



**Propuesta metodológica para el fortalecimiento del banco de programas de proyectos, y
de los proyectos, del municipio de plato magdalena**

Mónica Edith Castillo Holguín

Mónica Raquel del Rosario Meneses Noriega

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos modalidad Virtual

Bogotá, Colombia

06/06/2023

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE
PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO
MAGDALENA**

Mónica Edith Castillo Holguín

Mónica Raquel del Rosario Meneses Noriega

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

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

PostDoc., Ph.D. Cesar Hernando Rincón González

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos modalidad Virtual

Bogotá, Colombia

06/06/2023

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 06/06/2023

Agradecimientos

Agradecemos la disposición del Dr. Cesar Hernando Rincón González quien a través de su formación profesional, habilidades y experiencia nos brindo acompañamiento y orientación para llevar a cabo el presente trabajo de grado. Al Municipio de Plato Magdalena por darnos la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el ente territorial y por estar dispuestos a suministrar la información necesaria para el desarrollo del mismo.

Resumen

Hoy en día la gerencia de proyectos es un área de gran importancia dentro de las organizaciones, máxime cuando se ha demostrado que la no aplicación de conceptos, metodologías, modelos y herramientas, contribuyen a que las empresas desgasten sus recursos (físicos, personales, económicos, tecnológicos etc.). Por lo anterior, en el presente trabajo de grado se diseñó una propuesta metodológica para el fortalecimiento del banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena.

Esta propuesta se creó para que los involucrados en la gestión de programas de proyectos y de los proyectos tuvieran un claro entendimiento de qué, cómo y cuándo actuar y los resultados a esperar, para ello se identificó en la literatura referentes teóricos que enmarcan la investigación, a través, de un análisis descriptivo y detallado de los estándares internacionales para la gestión de proyectos así como las propuestas de diferentes autores; se tuvo en cuenta los hallazgos identificados en el diagnóstico organizacional a través de la investigación de corte mixto, obteniendo una caracterización, investigación, formulación y análisis.

Es importante resaltar que dicha metodología proporciona un medio para la planeación ejecución, monitoreo, control y cierre que será de gran utilidad para consolidar habilidades y capacidades en el desarrollo Programas y Proyectos.

Palabras clave: Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos, estándares Internacional de Gerencia de Proyectos, Metodología, Municipio de Plato, Magdalena.

Abstract

Project management has become critical in organizations in recent years, especially when the experience has shown that the non-application of its concepts, methodologies, models, and tools contributes to the depletion of company resources (physical, personnel, economic, technological, etc.).

Essentially, this research presents a methodological proposal to strengthen project programs and projects bank of the town of Plato in the Magdalena department. We designed a methodology to provide clear guidance on what, how, and when to act, as well as the expected results for those involved in project programs and project management. We framed this research with theoretical references identified in the literature, including a descriptive and detailed analysis of international project management standards and proposals from different authors. We considered all the findings from the organizational diagnosis through a mixed-cut investigation, which involved characterization, investigation, formulation, and analysis.

It is important to highlight that this methodology provides a means for planning, execution, monitoring, control, and closure, which will be valuable in consolidating skills and abilities in programs and projects development.

Keywords: Bank of Project Programs and Projects, International Project Management standards, Methodology, Plato Magdalena town.

Contenido

Lista de figuras	12
Lista de tablas	14
1. Introducción	15
1.1 Antecedentes	15
1.2 Problema	16
1.3 Pregunta de investigación	17
2. Objetivos.....	18
2.1 Objetivos específicos	18
3. Justificación	19
4. Marco de referencia	20
4.1 Estado del arte.....	20
4.1.1 Conceptos básicos de gestión de proyectos.....	20
4.1.2. Estándares internacionales de gestión de proyectos	23
En el	37
4.2 Marco teórico	37
4.2.1 Proyectos	37
4.2.2 Programas.....	39
4.2.3 Estándar para la dirección de programas	40
4.2.4 Políticas Públicas.	42

4.3	Metodología General Ajustada	45
4.4.	Consideraciones artículos académicos	47
5.	Marco institucional	64
5.1.	Características territoriales.....	64
5.1.1.	Mapa del municipio de plato	64
5.2.	Análisis demográfico	64
5.3.	Misión	65
5.4	Visión.....	66
5.5	Estructura municipal.....	66
5.6	Banco de programas de proyectos, y de los proyectos, del municipio de Plato Magdalena	67
6.	Diseño metodológico	72
6.1	Enfoque de la investigación	75
6.2	Alcance de la investigación	75
6.3	Fases de la investigación.....	75
6.4.	Trabajo de campo	76
6.5.	Variables.....	76
6.6.	Instrumentos y técnicas para la recolección de la información.....	77
6.7.	Aplicación de Piloto	78
6.8	Población y muestra.....	78

6.8.1 Población.....	78
6.8.2 Muestra	79
7. Diagnostico organizacional	82
7.1. Diagnóstico desde la encuesta	82
7.1.1 Estrato No1: Departamento administrativo de planeación	82
7.1.2 Estrato No2: Secretaría De Gobierno	83
7.1.3 Estrato No3: Secretaría De Desarrollo Social	84
7.1.4 Estrato No4: Secretaría De Hacienda.....	85
7.1.5 Resumen análisis de la encuesta	86
7.2. Diagnóstico desde la revisión documental	87
7.2.1 Estrato No1: Departamento administrativo de planeación	87
7.1.2 Estrato No2: Secretaría De Gobierno	91
7.1.3 Estrato No3: Secretaría De Desarrollo Social	93
7.1.4 Estrato No4: Secretaría De Hacienda.....	95
7.2.5. Resumen análisis de la revisión documental	96
8. Plan de intervención	99
8.1 Propuesta metodologica para el fortalecimiento del banco de programa de proyectos y de los proyectos en el municipio de Plato Magdalena.	99
8.2. Plan de acción para la puesta en ejecución	102
8.2.1. Alcance.....	103

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA	10
8.2.2. Cronograma de implementación.....	103
8.2.3. Equipo.....	104
8.2.4. Costos.....	105
8.2.5. Retorno esperado.....	113
8.3 Beneficios del modelo de gestión.....	113
8.4 Validación de la propuesta por el ente territorial.....	114
9. Conclusiones.....	115
10. Recomendaciones.....	118
Referencias bibliograficas.....	119
Anexo A – Modelo de encuesta antes del piloto.....	126
Anexo B - Lista de chequeo para revisión documental antes del piloto.....	128
Anexo C. Modelo de encuesta aprobado después del piloto.....	129
Anexo D. Modelo lista de chequeo para revisión documental aprobado después del piloto	134
Anexo E – Inventario de proyectos registrados en la MGA.....	136
Anexo F – Resultados de la encuesta.....	150
Anexo G – Resultados de la revisión documental.....	155
Anexo H – Gobernabilidad.....	164
Anexo I – Actividades y entregables por fases para gestionar proyectos.....	165
Anexo J – Actividades y entregables por fases para gestionar programas.....	171

Anexo K – Lineamiento para clasificación de oportunidades de inversión	176
Anexo L – lineamiento para el cierre y suspensión de proyectos.....	177
Anexo M – lineamiento para manejos de cambio	179
Anexo N – Procedimiento de lecciones aprendidas	180
Anexo O – Propuesta de Banco de programas de proyectos y de los proyectos del municipio de Plato Magdalena	183
Anexo P- cálculo de WACC, flujo de caja, VPN y TIR.	186
Anexo Q- cálculo flujo de caja, VPN y TIR.....	187
Anexo R – Validación de la propuesta metodologica	188

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	24
Figura 2.	25
Figura 3.	26
Figura 4.	28
Figura 5.	30
Figura 6.	31
Figura 7.	38
Figura 8.	40
Figura 9.	41
Figura 10.	46
Figura 11.	64
Figura 12.	65
Figura 13.	66
Figura 14.	72
Figura 15.	73
Figura 16.	75
Figura 17.	82
Figura 18.	83
Figura 19.	84

Figura 20.	85
Figura 21.	87
Figura 22.	91
Figura 23.	93
Figura 24.	95
Figura 25.	101
Figura 26.	102
Figura 27.	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	20
Tabla 2.....	22
Tabla 3.....	34
Tabla 4.....	45
Tabla 5.....	47
Tabla 6.....	68
Tabla 7.....	69
Tabla 8.....	72
Tabla 9.....	74
Tabla 10.....	77
Tabla 11.....	79
Tabla 12.....	80
Tabla 13.....	80
Tabla 14.....	103
Tabla 15.....	106

1. Introducción

1.1 Antecedentes

Mediante el acuerdo No. 167 del 4 de septiembre de 1996, el municipio de Plato Magdalena reglamentó el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal, con el fin de crear un instrumento técnico que permitiera programar, ejecutar y hacer seguimiento a los recursos de inversión del Municipio a través de la priorización, selección de proyectos, análisis del impacto en cuanto al gasto público, el crecimiento en términos económicos, la distribución del ingreso y por último, la calidad de vida del Municipio, y el 6 de octubre de 2021, mediante Decreto No. 110 adoptó el Manual del Banco de Programas y Proyectos de inversión del Municipio de Plato.

