en Gestión de Proyectos**

##### **5.4.1. Organizational Project Management (OPM)**

La Dirección Organizacional de Proyectos (OPM), es la estrategia que se emplea para la gestión de portafolios, programas y proyectos, la cual contiene la gestión de buenas prácticas que permitan fortalecer la estrategia organizacional, con el fin de obtener los resultados planeados y generar ventaja competitiva (PMI, 2021a).

Adicionalmente, OPM permite contribuir al desarrollo de las capacidades de organización para el logro de los objetivos estratégicos por medio de la asociación de “principios y prácticas de la dirección de proyectos, la dirección de programas y la dirección de portafolios con los facilitadores de la organización” (PMI, 2021a).

En suma, su propósito se enmarca en permitir que la organización pueda ejecutar de manera eficiente los proyectos, junto con la asignación correcta de “los recursos críticos”. En este sentido, también permite que en los niveles de la organización, tengan en cuenta una “visión estratégica, las iniciativas que apoyan la visión, los objetivos y los entregables” (PMI, 2021a).

Por otra parte, OPM se integra con OPM3®, en los campos de conocimiento asociados a: “portafolio, programa y procesos de proyecto, así como a la estrategia organizacional (misión, visión, objetivos y metas); personas (con recursos competentes) y procesos (la aplicación de las etapas de mejora de procesos” (PMI, 2017b, p. 3).



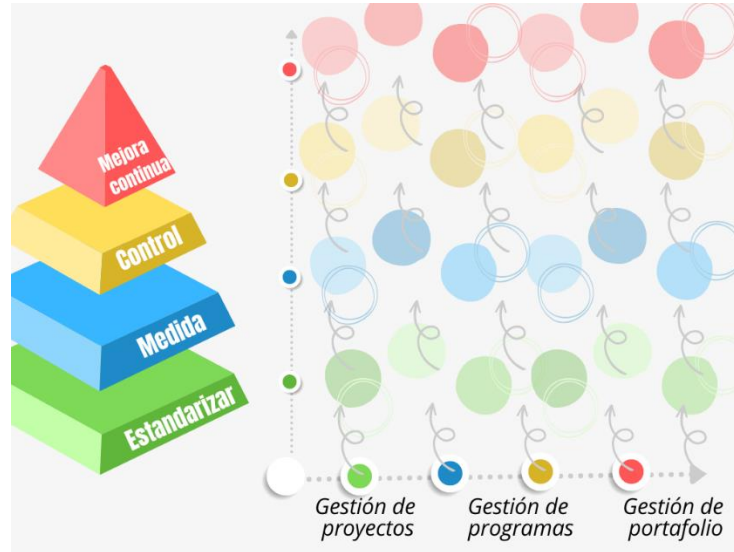
Aunado a lo anterior, OPM3® proporciona una forma de ofrecer una estrategia completa de portafolios, programas y proyectos claramente vinculados. OPM3® mejora el uso efectivo del capital humano mediante el desarrollo de competencias (participación de los interesados, estimación, programación, gestión, etc.). En ese sentido, OPM3® “es una herramienta que destaca oportunidades para sistemas de gestión más flexibles, adaptables y mejorados” (PMI, 2017b, p. 3).

Igualmente, OPM3® propone de un método de evaluación que permite a las organizaciones diagnosticar el estado de madurez en la gestión de proyectos organizacionales, teniendo en cuenta los factores de buenas prácticas que propone el estándar. En ese sentido, inicia con la autoevaluación, que permite identificar dónde se encuentra la organización en cuanto a la madurez de gestión de sus proyectos organizacionales, con los resultados obtenidos se realiza un diagnóstico de “mejores prácticas” que se encuentran en la organización y aquellas de las que carece (PMI, 2017b, p. 5).

Asimismo, con la identificación de estas “mejores prácticas” en la gestión de proyectos organizacionales, permite determinar aquellas capacidades específicas necesarias para conseguir esas “mejores prácticas” al interior de la organización, a las cuales, a su vez, se les asigna diferentes niveles de “dominios de gestión de proyectos y a las etapas de la gestión de procesos” (PMI, 2017b, p. 7). Como se muestra a continuación:

**Figura 15.**

*Construcción del proceso basado en OPM3®*



*Nota.* Elaboración propia basada en (PMI, 2017b).

Así, el estándar OPM3®, guiará al usuario para conseguir obtener aquellas “mejores prácticas” entorno a los conocimientos asociados a la gestión de proyectos, programas o carteras o portafolios, así como “la delimitación de las etapas que mejoran los proceso organizacionales” (PMI, 2017b, p. 7).

#### **5.4.2. Colombian Project Management Maturity Model (CP3M®)**

El modelo de madurez en gerencia de proyectos CP3M® es un instrumento formal que permite determinar la madurez en gerencia de los proyectos en una organización (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014). En este sentido permite valorar a las

organizaciones, empleando diferentes herramientas, específicamente con un proceso cuantitativo, que contempla una escala en donde se clasifica a la organización. Dicha “escala va desde cero (0), siendo el más bajo, hasta cinco (5), siendo el nivel más alto, en ese sentido, cada nivel de clasificación de la escala muestra el estado de madurez”

(Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014, p. 8). Como se muestra a continuación:

#### **Figura 16.**

*Niveles de gestión (CP3M®)*



*Nota.* (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).

De acuerdo con Solarte & Sánchez (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014), los niveles tienen las siguientes características:

- Nivel 0: “no se encuentran procesos estándares establecidos; carece de metodología formalizada; no se emplean procesos básicos de Gerencia de Proyectos” (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).
- Nivel 1: “procesos fundamentales enunciados; los procesos son usados a criterio de cada funcionario o en ocasiones ni siquiera se producen ni usan; presenta informalidad en las acciones y decisiones” (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014)
- Nivel 2: “procesos fundamentales definidos e informados, los cuales son implantados parcialmente; se definen roles definidos, objetivos escritos y conocidos, evaluación de desempeño, planeamiento de las acciones; se emplea producción y uso de los procesos con frecuencia” (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).
- Nivel 3: “procesos estándares establecidos; procesos fundamentales definidos y establecidos; listas de chequeo, validación de las acciones y compromisos, comunicación estándar y fluida; modelos, metodología integral y única

establecida; administra riesgos en proyectos; gestiona las acciones correctivas” (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).

- Nivel 4: “procesos estabilizados y adoptados; información histórica estructurada; base de datos de estimaciones y métricas; evalúa procesos y mide la satisfacción; herramientas específicas de Gerencia de Proyectos; factores críticos de éxito definidos y escritos; trabaja en equipo, plan de reconocimiento y recompensas; tablero de control (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).
- Nivel 5: “realiza evaluaciones y mejoras, benchmarking; 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” (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).

En ese sentido, Solarte & Sánchez (2014) muestran “la relación existente entre la organización y el ambiente, para proponer un modelo de madurez organizacional que busca guiar a las organizaciones hacia la construcción de su capacidad de adaptación y de aprendizaje” (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).

Además, CP3M© suministra información sobre las debilidades y fortalezas que se presentan en las organizaciones, de igual manera, permite evidenciar las áreas y los aspectos que se deben tener en cuenta para mejorar en la organización y conseguirla mejora en la gestión de proyectos, y que permitan a su vez avanzar en su madurez, por medio de “mejores prácticas” (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).

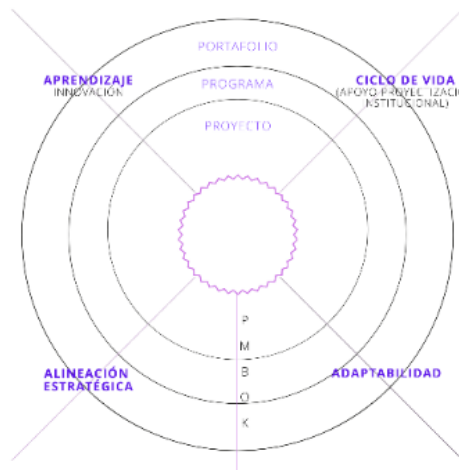
CP3M© proponen cinco ejes de análisis, los cuales, brindan “la utilidad del modelo como herramienta de evaluación y planeación de la capacidad estratégica organizacional, al ir más allá de los procedimientos y manuales de la organización” (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014, p. 10). Por lo que, permite a la organización “definir planes de mejoramiento más detallados y mejor dirigidos, justamente por cuenta

de este orden secuencial con el que se presentan y no solamente en términos de entradas, herramientas/técnicas y salidas del proceso” (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014, p. 10).

Estos ejes se deben combinar con diversas prácticas que desarrollen la gestión de actividades en los proyectos, programas y portafolios, alineados con las “Organizaciones Estratégica, Aprendizaje, Adaptabilidad y Ciclos de Vida” (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014, p. 9), como se muestra a continuación:

**Figura 17.**

*Estructura del Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos basada en CP3M©*



*Nota.* Elaboración propia basada en (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).

De acuerdo con Solarte & Sánchez (2014) permite evidenciar diferentes componentes de la siguiente manera: componente de estandarización, que determina el nivel de estandarización de los procesos fundamentales; componente Administración del Ciclo de Vida de los Proyectos, determina el ciclo de vida de los proyectos; componente Institucional, agrupa tres subcomponentes: apoyo, capacidad y aprendizaje institucional; componente estratégico, determinado en la alineación estratégica de la organización.

Finalmente, el criterio de madurez de este modelo se encuentra definido por “tres elementos: 1) el medio (lo que se exige), 2) la organización (lo que decide hacer de

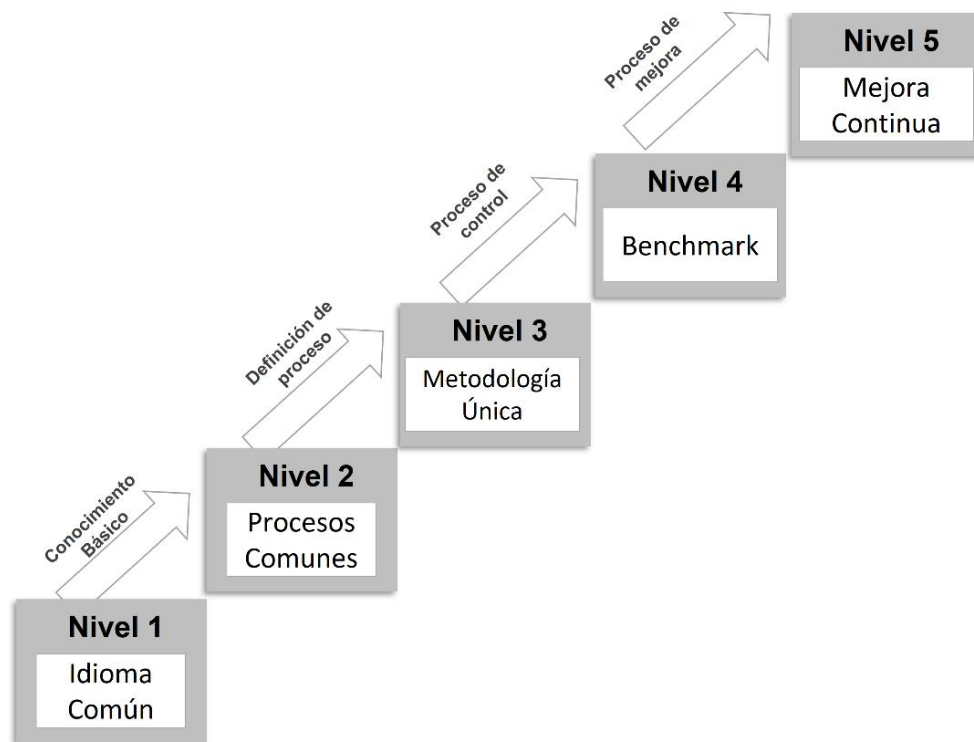
acuerdo con sus capacidades) y 3) los proyectos (la coordinación de sus decisiones y sus acciones de manera alineada y adaptable ante los posibles cambios en las exigencias del medio)” (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014, p. 13).

### 5.4.3. Project Management Maturity Model (PMMM)

Existen modelos que las empresas pueden utilizar para apoyar la planificación estratégica para la gestión de proyectos y alcanzar la madurez y la excelencia al interior de sus compañías. El modelo de madurez de gestión de proyectos - PMMM por sus siglas en inglés, consta de cinco niveles, en donde cada uno representa un grado diferente de madurez en la gestión de proyectos (Kerzner, 2019) . El gráfico ilustra los cinco niveles propuestos por Kerzner:

**Figura 18.**

*Los cinco niveles de madurez en la gestión de proyectos.*



**Nota.** Tomado de (Kerzner, 2019).

**Nivel 1. Idioma común:** “En este nivel, la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de una buena comprensión de los conocimientos básicos sobre gestión de proyectos y el lenguaje / terminología que lo acompaña” (Kerzner, 2019).

**Nivel 2. Procesos comunes:** “La organización reconoce que es necesario definir y desarrollar procesos comunes de modo que los éxitos de un proyecto puedan repetirse en otros proyectos. También se incluye en este nivel el reconocimiento de la aplicación y el apoyo de los principios de gestión de proyectos a otras metodologías empleadas de la empresa” (Kerzner, 2019).

**Nivel 3. Metodología única:** “En este estadio la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías corporativas en una metodología única, cuyo centro es la gestión de proyectos. Los efectos sinérgicos también facilitan el control de procesos con una sola metodología que con múltiples metodologías. Las empresas que alcanzan el Nivel 3 de madurez en gestión de proyectos tradicional pueden desear pasar a un enfoque de gestión de proyectos flexible en el que cada director de proyecto puede personalizar las herramientas para un cliente determinado” (Kerzner, 2019).

**Nivel 4. Benchmark:** “Este nivel contiene el reconocimiento de que la mejora de procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. La evaluación comparativa debe realizarse de forma continua. La empresa debe decidir a quién comparar y qué comparar” (Kerzner, 2019).

**Nivel 5. Mejora continua:** “En este nivel, la organización evalúa la información obtenida a través del benchmarking y luego debe decidir si esta información mejorará el uso de los procesos de gestión de proyectos” (Kerzner, 2019).

Según Kerzner (Kerzner, 2019) no es mandatorio cumplir un nivel, para pasar al siguiente. De acuerdo con las características propias de la organización y el

apetito del tamaño del salto a realizar, es posible superponer niveles. No todos los niveles requieren del mismo esfuerzo o nivel de riesgo para acompañar su implementación. En este contexto el nivel de riesgo se entiende como el impacto de tener que cambiar la cultura de la organización. La tabla a continuación señala el grado de dificultad para cada nivel del PMMM.

**Tabla 6.**

*Grado de dificultad asociado a cada nivel del PMMM.*

<b>Nivel</b>		<b>Grado de dificultad</b>
1	Idioma común	Medio
2	Procesos comunes	Medio
3	Metodología Única	Alto
4	Benchmark	Bajo
5	Mejora Continua	Bajo

*Nota.* Tomado de (Kerzner, 2019)

#### **5.4.4. Modelo de evaluación a lo largo del continuo de la PMO. Modelo Hill**

Según lo especificado por Hill (Hill, 2014) el ejercicio de valorar la PMO representa un esfuerzo por comprender el estado actual de la PMO, y establecer el estado hacia el que se desea trabajar relacionado con competencia, capacidad y madurez dentro del entorno de gestión de proyectos, y la organización. Según lo especificado por Hill (Hill, 2014) el ejercicio de valorar la PMO representa un esfuerzo por comprender el estado actual de la PMO, y establecer el estado hacia el que se desea trabajar relacionado con competencia, capacidad y madurez dentro del entorno de gestión de proyectos, y la organización. Según lo especificado por Hill (Hill, 2014) el ejercicio de valorar la PMO representa un



esfuerzo por comprender el estado actual de la PMO, y establecer el estado hacia el que se desea trabajar relacionado con competencia, capacidad y madurez dentro del entorno de gestión de proyectos, y la organización.

“En ausencia de una PMO de nivel superior, la oficina de proyectos examina y mejora las capacidades generales en la gestión de proyectos en la medida de lo posible por parte del director del proyecto y los miembros del equipo del proyecto. Sin embargo, será principalmente quien contribuye en las evaluaciones que se prescriben y se realizan en todos los proyectos” (Hill, 2014).

## **6. Diseño Metodológico**

“Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen rutas posibles para resolver problemas de investigación. Todos resultan igualmente valiosos y son, hasta ahora, los mejores métodos para investigar y generar conocimientos” Roberto Hernández-Sampieri.

### **6.1. Las rutas de la investigación: Enfoques**

A partir del planteamiento del problema, se presentan tres rutas para realizar la investigación, dependiendo del contexto una opción es mejor que otra (Hernández-Sampieri & Mendoza T, 2018).

#### **6.1.1. Enfoque Cualitativo:**

Las fortalezas que lo caracterizan son: amplitud y profundidad de resultados, riqueza interpretativa, naturalidad de observaciones y flexibilidad. Adicionalmente, las características que describen esta alternativa son: Planteamientos abiertos que van enfocándose, orientado en cuestiones que ayuden a comprender el fenómeno, diseños emergentes, instrumentos que se afinan paulatinamente, datos narrativos, análisis temático sobre una base de datos. Al mismo tiempo, este enfoque sirve cuando el proceso es no lineal emergente recurrente e iterativo, u orientado a múltiples realidades subjetivas o es inductivo (Hernández-Sampieri & Mendoza T, 2018).

#### **6.1.2. Enfoque Cuantitativo:**

Sus fortalezas son representatividad y generalización de resultados, control sobre fenómenos y precisión, réplica, y predicción. Así mismo, se caracteriza por planteamientos específicos, orientado en variables medidas, prueba de hipótesis y teoría, diseños preestablecidos, instrumentos estandarizados, datos numéricos y análisis estadístico sobre una matriz. Su proceso es secuencial, orientado a la realidad objetiva, deductivo y probatorio (Hernández-Sampieri & Mendoza T, 2018).

### **6.1.3. Enfoque Mixto:**

Este enfoque es útil para la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, también, para implementaciones en secuencia, paralelo o mezclados desde el planteamiento (Hernández-Sampieri & Mendoza T, 2018).

Buscando resolver el interrogante ¿La Oficina de Gestión de Proyectos -PMO ayudaría a conseguir sistemáticamente un mejor desempeño para la gestión de proyectos en Idartes, de manera que se aporte positivamente a la consecución de los objetivos estratégicos?, se utilizará el enfoque mixto, pues permite lograr un mayor entendimiento del objeto de estudio, debido a que “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta-inferencias)” (Hernández-Sampieri & Mendoza T, 2018).

En esta investigación, para el método cuantitativo se utiliza una investigación no experimental, con diseño transversal y de tipo descriptivo. Mientras que para el método cualitativo el objetivo es comprender como gerentes, ordenadores del gasto y analistas de proyectos, perciben y desempeñan los roles asociados a la gestión de proyectos en Idartes.

## **6.2. Notas de investigación**

El desarrollo de la investigación se soporta en las siguientes Notas de información:

### **6.2.1. Notas primarias:**

- Revisión de literatura relacionada con estándares internacionales sobre gestión de proyectos, así como referentes teóricos relacionados con la estructuración de oficinas de gestión de proyectos (libros, artículos, y bases de datos).

- Documentación propia de Idartes relacionada con la gestión de proyectos (MGA, procedimientos y proceso de direccionamiento estratégico)
- Encuestas realizadas
- Entrevistas desarrolladas

#### **6.2.2. Notas secundarias:**

- Repositorio de proyectos manejados al interior de Idartes durante el período 2019-2021 (informe de gestión y fichas de formulación de proyectos).

### **6.3. Técnicas de recolección**

En el método cuantitativo se utiliza como técnica de recolección el cuestionario. Según Hernández-Sampieri (Hernández-Sampieri & Mendoza T, 2018) “En ciencias sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Bourke, Kirby y Doran, 2016). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013)”. El cuestionario detallado en el Anexo A, recoge preguntas para identificar el tipo de PMO que mejor responde a las necesidades de Idartes relacionadas con gestión de proyectos, utilizando como base la plantilla de cuestionario para Oficina de Proyectos propuesta por Hill (2014), personalizado de acuerdo a la realidad de Idartes.

Por otra parte, para el método cualitativo se utiliza como técnica de recolección la entrevista. De acuerdo con Hernández-Sampieri (Hernández-Sampieri & Mendoza T, 2018) la entrevista se define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998)”. La entrevista detallada en el Anexo B, busca identificar el modelo de madurez de

gestión de proyectos que se maneja en Idartes, utilizando como base los cuestionarios propuestos por Kerzner (Kerzner, 2019) y el modelo OPM3® (PMI, 2017b).

Adicionalmente, “Una Nota muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Te pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinear sus historias y estatus actuales. Sirve para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal (Mason, 2018; LeCompte y Schensul, 2013 y Zemliansky, 2008)” (Hernández-Sampieri & Mendoza T, 2018). En línea con lo anterior, se ha estudiado los informes de gestión y fichas de formulación de proyectos, para identificar la forma como se registra en Idartes la gestión de proyectos.

#### 6.4. Diseño de la investigación

En el diseño de la investigación se realizó el cálculo del tamaño de la muestra a partir de la siguiente ecuación:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2 N}\right)}$$

Donde “N” es el tamaño de la población, “e” el margen de error, “z” es la puntuación asociada a la cantidad de desviación estándar y “p” es el nivel de confianza.

Es importante mencionar que para esta investigación se tuvo los siguientes supuestos:

- Tamaño de la población: se tomó como población los funcionarios de planta de la entidad, en total 106 personas.
- Margen de error: se estableció el 5% de error.
- Nivel de confianza: la probabilidad de que el parámetro a estimar se encuentra en el intervalo de confianza al 95%.

- Puntuación z: la cantidad de desviación estándar, al tener un nivel de confianza del 95%, se establece una puntuación de 1.96.

Por lo anterior, una vez aplicada la fórmula de muestreo aleatorio simple se obtuvo que el tamaño de la muestra es de 84 personas, las cuales serán objeto de análisis mediante encuestas y entrevistas, como se muestra a continuación:

#### **6.4.1. Encuestas:**

Para la muestra de aplicación de la encuesta es de ochenta y cuatro (84) personas de las cuales veintitrés (23) son funcionarios y sesenta y uno (61) son contratistas, en el Anexo C, se puede evidenciar el desagregado de cada uno de ellos. A continuación, se muestra en la tabla, el consolidado de los cargos.

**Tabla 7.**

*Población objetivo para aplicación de encuestas.*

<b>Nombre</b>	<b>Cantidad</b>
Subdirectoras	Tres (3)
Jefes de Oficina	Tres (3)
Gerente	Uno (1)
Tesorero	Uno (1)
Líder de Oficina	Uno (1)
Profesionales Especializados	Siete (7)
Profesionales Universitarios	Cinco (5)
Auxiliares Administrativas	Dos (2)
Contratistas	Sesenta y uno (61)

*Nota.* Elaboración propia

#### **6.4.2. Entrevistas**

Para la muestra de aplicación de las entrevistas es de ochenta y cuatro (84) personas de las cuales dieciocho (18) son funcionarios y sesenta y seis (66) son contratistas, en Anexo D, se puede evidenciar el desagregado de cada uno de ellos. A continuación, se muestra en la tabla, el consolidado de los cargos.

**Tabla 8.**

*Población objetivo para aplicación de entrevistas.*

<b>Nombre</b>	<b>Cantidad</b>
Jefes de Oficina	Uno (1)
Líder de Oficina	Dos (2)
Profesionales Especializados	Ocho (8)
Profesionales Universitarios	Cinco (5)
Auxiliares Administrativas	Dos (2)
Contratistas	Sesenta y uno (61)

*Nota.* Elaboración propia

En línea con lo anterior, el objetivo de este estudio que es resolver el interrogante ¿La Oficina de Gestión de Proyectos -PMO ayudaría a conseguir sistemáticamente un mejor desempeño para la gestión de proyectos en Idartes, de manera que se aporte positivamente a la consecución de los objetivos estratégicos?, se desarrollará utilizando el enfoque mixto secuencial es conocer la forma para gestionar los proyectos del portafolio de Idartes que se adecua a sus necesidades organizacionales.

Para la rama cuantitativa se pretende identificar el tipo de oficina de gestión de proyectos que se adecua de mejor manera a las necesidad de Idartes, teniendo presente el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos, por medio de recolectar y analizar datos de las variables (alineación estratégica, asignación de recursos, metodología en gestión de proyectos, métricas, gestión de conocimiento, gestión de

competencias) utilizando una encuesta en Google Forms para recolectar la opinión de la población objetivo de Idartes correspondiente a 84 personas.

Para la rama cualitativa se busca profundizar en los resultados obtenidos en el formulario de encuesta aplicado, por medio de entrevistas, combinado con preguntas relacionadas con la documentación recibida (proceso de direccionamiento estratégico, procedimientos asociados a proyectos, informes de gestión de 2016-2021 y, fichas de formulación de los proyectos de inversión). Tanto para la rama cuantitativa, como la cualitativa se asigna el mismo peso.

#### **6.4.3. Análisis de correlación de variables**

En la investigación se pretende analizar las variables que permitan determinar el factor de éxito de los proyectos, entre ellas se encuentran: el componente de ejecución presupuestal de los proyectos de inversión, que permite evidenciar el valor comprometido del presupuesto asignado a cada uno de estos proyectos; nivel de madurez en los proyectos, esta variable permite identificar en qué grado de gestión de proyectos se encuentra; gestión de proyectos, permite evidenciar el alcance, costo y cronograma.

A partir de esto, se estableció el análisis de correlación de estas variables, en donde se evidencio lo siguiente:

#### **Figura 19.**

*Análisis de regresión simple.*



Source	SS	df	MS	Number of obs	=	23
Model	1.76570678	4	.441426696	F(4, 18)	=	3.70
Residual	2.1473367	18	.119296483	Prob > F	=	0.0228
				R-squared	=	0.4512
				Adj R-squared	=	0.3293
				Root MSE	=	.34539
Total	3.91304348	22	.177865613			

Éxitodeproyectos	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Promediodeejecución	.7644611	.3348197	2.28	0.035	.061031 1.467891
Niveldemadurez	.8773414	.3769155	2.33	0.032	.0854713 1.669212
Midealcance	-.1885662	.257816	-0.73	0.474	-.7302176 .3530851
Midecronograma	-.1294208	.234603	-0.55	0.588	-.6223034 .3634618
_cons	-.2950885	.2808491	-1.05	0.307	-.8851305 .2949536

*Nota.* Elaboración propia.

La figura 19, mediante una regresión simple en el software estadístico STATA, se puede evidenciar la relación directa que se tiene en el éxito de los proyectos cuando se incrementa tanto la ejecución presupuestal como el nivel de madurez de los mismos, es decir que estas variables se encuentran altamente relacionadas y son significativas para el análisis.

De igual manera, se realizó el análisis de multicolinealidad de las variables, que permite evidenciar la inflación de varianza de las variables, por lo que se percibe que no existe multicolinealidad, debido a que los valores son menores a 5, como se observa a continuación en la imagen 20.

**Figura 20.**

*Análisis de multicolinealidad de variables*

`. vif`

Variable	VIF	1/VIF
Midealcance	2.71	0.368568
Midecronog~a	2.61	0.383482
Promediode~n	1.17	0.851303
Niveldemad~z	1.14	0.877899
Mean VIF	1.91	

*Nota.* Elaboración propia.

Adicionalmente, se estableció la revisión y análisis de heterocedasticidad en las variables, con el fin de establecer si los errores se comportan de manera constantes o no, a lo largo de toda la muestra. Para este análisis se obtuvo que el modelo es homocedastico, es decir los errores se comportan de manera constante, como se muestra en la imagen 21.

**Figura 21.**

*Análisis de heterocedasticidad*

```
. estat hetttest
```

```
Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Ho: Constant variance
Variables: fitted values of Éxitodeproyectos

chi2(1)      =      2.47
Prob > chi2  =      0.1158
```

*Nota.* Elaboración propia.

Aunado a lo anterior, se realizó el análisis de distribución del error, el cual permitió evidenciar que el error se distribuye de manera normal en el modelo, así:

**Figura 22.**

*Análisis de distribución del error.*

```
. sktest error
```

Skewness/Kurtosis tests for Normality						
Variable	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	adj	joint	Prob>chi2
				chi2(2)		
error	23	0.1554	0.5044	2.75		0.2526

*Nota.* Elaboración propia.

Por último, se estableció el análisis de correlación en las variables, el cual permite iere observar el efecto de una variable frente a los cambios de las otras, es decir, que relación

y exposición se encuentra entre las variables seleccionadas. En ese sentido, la figura 23 permite medir el grado de relación lineal asociadas entre las variables, de la siguiente manera:

**Figura 23.**

*Análisis de correlación de variables.*

	Éxitod~s	Promed~n	Niveld~z	Mideal~e	Midecr~a
Éxitodepro~s	1.0000				
Promediode~n	0.4902	1.0000			
Niveldemad~z	0.4045	0.1767	1.0000		
Midealcance	-0.1195	0.1581	0.3223	1.0000	
Midecronog~a	-0.2496	-0.0946	0.2431	0.7542	1.0000

*Nota.* Elaboración propia.

Este análisis permite determinar que las variables promedio de ejecución de los proyectos y nivel de madurez, se encuentran correlacionadas positivamente con el nivel de éxito de los proyectos. Sin embargo, la ejecución de proyectos es significativa por lo que se determina su correlación, como se muestra en la figura 24.

**Figura 24.**

*Correlación positiva entre variables y significancia.*

	Éxitod~s	Promed~n	Niveld~z
Éxitodepro~s	1.0000		
Promediode~n	0.4902*	1.0000	
Niveldemad~z	0.4045	0.1767	1.0000

*Nota.* Elaboración propia.

Igualmente, se puede identificar que las variables como alcance y cronograma de los proyectos tienen una correlación negativa con el nivel de éxito de los proyectos, sin embargo, se hace significativa la correlación de las variables de alcance y cronograma entre ellas mismas, como se observa a continuación:

**Figura 25.**

*Correlación negativa entre variables y significancia.*

	Éxitodepro~s	Mideal~e	Midecr~a
Éxitodepro~s	1.0000		
Midealcance	-0.1195	1.0000	
Midecronog~a	-0.2496	0.7542*	1.0000

*Nota.* Elaboración propia.

Por lo anterior, se pretende determinar que las variables como ejecución de proyectos, madurez de gestión de proyectos en la organización permitirán establecer la implementación de una PMO en Idartes.

**6.4.4. Documentación soporte**

**Fichas de formulación del proyecto**

- 7571 formulacion\_proyecto\_2020110010140\_V\_7\_27.04.2022\_03\_06\_13pm.pdf
- 7585 formulacion\_proyecto\_2020110010063\_V\_14\_27.04.2022\_03\_09\_12pm.pdf
- 7594 formulacion\_proyecto\_2020110010139\_V\_7\_27.04.2022\_03\_11\_03pm.pdf
- 7598 formulacion\_proyecto\_2020110010141\_V\_6\_27.04.2022\_03\_11\_55pm.pdf
- 7600 formulacion\_proyecto\_2020110010060\_V\_13\_27.04.2022\_03\_15\_02pm.pdf
- 7603 formulacion\_proyecto\_2020110010137\_V\_6\_27.04.2022\_03\_08\_15pm.pdf
- 7607 formulacion\_proyecto\_2020110010142\_V\_9\_27.04.2022\_03\_10\_37pm.pdf
- 7614 formulacion\_proyecto\_2020110010158\_V\_17\_27.04.2022\_03\_16\_04pm.pdf
- 7617 formulacion\_proyecto\_2020110010209\_V\_10\_27.04.2022\_03\_04\_39pm.pdf
- 7619 formulacion\_proyecto\_2020110010061\_V\_12\_27.04.2022\_03\_06\_44pm.pdf
- 7902 formulacion\_proyecto\_2020110010376\_V\_9\_27.04.2022\_03\_10\_09pm.pdf
- 7909 formulacion\_proyecto\_2021110010005\_V\_3\_27.04.2022\_03\_07\_23pm.pdf

**Informes de gestión 2019 – 2021**

- CBN 1090 informe de gestión y resultados 2020

- Informe gestión final 2016\_2019\_4
- Informe de gestión y resultados 2021

**Metodologías de proyectos Idartes**

- Instructivo SCRUM para proyectos de desarrollo de software – IDARTES
- Metodología General Ajustada (MGA)

## 7. Diagnóstico Organizacional

### 7.1. Situación actual

Idartes cuenta con trece (13) proyectos inversión los cuales se encuentran formulados bajo los lineamientos de la Metodología General Ajustada (MGA). A partir de esto, se le asigna a cada proyecto un Gerente y un Analista, quienes realizan actividades relacionadas con el manejo de recursos, seguimiento, monitoreo, reporte y evaluación de los proyectos de inversión a cargo.

Sin embargo, en los proyectos de inversión únicamente se da cuenta del componente de ejecución tanto de metas del proyecto como de su porcentaje de ejecución presupuestal. En ese sentido, el control y manejo de los proyectos de inversión se encuentran asociados únicamente al reporte de seguimiento a los Compromisos del Plan de Desarrollo (SEGPLAN) y seguimiento a proyectos de inversión pública (SPI), creados por la Secretaría Distrital de planeación para hacer seguimiento a los proyectos.

El panorama de ejecución discriminado por proyecto y por vigencia se muestra a continuación:

**Tabla 9.**

*Porcentaje de ejecución por proyectos.*

Proyectos	Porcentaje de ejecución	
	2020	2021
7571	94,52%	100%
7585	95,59%	95,13%
7594	100%	100%

Proyectos	Porcentaje de ejecución	
	2020	2021
7598	98,38%	100%
7600	88,04%	83,41%
7603	71,52%	99,94%
7607	43,43%	98,30%
7614	75,40%	92,26%
7617	99,40%	99,15%
7619	92,73%	99,42%
7625	99,93%	98,66%
7902	79,00%	97,80%
7622	100%	100%

*Nota.* Elaboración propia basado en informes de gestión (Idartes, 2021a).

De acuerdo, a lo registrado en la anterior tabla se evidencia que solo unos pocos proyectos en cada año alcanzaron la ejecución al 100% del presupuesto: 2 proyectos en el año 2020, 4 proyectos en el año 2021. Según Cavarec (2012) la triple restricción: alcance, tiempo, costo, sigue siendo uno de los artefactos utilizados para medir el

desempeño de un proyecto y separar los proyectos de buen desempeño de los que no lo tuvieron. En el caso de Idartes la restricción relacionada con costo es relevante, pues como se registró anteriormente, para esta entidad pública es importante que la ejecución del presupuesto se haga al 100% para que sea exitoso, de lo contrario, así sea por pequeñas variaciones, el desempeño en lo presupuestal no se considera satisfactorio.

Por otra parte, para facilitar la gestión de los proyectos, la entidad ha diseñado su propia plataforma de planificación y gestión pública institucional llamada Pandora, que sirve como instrumento para: planeación presupuestal (manejo de recursos presupuestales), planeación de proyectos (en todo su ciclo de vida, desde la formulación hasta el análisis de resultados), contratación (persona natural y jurídica), entre otros módulos que contribuyen al que hacer institucional.

Adicionalmente, la entidad desarrolla subproyectos al interior de cada uno de los proyectos de inversión, esto se puede evidenciar en el área tecnología, debido a que dichos proyectos contienen especificaciones alineadas a la definición de proyecto del PMBOK, dentro de las prácticas se encuentra: el uso de metodologías ágiles incluyendo roles de product owner, scrum master; uso de plataformas de gestión de proyectos JIRA; metodología SCRUM para desarrollo de software en Idartes.

En cuanto a capacitaciones de gestión de proyectos, los analistas de los proyectos de inversión realizan entrenamientos del uso de Pandora a las personas designadas para tareas específicas de gestión de proyectos, en cuanto al manejo del sistema, cargue de información, seguimiento y visualización de datos. Las capacitaciones realizadas al interior del área de tecnología, las realiza la persona designada para el rol de product owner, scrum master, quien enseña a los equipos, el uso de las plataformas de gestión de proyectos ágiles.

## **7.2. Procesamiento estadístico de datos**

### **7.2.1. Encuestas**



La encuesta utilizada es una adaptación del cuestionario para nivel 1 de tipo de oficina de gestión de proyectos desarrollado por Hill (Hill, 2014). Las 20 preguntas que conforman el cuestionario buscan que los encuestados valoren la presencia, la eficacia y el alcance de la funcionalidad de la PMO que se ha implementado en la organización o dentro del ámbito específico de las operaciones de la PMO (Hill, 2014).

La valoración de las respuestas a las preguntas se realiza de acuerdo con lo descrito en la tabla sobre nivel de eficacia de la PMO.

**Tabla 10.**

*Nivel de Eficacia de la PMO*

**Nivel de eficacia de la PMO**

---

0	La funcionalidad no se ha implementado.
1	La funcionalidad no se ha implementado completamente, o no está produciendo resultados efectivos.
2	La funcionalidad se ha introducido e implementado, pero parece ser mínimamente eficaz para el propósito al que está destinada.
3	La funcionalidad se ha introducido e implementado y parece ser razonablemente eficaz para el propósito al que está destinada.
4	La funcionalidad se ha introducido e implementado y parece ser muy eficaz para el propósito al que está destinada, incluido el soporte de muchas necesidades e intereses de negocio dentro del rango de examen.
5	La funcionalidad se ha introducido e implementado y parece ser muy eficaz para el propósito al que está destinada, incluido el apoyo a las necesidades e intereses estratégicos.

---

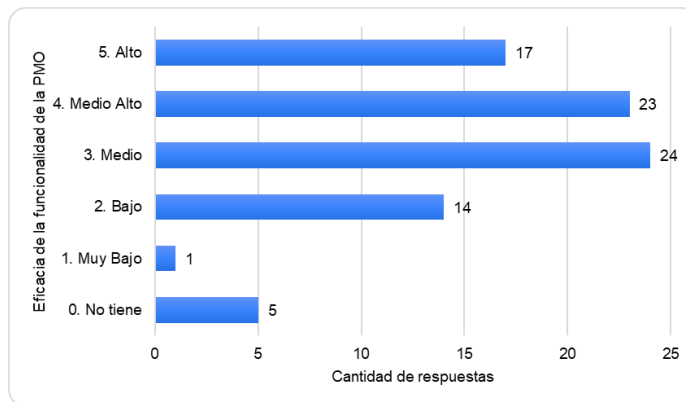
*Nota.* Tomado de (Hill, 2014)

A continuación, se presenta una a una cada una de las preguntas de la encuesta realizada, mostrando la valoración obtenida y los estadísticos relacionados.

1. ¿Idartes aplica prácticas esenciales para el desempeño y supervisión del proyecto?.

**Figura 26.**

*Pregunta 1 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	3	3,31	1,33

*Nota.* Elaboración propia.

Respecto al desempeño y evaluación de los proyectos se evidencia que en promedio el 47,61% de la población encuestada tiene una percepción positiva, de este porcentaje se tienen veintiocho (28) contratistas, dos (2) auxiliares administrativos, dos (2) jefes de oficina, un (1) gerente de literatura, un (1) líder de quipo, tres (3) profesionales especializados, tres (3) profesionales universitarios, un (1) profesional de tesorería.

Por otra parte, el 28,57% de la población encuestada tiene una percepción regular de supervisión y desempeño del proyecto, de este porcentaje se tienen dieciocho (18) contratistas, un (1) jefe de oficina, dos (2) profesionales especializados, un (1) profesional universitario y dos (2) subdirectoras. Además, el 17,85% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja de la supervisión y desempeño de los proyectos, de este porcentaje, once (11) contratistas, tres (3) profesionales especializados y una (1) subdirectora. Además, el 5,95% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con supervisión y desempeño de los proyectos, en este porcentaje se

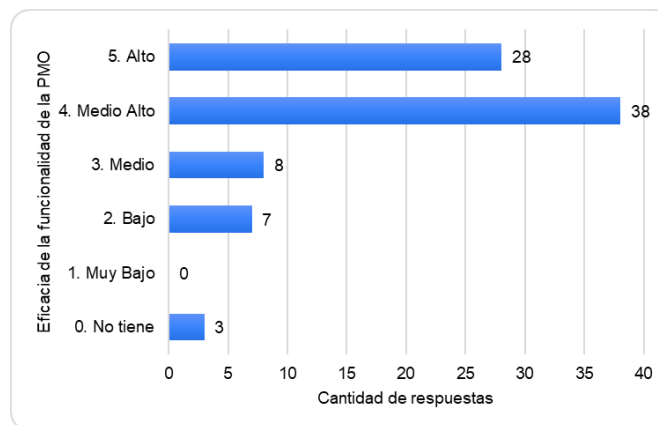
encuentran cuatro (4) contratistas y un (1) profesional universitario. Sin embargo, al indagar con los encuestados se ha evidenciado que, en lo referente a la supervisión, se refieren a la supervisión de los contratos de prestación de servicios, no de la supervisión realizada frente a los proyectos de inversión.

Por otra parte, frente al desempeño de los proyectos, algunos de los encuestados consideran que el desempeño se puede medir por medio del Pandora, mediante el dashboard de control y las reuniones de seguimiento a la ejecución y cumplimiento de metas realizados en comités directivos. Sin embargo, de la población que se tiene una percepción baja, consideran que, en cuanto al desempeño de los proyectos, no se evalúa sino únicamente el competente presupuestal; respecto al resto de la población encuestada no tiene conocimiento o considera que ninguno de los dos componentes (supervisión y desempeño) se manejan en la entidad.

2. *¿Idartes aplica las herramientas de gestión de proyectos para lograr una supervisión eficaz del proyecto?*

**Figura 27.**

*Pregunta 2 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,93	1,16

*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a las herramientas de gestión de proyectos se evidencia que en promedio el 78,57% de la población encuestada tiene una percepción positiva, de este porcentaje se tienen cincuenta y dos (52) contratistas, dos (2) auxiliares administrativos, un (1) jefe de oficina, un (1) gerente de literatura, un (1) líder de quipo, cuatro (4) profesionales especializados, dos (2) profesionales universitarios, un (1) profesional de tesorería.

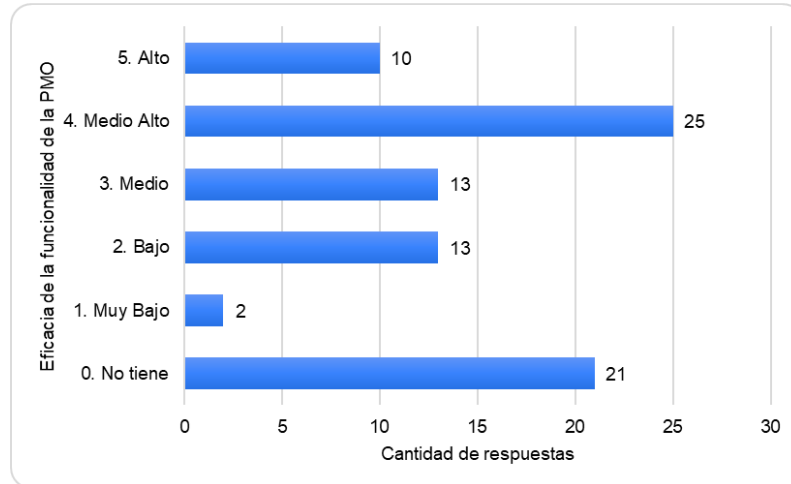
Por otra parte, el 9,5% de la población encuestada tiene una percepción regular de las herramientas de gestión de proyectos, de este porcentaje se tienen dos (2) contratistas, un (1) jefe de oficina, tres (3) profesionales especializados, dos (2) profesionales universitarios. Además, el 8,33% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja de las herramientas de gestión de proyectos, de este porcentaje, cinco (5) contratistas, tres (3) profesionales especializados y dos (02) subdirectoras. Además, el 3,57% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con herramientas de gestión de proyectos, en este porcentaje se encuentran dos (2) contratistas y un (1) profesional universitario.

A partir de la indagación por parte de los encuestados, se pudo evidenciar que las herramientas de gestión con las que cuenta la entidad es el sistema de información para la gestión y planeación – Pandora, mediante este instrumento se puede realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación, a la ejecución de los recursos destinados en los proyectos de inversión. Sin embargo, este sistema no cuenta con cronogramas de actividades, sistema de costeo, entre otros.

3. *¿Idartes aplica estándares de gestión de proyectos, utiliza métricas para supervisar el costo, el cronograma y el uso de recursos?*

**Figura 28.**

*Pregunta 3 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	2,58	1,77

Nota: Elaboración propia.

En lo referente al uso de estándares y métricas (costo, cronograma y uso de recursos) se evidencia que en promedio el 41,66% de la población encuestada tiene una percepción positiva, de este porcentaje se tienen treinta (30) contratistas, dos (2) auxiliares administrativos y tres (3) profesionales especializados.

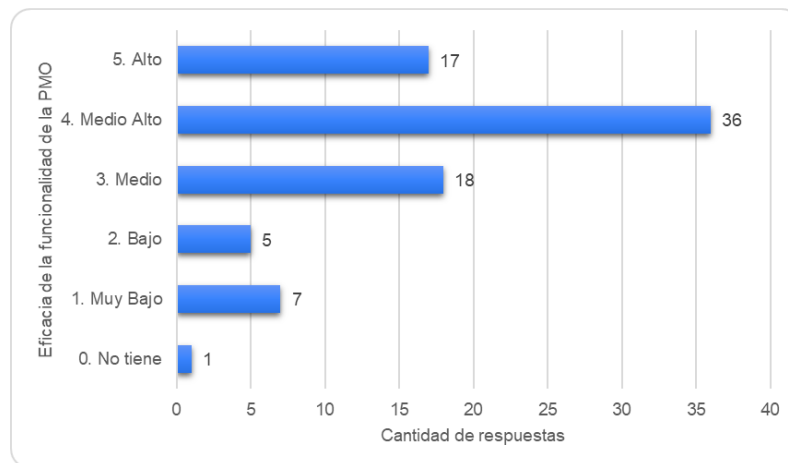
Por otra parte, el 15,47% de la población encuestada tiene una percepción regular sobre el uso de estándares y métricas (costo, cronograma y uso de recursos), de este porcentaje se tienen ocho (8) contratistas, un (1) jefe de oficina, un (1) líder de equipo, dos (2) profesionales especializados y un (1) profesionales universitarios. Además, el 17,85% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre el uso de estándares y métricas (costo, cronograma y uso de recursos), de este porcentaje, ocho (8) contratistas, un (1) jefe de oficina, un (1) gerente, un (1) profesional especializado y dos (2) subdirectoras. Además, el 25% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con el uso de estándares y métricas (costo, cronograma y uso de recursos), en este porcentaje se encuentran quince (15) contratistas, un (1) profesional especializado, tres (3) profesional universitario, un (1) subdirector y un (1) tesorero.

En ese sentido, al indagar con los encuestados, se pudo evidenciar que, en cuanto a estándares de gestión de proyectos, la mayoría de los encuestados consideran que la entidad no aplica estándares de gestión de proyectos, así como el manejo de métricas de costos y cronograma, sin embargo, en cuanto al uso de los recursos, se encuentran métricas de medición de los proyectos, mediante los reportes, seguimiento y evaluación reportados en SEGPLAN y SPI.

4. *¿Idartes utiliza procesos y herramientas de gestión del conocimiento para preparar y gestionar los planes del proyecto, los informes, la documentación del proyecto y para colaborar en el desempeño del equipo del proyecto?.*

**Figura 29.**

*Pregunta 4 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,57	1,20

*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a la utilización de procesos y herramientas de gestión del conocimiento para preparar y gestionar los planes del proyecto, los informes, la documentación del proyecto y para colaborar en el desempeño del equipo del proyecto, se evidencia que en promedio el 63,09% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese

aspecto, de este porcentaje se tienen cuarenta (40) contratistas, dos (2) auxiliares administrativos, dos (2) jefe de oficina, un (1) líder de equipo, tres (3) profesionales especializados, dos (2) profesionales universitarios, un (1) subdirector administrativo y un (1) tesorero general.

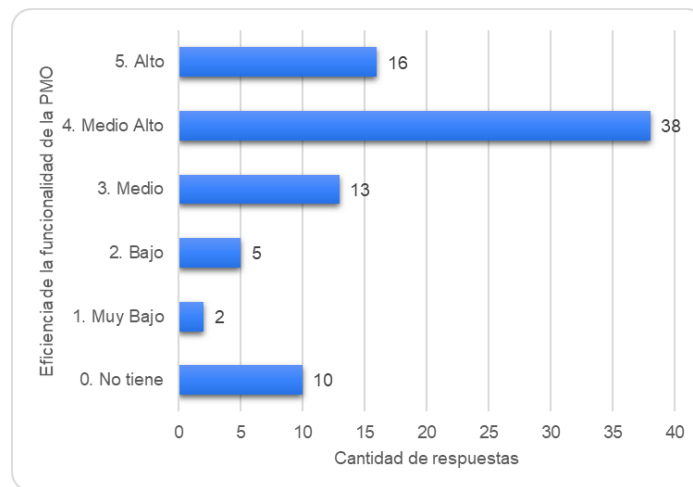
Por otra parte, el 21,42% de la población encuestada tiene una percepción regular de la utilización de procesos y herramientas de gestión del conocimiento para preparar y gestionar los planes del proyecto, los informes, la documentación del proyecto y para colaborar en el desempeño del equipo del proyecto, de este porcentaje se tienen trece (13) contratistas, un (1) jefe de oficina, un (1) líder de equipo, dos (2) profesionales especializados y dos (2) profesionales universitarios. Además, el 14,28% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre la utilización de procesos y herramientas de gestión del conocimiento para preparar y gestionar los planes del proyecto, los informes, la documentación del proyecto y para colaborar en el desempeño del equipo del proyecto, de este porcentaje, siete (7) contratistas, un (1) gerente, un (1) profesional especializado y un (1) subdirector. Además, el 1,19% no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con la utilización de procesos y herramientas de gestión del conocimiento para preparar y gestionar los planes del proyecto, los informes, la documentación del proyecto y para colaborar en el desempeño del equipo del proyecto, en este porcentaje se encuentran un (1) contratistas.

Al indagar con los encuestados se logra evidenciar que la percepción de la mayoría es positiva en cuanto a la utilización de procesos y gestión de conocimiento que permiten documentar la información de seguimiento y evaluación de proyectos de inversión, en ese sentido, mediante el sistema de información Pandora, se ingresa y reporta la información, que permite la elaboración de informes ejecutivos que se presentan a la alta dirección.

5. *¿Idartes lleva a cabo la gestión del proyecto utilizando acta de constitución?*

**Figura 30.**

*Pregunta 5 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,37	1,53

*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a si el Idartes lleva a cabo la gestión del proyecto utilizando acta de constitución, se evidencia que en promedio el 64,28% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen cuarenta (40) contratistas, dos (2) auxiliares administrativos, tres (3) jefe de oficina, un (1) líder de equipo, un (1) gerente, tres (3) profesionales especializados, tres (3) profesionales universitarios, un (1) subdirector administrativo y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 15,47% de la población encuestada tiene una percepción regular, frente a si el Idartes lleva a cabo la gestión del proyecto utilizando acta de constitución, de este porcentaje se tienen nueve (9) contratistas, un (1) profesionales universitarios y un (1) subdirector. Además, el 8,33% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre si el Idartes lleva a cabo la gestión del proyecto utilizando acta de constitución, de este porcentaje, un (1) profesional especializado y un (1) subdirector. Además, el 11,90% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con



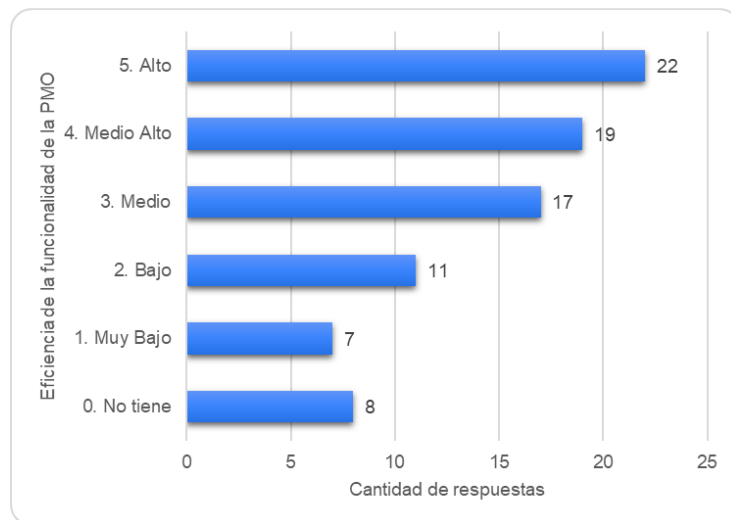
si el Idartes lleva a cabo la gestión del proyecto utilizando acta de constitución, en este porcentaje se encuentran un (1) jefe de oficina, un (1) profesional especializado y un (1) profesional universitario.

En ese sentido, mediante la indagación a los encuestados se logró evidenciar que la mayoría de estos, consideran que idartes cuenta con un documento de acta de constitución, para la entidad se tienen las fichas de formulación de proyectos que contienen información similar de la contenida en el acta de constitución.