Cada cuatro años es elegida una nueva administración municipal, de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 315 numeral 5 de la Constitución Política, una de las atribuciones del alcalde es la presentación oportuna de los proyectos frente al consejo de acuerdo con los planes en cuanto a desarrollo económico y social, presupuesto anual de rentas, obras públicas y gastos. En este sentido, el Plan de Desarrollo es una herramienta que permite organizar la planeación territorial, además, sirve como fundamento normativo para las políticas económicas, sociales, culturales y ambientales, las cuales son necesarias para un desarrollo integral y sustentable del municipio que a su vez se relacionan con los compromisos adquiridos en el Programa de Gobierno.

Teniendo en cuenta que el Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena, es concordante al Plan de Desarrollo, se consulta el índice de desempeño municipal para las vigencias 2019 y 2020, donde se observó un declive pasando de un rango medio con 51.14%, a rango bajo en el año 2020 con un 46.60%, siendo estos porcentajes una medición de indicadores propuestos por el Departamento Nacional de Planeación donde se puede evaluar la gestión y los resultados de los municipios en la ejecución de su plan de Desarrollo.

Por lo anterior, el Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena, no está llevando de manera adecuada la metodología para formulación, evaluación previa, registro, programación, ejecución y seguimiento de los proyectos a pesar de tener reglamentado el Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos y de haber adoptado el Manual.

1.2 Problema

Los proyectos que se ejecutan en el Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos del municipio de Plato Magdalena, nacen con el plan de gobierno del alcalde del municipio, posteriormente son involucrados en el plan de desarrollo y el plan plurianual de inversiones. Con base en esto se elaboran los planes de acción el cual incluye las inversiones anuales o presupuesto.

El Municipio de Plato construyó su Plan de Desarrollo Plato se transforma contigo vigencia 2020-2023, como un instrumento de planificación y carta de navegación para el desarrollo de los objetivos del Programa de Gobierno Municipal, queriendo lograr con él, el mejoramiento del territorio y el cumplimiento de las metas trazadas. Para el actual cuatrienio se tiene establecido 24 Programas de proyectos, y dentro de estos Programas se tiene estipulados 103 Proyectos. El Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos del municipio de Plato Magdalena, ha identificado que al final del periodo constitucional del alcalde, no se cumple con lo definido en el plan plurianual lo que genera impactos en el presupuesto y la no maduración de algunos proyectos.

Es importante que el área de Planeación Municipal comprenda las diferencias entre un servicio operacional y un proyecto, pues llegan al Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena, actividades que no corresponden a un proyecto, donde su alcance es limitado a una sola acción sin que se logre un objetivo en sí mismo, no existe una delimitación temporal para asegurar su ejecución.

Por lo anterior es necesario la optimización del funcionamiento del Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena, para que se encuentre en concordancia con el Plan de Desarrollo Nacional, y cuenten con una metodología articulada con el ciclo de vida de los proyectos que permita una adecuada formulación, evaluación previa, registro, programación, ejecución y seguimiento, e impactar en la calidad de vida de la población, logrando la transformación social que pretende el Plan de Desarrollo del Municipio.

1.3 Pregunta de investigación

¿Planteando una propuesta metodológica para la gestión de Programas de Proyectos y de los Proyectos se puede mejorar la gestión de este tipo de iniciativas en el Municipio de Plato Magdalena?

2. Objetivos

Desarrollar una propuesta metodológica para el fortalecimiento del Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena.

2.1 Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos que enmarcan la investigación obteniendo las variables que define el objeto de estudio.
- Desarrollar un diagnóstico de los Proyectos del municipio de Plato Magdalena, que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Formular una propuesta metodológica para fortalecimiento del Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena.
- Definir un plan de implementación para la propuesta formulada.

3. Justificación

El desarrollo de una propuesta metodológica para el fortalecimiento del Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena, llevará a que se logre identificar los proyectos que pueden materializarse, y de esta manera garantizar el cumplimiento de los indicadores y las metas plasmados en el Plan de Desarrollo, al igual que proporcionará el conocimiento de las personas que laboran en el Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena, de lo que es un servicio operacional y un proyecto.

Al contar con esta propuesta, al Municipio de Plato se le facilitará la búsqueda de los recursos a nivel Nacional, Departamental y Territorial para dar cumplimiento a las programas, productos y metas que fueron propuestos lo que mejorara sus indicadores.

De esta manera dará cumplimiento a la Resolución 4788 de 2016 la cual hace referencia al buen funcionamiento del Banco de Programas y Proyectos que se debe desarrollar desde la alta gerencia aplicando con rigurosidad el manual de procesos y procedimientos. Por otra parte, desde esta resolución se indica que el principio básico de estos procesos está en la mejora en cuanto a calidad y eficiencia de las inversiones públicas. Es así como la Oficina de Planeación de cada entidad territorial se hace responsable del Banco de Programas y Proyectos y garantiza cada una de las etapas del proyecto dentro de su ciclo de vida.

Con la ejecución de la propuesta, donde agrupe las diversas metodologías y prácticas de manejo de proyectos, aplicando los cinco principios claves para el cumplimiento de este objetivo, como son: foco en la generación de valor, equipo, comunicación efectiva y alineamiento, disciplina en el uso de procesos y herramientas y claridad en la gobernabilidad, se podrá contar con un Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena, idóneo para dar cumplimiento a los objetivos, metas, programas y proyectos propuestos en el Plan de Desarrollo.

4. Marco de referencia

En el siguiente apartado, se seleccionaron y analizaron ocho estándares internacionales de Gestión de proyectos que servirán como referentes teóricos sobre las definiciones de proyecto, programa, gerencia de proyectos y gerencia de programas. Por otro lado, se da una explicación sobre cada estándar internacional con el fin de identificar los referentes teóricos en gestión de proyectos.

4.1 Estado del arte

De acuerdo con el estudio realizado por Fernández-Parra et al. (2015), hoy en día la gerencia de proyectos abarca varias metodologías las cuales son específicas, brindan una serie de conocimientos, experiencias y métodos demostrados, que se pueden aplicar en disímiles tipos de proyectos. Por ello, organizaciones orientadas en la gestión de proyectos han desarrollado y publicado estándares para la práctica del Project Management.

En las tablas 1 y 2 describen los conceptos básicos de gestión de proyectos y de programas.

4.1.1 Conceptos básicos de gestión de proyectos

Tabla 1.

Definición de proyectos y programas según estándar internacional

Estándar	Definición de proyecto	Definición de programa
PMBOK	Esfuerzo realizado en un periodo de tiempo para generar un producto, servicio o resultado particular. Cada proyecto tiene un principio y un final, lo mismo sucede con cada una de las fases.	Proyectos, programas sustitutos y acciones de programas afines. La gestión se da de manera ordenada y en grupo para maximizar los beneficios.
ISO 21500 ISO 21502	Esfuerzo temporal para conseguir los objetivos o el objetivo previamente definido.	Grupo de componentes del programa gestionados coordinadamente para obtener beneficios.
P2M	Un proyecto consta de actividades que se caracterizan por ser tareas no repetitivas y con plazos puntuales de finalización, lo que significa que existe una fecha de vencimiento obligatoria o acordada para la finalización.	Es una serie de actividades en las que se integran sistemáticamente proyectos de componentes plurales para lograr los super objetivos, como la materialización de las estrategias organizacionales.