6. *¿En Idartes se participa de las evaluaciones de gestión de proyectos, cuando se requiere, y evalúa la competencia de los miembros del equipo para cada proyecto?.*

**Figura 31.**

*Pregunta 6 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	5	3,17	1,61

*Nota.* Elaboración propia.

En lo relacionado con si el Idartes participa de las evaluaciones de gestión de proyectos, cuando se requiere, y evalúa la competencia de los miembros del equipo para cada proyecto, se evidencia que en promedio el 48,80% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen treinta y dos (32)

contratistas, un (1) auxiliares administrativos, dos (2) jefe de oficina, un (1) líder de equipo, un (1) gerente, tres (3) profesionales especializados, tres (3) profesionales universitarios, un (1) subdirector administrativo y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 20,23% de la población encuestada tiene una percepción regular, frente a si el Idartes participa de las evaluaciones de gestión de proyectos, de este porcentaje se tienen trece (13) contratistas, un (1) auxiliar administrativo, un (1) profesional especializado, un (1) profesionales universitarios y un (1) subdirector.

Además, el 21,42% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre si Idartes participa de las evaluaciones de gestión de proyectos, en este porcentaje se encuentran doce (12) contratistas, (1) jefe de oficina, un (1) gerente, un (1) líder de equipo, un (1) subdirector y un (1) profesional universitario.

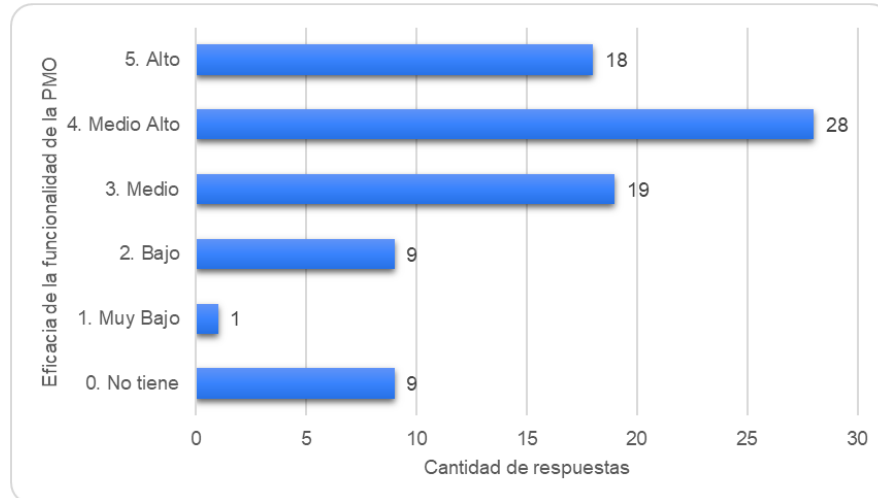
Adicionalmente, el 9,52% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con si el Idartes participa de las evaluaciones de gestión de proyectos, en este porcentaje se encuentran cuatro (4) contratistas, un (1) profesional especializado, dos (2) profesional universitario y un (1) subdirector.

Al indagar con los encuestados se identificó que la mayoría tiene una percepción positiva respecto a la participación de evaluaciones de gestión de proyectos, dichas evaluaciones se realizan mediante el sistema de información Pandora, en donde se evidencia la ejecución de metas, la evaluación por parte de los gerentes del proyecto y las alertas necesarias. Sin embargo, también se evidencia que no se evalúa la competencia de los miembros de los equipos de proyectos.

7. *¿En Idartes se estructura el equipo que participa en los proyectos asignando roles?*

**Figura 32.**

*Pregunta 7 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,31	1,50

*Nota.* Elaboración propia.

En lo relacionado con si en la entidad se estructura el equipo que participa en los proyectos asignando roles, se evidencia que en promedio el 45,23% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen treinta y ocho (38) contratistas, un (1) auxiliares administrativos, un (1) jefe de oficina, un (1) gerente, tres (3) profesionales especializados, un (1) subdirector administrativo y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 22,61% de la población encuestada tiene una percepción regular, frente a si Idartes se estructura el equipo que participa en los proyectos asignando roles, de este porcentaje se tienen nueve (9) contratistas, dos (2) jefes de oficina, un (1) líder de equipo, cuatro (4) profesionales especializados y dos (2) profesionales universitarios. Además, el 11,90% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre si Idartes se estructura el equipo que participa en los proyectos asignando roles, en este porcentaje se encuentran ocho (8) contratistas y dos (2) subdirectores.

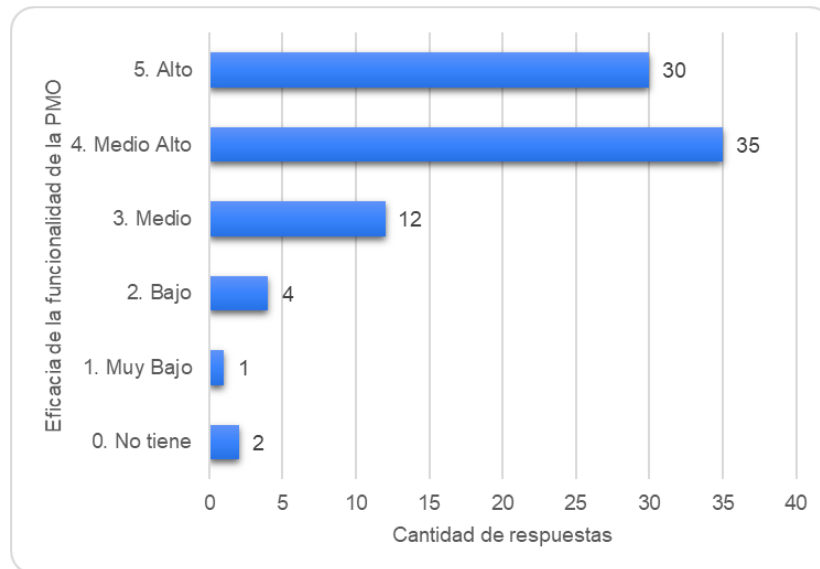
Adicionalmente, el 10,71% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con estructura el equipo que participa en los proyectos asignando roles, en este porcentaje se encuentran seis (6) contratistas y tres (3) profesional universitario.

Frente a esta pregunta, se pudo inferir que los encuestados tiene una buena percepción frente a la estructuración del equipo que participa en los proyectos, ya que se tienen diferentes roles, como: gerente de proyecto, analista de proyecto, encargado de presupuesto, reporte de metas y ejecución, entre otros. Sin embargo, se logra evidenciar que quizá estos roles son escasos, ya que las personas que lo manejan son mínimas respecto al trabajo que se requiere frente a cada proyecto de inversión.

8. *¿Idartes identifica los requisitos y administra los equipos necesarios para llevar a cabo el esfuerzo del proyecto?.*

**Figura 33.**

*Pregunta 8 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,99	1,09

*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a la identificación los requisitos y administra los equipos necesarios para llevar a cabo el esfuerzo del proyecto, se evidencia que en promedio el 77,38% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen sesenta y cinco (65) contratistas, un (1) auxiliares administrativos, un (1) jefe de oficina, un (1) gerente, dos (2) jefes de oficina, un (1) líder de equipo, tres (3) profesionales especializados, tres (3) profesionales universitarios, un (1) subdirector administrativo y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 14,28% de la población encuestada tiene una percepción regular, frente a la identificación de los requisitos y administra los equipos necesarios para llevar a cabo el esfuerzo del proyecto, de este porcentaje se tienen siete (7) contratistas, un (1) jefe de oficina, un (1) profesionales especializados, un (1) profesionales universitarios y un (1) subdirector. Además, el 5,94% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre si la entidad identifica los requisitos y administra los equipos necesarios para llevar a cabo el esfuerzo del proyecto, en este porcentaje se encuentran tres (3) contratistas, un (1) profesional especializado y un (1) subdirector.

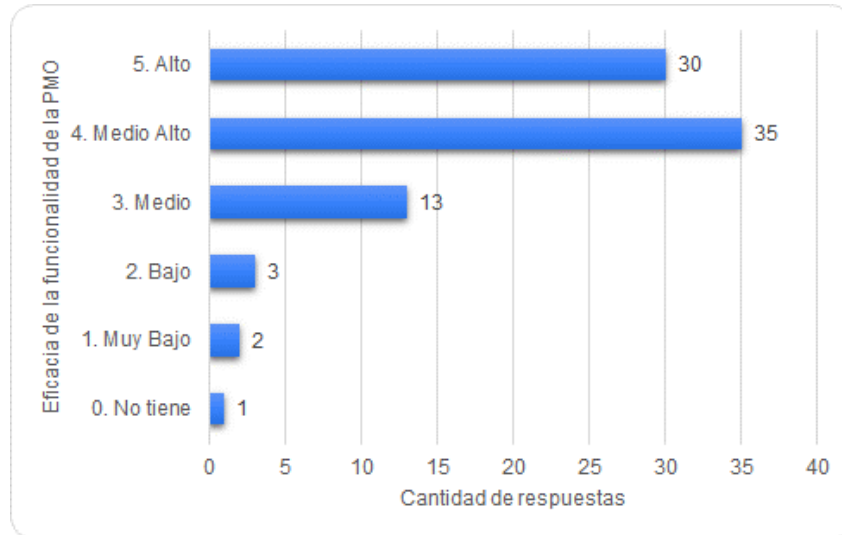
Además, el 2,38% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con identificación de los requisitos y administra los equipos necesarios para llevar a cabo el esfuerzo del proyecto, en este porcentaje se encuentran un (1) contratista y un (1) profesional universitario.

En ese sentido, se evidencia que la mayoría de los encuestados consideran que la entidad identifica requisitos necesarios como población objetivo, actividades, programas, tipo de evento, y presupuesto destinado para cumplir con el objetivo del proyecto, así mismo, administra todos los equipos que intervienen en la formulación ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión.

9. ¿Idartes identifica las necesidades de recursos del proyecto, coordina la adquisición y asignación de recursos del proyecto y administra el desempeño de los recursos del proyecto?

**Figura 34.**

*Pregunta 9 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	4,01	1,04

*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a la identificación de las necesidades de recursos del proyecto, coordina la adquisición y asignación de recursos del proyecto y administra el desempeño de los recursos del proyecto, se evidencia que en promedio el 77,38% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen cuarenta y nueve (49) contratistas, dos (2) auxiliares administrativos, un (1) gerente, dos (2) jefes de oficina, un (1) líder de equipo, cinco (5) profesionales especializados, tres (3) profesionales universitarios, un (1) subdirector administrativo y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 15,47% de la población encuestada tiene una percepción regular, frente a la identificación de las necesidades de recursos del proyecto, coordina la adquisición y asignación de recursos del proyecto y administra el desempeño de los recursos del proyecto, de este porcentaje se tienen nueve (9) contratistas, un (1) jefe de oficina, un (1) profesionales especializados, un (1) profesionales universitarios y un (1) subdirector. Además, el 5,94% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre si la entidad identifica los requisitos y administra los equipos necesarios para llevar a cabo el esfuerzo del proyecto, en este porcentaje se encuentran dos (2) contratistas y un (1) profesional especializado.

Además, el 1,19% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con identificación de las necesidades de recursos del proyecto, coordina la adquisición y asignación de recursos del proyecto y administra el desempeño de los recursos del proyecto, en este porcentaje se encuentran un (1) contratista.

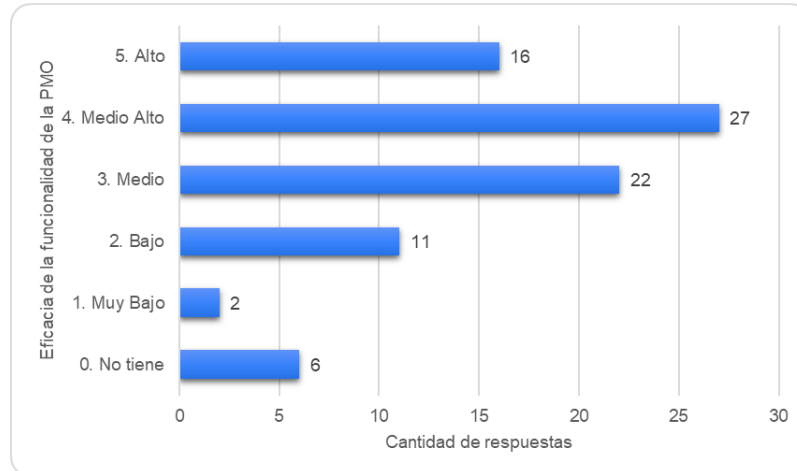
Al indagar con las personas encuestadas se logró evidenciar que la entidad logra identificar la necesidad de los recursos del proyecto, por medio de las decisiones analizadas junto con la alta dirección, por lo que la discriminación de recursos y la asignación de estos recursos depende de estas decisiones y de la importancia que tienen las metas proyecto o plan de desarrollo alineado al componente misional de la entidad.

De igual forma, se tiene una buena percepción frente a la administración de los recursos, debido a que las herramientas del sistema de planeación Pandora, permite hacer un seguimiento constante a los recursos y su ejecución, sin embargo, estas alertas son insuficientes debido a que al final de las vigencias nos ejecuta el 100%.

*10. ¿Idartes facilita la participación de los miembros del equipo del proyecto en la capacitación de desarrollo profesional disponible?*

**Figura 35.**

*Pregunta 10 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,31	1,37

*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a la facilidad de la participación de los miembros del equipo del proyecto en la capacitación de desarrollo profesional disponible, se evidencia que en promedio el 77,38% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen treinta (30) contratistas, un (1) auxiliar administrativo, un (1) jefe de oficina, un (1) gerente, un (1) líder de equipo, cuatro (4) profesionales especializados, dos (2) profesionales universitarios, un (1) subdirector administrativo y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 26,19% de la población encuestada tiene una percepción regular, frente a la facilidad de la participación de los miembros del equipo del proyecto en la capacitación de desarrollo profesional disponible, de este porcentaje se tienen dieciséis (16) contratistas, un (1) auxiliar administrativo, dos (2) jefe de oficina, un (1) profesionales especializados, un (1) profesionales universitarios y un (1) subdirector. Además, el 15,47% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre la facilidad de la participación de los miembros del equipo del proyecto en la capacitación



de desarrollo profesional disponible, en este porcentaje se encuentran once (11) contratistas, un (1) profesional especializado y un (1) subdirector.

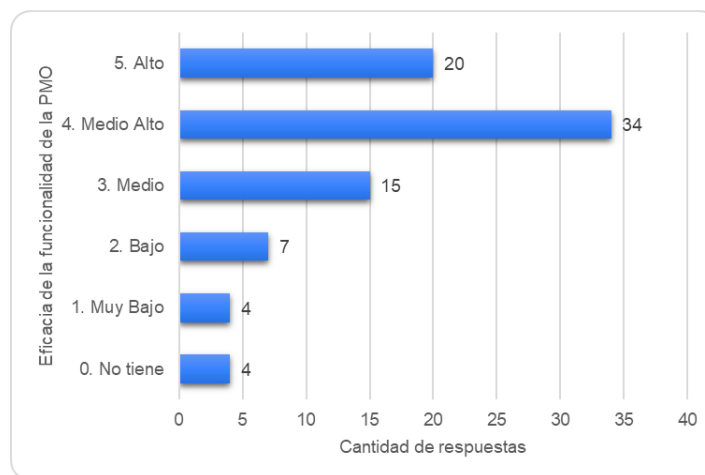
Además, el 7,14% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con la facilidad de la participación de los miembros del equipo del proyecto en la capacitación de desarrollo profesional disponible, en este porcentaje se encuentran cuatro (4) contratistas y dos (2) profesionales universitarios.

En este sentido, se evidenció que la percepción de la mayoría de profesionales consideran que la entidad facilita la capacitación de los equipos que permite su desarrollo profesional, sin embargo estas capacitaciones se limitan al manejo, cargue y uso de los sistemas de información para la planeación como Pandora, pero no se centran en el entrenamiento y capacitación en temas relacionados con la gestión de proyectos.

11. *¿Idartes gestiona la preparación y revisión de los planes y actividades de avance del proyecto?*

**Figura 36.**

*Pregunta 11 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,56	1,33

*Nota.* Elaboración propia.

En lo relacionado la gestión de la preparación y revisión de los planes y actividades de avance del proyecto, se evidencia que en promedio el 64,28% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen treinta y nueve (39) contratistas, dos (2) auxiliar administrativo, dos (2) jefes de oficina, un (1) gerente, un (1) líder de equipo, cinco (5) profesionales especializados, un (1) profesionales universitarios, dos (2) subdirectores y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 17,85% de la población encuestada tiene una percepción regular, frente a la gestión de la preparación y revisión de los planes y actividades de avance del proyecto, de este porcentaje se tienen once (11) contratistas, un (1) jefe de oficina, un (1) profesionales especializados, dos (2) profesionales universitarios y un (1) subdirector. Además, el 13,09% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre la gestión de la preparación y revisión de los planes y actividades de avance del proyecto, en este porcentaje se encuentran ocho (8) contratistas, un (1) profesional especializado, un (1) profesional universitario y un (1) subdirector.

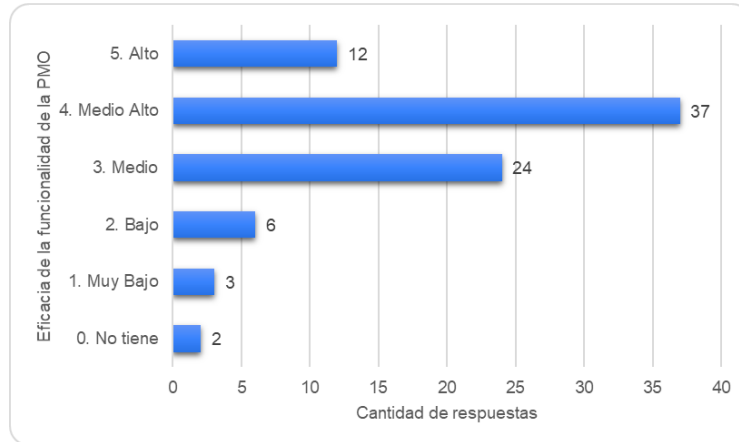
Además, el 4,76% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con la gestión de la preparación y revisión de los planes y actividades de avance del proyecto, en este porcentaje se encuentran tres (3) contratistas y un (1) profesionales universitarios.

Al indagar con la población encuestada, se pudo determinar que la percepción de la gran mayoría es positiva, debido a que por medio del sistema de información Pandora, se logra gestionar los planes y las actividades relacionadas con el proyecto, lo cual permite a los subdirectores y gerentes de los proyectos analizar y generar las acciones necesarias para garantizar su correcto funcionamiento.

*12. ¿Idartes gestiona la integración y los esfuerzos de desarrollo del equipo?.*

**Figura 37.**

*Pregunta 12 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,51	1,09

*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto a la gestión, integración y los esfuerzos de desarrollo del equipo, se evidencia que en promedio el 58,33% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen treinta y ocho (38) contratistas, dos (2) auxiliar administrativo, tres (3) jefes de oficina, tres (3) profesionales especializados, un (1) profesionales universitarios, un (1) subdirectores y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 19,04% de la población encuestada tiene una percepción regular, frente a la gestión, integración y los esfuerzos de desarrollo del equipo, de este porcentaje se tienen dieciséis (16) contratistas, un (1) gerente de proyecto, un (1) líder de equipo, cuatro (4) profesionales especializados y dos (2) profesionales universitarios. Además, el 10,71% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre la gestión, integración y los esfuerzos de desarrollo del equipo, en este porcentaje se encuentran seis (6) contratistas, un (1) profesional universitario y un (1) subdirector.

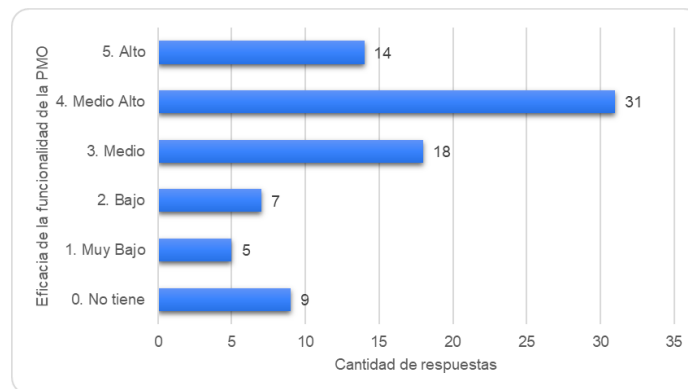
Además, el 2,38% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con la gestión, integración y los esfuerzos de desarrollo del equipo, en este porcentaje se encuentran un (1) contratista y un (1) profesional universitario.

Aunado a lo anterior, al consultar con los encuestados se logró evidenciar que la entidad realiza diversas actividades en pro a cumplir con la integración y consolidación de los equipos de trabajo, por medio de la supervisión de contratos y la gestión de equipos que permiten el logro de los objetivos trazados que permiten el cumplimiento de las actividades y tareas asignadas.

13. ¿Idartes realiza mentoría al director del proyecto y al equipo del proyecto para lograr los objetivos?

**Figura 38.**

*Pregunta 13 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,18	1,52

Nota: Elaboración propia.

En lo relacionado con la realización de mentorías al director del proyecto y al equipo del proyecto para lograr los objetivos, se evidencia que en promedio el 53,57% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen treinta y cuatro (34) contratistas, dos (2) auxiliar administrativo, un (1) jefe de

oficina, un (1) gerente de oficina, un (1) líder de oficina, tres (3) profesionales especializados, un (1) profesionales universitarios, un (1) subdirectores y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 21,42% de la población encuestada tiene una percepción regular, frente a la realización de mentorías al director del proyecto y al equipo del proyecto para lograr los objetivos, de este porcentaje se tienen catorce (14) contratistas, un (1) jefe de oficina, un (1) profesionales especializados, un (1) profesionales universitarios y un (1) subdirector. Además, el 14,28% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre la realización de mentorías al director del proyecto y al equipo del proyecto para lograr los objetivos, en este porcentaje se encuentran seis (6) contratistas, dos (2) profesionales especializados, un (1) profesional universitario y un (1) subdirector.

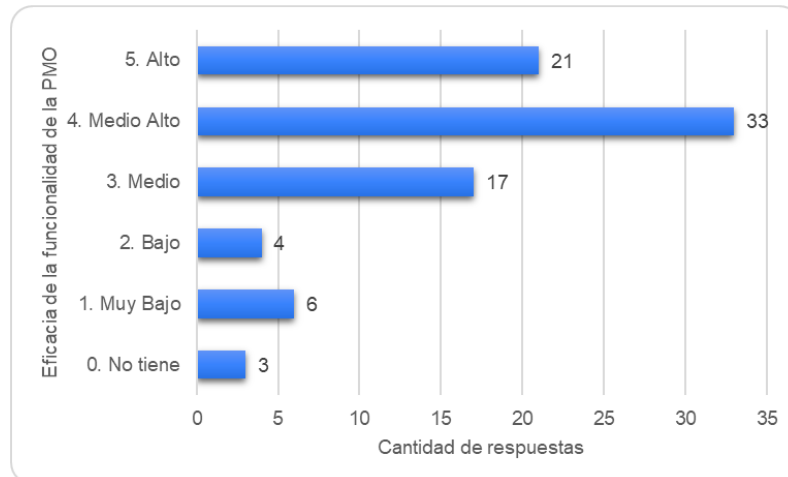
Además, el 10,71% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con la realización de mentorías al director del proyecto y al equipo del proyecto para lograr los objetivos, en este porcentaje se encuentran cinco (5) contratistas, un (1) jefe de oficina, un (1) profesional especializado y dos (2) profesional universitario.

Al consultar con la población encuestada se logró evidenciar que la mayoría de la población tiene una percepción positiva respecto a la realización de mentorías que permiten aumentar y transferir el conocimiento en los equipos de trabajo e incrementan el logro de los objetivos, sin embargo, hay también una alta percepción de que estas mentorías no se desarrollan lo suficiente ya que respecto a la gestión de proyectos no se evidencia significativamente.

*14. ¿Idartes lleva a cabo la planificación de proyectos utilizando procesos efectivos y establecidos que se pueden repetir en todos los proyectos?.*

**Figura 39.**

*Pregunta 14 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,60	1,31

*Nota.* Elaboración propia.

En lo relacionado a la planificación de proyectos utilizando procesos efectivos y establecidos que se pueden repetir en todos los proyectos, se evidencia que en promedio el 64,28% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen cuarenta (40) contratistas, dos (2) auxiliar administrativo, dos (2) jefe de oficina, un (1) gerente de oficina, un (1) líder de oficina, cinco (5) profesionales especializados, dos (2) profesionales universitarios, un (1) subdirectores y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 20,23% de la población encuestada tiene una percepción regular, frente a la planificación de proyectos utilizando procesos efectivos y establecidos que se pueden repetir en todos los proyectos, de este porcentaje se tienen doce (12) contratistas, un (1) gerente de proyecto, dos (2) profesionales especializados, un (1) profesional universitario y un (1) subdirector. Además, el 11,90% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre la planificación de proyectos utilizando procesos efectivos y establecidos que se pueden repetir en todos los

proyectos, en este porcentaje se encuentran siete (7) contratistas, un (1) jefe de oficina, un (1) profesional universitario y un (1) subdirector.

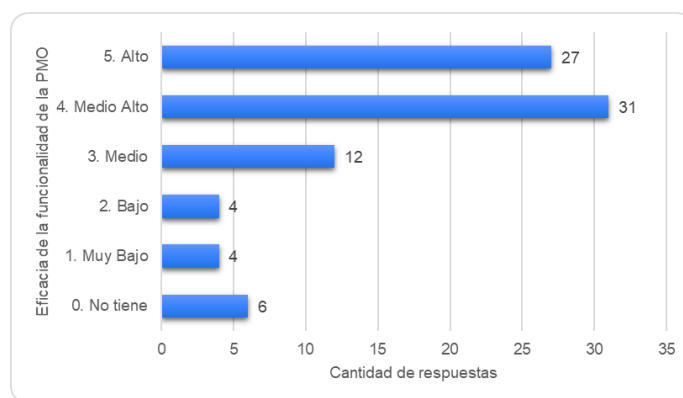
Además, el 3,53% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no cuenta con la planificación de proyectos utilizando procesos efectivos y establecidos que se pueden repetir en todos los proyectos, en este porcentaje se encuentran dos (2) contratistas y un (1) profesional universitario.

Los encuestados logran evidenciar que en la entidad se pueden visualizar labores de planificación de los proyectos por lo que la percepción de la mayoría es alta, sin embargo al indagar con algunos profesionales y analistas de proyecto, estos perciben que aunque haya planificación esta no funciona adecuadamente ya que los proyectos quedan con presupuesto en cada vigencia y esto incurre en un castigo presupuestal para la entidad, por lo que se evidencian falencias en la planificación respecto a cómo distribuir el presupuesto adecuadamente y que el mismo sea gestionado durante la vigencia.

15. ¿Idartes facilita las auditorías de proyectos y las revisiones para cada proyecto?

**Figura 40.**

*Pregunta 15 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,65	1,46

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a si la entidad facilita las auditorías de proyectos y las revisiones para cada proyecto, se evidencia que en promedio el 69,04% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen cuarenta y cinco (45) contratistas, dos (2) auxiliar administrativo, dos (2) jefe de oficina, un (1) líder de oficina, cuatro (4) profesionales especializados, dos (2) profesionales universitarios, un (1) subdirectores y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 14,28% de la población encuestada tiene una percepción regular, frente a si la entidad facilita las auditorías de proyectos y las revisiones para cada proyecto, de este porcentaje se tienen ocho (8) contratistas, un (1) jefe de oficina, un (1) profesional especializado, un (1) profesional universitario y un (1) subdirector. Además, el 9,53% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre si la entidad facilita las auditorías de proyectos y las revisiones para cada proyecto, en este porcentaje se encuentran cinco (5) contratistas, un (1) gerente de proyecto, un (1) profesional universitario y un (1) subdirector.

Además, el 7,14% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no facilita las auditorías de proyectos y las revisiones para cada proyecto, en este porcentaje se encuentran tres (3) contratistas, un (1) profesional especializado y dos (2) profesional universitario.

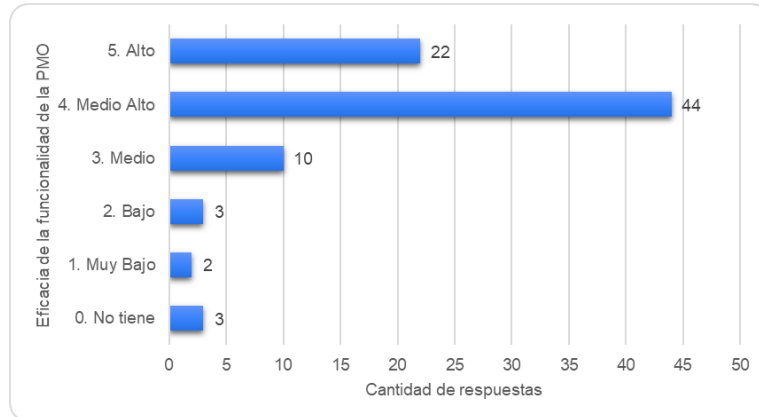
De acuerdo con la percepción de los encuestados, en cuanto a las auditorias y revisiones de proyectos se tiene una buena percepción, debido a que la entidad cuenta brinda toda la información a los entes de control tanto internos como externos logrando una correcta gestión y proporción de información transparente y completa que facilita esta tarea.

*16. ¿Idartes monitorea los indicadores de desempeño del proyecto para detectar posibles problemas relevantes?*

**Figura 41.**



*Pregunta 16 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,86	1,14

*Nota.* Elaboración propia.

En lo relacionado con el monitoreo de los indicadores de desempeño del proyecto para detectar posibles problemas relevantes, se evidencia que en promedio el 78,51% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen cuarenta y siete (47) contratistas, dos (2) auxiliar administrativo, dos (2) jefe de oficina, un (1) gerente de proyecto, un (1) líder de oficina, siete (7) profesionales especializados, tres (3) profesionales universitarios, dos (2) subdirectores y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 11,90% de la población encuestada tiene una percepción regular, frente al monitoreo de los indicadores de desempeño del proyecto para detectar posibles problemas relevantes, de este porcentaje se tienen ocho (8) contratistas, un (1) profesional universitario y un (1) subdirector. Además, el 5,95% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre el monitoreo de los indicadores de desempeño del proyecto para detectar posibles problemas relevantes, en este porcentaje se encuentran cuatro (4) contratistas y un (1) jefe de oficina.

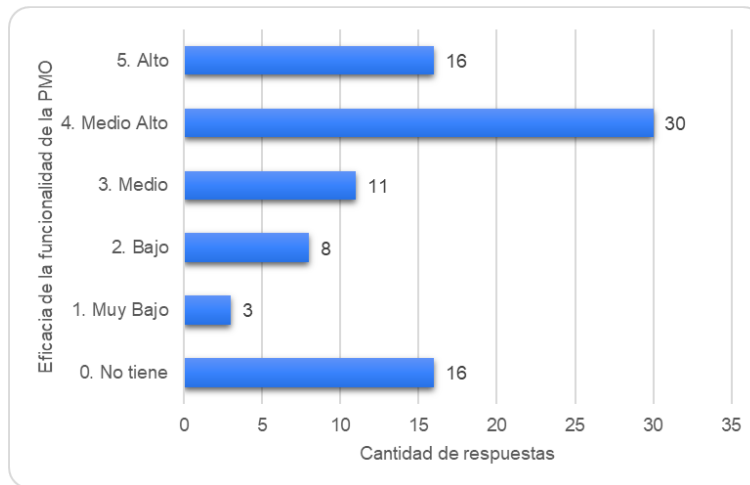
Además, el 3,57% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no monitorea los indicadores de desempeño del proyecto para detectar posibles problemas relevantes, en este porcentaje se encuentran dos (2) contratistas y un (1) profesional universitario.

Al consultar con los encuestados se observa un punto de vista positivo respecto a los indicadores de desempeño de los proyectos, los mismos generan alertas para los proyectos de inversión. Sin embargo pese a estas alertas, los proyectos de inversión continúan quedando con grandes cantidades de presupuesto sin ejecutar o metas sin cumplir dentro de la vigencia.

17. *¿Idartes proporciona informes de progreso del proyecto a una PMO de nivel superior u otra autoridad de supervisión para la consolidación y evaluación con relación al portafolio de proyectos?*

**Figura 42.**

*Pregunta 17 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,00	1,76

*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto si la entidad proporciona informes de progreso del proyecto a una PMO de nivel superior u otra autoridad de supervisión para la consolidación y evaluación con relación al portafolio de proyectos, se evidencia que en promedio el 54,76% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen treinta y cinco (35) contratistas, dos (2) auxiliar administrativo, un (1) jefe de oficina, cuatro (4) profesionales especializados, un (1) profesionales universitarios y dos (2) subdirectores.

Por otra parte, el 13,09% de la población encuestada tiene una percepción regular, proporciona informes de progreso del proyecto a una PMO de nivel superior u otra autoridad de supervisión para la consolidación y evaluación con relación al portafolio de proyectos, de este porcentaje se tienen ocho (8) contratistas, un (1) jefe de oficina, un (1) líder de equipo, un (1) profesional especializado y un (1) profesional universitario. Además, el 13,09% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre los informes de progreso del proyecto a una PMO de nivel superior u otra autoridad de supervisión para la consolidación y evaluación con relación al portafolio de proyectos, en este porcentaje se encuentran cuatro (4) contratistas, un (1) jefe de oficina, un (1) profesional especializado y un (1) subdirector.

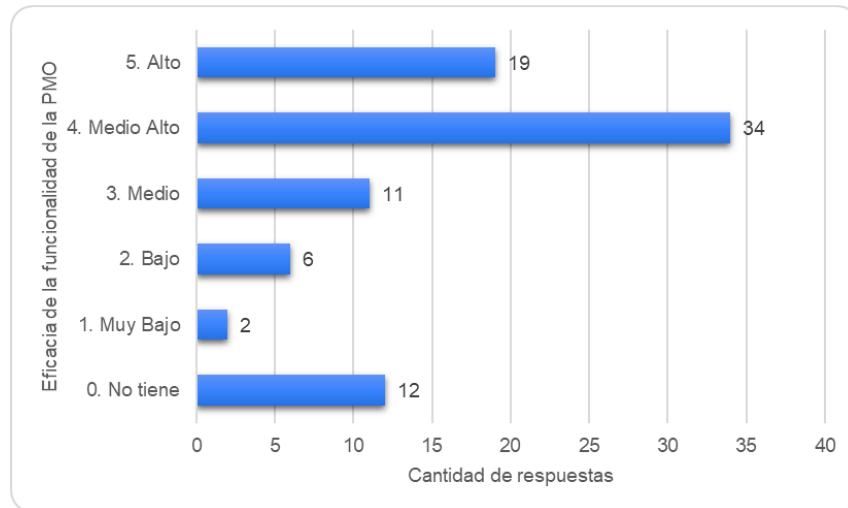
Además, el 19,04% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no proporciona informes de progreso del proyecto a una PMO de nivel superior u otra autoridad de supervisión para la consolidación y evaluación con relación al portafolio de proyectos, en este porcentaje se encuentran once (11) contratistas, un (1) profesional especializado y tres (3) profesionales universitarios.

En ese sentido, al consultar con los encuestados, se logró evidenciar que la percepción de estos es positiva frente a los informes a los gerentes u ordenadores de gasto para realizar evaluación en los comités con la alta dirección y tomar las acciones correspondientes que permitan la consecución de objetivos.

18. ¿Idartes busca la participación y la satisfacción del cliente de los proyectos que gestiona?

**Figura 43.**

*Pregunta 18 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,31	1,64

*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto si la entidad busca la participación del cliente y la satisfacción del cliente de los proyectos que gestiona, se evidencia que en promedio el 63,09% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen treinta y cinco (32) contratistas, dos (2) auxiliar administrativo, dos (2) jefe de oficina, un (1) líder de equipo, cuatro (4) profesionales especializados, dos (2) profesionales universitarios, dos (2) subdirectores y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 13,09% de la población encuestada tiene una percepción regular, si la entidad busca la participación del cliente y la satisfacción del cliente de los proyectos que gestiona, de este porcentaje se tienen ocho (8) contratistas, un (1) jefe de oficina, un

(1) profesional universitario y un (1) subdirector. Además, el 9,52% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre si la entidad busca la participación del cliente y la satisfacción del cliente de los proyectos que gestiona, en este porcentaje se encuentran cinco (5) contratistas y tres (3) profesional especializado.

Además, el 14,28% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no busca la participación del cliente y la satisfacción del cliente de los proyectos que gestiona, en este porcentaje se encuentran diez (10) contratistas y dos (2) profesionales universitarios.

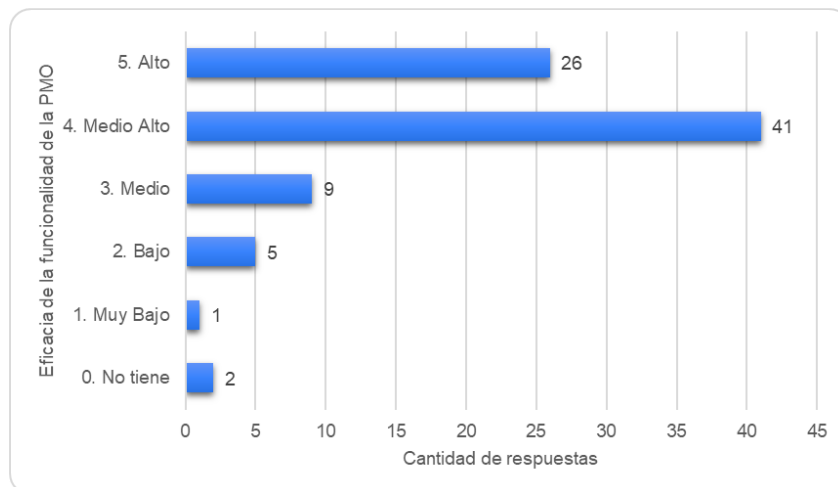
Al indagar con los encuestados, se identificó que la entidad genera espacios de participación y satisfacción de los usuarios que reciben los servicios finales que presta la entidad, en ese sentido, también se identifican las necesidades que tiene la población y ellos son quienes intervienen en dar cuentas de la satisfacción del servicio recibido.

Sin embargo, también se puede evidenciar que hay un porcentaje alto que considera que esta gestión no se realiza adecuadamente por limitaciones desde la misionalidad de la entidad.

19. *¿Idartes gestiona la participación en proyectos de proveedores / contratistas?.*

**Figura 44.**

*Pregunta 19 encuesta*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,95	1,07

*Nota.* Elaboración propia

En lo relacionado con la gestión de la participación en proyectos de proveedores / contratistas, se evidencia que en promedio el 79,76% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen cincuenta (50) contratistas, dos (2) auxiliar administrativo, tres (3) jefe de oficina, un (1) líder de equipo, cinco (5) profesionales especializados, tres (3) profesionales universitarios, dos (2) subdirectores y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 10,71% de la población encuestada tiene una percepción regular, sobre la gestión de la participación en proyectos de proveedores / contratistas, de este porcentaje se tienen seis (6) contratistas, un (1) gerente de proyecto, un (1) profesional universitario y un (1) profesional especializado. Además, el 7,14% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre la gestión de la participación en proyectos de proveedores / contratistas, en este porcentaje se encuentran tres (3) contratistas, un (1) profesional especializado, un (1) profesional universitario y un (1) subdirector.

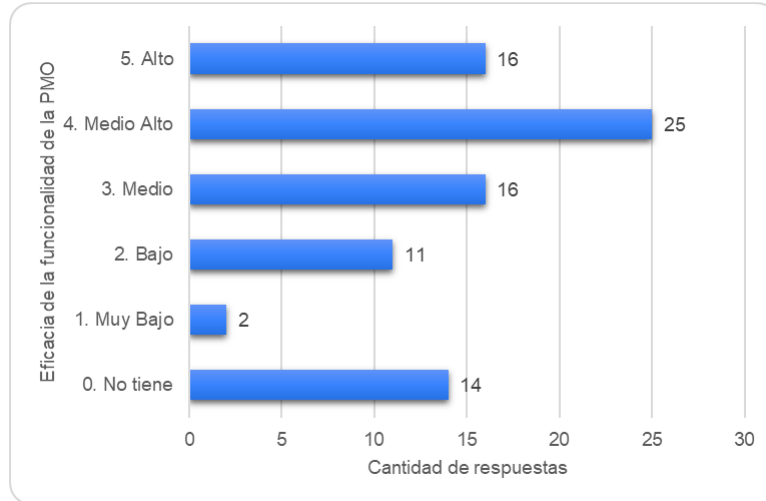
Además, el 2,38% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no busca la gestión de la participación en proyectos de proveedores / contratistas, en este porcentaje se encuentran dos (2) contratistas.

Al indagar con las personas encuestadas se evidencia que una percepción positiva debido a que los contratistas y los diferentes grupos de interés participan activamente en la gestión de los proyectos, por lo que se involucran y se tienen en cuenta las necesidades y demás requerimientos de la población en general.

20. ¿Idartes utiliza la gestión de proyectos como un medio para reducir o eliminar los esfuerzos de trabajo redundantes?

**Figura 45.**

*Pregunta 20 encuesta.*



Mínimo	Máximo	Moda	Promedio	Desviación estándar
0	5	4	3,00	1,68

*Nota.* Elaboración propia

En lo relacionado con la utilización de la gestión de proyectos como un medio para reducir o eliminar los esfuerzos de trabajo redundantes, se evidencia que en promedio el 48,80% de la población encuestada tiene una percepción positiva en ese aspecto, de este porcentaje se tienen treinta y tres (33) contratistas, un (1) auxiliar administrativo, dos (2) jefe de oficina, un (1) líder de equipo, dos (2) profesionales especializados, un (1) profesional universitario y un (1) tesorero general.

Por otra parte, el 19,04% de la población encuestada tiene una percepción regular, sobre la utilización de la gestión de proyectos como un medio para reducir o eliminar los esfuerzos de trabajo redundantes, de este porcentaje se tienen diez (10) contratistas, un (1) auxiliar administrativo, un (1) jefe de oficina, un (1) profesional universitario, dos (2)

profesional especializado, un (1) subdirector. Además, el 15,47% de la población encuestada tiene una percepción baja y muy baja sobre la utilización de la gestión de proyectos como un medio para reducir o eliminar los esfuerzos de trabajo redundantes, en este porcentaje se encuentran ocho (8) contratistas, un (1) gerente de proyecto, dos (2) profesionales especializados, un (1) profesional universitario y dos (2) subdirectores.

Además, el 16,66% tiene no tiene conocimiento o considera que la entidad no busca utiliza la gestión de proyectos como un medio para reducir o eliminar los esfuerzos de trabajo redundantes, en este porcentaje se encuentran diez (10) contratistas, un (1) profesional especializado y tres (3) profesionales universitarios.

En este sentido, se puede inferir que la mayoría de la población encuestada tiene una percepción regular y negativa de sobre la si la entidad utiliza la gestión de proyectos como un medio para reducir o eliminar los esfuerzos de trabajo redundantes, debido a que no se logra eliminar las cargas laborales, debido al gran volumen de información que se requiere de los proyectos, sin embargo mediante el sistema de información Pandora, se ha avanzado en la optimización de los recursos que permiten agilizar las dinámicas de reportes, seguimientos y evaluaciones de proyectos, pese a esto aún quedan muchas tareas que se deben optimizar y facilitar su gestión y reporte.

El consolidado del total de las 20 preguntas que conforman el cuestionario se muestra en la tabla a continuación:

**Tabla 11.**

*Resultado consolidado encuesta.*

Promedio	69,16
Desviación Estándar	17,23
Mínimo	12
Máximo	100



Moda 56

*Nota.* Elaboración propia

Conforme lo descrito en los resultados de la encuesta, se observa que se alcanzó un puntaje promedio de 69 puntos de 100 posibles, con una desviación estándar de 17,23. En línea con lo anterior la valoración indica que según la escala de Hill (Hill, 2014) en Idartes se cuenta con una Oficina de Proyecto, que corresponde al estado uno de la escala de madurez (Hill, 2014).

### 7.2.2. Entrevistas

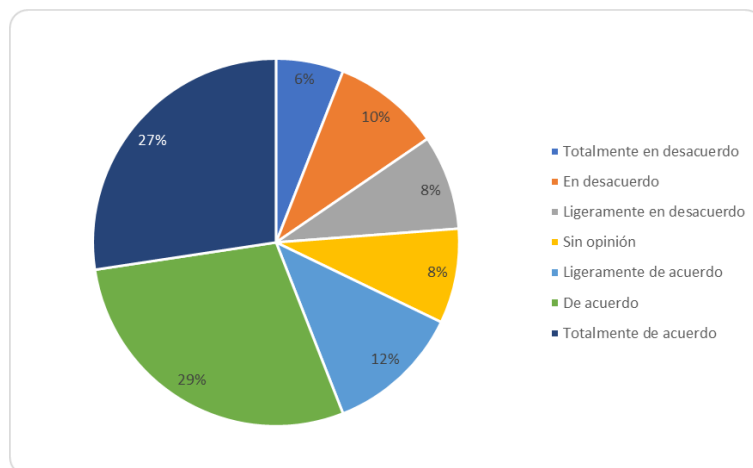
Las entrevistas se realizaron con el objetivo de identificar el modelo de madurez de gestión de proyectos que se maneja en Idartes, utilizando como base los cuestionarios propuestos por Kerzner. A partir de ello, se tuvo como población objetivo ochenta y cuatro (84 personas), funcionarios y contratistas de la entidad.

A continuación, se realiza el procesamiento estadístico de cada uno de los datos obtenidos por pregunta:

1. *¿Idartes reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. ¿Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección?*

**Figura 46.**

*Pregunta 1 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 46, permite evidenciar que el 24% de las personas entrevistadas, considera que no se reconoce la necesidad de gestión de proyectos en todos los niveles de gestión (6% está totalmente desacuerdo, 10% en desacuerdo y 8% ligeramente en desacuerdo).

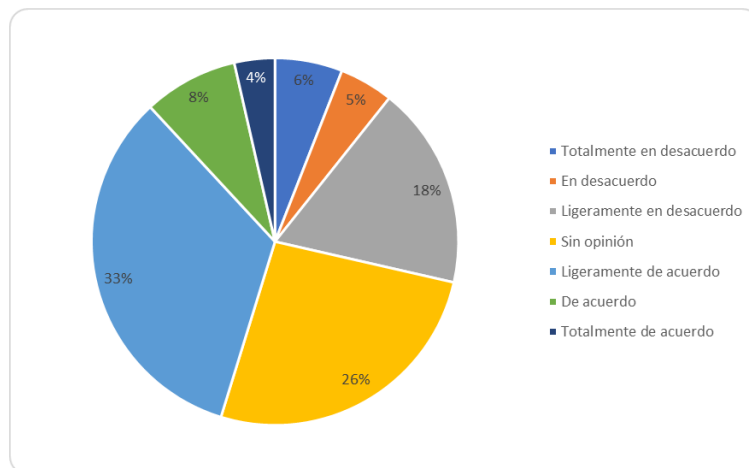
Además, el 8% de los entrevistados manifiestan no tener opinión o conocimiento frente a la pregunta. Por último, el 68% de los entrevistados, tienen una percepción positiva entorno a la necesidad de gestión de proyectos en la entidad (12% ligeramente de acuerdo, 29% de acuerdo y 27% totalmente de acuerdo).

De acuerdo con el diagnóstico de la población entrevistada, se tiene una percepción negativa respecto al reconocimiento de las necesidades de gestión de proyectos, ya que únicamente se tiene el control de indicadores presupuestales y alertas en el sistema de información Pandora, pero no todas las dinámicas enmarcadas en la gestión de proyectos.

2. *¿Idartes utiliza un sistema para administrar tanto el costo como el cronograma de los proyectos? En caso afirmativo, ¿el sistema solicita los cargos que participan, y los centros de costos? ¿El sistema notifica cuando hay desviaciones?*

**Figura 47.**

*Pregunta 2 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 47, permite evidenciar que el 29% de las personas entrevistadas, considera que en la entidad no se utiliza un sistema para administrar tanto el costo como el cronograma de los proyectos (6% está totalmente desacuerdo, 5% en desacuerdo y 18% ligeramente en desacuerdo).

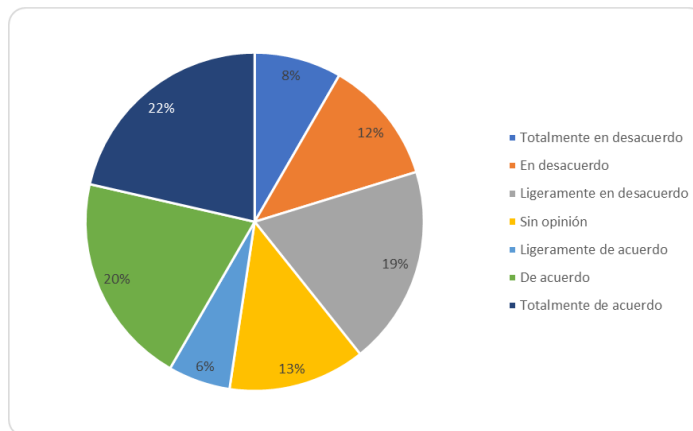
Igualmente, el 26% de los entrevistados manifiestan no tener opinión o conocimiento frente a la pregunta. Por último, el 45% de los entrevistados, tienen una percepción positiva entorno a la utilización de un sistema que permite administrar tanto costo como cronograma de proyectos (33% ligeramente de acuerdo, 8% de acuerdo y 4% totalmente de acuerdo).

Al indagar con la población entrevistada se logró evidenciar que la entidad no cuenta con un sistema de control de costos y cronogramas de los proyectos de inversión, por lo que no cuenta tampoco con notificaciones de desviaciones. El único instrumento que genera alertas es por medio de Pandora, y son los analistas de inversión quienes hacen el reporte, monitoreo y evaluación a los proyectos tanto en ejecución presupuestal como en metas.

*3. ¿Idartes ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos? ¿Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección?*

**Figura 48.**

*Pregunta 3 entrevista.*



Nota: Elaboración propia.

La figura 48, permite evidenciar que el 39% de las personas entrevistadas, considera que en la entidad no ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos (8% está totalmente desacuerdo, 12% en desacuerdo y 19% ligeramente en desacuerdo).

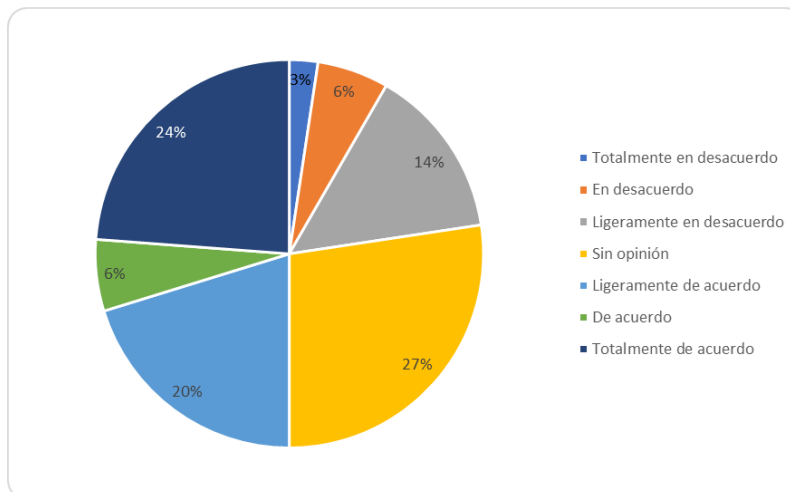
Igualmente, el 13% de los entrevistados manifiestan no tener opinión o conocimiento frente a la pregunta. Por último, el 48% de los entrevistados, tienen una percepción positiva de la entidad, respecto ha reconocer los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos en todos los niveles de la gestión, incluida la alta dirección (6% ligeramente de acuerdo, 20% de acuerdo y 22% totalmente de acuerdo).

Si bien Idartes reconoce la necesidad de gestión de proyectos, aún no se ha comprometido en cumplir y enriquecer su conocimiento para implementar la gestión de proyectos en la entidad.

4. *¿Idartes tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases del ciclo de vida? En caso afirmativo, la metodología está documentada.*

**Figura 49.**

*Pregunta 4 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 49, permite evidenciar que el 23% de las personas entrevistadas, considera que la entidad, no cuenta con una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases del ciclo de vida (3% está totalmente en desacuerdo, 6% en desacuerdo y 14% ligeramente en desacuerdo).