Estándar	Definición de proyecto	Definición de programa
PRINCE 2	Es una situación temporal en la que se reúne un equipo para abordar un problema, oportunidad o cambio específico.	Es una estructura de gobernanza en un tiempo determinado y flexible que se crea con el fin de organizar, administrar y controlar la implementación de una serie de proyectos y acciones para generar entregables y beneficios relacionados con los objetivos estratégicos de cada empresa.
IPMA ICB4	Se basa en un esfuerzo único, multidisciplinario, en un tiempo determinado y organizado con el fin de generar resultados deseados y cumpliendo a su vez con los requerimientos y restricciones predefinidos.	Está creado para conseguir un objetivo estratégico. El programa es entonces una forma de organización temporal de componentes que se relacionan entre sí, que se gestionan de manera ordenada para generar cambios y alcanzar beneficios.
PM2	Estructura organizativa de carácter temporal que busca establecer un único producto o servicio, teniendo en cuenta sus limitaciones. Debido a su temporalidad, cada proyecto tiene un inicio y un fin establecidos. Al ser único, cada producto o servicio es diferente a los existente. Los proyectos se ejecutan por personas y tienen recursos limitados, asimismo, están sujetos a las etapas planeación, desarrollo y control. Los proyectos hacen parte de los componentes críticos de la estrategia de negocio de las empresas.	Es una colección de proyectos que buscan el logro de un mismo objetivo, es decir, son proyectos que interactúan entre sí, y al gestionarse de forma coordinada pretenden aumentar la generación de beneficios. Los programas podrían incluir elementos no contemplados en el alcance.
The Standard for Program Management	Esfuerzo transitorio emprendido para establecer un producto, servicio o resultado único.	Es un grupo de proyectos afines, programas subsidiarios y acciones de programas que se gestionan coordinadamente para alcanzar beneficios que no se logran de forma individual.

Nota: Tomado de PMI (2021), ISO (2021), ISO (2020), PMAJ (2017), Axelos (2017), IPMA

(2015), EU., Comisión Europea - Centro de Excelencia (CoEPM²).

Tabla 2.

Concepto de gerencia de proyecto y gerencia de programa según estándar internacional

Estándar	Gerencia de proyectos	Gerencia de programas
PMBOK	<<Aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. La dirección de proyectos se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos>> (PMBOK, 2021, p.4).	Consiste en el desarrollo de conocimientos, habilidades y principios a un programa para lograr sus objetivos, beneficios y verificación, que no se alcanzan si el programa es ejecutado de forma individual
ISO 21500 ISO 21502	Acciones organizadas para administrar y controlar el logro de los objetivos acordados	Coordina actividades para dirigir y controlar la realización de los beneficios identificados y entregables.
P2M	Implica los procesos para lograr el objetivo de manera eficiente y sin fallas.	La gestión de programas como una forma de implementar la innovación empresarial para hacer frente no solo a proyectos complicados, sino también a sistemas complejos de gestión complicados
PRINCE 2	La planeación, delegación, rastreo y control de los diferentes aspectos del proyecto, se tiene en cuenta a su vez, la motivación de los stakeholders, para así lograr los objetivos del proyecto, alineados a los objetivos de desempeño deseados en cuanto a los siguientes factores: tiempo, costo, calidad, alcance, beneficios y riesgo.	NA
IPMA ICB4	<<Se ocupa de la aplicación a los proyectos de métodos,	NA

Estándar	Gerencia de proyectos	Gerencia de programas
	herramientas, técnicas y competencias, para lograr determinados objetivos. Se ejecuta a través de procesos e incluye la integración de las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto>> (IPMA, 2017, p.36)	
PM2	<<Conjunto de actividades relacionadas con la planificación, organización, obtención, supervisión y gestión de los recursos y el trabajo necesarios para alcanzar las metas y objetivos específicos de los proyectos de manera eficaz y eficiente>>. (PM2, 2021, p.7)	Gestión del avance de un programa con el fin de obtener sus resultados. Gestionando y coordinando proyectos que interactúan entre sí.
The Standard for Program Management	Desarrollo de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas al proyecto para alcanzar sus objetivos. El foco de la administración de proyectos es la entrega eficiente de los productos y entregables deseados por las organizaciones dentro de las limitaciones definidas de tiempo, costo y especificaciones.	Desarrollo de conocimientos, habilidades y principios a un programa para alcanzar sus objetivos y generar valor y control que no se lograrían a través de una administración individual.

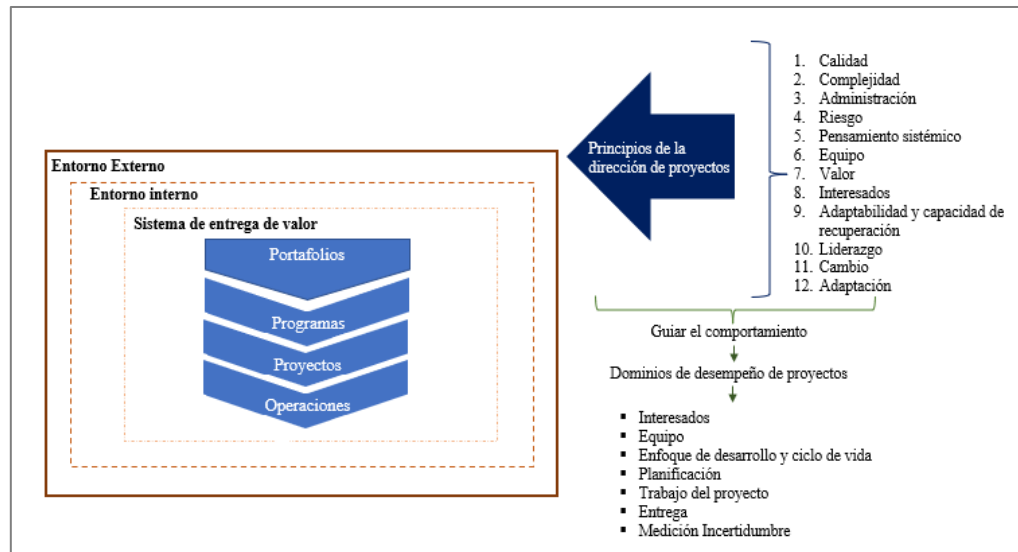
Nota: Elaboración propia a partir de PMI (2021), ISO (2021), ISO (2020), PMAJ (2017), Axelos (2017), IPMA (2015), EU., Comisión Europea - Centro de Excelencia (CoEPM²).

4.1.2. Estándares internacionales de gestión de proyectos

Según la Guide to the Project Management Body Of Knowledge (2021), un estándar es un punto de referencia y una metodología es un grupo de mecanismos o procedimientos usados para el logro de un objetivo. A continuación, se describen las propuestas metodológicas y sus aspectos más relevantes de los estándares internacionales analizados en el punto anterior.

Figura 1.