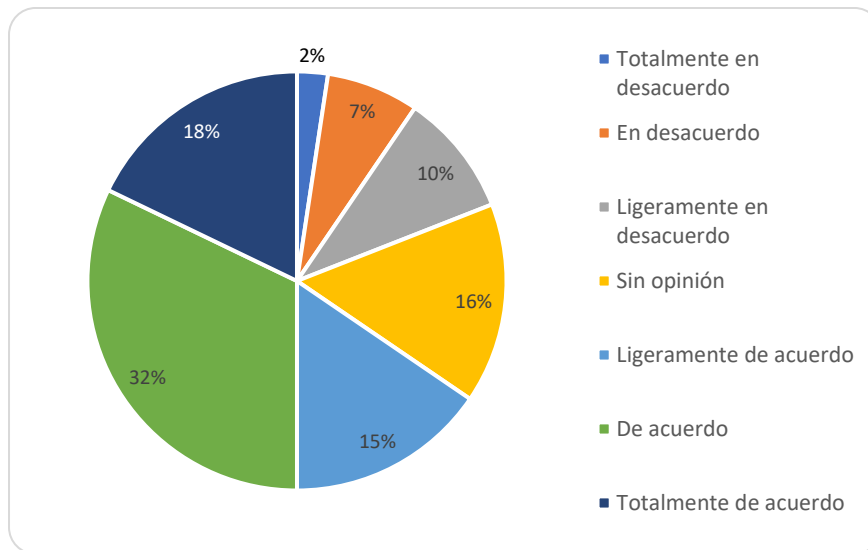
Igualmente, el 27% de los entrevistados manifiestan no tener opinión o conocimiento frente a la pregunta. Por último, el 50% de los entrevistados, tienen una percepción positiva de la entidad, tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases del ciclo de vida (20% ligeramente de acuerdo, 6% de acuerdo y 24% totalmente de acuerdo).

Al indagar con los entrevistados se pudo evidenciar que, si bien consideran que se cuenta con una metodología de gestión de proyectos, está no es de conocimiento de todos los responsables de proyectos sino únicamente hace parte del conocimiento de aquellos analistas y gerentes de proyectos que cuentan con alguna formación o experiencia en la gestión y gerencia de proyectos públicos.

5. *¿El director y/o subdirectores respaldan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a reuniones/sesiones informativas del equipo del proyecto?*

**Figura 50.**

*Pregunta 5 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 50, permite evidenciar que el 19% de las personas entrevistadas, considera que el Director y/o Subdirectores no respaldan la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas y correspondencia, o asistiendo ocasionalmente a reuniones/sesiones informativas del equipo del proyecto (2% está totalmente desacuerdo, 7% en desacuerdo y 10% ligeramente en desacuerdo).

Igualmente, el 16% de los entrevistados manifiestan no tener opinión o conocimiento frente a la pregunta. Por último, el 65% de los entrevistados, tienen una percepción positiva de que el Director y/o Subdirectores respaldan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a reuniones/sesiones informativas del equipo del proyecto (15% ligeramente de acuerdo, 32% de acuerdo y 18% totalmente de acuerdo).

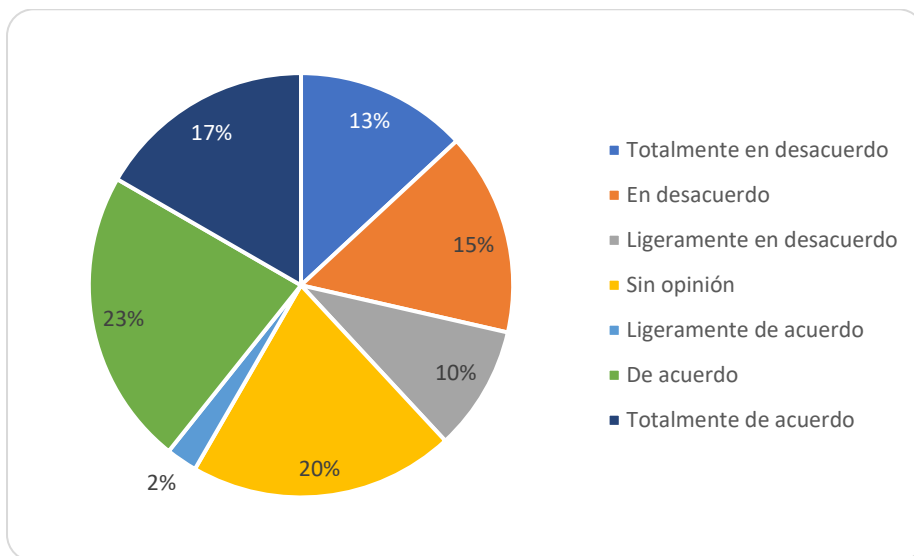
Los entrevistados consideran que la entidad enfatiza y realiza presentaciones ejecutivas ante la alta dirección, por lo que respaldan positivamente la gestión de proyectos en la entidad, sin embargo, una parte de la población también considera que si

bien se realizan estas presentaciones, no se gestiona adecuadamente los recursos y se generan reprocesos y castigos presupuestales, debido a la no gestión de las alertas brindadas por los equipos.

6. *¿Idartes está comprometida con la gestión de calidad y lo refleja la gestión de sus proyectos?*

**Figura 51.**

*Pregunta 6 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 51, permite evidenciar que el 38% de las personas entrevistadas, considera que la entidad no está comprometida con la gestión de calidad y lo refleja la gestión de sus proyectos (13% está totalmente desacuerdo, 15% en desacuerdo y 10% ligeramente en desacuerdo).

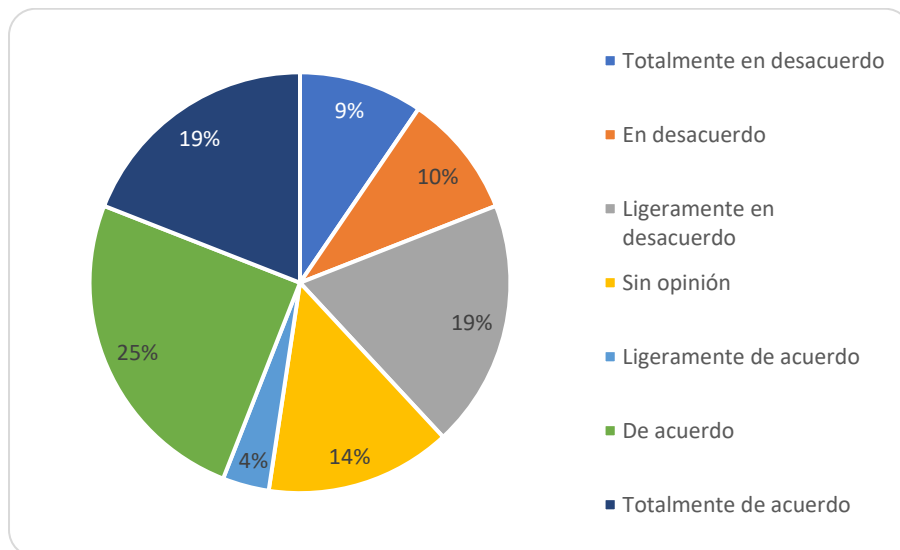
Igualmente, el 20% de los entrevistados manifiestan no tener opinión o conocimiento frente a la pregunta. Por último, el 42% de los entrevistados, tienen una percepción positiva de que la entidad está comprometida con la gestión de calidad y lo refleja la gestión de sus proyectos (2% ligeramente de acuerdo, 23% de acuerdo y 17% totalmente de acuerdo).

De la población entrevistada se pudo inferir que la población percibe que la entidad no se encuentra comprometida con la gestión de calidad, debido a que la mala gestión de los recursos o la falta de planeación en los proyectos generan sanciones presupuestales hacia la entidad.

7. *¿Los gerentes y los líderes que les reportan, apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos?*

**Figura 52.**

*Pregunta 7 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 52, permite evidenciar que el 39% de las personas entrevistadas, considera que los gerentes y los líderes que les reportan, no apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos (13% está totalmente desacuerdo, 15% en desacuerdo y 10% ligeramente en desacuerdo).

Igualmente, el 13% de los entrevistados manifiestan no tener opinión o conocimiento frente a la pregunta. Por último, el 48% de los entrevistados, tienen una percepción positiva de que los gerentes y los líderes que les reportan, apoyan total y visiblemente el



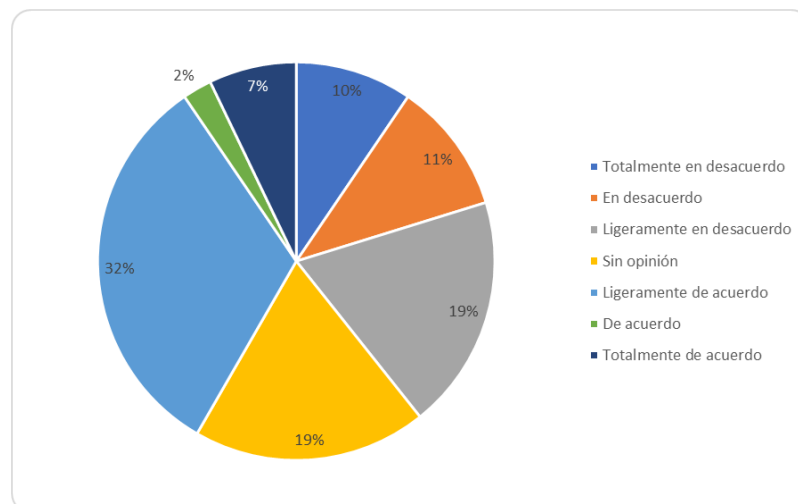
proceso de gestión de proyectos (4% ligeramente de acuerdo, 25% de acuerdo y 19% totalmente de acuerdo).

En general, los entrevistados tienen una percepción positiva frente a que se apoyan activamente la gestión de proyectos, al brindar capacitaciones respecto al funcionamiento de los sistemas de información Pandora, que permiten generar reportes, seguimientos y monitoreos a los proyectos de inversión.

8. *¿Idartes está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance progresivo (es decir, los cambios de alcance) en los proyectos?*

**Figura 53.**

*Pregunta 8 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 53, permite evidenciar que el 40% de las personas entrevistadas, considera que la entidad, no minimiza el alcance progresivo (es decir, los cambios de alcance) en los proyectos (10% está totalmente desacuerdo, 11% en desacuerdo y 19% ligeramente en desacuerdo).

Igualmente, el 19% de los entrevistados manifiestan no tener opinión o conocimiento frente a la pregunta. Por último, el 41% de los entrevistados, tienen una percepción

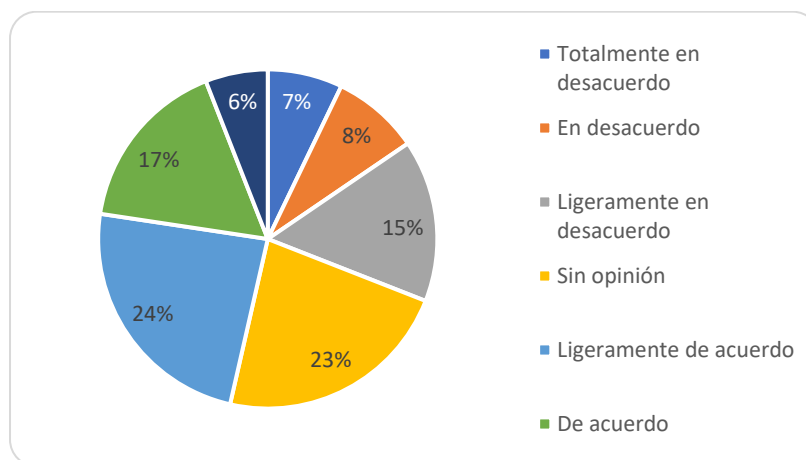
positiva de que la entidad minimiza el alcance progresivo en los proyectos (32% ligeramente de acuerdo, 2% de acuerdo y 7% totalmente de acuerdo).

Al indagar con los entrevistados se logró inferir que la mayoría de la población considera que la entidad gestiona el alcance progresivo en los proyectos, sin embargo, también existen factores externos como recortes presupuestales, priorización de metas y cambios en la administración que generan cambios en el alcance de los proyectos.

9. *¿Los subdirectores y gerentes han sido capacitados y educados en gestión de proyectos?*

**Figura 54.**

*Pregunta 9 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 54, permite evidenciar que el 30% de las personas entrevistadas, considera que los Subdirectores y Gerentes no han sido capacitados y educados en gestión de proyectos (7% está totalmente en desacuerdo, 8% en desacuerdo y 15% ligeramente en desacuerdo).

Igualmente, el 23% de los entrevistados manifiestan no tener opinión o conocimiento frente a la pregunta. Por último, el 47% de los entrevistados, tienen una percepción positiva de que los Subdirectores y Gerentes han sido capacitados y educados en

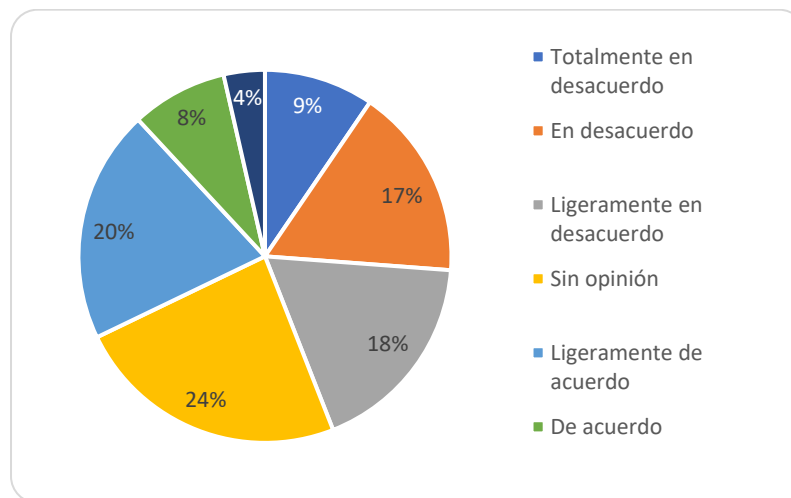
gestión de proyectos (24% ligeramente de acuerdo, 17% de acuerdo y 6% totalmente de acuerdo).

Los entrevistados manifestaron que se tiene una percepción positiva de las capacitaciones y educación respecto a la gestión de proyectos, sin embargo, estas capacitaciones únicamente se centran en el manejo del sistema de información Pandora, por lo que se tiene un rezago de conocimiento respecto a la gestión de proyectos.

10. *¿Idartes ha integrado con éxito el control de costos y cronogramas tanto para la gestión de proyectos como para los informes de estado?*

**Figura 55.**

*Pregunta 10 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 55, permite evidenciar que el 31% de las personas entrevistadas, considera que la entidad, no ha integrado el control de costos y cronogramas tanto para la gestión de proyectos como para los informes de estado (9% está totalmente desacuerdo, 17% en desacuerdo y 18% ligeramente en desacuerdo).

Igualmente, el 24% de los entrevistados manifiestan no tener opinión o conocimiento frente a la pregunta. Por último, el 52% de los entrevistados, tienen una percepción positiva que la entidad ha integrado con éxito el control de costos y cronogramas tanto

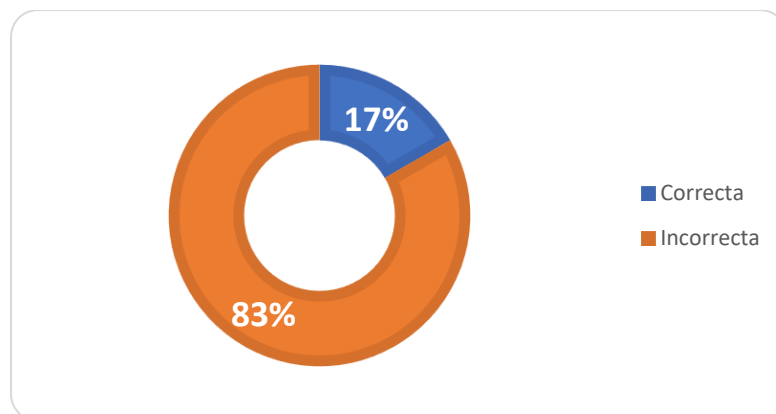
para la gestión de proyectos como para los informes de estado (24% ligeramente de acuerdo, 20% de acuerdo y 8% totalmente de acuerdo).

De acuerdo con la opinión de los entrevistados se logró evidenciar que la percepción de la mayoría, es positiva, sin embargo, la entidad no cuenta con un sistema de gestión de costos y cronogramas, únicamente cuenta con el sistema de información Pandora, que permite tener informes y reportes del estado de los proyectos de inversión, mediante un cuadro de control.

11. *En su opinión, ¿cuál es la definición integral de la gestión de alcance de un proyecto?*

**Figura 56.**

*Pregunta 11 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 56, permite evidenciar que el 17% de las personas entrevistadas, tiene claridad sobre la definición integral de la gestión de alcance de un proyecto, por el contrario, 83% de las personas entrevistadas no tienen un concepto unificado y claro de la gestión de alcance de un proyecto según Kezner.

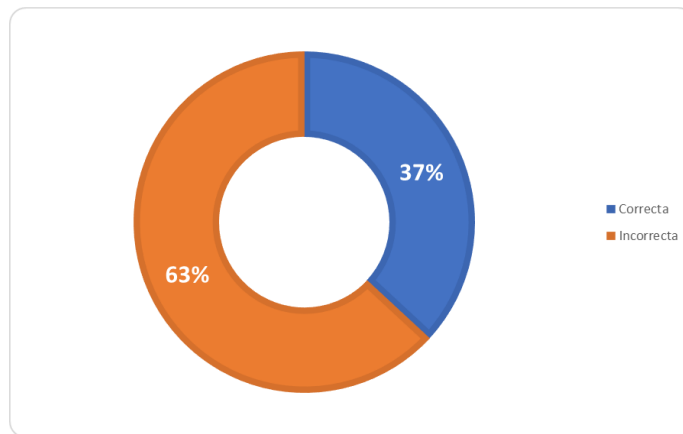
Frente a la percepción de los entrevistados, se pudo evidenciar que no existe una claridad en los conceptos clave respecto a la gestión de proyectos, en gran medida por desconocimiento y falta de capacitaciones respecto a este tema. Asimismo, se evidencia

que la mayoría de la población entrevistada si bien manejan proyectos de inversión desde sus roles únicamente manejan temas operativos como reporte de metas, cumplimiento de actividades y avance en ejecución presupuestal, pero no en lo relacionado con el control, monitoreo, seguimiento, evaluación y gestión de proyectos en la entidad.

12. *¿Cómo se llaman los eventos o resultados futuros que son favorables para un proyecto?*

**Figura 57.**

*Pregunta 12 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 57, permite evidenciar que el 37% de las personas entrevistadas, tiene claridad respecto a cómo se llaman los eventos o resultados futuros que son favorables para un proyecto, por el contrario, 63% de las personas entrevistadas no tienen un concepto unificado y claro según Kezner.

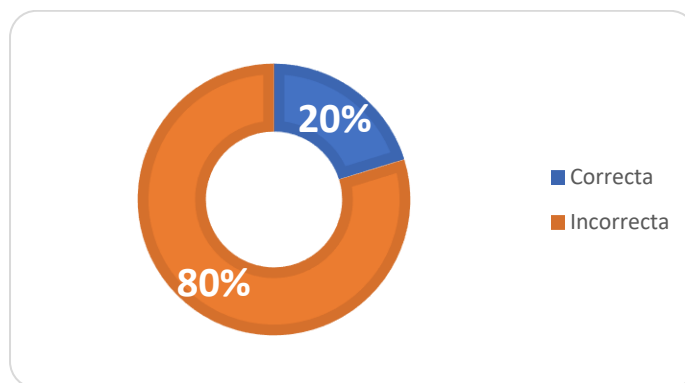
Al indagar con los entrevistados, se evidencia que no se cuenta con un concepto unificado y claro de los resultados futuros para un proyecto. De igual modo, la mayoría de entrevistados manifestaron no tener acercamiento o entendimiento respecto a la gestión de proyectos, debido a que realizan únicamente tareas operativas en los proyectos a cargo. También, se observó que las áreas de conocimiento profesional, influyen en gran

medida respecto a que la mayoría no tiene conocimientos asociados a la gestión pública y gestión de proyectos.

13. *En su opinión, ¿si se desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados que se debe hacer?*

**Figura 58.**

*Pregunta 13 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

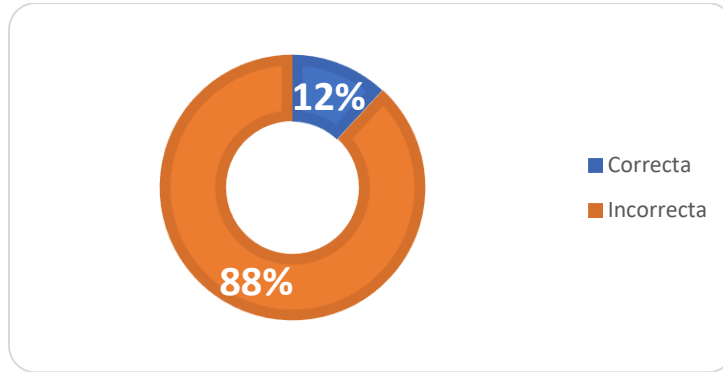
La figura 58, permite evidenciar que el 20% de las personas entrevistadas, tienen claridad de como comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados que se debe hacer, por el contrario, 80% de las personas entrevistadas no tienen un concepto unificado y claro según Kerzner.

Al indagar con los entrevistados se evidenció que no se tiene un concepto claro y unificado de como comparar los resultados de los proyectos de inversión, esto aunado al desconocimiento de la formulación de indicadores, y la gestión de proyectos en general.

14. *En Idartes, ¿se utiliza proceso de gestión de cambios? ¿Qué es control de cambios para Idartes?*

**Figura 59.**

*Pregunta 14 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

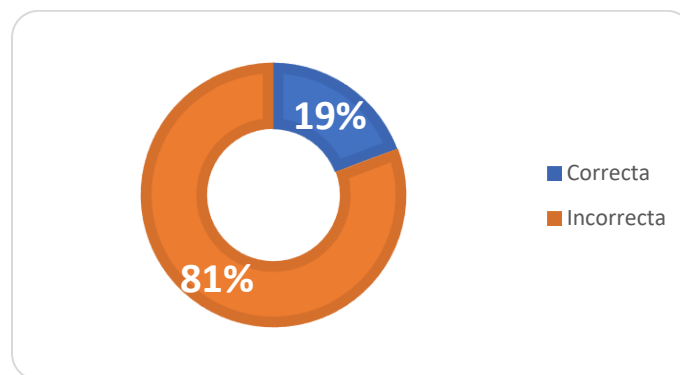
La figura 59, permite evidenciar que el 12% de las personas entrevistadas, tienen claridad de qué es y cómo se utiliza proceso de gestión de cambios en la Idartes, por el contrario, 88% de las personas entrevistadas no tienen un concepto unificado y claro según Kezner.

Al indagar con los entrevistados se logró evidenciar que las personas no tienen claridad en el proceso de gestión de cambios, debido a que no se implementa en la entidad. Debido a que esto se viene implementando en la documentación de los sistemas de información, pero respecto a los proyectos de inversión no se cuenta con esto.

15. *En Idartes, ¿se manejan estructuras de desglose de trabajo? Si es así, ¿qué es la estructura de desglose de trabajo?*

**Figura 60.**

*Pregunta 15 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

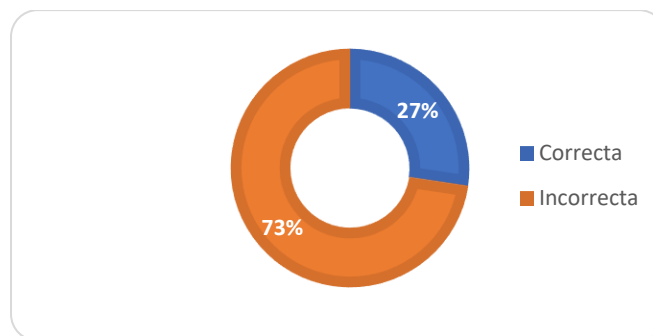
La figura 60, permite evidenciar que el 19% de las personas entrevistadas, tienen claridad de qué es y cómo se manejan las estructuras de desglose de trabajo, por el contrario, 81% de las personas entrevistadas no tienen un concepto unificado y claro según Kezner.

Los entrevistados manifestaron que no se cuenta con un concepto unificado y claro de las estructuras de desglose de trabajo, aunado con las preguntas anteriores, la mayoría de la población no cuenta con estas áreas de conocimiento, ni se han capacitado, por lo que no se habla de este tipo de estructuras.

16. *En sus palabras ¿Cuál es la definición de proyecto en Idartes?*

**Figura 61.**

*Pregunta 16 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 61, permite evidenciar que el 27% de las personas entrevistadas, tienen claridad de cuál es la definición de proyecto en la entidad, por el contrario, 73% de las personas entrevistadas no tienen un concepto unificado y claro según Kezner.

Al indagar con los entrevistados manifestaron que no se tiene claridad sobre la definición de proyecto manejado en la entidad, esto debido principalmente por que las personas realizan tareas operativas para dar cumplimiento a los objetivos y metas del proyecto, pero no se enfatizan estudios, capacitaciones y entrenamientos en lo relacionado con la gestión de proyectos en la entidad.

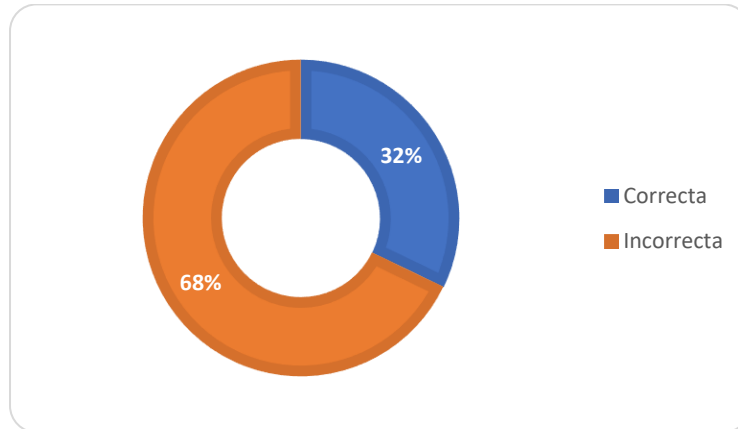


Como se mencionó anteriormente únicamente se cuenta con instrumentos de reporte y seguimiento mediante el sistema de información y planeación Pandora.

17. *En Idartes ¿cómo se reconoce un proyecto exitoso?*

**Figura 62.**

*Pregunta 17 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

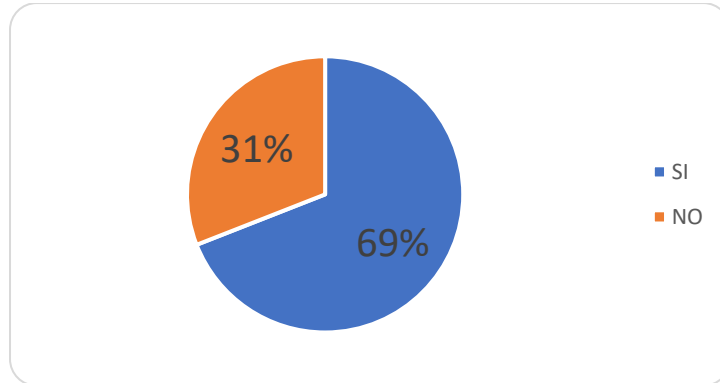
La figura 62, permite evidenciar que el 32% de las personas entrevistadas, tienen claridad de cómo se reconoce un proyecto exitoso en la entidad, por el contrario, 68% de las personas entrevistadas no tienen un concepto unificado y claro según Kezner.