Mapa conceptual estándar PMBOK



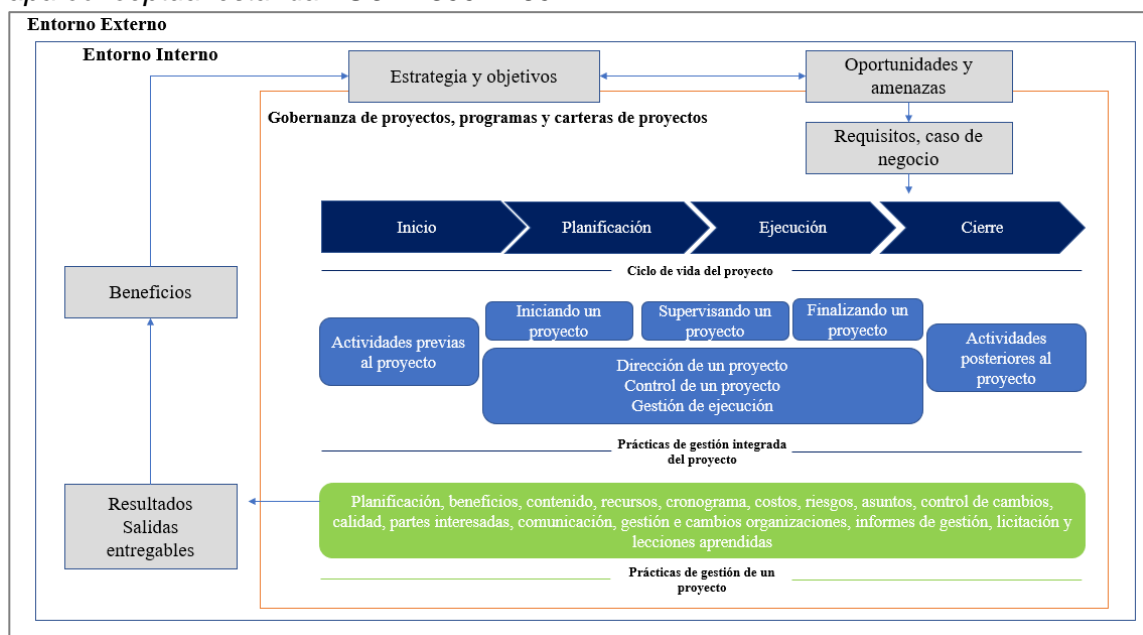
Nota: Elaboración a partir de PMBOK Guide (PMI, 2021).

Como se muestra en la figura 1, el estándar PMBOK establece los procesos, directrices, mejores prácticas para la dirección de proyectos con el objetivo de lograr la generación de valor y cumplir los objetivos de la organización, siendo una herramienta de gran utilidad para todos sus stakeholders. Su aplicación no depende de un sector específico, sin embargo, está dirigido a los interesados que participen en un proyecto. El estándar presenta doce principios para la toma de decisiones y ocho dominios de desempeño, buscando apalancar la dirección satisfactoria de los proyectos, y concentrándose en resultados esperados. Entre los 12 principios encontramos algunos como: el principio de liderazgo, de adaptación y de riesgos, el cual considera tanto las oportunidades como las amenazas. Por otra parte, establece modelos, artefactos y métodos que se presentan como técnicas útiles para la dirección de proyectos. Entre estos métodos se destacan: el análisis de alternativas, los estudios comparativos, la evaluación del ciclo de vida del proyecto y el valor ganado.

Finalmente, la visión de la cual parte el estándar es una visión sistémica en cuanto a la dirección de proyectos, por lo tanto, se basa en sistemas estructurados que se alinean a su vez con los objetivos estratégicos de la compañía. A esto hay que añadirle el repositorio digital que permite tener a disposición la información necesaria para que los directores de proyectos lleven a cabo una buena gestión, tal como lo menciona el Project Management Institute (2021).

Figura 2.

Mapa conceptual estándar ISO 21500-21502



Nota: Elaboración a partir de ISO 21500 (ISO, 2021) (ISO, 2020).

Como se muestra en la figura 2, el estándar ISO 21500:2021 establece puntos de referencia y metodologías para iniciar la gestión de proyectos, programas y carteras detallando el marco de la organización y sus conceptos. Su aplicación se da en diferentes tipos de organizaciones (públicas y privadas) y a diversos tipos de proyectos, programas y carteras.

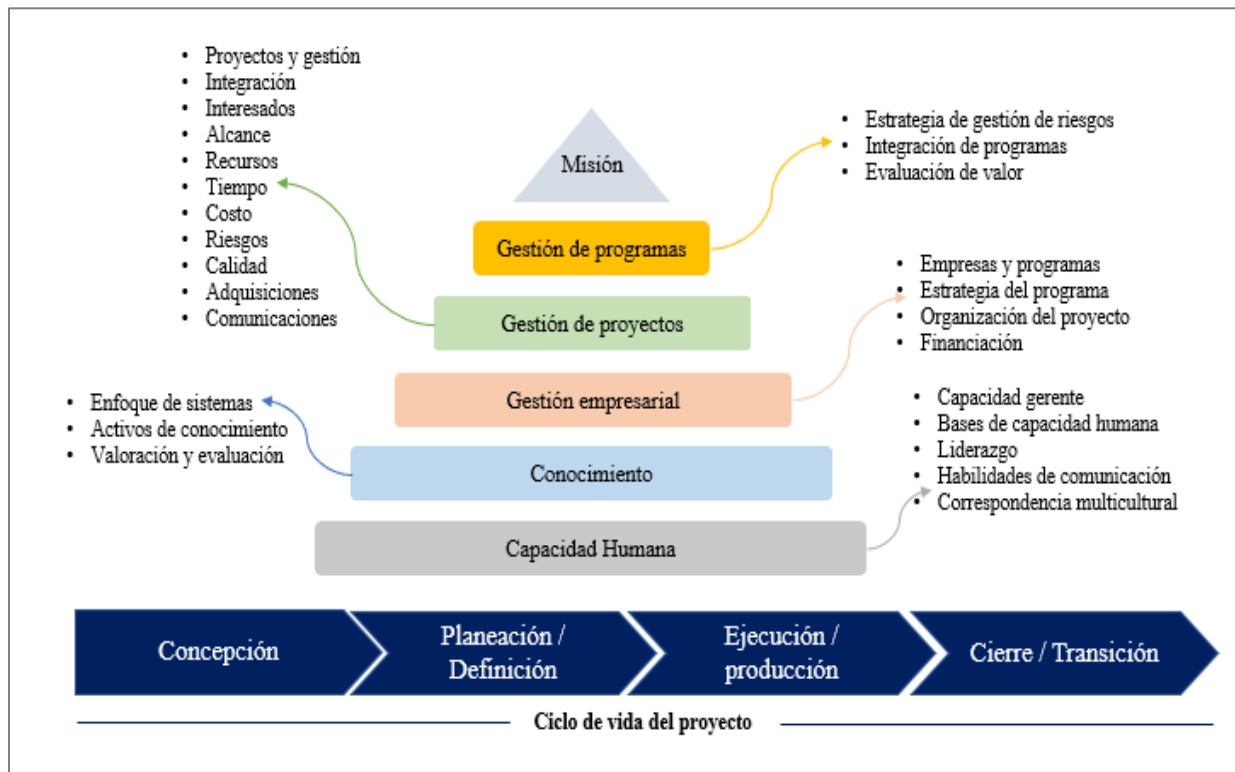
Cabe resaltar, que esta norma funciona como un conjunto de directrices internacionales que permite identificar y describir cada uno de los procesos dentro de la gestión de proyectos. Por otra parte, su énfasis se centra en el entorno, es decir, en la organización, por lo cual le da un fuerte valor a los factores internos y externos y a los límites que entre ellos se establecen.

Como lo indica la norma, las fases en las cuales se divide el ciclo de vida de un proyecto son: fase de inicio, fases intermedias y fase final, tal y como se puede evidenciar en la Figura 2 (inicio, planificación, ejecución y cierre). La evaluación o revisión de cada fase cumple un papel importante dentro del desarrollo del proyecto, pues al finalizar cada una de ellas, se hace un balance de los entregables en comparación con las condiciones iniciales.

Finalmente, algunas de las prácticas que se recomiendan dentro de la norma son: planificación, beneficios, alcance, recursos, cronograma, costos, riesgos, problemas, control de cambios, calidad, interesados, comunicaciones, gestión del cambio organizacional y social, informe, gestión de la información y documentación, adquisiciones y lecciones aprendidas. Debido a su adaptabilidad, esta norma permite trabajar con metodologías predictivas, incrementales, adaptativas o incluso híbridas.

Figura 3.