Al indagar con los entrevistados se logró evidenciar que no se tiene claridad de como reconocer un proyecto exitoso, esto debido al desconocimiento en cuanto a la gestión de proyectos. Por lo que, únicamente se evidencia como exitoso aquellos proyectos que cumplen con la ejecución presupuestal y las metas programadas.

18. *¿Existe documentación del proceso para hacer seguimiento a los proyectos? Si se encuentra documentado ¿Usted utiliza el procedimiento? Si no está documentado, ¿Puede indicar el paso a paso?*

**Figura 63.**

*Pregunta 18 entrevista*



*Nota.* Elaboración propia.

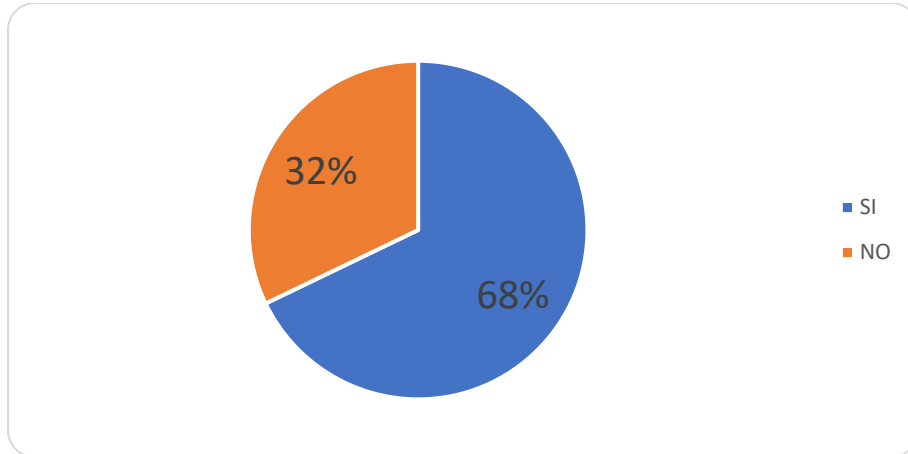
La figura 63, permite evidenciar que el 69% de las personas entrevistadas, considera que existe documentación del proceso para hacer seguimiento a los proyectos, por el contrario, 31% de las personas entrevistadas no tienen conocimiento o considera que no se encuentra documentado dicho proceso.

Al indagar con los entrevistados se evidenció que la entidad cuenta con documentación para hacer seguimiento a los proyectos de inversión, esta documentación responde a las necesidades de reporte de seguimiento a SEGPLAN y SPI.

19. *¿Se tiene documentado el proceso de reporte de los proyectos? Si se encuentra documentado ¿Usted utiliza el procedimiento? Si no está documentado, ¿Puede indicar el paso a paso?*

**Figura 64.**

*Pregunta 19 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

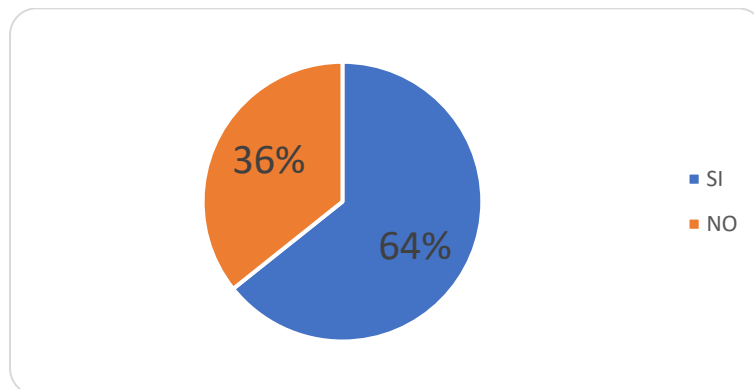
La figura 64, permite evidenciar que el 68% de las personas entrevistadas, considera que se tiene documentado el proceso de reporte de los proyectos, por el contrario, 32% de las personas entrevistadas no tiene documentado este proceso.

Los entrevistados manifestaron contar con documentación para el reporte de proyectos este mismo responde a las necesidades de seguimiento y análisis en los proyectos de inversión.

20. *¿Idartes cuenta con instrumentos para visualizar el monitoreo de los proyectos? Si cuenta con instrumentos ¿Usted utiliza el procedimiento? de lo contrario, ¿Qué instrumentos emplea?*

**Figura 65.**

*Pregunta 20 entrevista.*



*Nota.* Elaboración propia.

La figura 65, permite evidenciar que el 64% de las personas entrevistadas, considera que la entidad cuenta con instrumentos para visualizar el monitoreo de los proyectos, por el contrario, 36% de las personas entrevistadas no considera que no cuenta con estos instrumentos.

De acuerdo con los entrevistados se logró evidenciar que la entidad cuenta con instrumentos que permiten monitorear y visualizar los proyectos mediante el manejador de proyectos de Pandora, siendo este último el único instrumento con el que cuenta la entidad.

Los resultados señalan que según el modelo de madurez de Kerzner, la entidad Idartes se encuentra en un nivel 1 que corresponde al nivel de lenguaje común. Se evidencia que si bien se tienen conocimientos iniciales sobre gestión de proyectos aún no se ha generado una masa crítica que permita evidenciar el dominio y la suficiencia del manejo de un lenguaje común. Así mismo, el sistema de gestión de proyectos se basa en Pandora que detalla el tema de costos de los proyectos, pero no lo relacionado con alcance y cronograma.

### **7.2.3. Documentación analizada**

En la actualidad, Idartes cuenta con la metodología llamada Metodología General Ajustada (MGA), diseñada por el Departamento Nacional de Planeación, la cual cuenta con los lineamientos para la formulación, seguimiento, evaluación y monitoreo de proyectos de inversión pública.

En este sentido, la entidad ha diseñado instrumentos para la creación de fichas de formulación de proyectos (uno por cada proyecto de inversión (doce (12)), los cuales se encuentra enmarcados en componentes asociados al acta de constitución de proyectos. Estos documentos, se actualizan año a año de acuerdo con las metas determinadas para cada vigencia y en línea con el Plan de Desarrollo Distrital.

De igual manera, Idartes cuenta con subproyectos de tecnologías de la información formulados bajo metodologías ágiles. Estos proyectos tienen un instructivo de metodología SCRUM para desarrollo de software (uno (1)), diseñado por la entidad, que permite a los servidores manejar herramientas ágiles para su formulación, seguimiento y evaluación.

Asimismo, el desarrollo de la metodología MGA, señala que se debe realizar la trazabilidad a la ejecución y evaluación de los resultados de los proyectos de inversión, para esto la entidad ha creado informes de gestión (para las vigencias 2019, 2020 y 2021 (3)), que dan cuenta del desempeño y los resultados obtenidos a través de la implementación de dichos proyectos.

Aunado a lo anterior, se evidenció que a lo largo de los Planes de Desarrollo Distritales (PDD) se obtuvo datos de relación de ejecución de los proyectos de inversión, tanto de los recursos que se apropiaron en cada una de estas vigencias vs lo comprometido por la entidad. En ese sentido, a continuación, se muestra la relación de porcentaje de ejecución presupuestal año a año, de dos planes de desarrollo (2016-2020) y (2020-2024).

En el Plan de Distrital de Desarrollo “Bogotá mejor para todos” (2016-2020) se evidencia la siguiente información del porcentaje de ejecución desagregada por cada uno de los cuatro años del plan de desarrollo, de la siguiente manera:

**Tabla 12.**

*Porcentaje de ejecución proyectos de inversión (2016-2020).*

Proyectos de inversión	Promedio de % Eje.	Promedio de % Eje.	Promedio de % Eje.	Promedio de % Eje.
	Ptal 2016	Ptal 2017	Ptal 2018	Ptal 2019
1000 - Fomento a las prácticas artísticas en todas sus dimensiones	98,73%	99,55%	99,90%	99,12%
1010 - Construcción y sostenimiento de la	97,84%	98,23%	95,09%	95,09%
1017 - Arte para la transformación social: Prácticas artísticas incluyentes, descentralizadas y al servicio de la comunidad	77,89%	98,81%	99,53%	98,74%
982 - Formación artística en la escuela y la ciudad	97,19%	98,46%	99,17%	99,26%
985 - Emprendimiento artístico y empleo del artista	90,08%	100,00%	100,00%	100,00%
993 - Experiencias artísticas para la primera infancia	90,51%	99,31%	99,97%	99,56%
996 - Integración entre el arte, la cultura científica, la tecnología y la ciudad	31,59%	96,56%	97,12%	97,39%
998 - Fortalecimiento de la gestión institucional, comunicaciones y servicio al ciudadano	82,76%	97,66%	99,98%	99,07%
999 - Gestión, aprovechamiento económico, sostenibilidad y mejoramiento de equipamientos culturales	72,03%	94,51%	89,44%	97,61%
<b>Porcentaje total ejecutado</b>	<b>82,07%</b>	<b>98,12%</b>	<b>97,80%</b>	<b>98,43%</b>

Nota. Elaboración propia basada en información presupuestal Idartes (2016-2019).

Lo anterior, permite evidenciar la relación de los nueve (9) proyectos de inversión por vigencia, cuántos alcanzaron el 100% de ejecución presupuestal: para la vigencia 2016, cero (0) proyectos de inversión; para la vigencia 2017, un (1) proyecto de inversión; para la vigencia 2018, un (1) proyecto de inversión; para la vigencia 2019, un (1) proyecto de inversión, como se evidencia en la imagen a continuación:

**Figura 66.**

*Porcentaje de ejecución proyectos de inversión (2016-2020).*



Nota. Elaboración propia.

A partir de lo anterior, también se puede evidenciar que en términos monetarios la afectación de la no ejecución de los recursos se refleja a partir de la diferencia de los recursos apropiados por vigencia y los compromisos adquiridos dentro del Plan de Distrital de Desarrollo PDD (2016-2020), de la siguiente manera:

**Tabla 13.**

*Apropiación de recursos vs recursos comprometidos (2016-2020).*

	Apropiación 2016	Ppto Ejecutado 2016	Apropiación 2017	Ppto Ejecutado 2017	Apropiación 2018	Ppto Ejecutado 2018	Apropiación 2019	Ppto Ejecutado 2019
Recurso no ejecutado	\$ 83.438	\$ 69.272	\$ 113.640	\$ 111.442	\$ 122.217	\$ 118.781	\$ 128.385	\$ 126.438
Diferencia presupuestal no ejecutada	\$ 14.166		\$ 2.198		\$ 3.436		\$ 1.947	
Total de no ejecución	\$ 21.747							

*Nota.* Elaboración propia.

En este sentido, infiere que para el Plan de Distrital de Desarrollo “Bogotá mejor para todos” (2016-2020), se tiene un valor de no ejecución de alrededor \$21.747 millones de pesos, que representa el 4,86% sobre el total de presupuesto apropiado para estas vigencias.

Igualmente, en el Plan de Distrital de Desarrollo “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI” (2020-2024) se evidencia la siguiente información del porcentaje de ejecución desagregada por cada uno de los cuatro años del plan de desarrollo, de la siguiente manera:

**Tabla 14.**

*Porcentaje de ejecución proyectos de inversión (2020 - 2024).*

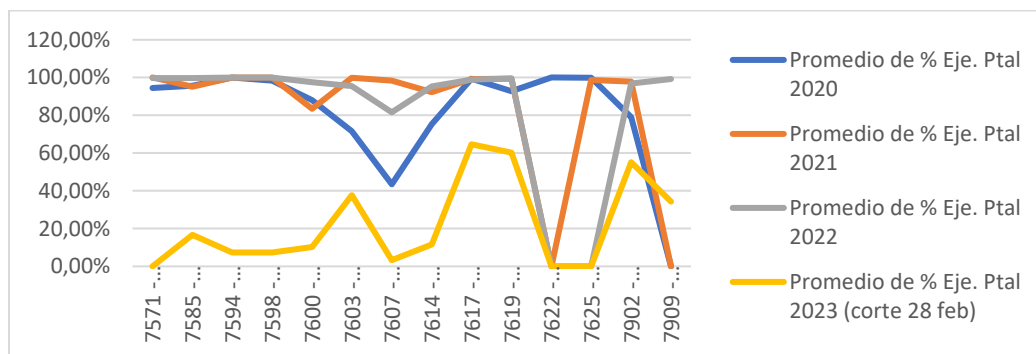
Proyectos de inversión PDD (2020-2023)	Promedio de % Eje.	Promedio de % Eje. Ptal	Promedio de % Eje.	Promedio de % Eje. Ptal
	Ptal 2020	2021	Ptal 2022	2023 (corte 28 feb)
7571 - Reconciliación Arte y Memoria Sin Fronteras Bogotá	94,52%	100,00%	99,67%	0,00%
7585 - Fortalecimiento a las Artes, territorios y cotidianidades	95,59%	95,13%	99,69%	16,70%
7594 - Desarrollo de las prácticas literarias como derecho en Bogotá D.C.	100,00%	100,00%	100,00%	7,36%
7598 - Innovación Sostenibilidad y reactivación del ecosistema en Bogotá DC	98,38%	100,00%	100,00%	7,29%
7600 - Identificación, reconocimiento y valoración de las prácticas artísticas a través del fomento en Bogotá D.C.	88,04%	83,41%	97,55%	10,29%
7603 - Implementación Idartes Internacional, una ventana al mundo Bogotá D.C.	71,52%	99,94%	95,45%	37,75%
7607 - Actualización Intervención y mejoramiento de la infraestructura cultural para el disfrute de las prácticas artísticas y culturales Bogotá D.C.	43,43%	98,30%	81,62%	3,26%
7614 - Transformación de la Red de Equipamientos Culturales para su Consolidación y Sustentabilidad en Bogotá D.C.	75,40%	92,26%	95,33%	11,67%
7617 - Aportes al desarrollo integral a través de las artes para la primera infancia en Bogotá D.C.	99,40%	99,15%	98,80%	64,65%
7619 - Fortalecimiento de procesos integrales de formación artística a lo largo de la vida. Bogotá D.C.	92,73%	99,42%	99,53%	60,23%
7622 - Modernización integral de la Gestión Administrativa	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7625 - Fortalecimiento de culturas en común: Arte, memoria y territorio en Bogotá D.C.	99,93%	98,66%	0,00%	0,00%
7902 - Consolidación integral de la Gestión Administrativa y Modernización Institucional en Bogotá	79,00%	97,80%	96,87%	55,19%
7909 - Fortalecimiento de las culturas y procesos comunitarios artísticos en los territorios de Bogotá D.C.	0,00%	0,00%	99,28%	34,34%
Gastos Funcionamiento	93,16%	94,75%	94,93%	11,35%
Gastos Inversión Directa	87,06%	94,06%	96,04%	26,59%
Total Gastos	87,89%	94,11%	95,96%	25,44%
<b>Porcentaje total ejecutado</b>	<b>82,71%</b>	<b>85,12%</b>	<b>85,34%</b>	<b>21,89%</b>

Nota. Elaboración propia.

Lo anterior, permite evidenciar la relación de proyectos de inversión que alcanzaron el 100% de ejecución presupuestal, así: para la vigencia 2020, dos (2) de los proyectos de inversión; para la vigencia 2021, tres (3) de los proyectos de inversión; para la vigencia 2022, dos (2) de los proyectos de inversión, como se muestra en la imagen a continuación:

**Figura 67.**

*Porcentaje de ejecución proyectos de inversión (2020-2024).*



Nota. Elaboración propia.

Además, se puede evidenciar que, en términos monetarios para este plan de desarrollo, también se ven afectados por la no ejecución de los recursos, como se observa en la diferencia de los recursos apropiados por vigencia y los compromisos



adquiridos dentro del Plan de Distrital de Desarrollo PDD (2020-2024), de la siguiente manera:

**Tabla 15.**

*Apropiación de recursos vs recursos comprometidos (2020-2024).*

	Apropiación 2020	Ppto Ejecutado 2020	Apropiación 2021	Ppto Ejecutado 2021	Apropiación 2022	Ppto Ejecutado 2022
Recurso no ejecutado	\$ 82.613	\$ 71.920	\$ 150.450	\$ 141.508	\$ 177.318	\$ 170.301
Diferencia presupuestal no ejecutada	\$ 10.693		\$ 8.941		\$ 7.017	
Total de no ejecución	\$ 26.652					

*Nota.* Elaboración propia.

En este sentido, infiere que para el Plan de Distrital de Desarrollo “Bogotá mejor para todos” (2016-2020), se tiene un valor de no ejecución de alrededor \$26.652 millones de pesos, que representa el 6,49% sobre el total de presupuesto apropiado para estas vigencias.

### 7.3. Análisis de los resultados

A continuación, se realiza el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas, entrevistas y revisión documental.

#### 7.3.1. Fortalezas

Con base en la encuesta, específicamente en lo relacionado con las preguntas dos (2), ocho (8), nueve (9), dieciséis (16) y diecinueve (19), se considera como fortaleza:

- Identificación de necesidades de recursos.
- Coordinación de adquisición de recursos.
- Identificación de requisitos y administración de recursos.
- Participación de proveedores y contratistas en los proyectos.

- Uso de herramientas de gestión de proyectos para mejorar la trazabilidad de los mismos.
- Monitoreo de los indicadores de desempeño del proyecto.

Adicionalmente, complementando con los resultados obtenidos en la entrevista, en lo relacionado con las preguntas uno (1), tres (3), cinco (5), siete (7), dieciocho (18) y veinte (20), en donde se evidencian las siguientes fortalezas:

- Reconoce la necesidad de gestión de proyectos, en todos los niveles de gestión.
- Director y Subdirectores respaldan la gestión de proyectos a través de presentaciones periódicas sobre el desempeño de los proyectos.
- Documentación del proceso de gestión de proyectos.
- Se reconoce los beneficios de la gestión por proyectos en todos los niveles de gestión.

### **7.3.2. Oportunidades de mejora**

A partir de análisis de la encuesta, las preguntas tres (3), seis (6), trece (13), diecisiete (17), veinte (20), obtuvieron los puntajes más bajos, por lo que se considera áreas de oportunidad de mejora, en los siguientes puntos:

- Los servidores públicos de la entidad, no saben si Idartes utiliza estándares para la gestión de proyectos.
- Se desconoce si la gestión de proyectos en Idartes, contribuye a reducir o eliminar esfuerzos de trabajo redundantes.
- No se conoce si los informes de los proyectos se utilizan a un nivel superior para verificar la consecución de objetivos estratégicos.
- Se desconoce si Idartes, evalúa la competencia de quienes desempeñan roles dentro de la gestión de proyectos.

- Los servidores públicos, no conocen si en Idartes se realiza mentoría a los integrantes de los equipos de los proyectos para alcanzar los objetivos.

Respecto a la entrevista, las oportunidades de mejora principalmente están relacionadas con las preguntas once (11) al diecisiete (17), relacionadas con los conceptos de gestión de proyectos, así:

- Definición integral de la gestión de alcance del proyecto.
- Riesgos y oportunidades.
- Manejo de cambio en los proyectos.
- Organización y estructuración de objetivo y alcance del proyecto.
- Definición de proyecto.

## **8. Plan de Intervención**

A partir de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas a la entidad, se puede evidenciar que en Idartes se viene trabajando en la gestión de proyectos, aunque su foco principal de gestión está relacionado con la trazabilidad de los proyectos de inversión utilizando un aplicativo denominado Pandora, que permite conocer información acerca de la ejecución de los recursos de cada proyecto y generar las alertas a los líderes de proyectos. Por otra parte, se encontró que se carece de conceptos unificados y claros acerca de la gestión de proyectos, y que la gestión resulta ser infructuosa a la hora de gestionar la totalidad de los proyectos de inversión, en cuanto al alcance, tiempo y costos.

En este sentido, el cumplimiento de las metas trazadas, los objetivos y resultados de los proyectos de inversión se han visto afectados, especialmente en la ejecución presupuestal de cada proyecto de inversión. Por lo que se ha incumplido con el logro de los objetivos definidos en el plan estratégico de la entidad.

En concordancia para gestionar estas brechas de información y de gestión en cuanto a los proyectos que maneja la entidad, es necesario implementar un plan de intervención, que las autoras de este trabajo presentan con base en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Kaplan, R; Norton, 2002): Perspectiva Financiera Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje Organizacional, las cuales se encuentran alineados con la manera como la entidad realiza la definición de su plan estratégico. Así mismo el plan incorpora elementos clave de los modelos de referencia Hill (2014) y Kerzner (2019) para el desarrollo de esta propuesta.

### **8.1. Perspectiva Aprendizaje: Roles, equipo de trabajo**

Esta perspectiva se encuentra orientada hacia la consecución de los objetivos e indicadores generando valor a largo plazo en la compañía, enfocada en tres áreas de crecimiento: personas, sistemas y clima organizacional (Kaplan, R; Norton, 2002).

En la actualidad, Idartes cuenta con los siguientes roles en los proyectos de inversión:

1. **Analistas de proyecto**, tienen el rol de orientar a los equipos en el desarrollo, reporte de información cualitativa y cuantitativa, monitoreo y evaluación de resultados, además genera las alertas en cuanto a ejecución presupuestal.
2. **Gerente de proyecto**, tiene el rol de liderar los proyectos de inversión a cargo, da línea en cuanto a la ejecución de recursos y realización de actividades, que consigan el logro de objetivos y metas.
3. **Jefe de planeación (OAP)**, tiene el rol de analizar y guiar el ejercicio de formulación, seguimiento, monitoreo y evaluación de proyectos de inversión a nivel general y generar alertas oportunas o posibles soluciones a inconvenientes que tenga el proyecto.

Estos roles se encuentran sesgados a la hora de cumplir con el tiempo, alcance y costos trazados para los proyectos de inversión. De acuerdo con lo registrado en los resultados de las preguntas seis (6), diez (10), once (11), doce (12) y trece (13), la entidad realiza la gestión de proyectos con foco en el uso del instrumento de planeación y gestión Pandora, así como en el seguimiento de ejecución presupuestal y generación de alertas por parte del equipo de proyectos ante la Alta Dirección.

Adicionalmente, se evidenció que la entidad solo reconoce como proyectos, aquellos que se encuentren registrados en el Banco de Proyectos Distrital y en la Secretaría de Planeación y Hacienda, los cuales cuentan con asignación directa de recursos, y son los proyectos de inversión, pero desconoce aquellos proyectos y herramientas de gestión de proyectos que se realizan en el marco de las Tecnologías de la Información, en los

cuales se realizan proyectos tecnológicos como: Pandora, Software de contratación, Caja Menor, Manejador de Proyectos estratégicos, entre otros.

En la siguiente tabla se realiza la relación de roles que tiene la entidad, sus principales funciones en el marco de proyectos, de acuerdo con Hill (2014). La tabla también muestra que existen funciones descubiertas de acuerdo con el quehacer de los roles dispuestos por la entidad, los cuales impiden la realización de “prácticas esenciales para el desempeño y la supervisión del proyecto” (Hill, 2014) y la consecución metas trazadas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos dos (2) y tres (3) definidos en la plataforma estratégica.

**Tabla 16.**

*Funciones asociadas a gestión de proyectos.*

	Analista de proyecto	Gerente de proyecto	Jefe OAP	No existe rol
<b>Funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del control y desempeño de uno o más proyectos.</li> </ul>		X	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda la capacidad de garantizar el profesionalismo y aplicación de principios ampliamente aceptados y prácticas preferidas de gestión de proyectos a cada esfuerzo de proyecto.</li> </ul>				X

	Analista de proyecto	Gerente de proyecto	Jefe OAP	No existe rol
<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza un enfoque común para la gestión de proyectos.</li> </ul>				X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Guiar y apoyar las actividades de la oficina de proyectos</li> </ul>	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementa y monitorea las “reglas de desempeño del proyecto” a nivel del equipo del proyecto, y supervisión.</li> </ul>				X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar los principios y prácticas de la gestión moderna de proyectos, a través de la habilidad y el conocimiento del director del proyecto.</li> </ul>				X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Producir entregables asociados con los objetivos del proyecto y administra los signos vitales de cada esfuerzo del proyecto: costo, cronograma y utilización de recursos.</li> </ul>				X

	Analista de proyecto	Gerente de proyecto	Jefe OAP	No existe rol
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora el examen del desempeño del proyecto y facilita la aplicación de acciones correctivas.</li> </ul>				X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un excelente producto técnico, y el uso de métodos de gestión de proyectos, que se prescriben para garantizar el éxito del proyecto y del negocio.</li> </ul>				X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de la orientación organizativa en forma de políticas, estándares, decisiones ejecutivas.</li> </ul>				X
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión de primera línea para implementar e integrar los procesos de negocio en el entorno de gestión de proyectos.</li> </ul>				X

*Nota.* Elaboración propia a partir de Hill (Hill, 2014)

Al mismo tiempo, a partir de este análisis, se evidenció que la gestión de proyectos se encuentra desarrollada parcialmente en los proyectos de inversión, en donde solo se trabaja el componente presupuestal. Aunado a lo anterior, en los roles existentes en la entidad, únicamente se realiza el seguimiento y acompañamiento de los analistas de



proyecto; frente a los gerentes de proyecto, se guían y apoyan las actividades referentes a la gestión del proyecto; por último, frente al rol de jefe OAP, se garantiza que los proyectos se encuentren formulados bajo la metodología MGA, y se realiza el monitoreo y evaluación de los proyectos que maneja la entidad.

En ese sentido, nace la necesidad de contar con un rol transversal de coordinación de proyectos, que permita la realización y gestión de proyectos, en cuando a la aplicación de normas, principios, políticas, estándares, practicas modernas de gestión de proyectos, manejo de costo, cronograma y presupuestos, y supervisión de los proyectos, que a su vez permita la consecución de los objetivos e iniciativas trazados en el plan estratégico, que fortalezca la cultura organizacional y vincule todos aquellos proyectos que maneja la entidad.

Por lo demás, los beneficios que traen consigo la implementación de este rol transversal de acuerdo con Hill (2014) permitirá incrementar la competitividad, reconocimiento y posicionamiento en el mercado, confiabilidad de los clientes, y generación de diferentes oportunidades para la organización. De igual forma, permitirá que se generen competencias y conocimientos en torno a la gestión de proyectos, estructurar planes, proyectos y estrategias aplicables a todos los proyectos, así como, monitorear y velar por el cumplimiento de los objetivos, metas e hitos del proyecto y la organización, mediante un seguimiento y control continuo, que permitan evaluar el desempeño de los proyectos para presentar informes a la alta dirección y generar lecciones aprendidas que permitan mejorar futuros proyectos en la organización (Sierra Garavito, 2017).

## **8.2. Perspectiva de Procesos Internos: Procesos, actividades y riesgos**

El propósito de esta perspectiva es identificar los diferentes tipos de procesos en los cuales la compañía se debe enfocar y/o mejorar para alcanzar los objetivos estratégicos planteados (Kaplan, R; Norton, 2002).

Teniendo presente la necesidad de la consecución de lograr los cinco objetivos estratégicos planteados para Idartes, así como la inversión que ya ha realizado la entidad con relación a los roles asociados con la gestión de proyectos, este numeral propone una serie de procesos y actividades relacionados con la disciplina de gestión de proyectos para que se pueda desarrollar y conseguir que se comporte como una palanca que constantemente permita alcanzar los resultados estratégicos.

Con base en el resultado de las encuestas, entrevistas y estudio documental, la valoración del momento actual de Idartes relacionada con los procesos internos de gestión de proyectos indica que:

- No se evidencia una gestión de proyectos realizada de manera metódica y/o sistemática, ni el uso de marcos de referencia relacionado con la gestión de proyectos, por tanto, muchas veces el éxito depende de la potencia individual, las experiencias personales y profesionales en lugar de una competencia sistemática transversal a la entidad
- Algunos de los participantes en proyectos señalaron que utilizan metodología de agilismo, especialmente, los relacionados con proyectos de tecnología. Mientras que otros se enfocan en una parte del triángulo de proyectos en especial los proyectos de inversión se basan principalmente en la gestión de una de las aristas del triángulo, y esa es la relacionada con gestión de costos de proyectos
- No hay un manejo generalizado de conceptos asociados a la gestión de proyectos.
- Se confunde la plataforma de Pandora, como una solución de gestión de proyectos y realmente esta solución es la base para el monitoreo, seguimiento y evaluación, a la ejecución de los recursos destinados en los proyectos de inversión. Sin embargo, este sistema no cuenta con cronogramas de

actividades, ni gestión de alcance, entre otros. Tampoco se registra en esta solución la relación con proyectos que se trabajan en Idartes diferentes a los de Inversión, por ejemplo, los que se desarrollan dentro del marco del agilismo por parte del equipo de tecnología, en ese caso utilizan plataformas como Jira.

- Existe una fortaleza marcada relacionada con los reportes de monitoreo y control en los proyectos de inversión principalmente, para los demás tipos de proyectos no se evidencia esa misma fortaleza.

Los resultados de los instrumentos aplicados y detallados en el capítulo 7, indican que Idartes se encuentra en un nivel uno (1) del modelo “Descripción general de las capacidades de la PMO en el continuo de competencias de la PMO” propuesto por Hill (2014). Dentro de la caracterización del autor para este tipo de oficina se indica que se realiza la trazabilidad a las “reglas de desempeño del proyecto”, y este punto es transversal a todas las oficinas de proyectos presentadas en el modelo.

Adicionalmente, con base en los resultados de las encuestas, se evidenció que Idartes se encuentra en el nivel uno (1) del modelo de Kerzner (2019) que corresponde a Idioma común: La valoración señala que hay bastante por trabajar en la institución, pues aún no se maneja de manera general los conceptos asociados a la gestión de proyectos.

La tabla a continuación muestra la comparación de características básicas de una Oficina de Proyectos contra la situación actual de la gestión de proyectos en Idartes. Los puntos indican gráficamente la tasación de cada característica según los modelos de referencia, así mismo se compara contra el punto actual en Idartes. En frente de cada elemento, las columnas señalan el nivel utilizando puntos, donde cinco puntos indican el nivel más alto de la característica evaluada, mientras que un punto es el nivel más bajo.

**Tabla 17.**

*Comparación características básicas de Oficina de Proyectos.*

Actividades básicas	Oficina de	proyectos –	OP-	Idartes
1. Focalizarse en generar entregables asociados con los objetivos del proyecto y administrar el costo, cronograma y utilización de recursos llamados “signos vitales del proyecto”	●●●●●			●●
2. Promover la combinación balanceada de uso de los métodos técnicos, relacionados con las características técnicas del producto y el uso de métodos de gestión de proyectos, para garantizar el éxito del proyecto y cumplimiento de los objetivos del negocio	●●●●●			●
3. Identificar y aplicar estándares para ser utilizados como referencia, y construir procesos simples para que con actividades clave la organización vaya utilizándolos	●●●●●			
4. Gobernanza: Utilizar el Project charter para formalizar los proyectos a gestionar	●●●●●			●
5. Servir como el primer nivel de trazabilidad a los proyectos y, cuando se necesite ser el más alto nivel de supervisión técnica que requiera el proyecto	●●●●●			●
6. Utilizar las herramientas de gestión de proyectos disponibles para lograr trazabilidad eficaz	●●●●●			●

Actividades básicas	Oficina de	proyectos –	OP-	Idartes
7. Identificar las necesidades de recursos del proyecto, coordinar su adquisición y el porcentaje de asignación de recursos del proyecto, así como la trazabilidad al rendimiento de los recursos del proyecto	●●●●●			
8. Manejar o Gestionar procesos del ciclo de vida estándar cuando aplica	●●●●●			●
9. Establecer las acciones de entrenamiento requeridas por los integrantes de los equipos del proyecto	●●●●●			●
10. Identificar y apoyarse en mentores de proyectos para promover la cultura de gestión de proyectos como palanca para alcanzar los objetivos estratégicos	●●●●●			
11. Establecer conceptos para desarrollar uso de lenguaje común relacionado con conocimientos básicos de la gestión de proyectos y la terminología que aplica en Idartes	●●●●●			
12. Conducir el proceso de planeación de manera práctica para que sea acogido y repetible en todos los proyectos que se desarrollan	●●●●●			●
13. Liderar el monitoreo del desempeño de los proyectos para realizar gestión que permita detectar problemas mayores potenciales a resolver de manera anticipada	●●●●●			

Nota. Elaboración propia a partir de Hill (2014) y Kerzner (2019)

Hill (2014) señala como uno de los beneficios la capacidad organizacional para gestionar los proyectos sistemáticamente utilizando un enfoque compartido a lo largo de toda la compañía. Para conseguir aterrizar los beneficios de este nivel I, el autor propone:

1. El desarrollo de la disciplina y la excelencia en la aplicación de principios, prácticas y métodos.
2. Fortalecer la gobernanza de la gestión de proyectos por medio de la promoción del uso de las políticas, las prácticas y la orientación establecidas.
3. Revisar los roles y responsabilidades de La oficina de proyectos y darle un carácter formal, para que esto facilite el desarrollo de una competencia transversal a toda la compañía como un medio para crear una capacidad de supervisión de proyectos completa e integral.

En línea con lo anterior, se propone el desarrollo de las siguientes actividades para aterrizar la implementación de acciones que permita estructurar la Oficina de Proyectos en Idartes relacionadas con esta perspectiva:

**Tabla 18.**

*Acciones para implementar los procesos de gestión de proyectos.*

Actividades básicas	Documento	Metodología	Plataforma	Gestión	Capacitación	Mentoría
1. Focalizarse en generar entregables asociados con los objetivos del proyecto y administra costo, cronograma y utilización de recursos llamados “signos vitales del proyecto”	X		X			

Actividades básicas	Documento	Metodología	Plataforma	Gestión	Capacitación	Mentoría
2. Promover la combinación balanceada de uso de los métodos técnicos, relacionados con las características técnicas del producto y el uso de métodos de gestión de proyectos, para garantizar el éxito del proyecto y cumplimiento de los objetivos del negocio	X				X	X
3. Identificar y aplicar estándares para ser utilizados como referencia, y construir procesos simples para que con actividades clave la organización vaya utilizándolos		X	X			
4. Gobernanza: Utilizar el Project Charter para formalizar los proyectos a gestionar	X		X			
5. Servir como el primer nivel de trazabilidad a los proyectos y, cuando se necesite ser el más alto nivel de supervisión técnica que requiera el proyecto		X				X
6. Utilizar las herramientas de gestión de proyectos disponibles para lograr trazabilidad eficaz				X	X	
7. identificar las necesidades de recursos del proyecto, coordinar su adquisición y el		X				

Actividades básicas	Documento	Metodología	Plataforma	Gestión	Capacitación	Mentoría
porcentaje de asignación de recursos del proyecto, así como la trazabilidad al rendimiento de los recursos del proyecto						
8. Manejar o Gestionar procesos del ciclo de vida estándar cuando aplica		X	X			
9. Establecer las acciones de entrenamiento requeridas por los integrantes de los equipos del proyecto					X	X
10. Identificar y apoyarse en mentores de proyectos para promover la cultura de gestión de proyectos como palanca para alcanzar los objetivos estratégicos						X
11. Establecer conceptos para desarrollar uso de lenguaje común relacionado con conocimientos básicos de la gestión de proyectos y la terminología que aplica en Idartes		X			X	
12. Conducir el proceso de planeación de manera práctica para que sea acogido y repetible en todos los proyectos que se desarrollan		X	X			



Actividades básicas	Documento	Metodología	Plataforma	Gestión	Capacitación	Mentoría
13. Liderar el monitoreo del desempeño de los proyectos para realizar gestión que permita detectar problemas mayores potenciales a resolver de manera anticipada		X	X		X	

*Nota.* Elaboración Propia

### 8.3. Perspectiva de cliente

Esta perspectiva tiene como objetivo de evidenciar como se encuentra posicionada la organización en el mercado, en donde se permite identificar los segmentos de clientes objetivos del negocio y la generación de valor (Kaplan, R; Norton, 2002).

A partir de los objetivos estratégicos trazados en el plan estratégico de la entidad, se puede evidenciar que en el objetivo uno *“Aportar a la construcción de un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del siglo XXI, en el que las artes sean parte fundamental de la vida cotidiana de la ciudadanía, garantizando los derechos culturales para el reconocimiento, apropiación, intercambio, innovación y conjugación de las dimensiones artísticas, desde los enfoques: diferencial, de género y territorial, hacia la construcción de una ciudad cuidadora, sostenible, incluyente, innovadora y consciente”* (Idartes, 2021b), se vinculan todas aquellas necesidades de cara a la ciudadanía.

Por lo tanto, en cumplimiento a este objetivo estratégico, se evidencia que la propuesta de coordinador de gestión de proyectos permite trabajar de la mano con los roles estipulados por la entidad (analista, gerente de proyecto y jefe OAP), para alcanzar la realización de todas aquellas acciones que se centran en generar estrategias para la

garantía de los derechos culturales de la ciudadanía como cliente principal, que habita en Bogotá.

Además, de acuerdo con el objetivo estratégico es importante definir el portafolio de servicios de la entidad, que le permita a la ciudadanía conocer aquellos, productos y servicios que se contemplan en la entidad y como estos podrían ser incrementados por medio de un rol transversal de gestión de proyectos, que permita conseguir el logro de los objetivos de los proyectos de inversión.

En consecuencia, el cliente recibe al rol de coordinador como un garante de sus derechos culturales en el marco del cumplimiento de las metas, actividades, talleres, eventos, entrega de estímulos, becas e incentivos que entrega la entidad de manera oportuna a través de sus proyectos de inversión.

#### **8.4. Perspectiva Financiera: Costos y recursos financieros**

Esta perspectiva busca que siempre se tenga presente los objetivos estratégicos planteados por la compañía y enlazarlos con las acciones desarrolladas en el día a día para alcanzarlos y conseguir impacto positivo en la perspectiva financiera (Kaplan, R; Norton, 2002).

Actualmente, en Idartes hay tres (3) cargos relacionados con la gestión de proyectos que ocupan once (11) personas. Algunos de los cargos son funcionarios que pertenecen a la nómina directa de la entidad, mientras que otros son contratistas, quienes por esta condición y la temporalidad de su rol reciben un mayor valor comparado con lo que se paga a los funcionarios directos.

La tabla a continuación muestra para cada cargo, el tipo de contrato, el valor que se paga por mes, la cantidad de personas en dicho cargo, el Full Time Equivalent<sup>1</sup>, el

---

<sup>1</sup> Full Time Equivalent – FTE: Es el tiempo equivalente que el empleado dedica a cada actividad, proceso o macroproceso. Al consolidar el de todos los empleados (FTE Total) indica el número de personas, que se necesitarían para realizar una actividad, trabajando al 100%

porcentaje de dedicación a la gestión de proyectos, y la última columna señala el valor específico por cargo con relación al porcentaje de dedicación. Esto quiere decir, que actualmente en Idartes hay once (11) personas relacionadas con la gestión de proyectos, aunque con base en el tiempo efectivo de dedicación el FTE es 6,45, es decir casi siete (7) personas en lugar de las once (11) descritas. El costo mensual para Idartes de \$47.681.632 / mes tomando como base el porcentaje de dedicación y sus roles.

**Tabla 19.**

*Costos actuales de los recursos relacionados con la gestión de proyecto.*

<b>Cargo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valor / mes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>FTE</b>	<b>Dedic</b>	<b>Valor</b>
	<b>contrato</b>	<b>[\$]</b>			<b>[%]</b>	<b>FTE [\$]</b>
<b>Jefe</b>	Funcionario	11.671.441	1	0,25	25	2.917.860
<b>Planeación</b>						
<b>Analista de proyectos</b>	Funcionario	4.500.000	1	1	100	4.500.000
<b>Subdirectores</b>	Funcionario	9.000.000	4	1,8	45	16.200.000
<b>Analista de proyectos</b>	Contratista	7.077.580	1	1	100	7.077.580
<b>Analista de proyectos</b>	Contratista	7.077.580	4	2,4	60	24.063.772
<b>Total</b>		<b>\$87.559.341</b>	<b>11</b>	<b>6,45</b>		<b>\$47.681.632</b>

*Nota.* Elaboración propia

Es importante tener presente que aunque la entidad viene realizando la inversión en disponer de estos roles y personas para desarrollar la gestión de proyectos en Idartes, según lo registrado para los años 2020 y 2021 solo unos pocos proyectos de inversión estratégica se desarrollaron en tiempo y forma, trayendo consecuencias para la entidad

que termina siendo sancionada por dichas brechas en la ejecución presupuestal, y entonces para los siguientes años fiscales reciben menos presupuesto de lo requerido debido a su falta de efectividad en la ejecución presupuestal de los proyectos. La tabla a continuación presenta el tamaño del presupuesto que no se alcanzó a ejecutar.

**Tabla 20.**

*Tamaño de la brecha por no cumplimiento en la ejecución presupuestal de los proyectos durante las vigencias 2020 – 2021.*

Cantidad de proyectos con desfase en la ejecución presupuestal	Valor de la brecha año 2020	Valor de la brecha año 2021
11 / 13	30.005.077.205	_____
9 / 12	-----	38.463.264.301

*Nota.* Elaboración propia a partir de documentación de la entidad.

Buscando conseguir los resultados estratégicos, el desarrollo sistemático de la gestión de proyectos como competencia transversal a toda la compañía, incluyendo no solo los proyectos de inversión, iniciativa liderada por la coordinación propuesta en este trabajo permite el logro de dichas metas con el uso de una metodología común a la entidad. La tabla a continuación detalla los costos incluyendo la nueva posición propuesta de Coordinador de proyectos.

**Tabla 21.**

*Costos incluyendo nueva posición de coordinación de proyectos.*

Cargo	Tipo contrato	Valor / mes [\$]	Cantidad	Valor total [\$]
<b>Jefe Planeación</b>	Funcionario	11.671.441	1	\$ 11.671.441
<b>Analista de proyectos</b>	Funcionario	4.500.000	1	\$ 4.500.000

<b>Cargo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valor / mes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor total [\$]</b>
	<b>contrato</b>	<b>[\$]</b>		
<b>Subdirectores</b>	Funcionario	9.000.000	4	\$ 36.000.000
<b>Analista de proyectos</b>	Contratista	7.077.580	1	\$ 7.077.580
<b>Analista de proyectos</b>	Contratista	7.077.580	4	\$ 28.310.320
<b>Coordinador de</b>	Funcionario	5.000.000	1	\$ 5.000.000
<b>Proyectos</b>				
<b>Total</b>			<b>12</b>	<b>\$ 92.559.341</b>

*Nota.* Elaboración propia

En cuanto a lo relacionado con la perspectiva financiera los beneficios de incorporar esta nueva posición para desarrollar la competencia transversal a toda la compañía de gestión de proyectos tienen un costo adicional de \$5.000.000 / mes, pero su incorporación permite la implementación de la disciplina de gestión de proyectos como una competencia común al interior de la entidad y de esta manera cambiar el comportamiento de la falta de ejecución del presupuesto solicitado para los proyectos.

La inversión en la estructura propuesta permite disminuir el rezago por la no ejecución del total de presupuesto aprobado por proyecto. La tabla a continuación permite identificar la mejora en la tasa de éxito de gestión de proyectos, si se incorpora la oficina de proyectos propuesta, conformada por la coordinación y los analistas de proyectos. Por lo anterior, se establecen tres escenarios:

- ❖ Escenario pesimista: Corresponde a si Idartes no hace ningún cambio y solamente deja los analistas sin ninguna coordinación de gestión de proyectos. En este escenario la tasa de éxito fue en el año 2020 de 15.38% y en el año 2021 del 23.08%

- ❖ Escenario medio: Corresponde a la implementación en Idartes de la propuesta del área y las acciones detalladas en el numeral anterior para ir permeando la cultura de la entidad hacia una cultura de gestión por proyectos. Tasa de efectividad: 75%.
- ❖ Escenario optimista: Corresponde a la implementación en la entidad de la propuesta trabajada por las autoras de esta tesis de grado. Tasa de éxito de 85% basada en (Zuleta & Álvarez, 2022) y complementada en entrevista con el director de Idartes.

**Tabla 22.**

*Análisis de escenarios por vigencia*

Tasa de Éxito de los proyectos	Escenario Pesimista		Escenario Medio		Escenario Optimista	
	Promedio de % Eje. Ptal 2020	Promedio de % Eje. Ptal 2021	Promedio de % Eje. Ptal 2020	Promedio de % Eje. Ptal 2021	Promedio de % Eje. Ptal 2020	Promedio de % Eje. Ptal 2021
Proyectos de inversión PDD (2020-2023)						
7571 - Reconciliación Arte y Memoria Sin Fronteras Bogotá	94,52%	100,00%	94,52%	100,00%	94,52%	100,00%
7585 - Fortalecimiento a las Artes, territorios y cotidianidades	95,59%	95,13%	95,59%	95,13%	95,59%	95,13%
7594 - Desarrollo de las prácticas literarias como derecho en Bogotá D.C.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
7598 - Innovación Sostenibilidad y reactivación del ecosistema en Bogotá DC	98,38%	100,00%	98,38%	100,00%	98,38%	100,00%
7600 - Identificación, reconocimiento y valoración de las prácticas artísticas a través del fomento en Bogotá D.C.	88,04%	83,41%	88,04%	83,41%	88,04%	90%
7603 - Implementación Idartes Internacional, una ventana al mundo Bogotá D.C.	71,52%	99,94%	75%	99,94%	90%	99,94%
7607 - Actualización Intervención y mejoramiento de la infraestructura cultural para el disfrute de las prácticas artísticas y culturales Bogotá D.C.	43,43%	98,30%	75%	98,30%	90%	98,30%
7614 - Transformación de la Red de Equipamientos Culturales para su Consolidación y Sustentabilidad en Bogotá D.C.	75,40%	92,26%	75%	92,26%	90%	92,26%
7617 - Aportes al desarrollo integral a través de las artes para la primera infancia en Bogotá D.C.	99,40%	99,15%	99,40%	99,15%	99,40%	99,15%
7619 - Fortalecimiento de procesos integrales de formación artística a lo largo de la vida. Bogotá D.C.	92,73%	99,42%	92,73%	99,42%	92,73%	99,42%
7622 - Modernización integral de la Gestión Administrativa	100,00%		100,00%		100,00%	
7625 - Fortalecimiento de culturas en común: Arte, memoria y territorio en Bogotá D.C.	99,93%	98,66%	99,93%	98,66%	99,93%	98,66%
7902 - Consolidación integral de la Gestión Administrativa y Modernización Institucional en Bogotá	79,00%	97,80%	79,00%	97,80%	90%	97,80%
Porcentaje total ejecutado	87,53%	97,00%	90,20%	97,00%	94,51%	97,55%
Dinero no ejecutado por vigencia	\$ 10.693	\$ 8.941	\$ 2.673	\$ 2.235	\$ 1.069	\$ 894

*Nota.* Elaboración propia.

En este sentido, se puede evidenciar que si la entidad continua con el panorama que tiene actualmente en lo relacionado con la ejecución de recursos presupuestales en los proyectos de inversión (escenario optimista), le costó en 2020, alrededor de \$10.693 millones de pesos, que representa el 87,53% de ejecución y, para el 2021, alrededor de \$8.941 millones de pesos, que representa el 97% de ejecución, recursos que podrían invertirse en otros tres (3) proyectos de inversión, para la vigencia 2020 y dos (2) proyectos de inversión, que tienen valores promedio de apropiación de recursos de estos valores.

Aunado a lo anterior, si la entidad optará por incrementar los porcentajes de ejecución presupuestal con la propuesta de coordinador de proyectos en una escenario conservador (escenario medio), lo lograría conseguir un incremento en la ejecución presupuestal de los proyectos y reducir el valor de recursos no ejecutados, así: para el año 2020, se reduce el valor de no ejecución a \$2.673 millones de pesos, con un incremento en la ejecución del 90,20%; para la vigencia 2021, se reduce la no ejecución de recursos a \$2.235 millones de pesos, manteniendo la ejecución al 97%. Sin embargo, estos recursos que aún quedan podrían estar destinados a otros dos (2) proyectos de inversión de un menor costo para ambas vigencias o para ampliar la cobertura en los proyectos y programas ya existentes.





Además, si Idartes, implementará un escenario más optimista, lograría incrementar la ejecución presupuestal considerablemente, y reduciendo los recursos no ejecutados en la vigencia y evitando castigos presupuestales para los siguientes planes de desarrollo, como se evidencia: para la vigencia 2020, lograría reducir considerablemente el monto no ejecutado a \$1.069 millones de pesos, con un porcentaje de ejecución presupuestal del 94,51%; para la vigencia 2021, reduce la no ejecución a \$894 millones de pesos, con una ejecución cercana al 97,55%, siendo este último el escenario más favorable, ya que no solo se traduce en incrementar los recursos ejecutados, sino el valor entregado a la

ciudadanía traducido en estímulos, becas, incentivos, actividades culturales, entre otros que garantizan el disfrute y goce efectivo de los ciudadanos de la capital.

El siguiente gráfico muestra el resumen de las actividades propuestas de acuerdo con cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard con el ánimo de alcanzar el objetivo de diseñar una propuesta para la estructuración de la oficina de Gestión de proyectos (PMO) en Idartes.

**Figura 68.**

*Balanced Scorecard para implementación de la Oficina de Proyectos.*

Perspectiva	Objetivos principales	Acciones para implementar
 <b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar ROI positivo al primer año de aprobada la nueva posición de Coordinación de proyecto</li> <li>Aumentar en 80% los proyectos que realizan una adecuada ejecución presupuestal de acuerdo a los lineamientos que aplican a IDARTES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medición desempeño de los proyectos</li> <li>Medición ROI</li> </ul>
 <b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar todas aquellas acciones que se centran en generar estrategias para la garantía de los derechos culturales de la ciudadanía como cliente principal</li> <li>Generar cercanía y priorizar las necesidades de los ciudadanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de las metas, actividades, talleres, eventos, entrega de estímulos, becas e incentivos</li> <li>Entrega de productos a través de sus proyectos de inversión</li> </ul>
 <b>Procesos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de estándares de referencia y construir procesos simples para utilizarlos</li> <li>Gobernanza: Utilizar el Project Charter para formalizar los proyectos a gestionar</li> <li>Liderar el monitoreo del desempeño de los proyectos para realizar gestión que permita detectar problemas mayores potenciales a resolver de manera anticipada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar documento de metodología a utilizar</li> <li>Potenciar plataforma de gestión de proyectos</li> <li>Capacitación</li> <li>Mentoría</li> </ul>
 <b>Aprendizaje Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consecución de los objetivos e indicadores generando valor a largo plazo en la compañía</li> <li>Garantizar prácticas esenciales para el desempeño y la supervisión del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rol transversal de coordinación de proyectos</li> <li>Cumplimiento de funciones y actividades en torno a la gestión de proyectos</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

### 8.5. Riesgos

Se identificaron los riesgos asociados a la implementación de la propuesta utilizando los elementos de la situación actual de Idartes reflejados en la encuesta y en las entrevistas, así como los componentes de la propuesta para la implementación de la oficina para gestión de proyectos.