Mapa conceptual estándar P2M



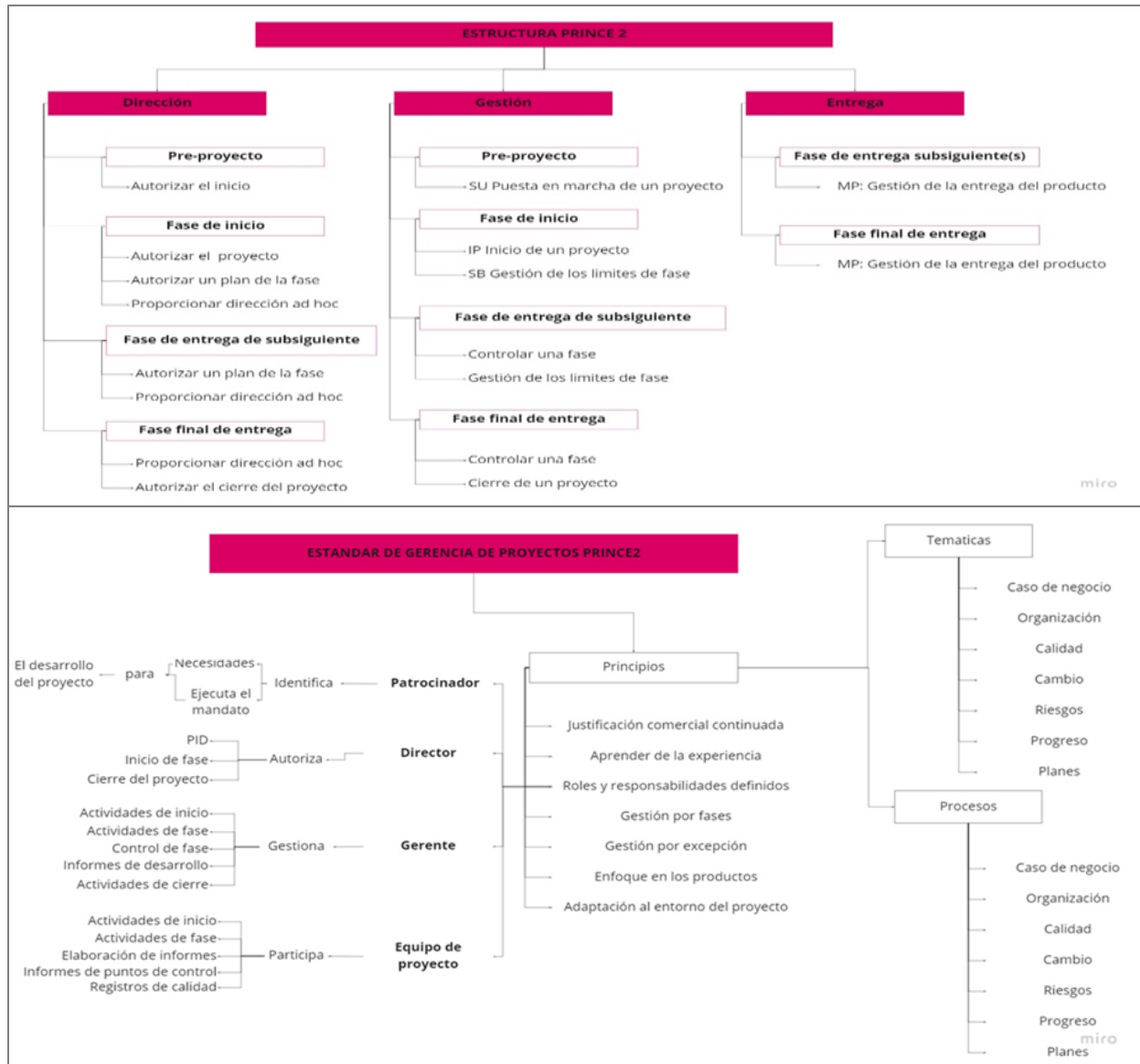
Nota: Elaboración a partir de P2M (PMAJ, 2017).

Como se muestra en la figura 3, el P2M hace parte de los estándares para gerencia de proyectos, su origen es japonés, ha sido definido desde el PMCC (Project Management Professionals Certification Centre), en la actualidad PMAJ (Project Management Association of Japan). Este estándar se compone de 11 marcos de conocimiento, además de 33 prácticas. P2M, es considerado una Guía para el desarrollo de proyectos y gestión de programas de innovación empresarial. Fragmenta el conocimiento en: i) conocimiento sobre gestión de programas, ii) conocimiento sobre la gestión de proyectos y iii) conocimiento de otras administraciones empresariales. Este documento es aplicable a diversos tipos de empresas entre ellas están: educación, administración pública, social y la medicina.

Algunos de los aspectos más interesantes a tener en cuenta, es que el estándar permite comprender la relación entre proyectos y programas, asimismo, permite explicar el proceso entre la integración de la estrategia, el riesgo y la evaluación de valor. Por otra parte, el ciclo de vida de los proyectos está compuesto por los siguientes niveles: concepción, planeación, ejecución y cierre. Aunque son niveles similares a los anteriores, la diferencia radica en la claridad sobre la estrategia del programa desde un inicio. Finalmente, su carácter sostenible y basado en la innovación, permite acercar a diferentes tipos de organizaciones al desarrollo social y a la investigación para el bienestar.

Figura 4.

Mapa conceptual estándar PRINCE 2



Nota: Elaboración propia a partir del Prince 2 (Axelos,2017).

Como se muestra en la figura 4, el PRINCE2 Projects IN Controlled Environments (PRINCE) o Proyectos en entornos Controlados, es una metodología de gestión de proyectos basada en la práctica y aportes de organizaciones, directores de proyectos, entre otros. PRINCE2 es un diseño orientado en procesos que se centra en la organización y el control de todo el proyecto

durante todo su ciclo de vida. Este estándar es usado por el gobierno inglés y considerablemente reconocido e implementado en el sector privado. Su objetivo consiste en la planeación, delegación, monitoreo y control de los siguientes aspectos: costos, escalas de tiempo, calidad, alcance, beneficios y riesgos.

Por otra parte, los principios del estándar son: la claridad sobre el objetivo, las lecciones aprendidas, la determinación de responsabilidades y funciones, la planificación del trabajo en fases, la gestión de las actividades, el enfoque de calidad y la adaptación a las necesidades propias de cada proyecto.

En esta misma línea, el estándar se centra en las siguientes materias para la gestión de proyectos: la organización, la gestión de calidad, los riesgos, el caso de negocio, los manejos del cambio y el control del progreso. A su vez el ciclo de vida de cada proyecto se divide en 7 procesos diferentes, tal y como se establece en la Figura 4 los procesos son: puesta en marcha (SU), dirección del proyecto (DP), inicio (IP), control de una fase (CS), gestión de la entrega de productos (PD), gestión de los límites de una fase (SB), y cierre de proyecto (CP). Estas fases son similares a las presentadas en otros estándares ya que se basan en un enfoque predictivo.

De acuerdo con el estándar, los interesados (tanto el cliente como los directores de proyectos) tienen una retroalimentación constante por medio de la dirección por excepción, lo cual disminuye las constantes reuniones y agiliza los procesos dentro de cada fase.

Figura 5.

Mapa conceptual estándar IPMA ICB4



Nota: Elaboración a partir de Individual Competence Baseline – ICB4 (IPMA, 2015).

De acuerdo con el IPMA, el Individual Competence Baseline ICB4, promueve el adelanto de competencias individuales bajo una descripción de compendios de competencia. Su objetivo consiste en abordar los componentes que están relacionados con la competencia, definiendo su aplicabilidad y las acciones necesarias para desarrollarlas. Abarca lecciones aprendidas, comunidades de prácticas y retroalimentación con el objetivo de apropiar el aprendizaje lo que servirá como entrada para otros proyectos. Por otra parte, en cuanto al campo de personas se centra en las competencias necesarias que cada una de ellas necesita para administrar los proyectos.

Según el estándar los tres dominios en los cuales se centra, y que se pueden evidenciar en la Figura 5, son los siguientes:

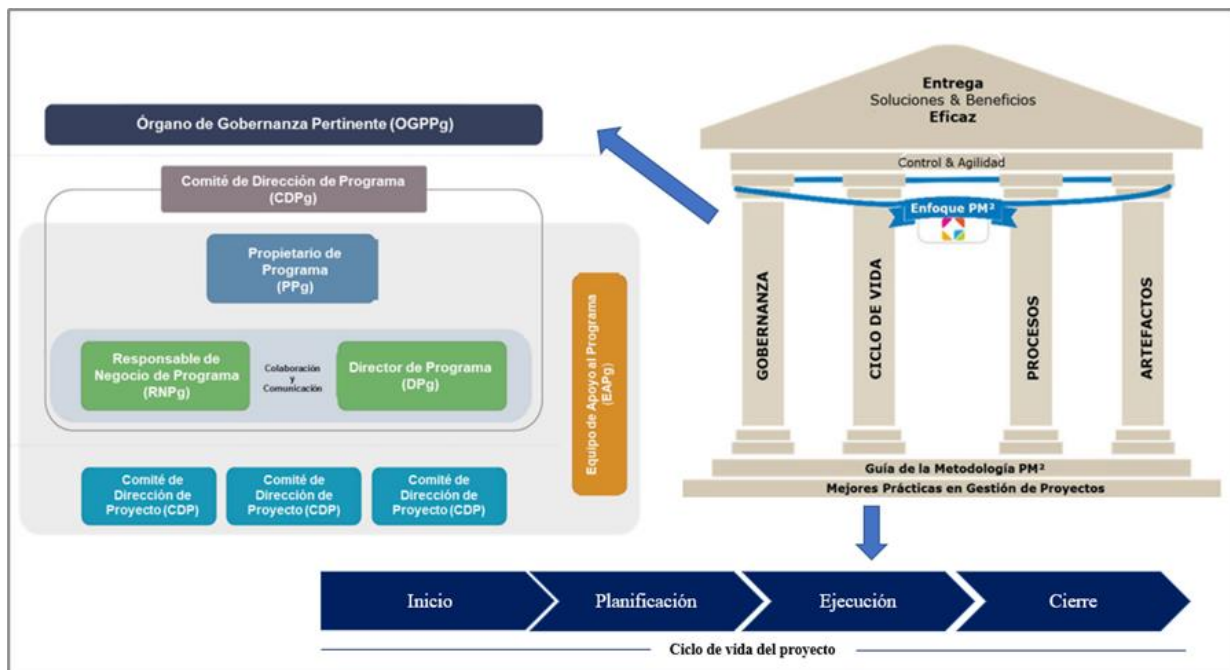
- a) Personas: se centra en las competencias personales y se descompone a su vez en 10 elementos.

- b) Perspectiva: se centra en las competencias contextuales y se descompone en 5 elementos.
- c) Práctica: se centra en definir los temas técnicos de la dirección de proyectos, programas y carteras, se descompone en 14 elementos.

Por último, su enfoque, a diferencia de los anteriores estándares, se centra en el individuo por lo cual la organización define los métodos y las herramientas dependiendo del individuo y la situación que se presente, de esta manera el espectro de metodologías y herramientas a escoger es amplio.

Figura 6.

Mapa conceptual estándar PM2



Nota: Elaboración a partir de PM² (Centro de excelencia en PM², 2021).

El estándar PM2 es una metodología para gestión de proyectos, diseñada por la Comisión Europea. El principal propósito es aportar valor a las organizaciones en la gestión efectiva de recursos y proyectos, permitiendo a los gerentes de proyectos, brindar soluciones y grandes beneficios a las empresas bajo el ciclo de vida establecido. PM2 se destaca entre los demás

estándares por ser abierta, fácil de implementar y de amplia adaptación. Mantiene aceptación respecto a buenas prácticas, lineamientos y metodologías mundialmente aceptadas, adicionalmente, es posible implementarla en diferentes tipos de empresa y maneja una estructura de cómoda asimilación, entendible y con impacto directo sobre el seguimiento de los resultados.

Debido a que es un estándar centrado en la mejora de prácticas, los pilares en los cuales se basa son los siguientes: gobernanza, el cual incluye los roles y responsabilidades, ciclo de vida del proyecto (compuesto por 4 fases), procesos necesarios para gestionar las actividades del proyecto y los artefactos que corresponden a los documentos, guías y formatos.

Las fases que se especifican en la Figura 6, son las siguientes:

- a) Fase de inicio: se detallan los siguientes aspectos: el alcance, el caso de negocio y resultados del proyecto.
- b) Fase de planificación: se base en la conformación del equipo del proyecto, allí se deja claro el alcance del trabajo del equipo.
- c) Fase de ejecución: por cada subproceso se generan entregables y en general se desarrolla el proyecto.
- d) Fase de cierre: se aprueba formalmente el proyecto.

Cabe mencionar que dentro del ciclo de vida se van realizando controles y seguimientos, especialmente durante la fase de ejecución teniendo en cuenta los planes establecidos con anterioridad. Por otra parte, los procesos, artefactos, herramientas y técnicas que propone el PM² son vitales para la toma de decisiones por parte de los equipos y para prever algunas dimensiones como: el tiempo, los costes, el alcance y la calidad del proyecto. Entre los agentes del proyecto se encuentran: el director de proyecto, el equipo central, el propietario del proyecto y las partes interesadas, asimismo, entre los artefactos se encuentra: la solicitud de inicio de proyecto, el acta de constitución del proyecto, el caso de negocio, el manual del proyecto, el

plan de trabajo, los entregables y el informe de fin del proyecto. Para cerrar, este estándar se centra en proyectos de corta duración y requiere de una clara definición en cuanto a los roles, las responsabilidades y la estructura de gobernanza.

Dejando a un lado la descripción de cada estándar, a continuación, en la tabla 3 se muestra un análisis comparativo de las características de cada uno:

Tabla 3.

Análisis comparativo entre los estándar PMBOK, ISO 21500/ISO 21502, P2M, PRINCE 2, ICB4 y PM2

Estándar	PMBOK®	PM2	ICB 4	ISO 21500 e ISO 21502	P2M	PRINCE 2
OBJETIVO O PLANTEAMIENTO	Usa aplicaciones prácticas que permitan mejorar las posibilidades de éxito.	Dejar que los directores de Proyecto desarrollen la solución y valor a sus respectivas organizaciones gracias a la debida gestión en el ciclo de vida del proyecto.	Reducir las actividades para obtener una gestión efectiva y eficiente.	Regular los proyectos para gestionarlos, al mismo tiempo la norma sirve de guía con las prácticas de sistemas de calidad.	Profesionales cuyo propósito consiste en generar capacidades, actitudes y cualidades que componen conocimiento y experiencia de diversas disciplinas	Apalanca el ciclo de vida del proyecto, buscando alcanzar los beneficios, presenta limitaciones en la gestión
CARACTERÍSTICAS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> -Colección de mejores prácticas para gestionar proyectos. -Se basan en las necesidades del cliente. -Los temas pueden ser consultados de forma aislada. -Tiene foco hacia los gerentes de proyectos. -Abarca competencias interpersonales. -Contiene administración por fases. 	<p>Grupo de mejores prácticas de Gestión de Proyectos.</p> <p>Tiene los siguientes pilares: Gobernanza, Ciclo de vida del proyecto, Procesos.</p> <p>Contempla los agentes y artefactos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Considera la competencia de los involucrados del proyecto, programas y portafolios, sin especificar roles y responsabilidades. -Contempla tanto los aspectos técnicos como las habilidades interpersonales y de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación sobre conceptos y prácticas que son vitales impactando de forma positiva el desarrollo de un proyecto. -La ISO 21502:2020 reemplaza a la ISO 21500:2012, la cual ha sido revisada técnicamente para incorporar las actualizaciones necesarias que permitan garantizar la más adecuada gestión de proyectos a nivel internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -El beneficio es la relación entre un equilibrio generado por la satisfacción del stakeholder y los costos que genera el proyecto, esto establece que el beneficio se cumpla en su totalidad antes del cierre del proyecto. -Abarca el ciclo de vida completo de un proyecto, haciendo énfasis en la creación, ejecución y gestión de este. 	<ul style="list-style-type: none"> -Técnica de gestión de proyectos. -Formulado por un caso de negocio. -Compuesto de manera integrada por procesos y componentes. -Se definen claramente los roles y responsabilidades dentro del proyecto. -No abarca aptitudes o habilidades. -Se hace una división entre el proyecto y sus fases haciendo que la planeación, delegación,