La valoración de los eventos de riesgo se realiza utilizando las siguientes métricas:

- Probabilidad: Muy Alta: 80%, Alta: 60%, Media: 50%, Baja: 30%, Muy Baja: 10%



- Impacto: Muy Alto: 10, Alto: 8, Medio: 5, Bajo: 3, Muy Bajo: 1
- Riesgo: Severo, Critico, Medio, Leve

**Tabla 23.**

*Identificación de riesgos.*

Evento de riesgo	Proba- bilidad	Impacto	Riesgo	Actividades para mitigar riesgo
1. No se incorpore la gestión de proyectos como un enfoque transversal dentro de Idartes para alcanzar los objetivos estratégicos	Media (50%)	Muy Alto (10)	Severo	Presentación al equipo directivo de Idartes del trabajo de grado
2. No aprobación de nuevos roles y cargos asociados a la gestión de proyectos	Baja (30%)	Alto (8)	Medio	En el marco del rediseño institucional se puede presentar la necesidad del nuevo cargo y los beneficios que trae para Idartes
3. No aprobación de oficina de proyectos	Baja (30%)	Alto (8)	Medio	Presentación al equipo directivo de Idartes del trabajo de grado, donde se muestra la brecha entre la situación actual, la propuesta

Evento de riesgo	Proba- bilidad	Impacto	Riesgo	Actividades para mitigar riesgo
				de la oficina de proyectos y los beneficios tangibles que trae para Idartes

Nota. Elaboración Propia

### 8.6. Plan de implementación

Con base en las acciones explicadas en cada una de las perspectivas descritas en los numerales anteriores, se propone el siguiente plan de implementación:

**Figura 69.**

*Plan para implementación Oficina de Proyectos en Idartes.*

N°	Descripción de la etapa	Duración de la etapa (días)	Tarea dependiente	Tipo de Dependencia	Días de dependencia	Comienzo	Fin	Responsable
<b>Aprendizaje Organizacional:</b>								
1	Establecer perfil detallado con roles y responsabilidades del coordinador de proyectos	3	No Aplica	No Aplica	+0	01/03/23	03/03/23	RRHH
2	Realizar reclutamiento de hojas de vida, entrevistas de selección, pruebas y establecer terna de candidatos	20	1	FC	+1	04/03/23	23/03/23	RRHH
3	Selección persona para coordinación de proyectos en Idartes	10	2	FC	+1	24/03/23	02/04/23	Director de Idartes
4	Onboarding del coordinador de proyectos	15	3	FC	+1	03/04/23	17/04/23	RRHH
5	Establecer plan de capacitación para competencia transversal de gestión de proyectos	5	4	CC	+0	03/04/23	07/04/23	Coordinador de Proyectos
6	Implementar estrategia de formación en competencia de gestión de proyectos	120	5	FC	+1	08/04/23	05/08/23	Coordinador de Proyectos, RRHH
7	Realizar propuesta de plan padrinos (metoría)	7	6	CC	+1	09/04/23	15/04/23	Coordinador de Proyectos, RRHH
<b>Procesos Internos:</b>								
8	Desarrollar documento con metodología práctica para gestión de proyectos en Idartes utilizando modelos de referencias	10	7	FC	+1	16/04/23	25/04/23	Coordinador de Proyectos
9	Establecer funcionalidades requeridas para identificar plataformas para gestión de proyectos y la interrelación entre ellas	5	8	FC	+1	26/04/23	30/04/23	Coordinador de Proyectos
10	Presentar al comité directivo propuesta de diseño de solución de plataforma para gestión de proyectos en Idartes	6	9	FC	+1	01/05/23	06/05/23	Coordinador de Proyectos
11	Análisis y retroalimentación por parte del Director	6	10	FC	+1	07/05/23	12/05/23	Director de Idartes
12	Desarrollar dashboard interactivo para trazabilidad a la gestión de proyectos	30	11	FC	+1	13/05/23	11/06/23	Coordinador de Proyectos
13	Gestionar implementación de proyectos en Idartes - Ola 1	180	8	FC	+1	26/04/23	22/10/23	Coordinador de Proyectos
<b>Clientes:</b>								
14	Realizar encuesta y medición de satisfacción de los clientes internos en Idartes, relacionada con el portafolio de servicios de la Oficina de Proyectos de Idartes	45	13	FC	+1	23/10/23	06/12/23	Coordinador de Proyectos, RRHH
15	Retroalimentar la gestión de proyectos a partir de métricas y resultados de encuestas de satisfacción	15	14	FC	+1	07/12/23	21/12/23	Coordinador de Proyectos
16	Desarrollar plan para gestión de proyectos en Idartes - Ola 2	6	15	FC	+1	22/12/23	27/12/23	Coordinador de Proyectos
<b>Financiera:</b>								
17	Realizar medición de ROI	10	13	FC	+1	23/10/23	01/11/23	Coordinador de Proyectos, Analista Financiero
18	Establecer impacto de la gestión de los proyectos en la disminución de las brechas en la ejecución presupuestal	7	17	FC	+1	02/11/23	08/11/23	Coordinador de Proyectos, Analista Financiero
19	Presentar informe de resultados	3	18	FC	+1	09/11/23	11/11/23	Coordinador de Proyectos

Nota. Elaboración propia

## **9. Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en el Instituto Distrital de las Artes - IDARTES, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

### **9.1. Conclusiones**

El Objetivo específico N° 1 “Identificar referentes teóricos relacionados con la estructuración de oficinas de gestión de proyectos (PMO)” se desarrolló mediante la revisión de la literatura en torno a la gestión de proyectos, tomando como punto de referencia los estándares internacionales y metodologías de gestión de proyectos como: AIPM professional competency standards for Project Management (2010); Individual Competence Baseline ICB4 (2015), GTC-ISO 21500 (2021) – 21502 (2020); PRINCE 2 Projects IN Controlled Environments (2017); A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation - P2M (2017); Guía de la metodología de gestión de proyectos PM² (2021); Guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide) and the standard for project management (2021); Agile Practice Guide (PMI 2021); Metodología General Ajustada - MGA (DNP).

Asimismo, se realizó la revisión de los modelos de madurez en la gerencia de proyectos como: Englund, Graham & Dinsmore (2003); Kendall & Rollins (2003); Garfein (2005); Letavec (2006); Desouza & Evaristo (2006); Gartner - Fitzgerald (2008); Crawford (2010); Unger, Germünden & Aubry (2012); PMI (2013); Hill (2014); Bolles & Hubbard (2015); Kerzner (2019). Adicionalmente se realizó el análisis de diferentes artículos de investigación que trataran temas asociados a la gestión de proyectos en entidades públicas, implementación de oficinas de gestión de proyectos, diagnóstico de madurez en organizaciones publico privadas, entre otros.

En cuanto al Objetivo específico N° 2 “Realizar un diagnóstico sobre la situación actual y necesidades de la gestión de proyectos en Idartes”, se realizó a partir de encuestas y entrevistas, así como el análisis y revisión de la documentación relacionada con las fichas de formulación, informes de gestión y metodologías de gestión de proyectos ágiles empleadas en la entidad.

De igual forma, se analizaron los resultados obtenidos, se determinaron las falencias y necesidades de la entidad en cuanto a la gestión de proyectos. Por lo anterior, se determinó que la entidad se encuentra en el nivel uno (1) del modelo de Kerzner, que corresponde a Idioma común: La valoración señala que hay bastante por trabajar en la institución, pues aún no se maneja de manera general y presenta falencias en cuanto a los conceptos y principios asociados a la gestión de proyectos.

Por otra parte, el Objetivo específico N° 3 “Analizar alternativas para la estructuración de la oficina de gestión de proyectos en Idartes, de acuerdo con sus necesidades”, a partir de la revisión de la literatura y, una vez analizadas las falencias y necesidades de Idartes, en cuanto a la gestión de proyectos, se procedió con la revisión y comparación de roles, en donde se identificaron: rol de analista de proyectos, gerente de proyecto y jefe de planeación. En ese sentido, se pudo validar aquellas funciones que se encuentran descubiertas y que impiden el correcto funcionamiento y puesta en práctica de los elementos esenciales para la correcta gestión de los proyectos.

El Objetivo específico N° 4 “Desarrollar una propuesta para la implementación de la oficina de gestión de proyectos en Idartes”, a partir de los resultados de las encuestas, entrevistas, documentos de la entidad, así como el estudio de los modelos de Hill (Hill, 2014) y Kerzner (Kerzner, 2019), se plantea el modelo de Oficina de Proyectos como el tipo de oficina que permitirá la gestión de proyectos en la Idartes pues permite iniciar el camino de desarrollo de la PMO, primero concentrándose en la gestión de alcance, tiempo y costo, manejo de lenguaje común y así sentar las bases de esta competencia

transversal a toda la compañía, para luego ir evolucionando a las demás instancias de PMO. La conformación de la oficina de proyectos permite tener aumento de la tasa de éxito de gestión de los proyectos conforme lo señalado en los escenarios planteados: La situación actual de la tasa de éxito de los proyectos señala que para el año 2020 fue de 15.38% y en el año 2021 del 23.08%, se plantaron entonces escenarios siendo el optimista uno con tasa de éxito del 90%, otro el escenario medio con tasa de éxito del 75% y el escenario pesimista el real que corresponde a tasas de éxito reales.

En este sentido, en el capítulo 8 “Plan de intervención” se realizó la propuesta de creación de un rol transversal que permitiera generar competitividad, reconocimiento y posicionamiento en el mercado, confiabilidad de los clientes, y generación de diferentes oportunidades para la organización. Por lo que se realizó la propuesta de implementación mediante Balanced Scorecard (BSC) que permitiera la consecución de los objetivos, metas y proyectos, a través de cuatro perspectivas aprendizaje, procesos, cliente y financiero.

Lo anterior traerá consigo beneficios a largo plazo como la articulación y gestión de proyectos de manera sistemática; aplicación de principios, prácticas y métodos, fortalecimiento de la gobernanza de la gestión de proyectos por medio de la promoción del uso de las políticas, las prácticas y la orientación establecidas; revisión de roles y responsabilidades de La oficina de proyectos y darle un carácter formal, para que esto facilite el desarrollo de una competencia transversal a toda la compañía como un medio para crear una capacidad de supervisión de proyectos completa e integral.

Por lo tanto, se observa el cumplimiento de los cuatro objetivos específicos que conllevan al cumplimiento del objetivo de la investigación “Diseñar una propuesta para la estructuración de la oficina de Gestión de proyectos (PMO) en Idartes”.

Se puede concluir que la implementación de un rol transversal de coordinador de gestión de proyectos basado en estándares internacionales, literatura específica

relacionada con la Gestión de proyectos y con la metodología Balanced scorecard, propuesto para el Instituto Distrital de las Artes - Idartes, genera un efecto positivo en los proyectos desarrollados por la entidad, consiguiendo dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en el presente trabajo de grado: “¿La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) ayudaría a conseguir sistemáticamente un mejor desempeño para la gestión de proyectos en Idartes, de manera que se aporte positivamente a la consecución de los objetivos estratégicos?”.

Este trabajo de grado permitió identificar que, si una entidad va a hacer una inversión en la gestión de proyectos, se debe pensar de manera estratégica, organizada y coordinada y de esta forma determinar el tipo de oficina, que para el caso de Idartes es una oficina de Proyectos, con una estructura que facilita la gestión, el desarrollo de un lenguaje común y de métricas que evidencien como el desempeño de los proyectos permite alcanzar los objetivos estratégicos. Las autoras del trabajo también aportan indicadores para evidenciar el punto de partida y las mejoras que se pueden lograr que para entidades públicas no es común encontrar en la literatura de la disciplina de gestión de proyectos.

## **9.2. Recomendaciones**

Idartes es una entidad que a pesar de tener personas en su estructura relacionadas con la disciplina de gestión de proyectos no ha podido sacar ventaja de dicha inversión, pues carece de una estructura pensada como agente para sistemáticamente aplicar la gestión de proyecto como facilitador para el logro de los objetivos estratégicos. Las autoras de este trabajo recomiendan desarrollar una estrategia deliberada en donde se estructure un área con una coordinación de proyectos que promueva la aplicación de la metodología adecuada para Idartes transversal a toda la organización, apoyada en sistemas de gestión que faciliten la gestión del triángulo relacionado con alcance, costo,

tiempo, y con mediciones permanentes que permitan informar a los stakeholders de los aportes para la compañía.

En el momento actual una oficina de proyectos permite conseguir los puntos anteriores, y que de manera orgánica la entidad vaya desarrollando un lenguaje común que sumado a los aportes medibles permita pasar de los aportes abstractos a contribuciones directas para la compañía que sean entendidas y avaladas por los colaboradores.

Se recomienda que la entidad realice estudios futuros que permitan evaluar la efectividad de la implementación de la creación de un rol transversal de coordinador de proyectos para Idartes. Esto último, se considera que puede facilitar la evaluación de dicha implementación y su relación con el logro de las prácticas efectivas de la gestión, evaluación y desempeño de los proyectos, así como la consecución de la ejecución de las iniciativas estratégicas.

En ese sentido, se recomienda que producto de los resultados obtenidos de la valoración antes mencionada se evalúe nuevamente el grado de madurez alcanzado y se considere la posible implementación del siguiente nivel de PMO básica, que permita incrementar la correcta gestión de los proyectos. Por lo que, se reitera la necesidad de priorizar el desarrollo de un lenguaje común y una competencia transversal en los roles que tiene la entidad, de analista de proyecto, gerente de proyecto y jefe de planeación, así como la alineación de funciones y actividades definidas por cada uno de estos roles.

De igual manera, se recomienda la implementación de capacitaciones y/o entrenamientos que permitan el desarrollo de competencias al interior de la entidad, en torno a la gestión y gerencia de proyectos, manejo de equipo de trabajo, guía para la consecución de resultados, resolución de conflictos, entre otros, que permita conseguir mejorar las evaluaciones de desempeño de los proyectos.

Por otra parte, se sugiere que la entidad vincule todos los proyectos que maneja la entidad y pueda manejar el componente de cronograma, costo y presupuestos, así como la implementación de herramientas de gestión de proyectos como el uso de metodologías ágiles que permitan mejorar el desempeño y monitoreo de los mismos. Del mismo modo, es importante surgir propuestas que permitan innovar la metodología vigente empleada en las entidades estatales, que vinculen nuevas metodologías asociadas a la gestión de proyectos, y tomar aquellas lecciones aprendidas y casos de éxito en el sector público.

Es importante que la entidad alinee la plataforma estratégica a la propuesta de ejecución del Balanced Scorecard (BSC), desde sus cuatro perspectivas: aprendizaje organizacional, procesos, cliente y financiera. Por lo que es importante que la entidad, articule los objetivos e iniciativas estratégicas a esta metodología, así como realizar una medición individual al cumplimiento de plan estratégico institucional, mediante indicadores de desempeño y resultado.

Finalmente, se propone que, en el marco del plan estratégico institucional, la entidad centre sus esfuerzos en definir un portafolio de servicios que le permita a la ciudadanía, personas de interés, artistas y gestores culturales, conocer todos aquellos servicios que presta la entidad de acuerdo con su misionalidad. En ese sentido, un portafolio de servicios permitirá a la entidad definir aquellos productos, servicios, estímulos y demás entregas que se encuentren incluidos en las iniciativas estratégicas y permitan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.



## 10. Referencias

- AIPM. (2010). *AIPM PROFESSIONAL COMPETENCY STANDARDS FOR PROJECT MANAGEMENT. SYDNEY: Australian Institute of Project Management.*
- Amaya Vanegas, E. (2013). *Diseño de la oficina de proyectos (PMO) para Oleoducto Central S.A.*
- APM. (2019). *APM Body of Knowledge.*
- AXELOS. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2®.*
- Barbalho, S. C. M., Carlos de Toledo, J., & Cintra Faria, A. C. (2022). Transitions in Project Management Offices: A Framework Relating Functions, Success Factors and Project Performance in a High-Technology Company. *Engineering Management Journal, 34(3)*. <https://doi.org/10.1080/10429247.2021.1925497>
- Cavarec, Y. (2012). *Revisando la definición de éxito del proyecto de TI.* PMI® Global Congress 2012—EMEA.
- Crawford, J. . (2010). *The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance.* <http://books.google.com/books?id=Pay44GuJBigC&pgis=1>
- Desouza, K. ., & Evaristo, J. . (2006). *The Project management offices: A case of knowledge-based archetypes* (pp. 414–423). *International Journal of Project Management.*
- DNP. (2013). *Manual de Soporte Conceptual Metodología General de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública. 1.5.*
- DNP. (2015). *Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA).* 9–91.
- DNP. (2020). *Metodología General para la identificación, preparación y evaluación de*

- proyectos de inversión pública.*
- Englund, R. ., Graham, R. ., & P.C, D. (2003). *Creating the project office. A manager's guide to leading organizational change.* San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.  
[https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.125\\_4.x](https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.125_4.x)
- Gallego, M., & Valencia, M. (2016). *Determinación de las ventajas, desventajas y el campo de aplicación de las certificaciones internacionales en el área de proyectos.* Universidad de San Buenaventura.  
[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3703/1/Determinacion\\_ventajas\\_desventajas\\_gallego\\_2016.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3703/1/Determinacion_ventajas_desventajas_gallego_2016.pdf)
- Garfein, S. . (2005). *Strategic Portfolio Management: A Smart, realistic and relatively fast way to gain sustainable competitive advantage.* Proceedings of the PMI Global Congress (North America), Toronto, Canada.
- Gartner Research Group. (2008). *PMOs: One Size Does Not Fit All.* Gartner Inc.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza T, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill.
- Hill, G. (2014). *The Complete Project Management Office Handbook* (3rd ed.). Taylor & Francis Group, LLC.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding.* Project Management Institute, Inc.
- Hubbard, D. ., & Bolles, D. . (2015). *PMO Framework and PMO Models for Project Business Management.* Project Management World Journal.
- Idartes. (2020a). *CBN-1090 INFORME DE GESTION Y RESULTADOS.* 15.

Idartes. (2020b). *Informe de Gestión 2016 - 2019. VIII*, 340.

Idartes. (2021a). *Ejecución presupuestal de proyectos de inversión*.

<https://www.idartes.gov.co/es/transparencia/planeacion/presupuesto-general>

Idartes. (2021b). *Misión y Visión*.

IPMA. (2015). *Base para la Competencia Individual Dominio Dirección de Proyectos*.

International Project Management Association.

ISO. (2021). *International Standard ISO 21500*.

Kaplan, R; Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral*. Gestión 2000.

Kendall, G. ., & Rollins, S. . (2003). *Advance project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at wrap speed*. Florida J. Ross Publishing.

Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model - Strategic Planning for Project Management* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

<https://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpUPMMMSP2/using-project-management/using-project-management>

Letavec, C. . (2006). *The Program Management Office: Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO*. Project Management Journal.

<https://doi.org/10.1177/875697280703800213>

Monteiro, A., Santos, V., & Varajão, J. (2016). *Project Management Office Models - a review*. Procedia Computer Science. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.254>

Ocaña, J. A. (2013). *Gestión de proyectos con mapas mentales I*. Editorial Club Universitario.

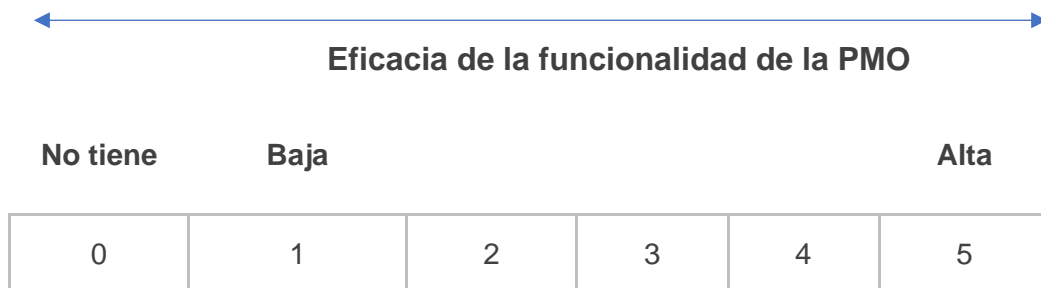
Oliveira Pinto, G., Brasil de Brito Mello, L. C., & Spiegel, T. (2020). Best practices in

- implementing a project management office: a systematic review of the literature. *Sistemas & Gestão*, 14(4), 448–463. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n4.1580>
- PMAJ. (2017). *A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation*.
- PMI. (2013). *Pulse of the Profession®: PMO Frameworks*. <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-frameworks.pdf>
- PMI. (2017a). *Guía práctica de ágil*. Project Management Institute, Inc. <https://docplayer.es/154512650-Guia-practica-de-agil.html>
- PMI. (2017b). *Organizational project management maturity model (OPM3) : knowledge foundation*.
- PMI. (2020). *Pulse of the Profession®: En primera línea: cómo forjar una cultura centrada en el futuro*. Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2021a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition and The Standard for Project Management*. Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2021b). *Pulse of the Profession® 2021 Beyond Agility*.
- Santos, V., & Al., E. (2015). *PMO as a key ingredient of public sector project's success position paper* (pp. 1190–1199). Science Direct. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.546>
- Secretaría de Cultura, R. y D. (2013). *Entidades adscritas y vinculada*.
- Secretaría de Cultura, R. y D. (2020). *Bogotá disfruta la cuarentena con cultura, arte y*

- recreación*. <https://www2.culturarecreacionydeporte.gov.co/en/bogota-disfruta-la-cuarentena-con-cultura-arte-y-recreacion>
- Secretaría de Cultura, R. y D. (2021a). *Diagnóstico económico del sector cultural y creativo. 2021*.
- Secretaría de Cultura, R. y D. (2021b). *El 94% de las personas en Bogotá estaría dispuesta a vacunarse contra COVID-19*. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/secretaria-de-cultura-recreacion-y-deporte>
- Sierra Garavito, D. A. (2017). *¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características?* <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/11614>
- Solarte-Pazos, L., & Sánchez-Arias, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Innovar*, 24(52), 5–18. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>
- Unger, B. N., Gemünden, H. ., & Aubry, M. (2012). *The three roles of a project portfolio moanagement office: their impact on portfolio management execution and success* (pp. 608–620). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.015>
- Unión Europea. (2021). *Metodología de Gestión de Proyectos PM2. Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos (CoEPM<sup>2</sup>)*. [https://ec.europa.eu/isa2/solutions/open-pm2\\_en](https://ec.europa.eu/isa2/solutions/open-pm2_en)
- Valencia, G., Tobón, D., & Bedoya, J. (2011). Hábitos y preferencias por recreación y deporte en Medellín: Una aplicación de modelos logísticos. *Lecturas de Economía*, 74, 9–35.
- Zuleta, W. R. R., & Álvarez, E. J. M. (2022). *Diseño de la oficina de gestión de proyectos (PMO) para Enka de Colombia*.

**A. Anexo. Encuesta para diagnóstico de tipo de Oficina de proyectos**

La encuesta se basa en el cuestionario de 20 preguntas realizado según el modelo de Hill (2014) para valorar el nivel de tipo oficina de proyecto. Cada pregunta se responde utilizando como referencia la siguiente escala para indicar la eficacia de la funcionalidad de la PMO:



1. ¿Idartes aplica prácticas esenciales para el desempeño y supervisión del proyecto?.
2. ¿Idartes aplica las herramientas de gestión de proyectos para lograr una supervisión eficaz del proyecto?.
3. ¿Idartes aplica estándares de gestión de proyectos, utiliza métricas para supervisar el costo, el cronograma y el uso de recursos?.
4. ¿Idartes utiliza procesos y herramientas de gestión del conocimiento para preparar y gestionar los planes del proyecto, los informes, la documentación del proyecto y para colaborar en el desempeño del equipo del proyecto?.
5. ¿Idartes lleva a cabo la gestión del proyecto utilizando acta de constitución?.
6. ¿En Idartes se participa de las evaluaciones de gestión de proyectos, cuando se requiere, y evalúa la competencia de los miembros del equipo para cada proyecto?.
7. ¿En Idartes se estructura el equipo que participa en los proyectos asignando roles?.
8. ¿Idartes identifica los requisitos y administra los equipos necesarios para llevar a cabo el esfuerzo del proyecto?.

9. ¿Idartes identifica las necesidades de recursos del proyecto, coordina la adquisición y asignación de recursos del proyecto y administra el desempeño de los recursos del proyecto?
10. ¿Idartes facilita la participación de los miembros del equipo del proyecto en la capacitación de desarrollo profesional disponible?.
11. ¿Idartes gestiona la preparación y revisión de los planes y actividades de avance del proyecto?.
12. ¿Idartes gestiona la integración y los esfuerzos de desarrollo del equipo?.
13. ¿Idartes realiza mentoría al director del proyecto y al equipo del proyecto para lograr los objetivos?.
14. ¿Idartes lleva a cabo la planificación de proyectos utilizando procesos efectivos y establecidos que se pueden repetir en todos los proyectos?.
15. ¿Idartes facilita las auditorías de proyectos y las revisiones para cada proyecto?.
16. ¿Idartes monitorea los indicadores de desempeño del proyecto para detectar posibles problemas relevantes?.
17. ¿Idartes proporciona informes de progreso del proyecto a una PMO de nivel superior u otra autoridad de supervisión para la consolidación y evaluación con relación al portafolio de proyectos?
18. ¿Idartes busca la participación del cliente y la satisfacción del cliente de los proyectos que gestiona?.
19. ¿Idartes gestiona la participación en proyectos de proveedores / contratistas?.
20. ¿Idartes utiliza la gestión de proyectos como un medio para reducir o eliminar los esfuerzos de trabajo redundantes?.

**B. Anexo. Entrevista para identificar nivel de madurez en la gestión**

A continuación, se enumeran las preguntas de la entrevista:

1. ¿Idartes reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección?. Explique su respuesta
2. ¿Idartes utiliza un sistema para administrar tanto el costo como el cronograma de los proyectos?. En caso afirmativo, el sistema solicita los cargos que participan, y los centros de costos?. ¿El sistema notifica cuando hay desviaciones?. Explique su respuesta
3. ¿Idartes ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos?. ¿Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección?. Explique su respuesta
4. ¿Idartes (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definible que utiliza fases del ciclo de vida?. En caso afirmativo, la metodología está documentada. Explique su respuesta
5. ¿El director y/o subdirectores respaldan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a reuniones/sesiones informativas del equipo del proyecto?. Explique su respuesta
6. ¿Idartes está comprometida con la planificación de calidad y lo refleja la gestión de sus proyectos?. Explique su respuesta
7. ¿Los gerentes y los líderes que les reportan, apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos?. Explique su respuesta
8. ¿Idartes está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance progresivo (es decir, los cambios de alcance) en los proyectos?. Explique su respuesta



9. ¿Los gerentes están comprometidos no solo con la gestión de proyectos sino también con las promesas hechas a los líderes de proyectos para los entregables?.  
Explique su respuesta
10. ¿Los subdirectores y gerentes de Idartes tienen un buen conocimiento de los principios de la gestión de proyectos?. Explique su respuesta
11. ¿Idartes ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos?. Explique su respuesta
12. ¿Los subdirectores y gerentes han sido capacitados y educados en gestión de proyectos?. Explique su respuesta
13. ¿Los subdirectores y gerentes entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinadores de proyectos en proyectos seleccionados?. Explique su respuesta
14. ¿ Los ejecutivos de Idartes han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de la entidad?. Explique su respuesta
15. ¿Idartes ha integrado con éxito el control de costos y cronogramas tanto para la gestión de proyectos como para los informes de estado?. Explique su respuesta
16. ¿Idartes ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de sus empleados?. Explique su respuesta
17. ¿Los ejecutivos de Idartes han trabajado en lo que se debe hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos?. Explique su respuesta
18. ¿Idartes considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial?. Explique su respuesta
19. ¿En Idartes los líderes de nivel medio e inferior están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban capacitación en gestión de proyectos?. Explique su respuesta

20. ¿Los ejecutivos de Idartes han demostrado voluntad de cambiar su forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos?. Explique su respuesta
21. ¿Existe documentación del proceso para hacer seguimiento a los proyectos? Si se encuentra documentado ¿Usted utiliza el procedimiento? Si no está documentado, ¿Puede indicar el paso a paso?. Explique su respuesta
22. ¿Se tiene documentado el proceso de reporte de los proyectos? Si se encuentra documentado ¿Usted utiliza el procedimiento? Si no está documentado, ¿Puede indicar el paso a paso?. Explique su respuesta
23. ¿Idartes cuenta con instrumentos para realizar visualizar el monitoreo de los proyectos? Si cuenta con instrumentos ¿Usted utiliza el procedimiento? de lo contrario, ¿Qué instrumentos emplea?. Explique su respuesta