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

Estándar	PMBOK®	PM2	ICB 4	ISO 21500 e ISO 21502	P2M	PRINCE 2
						monitoreo y control sean más fáciles.
PROCESOS	-Planeación -Trabajo del proyecto -Entrega -Medición -Incertidumbre	Inicio Planificación Ejecución Cierre Seguimiento y Control	Planificación Ejecución Seguimiento y Control	Previo, en la ejecución y posterior al proyecto	Planificación Ejecución Seguimiento y Control	Puesta en Marcha de un Proyecto (PMP) Dirección de un Proyecto (DP) Iniciar un Proyecto (IP) Control de una Fase (CF) Gestión de los Límites de fase (GLF) Gestión de la Entrega de Productos (GEP) Cerrar un proyecto (CP)
ÁREAS DE CONOCIMIENTOS / PROCESOS Y COMPONENTES	-Introducción -Sistema para la entrega de valor -Principios para la dirección de proyectos -Administrador diligente -Entorno colaborativo -Involucrar a interesados -Foco en valor -Interacciones -Liderazgo -Contexto -Calidad -Complejidad	Proyecto Entregables Resultados Beneficios	Competencias de Personas Competencias de Práctica Competencias de Perspectiva	Planificación Alcance Recursos Cronograma Costos Riesgos Calidad Interesados Comunicación Adquisiciones Beneficios Gestión de problemas Control de cambios Gestión del cambio organizacional y social Informes	Gestión Estratégica Gestión Sistemática Gestión Financiera Gestión de la organización Gestión de Objetivos Gestión de Recursos Gestión de Riesgos Gestión Tecnológica Gestión Relacional Gestión del Valor	Caso de negocio Organización Calidad Cambio Riesgos Progreso Planes

Estándar	PMBOK®	PM2	ICB 4	ISO 21500 e ISO 21502	P2M	PRINCE 2
	-Riesgos -Resiliencia -Cambio			Gestión de información y documentación Lecciones aprendidas.	Gestión de la Comunicación	
TIPOLOGIA DE PROYECTOS	Puede aplicarse a todo tipo de proyecto e industria	Es aplicable a cualquier organización	Se aplica a todos los sectores e industrias, pero, pese a que todas las competencias definidas son importantes en cualquier tipo de proyecto, la ponderación puede ser diferente debido a las necesidades y los objetivos de la organización.	Todas las empresas pueden usarlo, (pública o privada, u organizaciones civiles sin ánimo de lucro), asimismo, adaptable a todo tipo de proyecto sin importar la complejidad, tamaño o duración de este.	Se aplica incluso en la vida diaria, como planes de viaje, festivales escolares, locales. festivales, conciertos, actividades de servicios sociales y todo tipo de eventos. En empresas comerciales ordinarias, introducido en colegios y oficinas gubernamentales.	Se puede aplicar a todo tipo de proyectos independientemente de su entorno, dimensión, estructura, ubicación geográfica y cultura, lo que influye en su éxito.

*Nota:*Elaboración propia a partir de PMI (2021), ISO (2021), ISO (2020), PMAJ (2017), Axelos (2017), IPMA (2015), EU.,

Comisión Europea - Centro de Excelencia (CoEPM²).

En el siguiente apartado, se exponen los elementos que configuran los conceptos de programas y proyectos según diferentes autores para establecer las principales características de cada uno de ellos. Por otro lado, se analizó el estándar para la dirección de programas del PMI el cual servirá como referente teórico para la gestión de programas así como la definición y entendimiento de las políticas públicas.

4.2 Marco teórico

El desarrollo del presente trabajo involucra el relacionamiento con conceptos y teorías que enfocan y llegan a determinar la orientación de la investigación, a continuación se exponen las principales características de cada uno de ellos:

4.2.1 Proyectos

De acuerdo con Pérez (2018), los proyectos se entienden como el desarrollo de una serie de actividades y tareas que se suponen implementar de forma concreta, de acuerdo a lo planteado por este autor, todas estas actividades se desarrollan de manera coordinada y relacionada, esto indica, que cada una de ellas ejerce un impacto sobre las demás, motivo por el cual es necesario establecer un proceso de planificación que tenga en cuenta esta característica en el desarrollo de los proyectos.

La génesis de los proyectos sucede bajo la aparición de problemas en una estructura funcional, de esta manera, la superación y resolución de estos problemas son los que indican el propósito principal de la planificación, generación e implementación de proyectos (Pérez, 2018). En este sentido el desarrollo de proyectos se puede observar en casi todas las organizaciones sociales que involucren el logro o alcance de objetivos, esto quiere decir la generación de proyectos puede encontrarse en instituciones educativas, empresas, proyectos sociales, estructuras familiares, etc.

Por su parte, Fernández (2012) plantea que los proyectos se encuentran fuertemente relacionados con los programas y en términos sociales, con las políticas públicas. En este

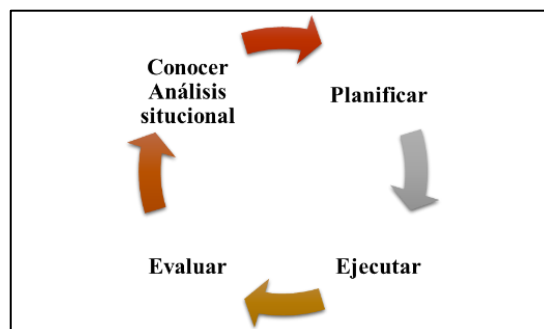
sentido, las organizaciones mencionan que los proyectos se establecen como la unidad mínima de concesión de recursos para el desarrollo y cumplimiento de los propósitos fijados por la organización. En cuanto a la relación con los programas, los proyectos se establecen como el punto de inicio para planificar apreciaciones sobre el estado en la implementación de los programas.

Autores como Pérez (2018), señalan que la diferencia principal entre los programas y proyectos se comprende en la magnitud, diversidad y propósito de cada uno de los dos, mientras que pueden existir una cantidad inmensurable de proyectos, los programas logran eclipsar varios de ellos. En este sentido y en términos de escala en su magnitud, irían las actividades, los programas y los proyectos, cada uno de estos, como bien se ha planteado, se encuentran planificados en sentido de llegar a constituir una red funcional de actividades, programas y proyectos.

De manera incipiente y sin llegar a establecer un derrotero teórico, se presenta en la figura 7 una estructura que, sin importar la magnitud de las actividades, programas y proyectos, logra ejemplificar la manera como cada uno de ellos puede llegar a funcionar, estableciendo dinámicas integrales de gestión que permitan cumplir con los objetivos y propósitos fijados, tal como lo indica Iglesias et al. (2016).

Figura 7.

Proceso integral de gestión



Nota: Elaboración propia (2022), basado en Iglesias et al. (2016).

En este orden de ideas y tal como lo indica Iglesias et al. (2016), los proyectos definen una serie de resultados previstos y actividades, propuestas, metodologías y procesos para lograr alcanzarlos. De esta manera, la coordinación y gestión de cualquier tipo de proyecto debe tener en cuenta el manejo y control de recursos, materiales, actividades, responsabilidades, actores, procesos de evaluación, entre otros, la funcionabilidad de este proceso se define en un nivel operativo que es el que finalmente permite aterrizar los planteamientos y propuestas en prácticas y escenarios concretos.

4.2.2 Programas

De acuerdo a lo planteado por Bravo et al. (2008), los programas se constituyen como la gestión y agrupamiento de múltiples proyectos, en este sentido, un programa puede llegar a constituirse por diversos planteamientos y métodos de implementación, los cuales logran constituirse en sentido de un propósito mucho más amplio, esto quiere decir, que a pesar de que un programa cuente con múltiples proyectos y que cada uno de ellos cuente con objetivos particulares, los programas logran involucrar todos estos propósitos en uno global y concreto.

En este mismo sentido, Iglesias et al. (2016), señala que los programas se manifiestan como el desarrollo operativo de implementación y consecución de los objetivos y propósitos planteados en un plan.

En este sentido, de acuerdo con lo que plantean los autores, en términos de escala en magnitud de las operaciones de gestión sobre un propósito operativo, estarían las actividades, los proyectos, los programas y los planes. De esta forma, los programas son la primera instancia en donde se empiezan a materializar los planes, motivo por el cual, es uno de los escenarios en donde se debe prestar vital atención a su funcionamiento. Así las cosas, las acciones desarrolladas en los proyectos son priorizadas y materializadas de acuerdo con los propósitos desarrollados en los programas.

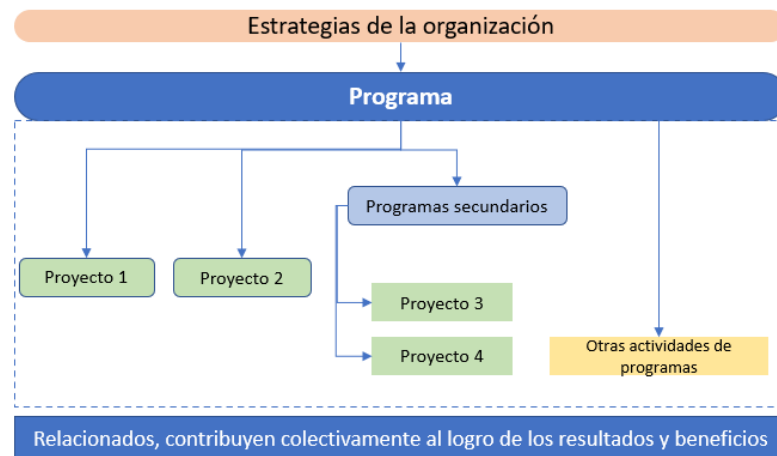
4.2.3 Estándar para la dirección de programas

De acuerdo con el Project Management Institute (2017) el objetivo de este estándar es identificar los principios, experiencias y acciones de gestión de programas, reconocidos como buenas prácticas para aquellas organizaciones que desean administrar efectivamente programas.

Este estándar indica que un programa es una agrupación de uno o más proyectos relacionados (en búsqueda de resultados, capacidades, objetivos y beneficios comunes), se gestionan coordinadamente para lograr beneficios a la organización, sus componentes (proyectos, programas secundarios u otras actividades del programa) se administran en grupo, ver figura 8.

Figura 8.

Componentes de la dirección de programas



Nota: Elaboración propia, a partir de Project Management Institute (2017)

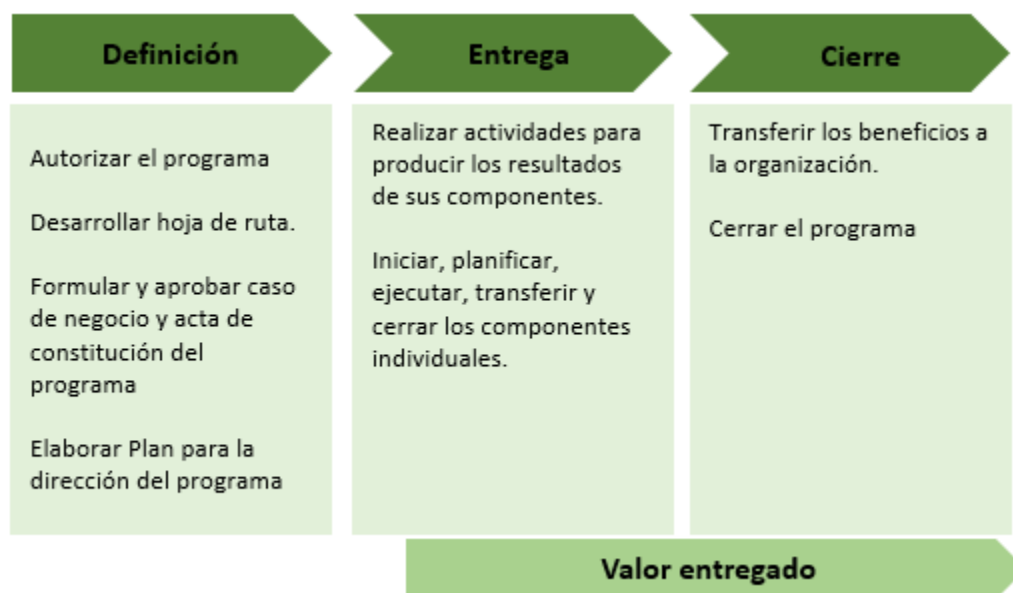
4.2.3.1. Dirección del programa

Como lo menciona el Project Management Institute (2017), la dirección de programas brinda una estructura para vincularse y alcanzar las estrategias de la organización, su responsable es el director de programa a través de acciones tomadas en los siguientes dominios de desempeño:

- Alineación estratégica: define los resultados del programa, los cuales deben estar enfocados al logro de beneficios para la organización. Incluye el caso de negocio, acta de constitución, hoja de ruta, evaluaciones ambientales y estrategia para gestionar riesgos.
- Gestión de los beneficios: establece y entrega los beneficios, incluye: identificación, análisis y planificación, entrega, transición y mantenimiento de beneficios.
- Involucramiento de interesados: identifica y estudia las insuficiencias de los interesados, busca su involucramiento a través de la comunicación y gestión de lo que ellos esperan. Incluye: identificación, análisis, planificación, involucramiento y comunicación de los interesados
- Gobernanza: delega y ejecuta las decisiones, define conocimientos y supervisa el programa. Incluye: practicas, roles e implementación de la gobernanza del programa.
- Gestión del ciclo de vida. En la figura 9 se detalla el ciclo de vida del programa

Figura 9.

Ciclo de vida del programa



Nota: elaboración propia a partir de Project Management Institute (2017)

4.2.3.2. Alcance, enfoque y dirección de programas

De acuerdo con el Project Management Institute (2017), el alcance, enfoque y dirección de programas consiste en:

- Alcance: abarca el alcance de sus componentes, genera beneficios a la organización en la medida que los productos de sus componentes se entreguen de manera coordinada y complementaria.
- Cambio: los programas se adaptan al cambio con el propósito de mejorar la entrega de beneficios.
- Planificación: a través de los planes del programa se realiza seguimiento y control a los componentes.
- Gestión: las actividades de los componentes son coordinados por los directores de programas para asegurar la entrega de beneficios de acuerdo con lo planeado.
- Monitoreo: a través del seguimiento a los componentes del programa, los directores de programa garantizan el logro de objetivos, cronograma, presupuesto y beneficios.
- El éxito se mide en términos de la obtención de beneficios

4.2.4 Políticas Públicas.

De acuerdo a lo planteado por Velasquez (2009), las políticas públicas se entienden como una interrelación e integración de diferentes procesos y partes que logran establecer un alcance mayor, en términos de la satisfacción de las necesidades de la población a la que está enfocada la propuesta. De acuerdo con esto, el autor señala que la definición más acertada de política pública debe, por lo menos, integrar estos cuatro elementos:

1. Ser un proceso que integre las decisiones, acciones, instrumentos y acuerdos entre los diferentes actores.
2. Que los organismos públicos cumplan con un papel de interlocutor y se dé la oportunidad de participación a otro tipo de instituciones.

3. Buscar la solución a una situación que con anterioridad se haya definido como problemática.
4. La política pública se debe nutrir del mismo ambiente que pretende modificar.

En este sentido, la política pública se comprende como un proceso que evidentemente logra integrar diferentes acciones e instrumentos que puedan beneficiar e impulsar la participación de los ciudadanos en el propio desarrollo de planes y objetivos que los pueda beneficiar. De esta forma, es necesario que las políticas públicas reconozcan que su objeto de estudio o de impacto es diverso y se desarrolla de acuerdo a las particularidades y contextos de las poblaciones, motivo por el cual una misma política pública no puede ser implementada genéricamente en todos los territorios, al contrario de ello se hace evidente la necesidad de desarrollar un proceso diagnóstico que a priori brinde las bases de la política pública tal como lo indica Velasquez, (2009).

Por su parte, autores como Duflo et al. (2005) citado por Estevez (2015), señalan que las políticas públicas se definen como todas las acciones y tareas que adelantan los gobiernos para hacer o dejar hacer en su territorio, esto involucra el posicionamiento de un grupo de personas que logren dirigir el Estado y generar diversas decisiones políticas, las cuales puedan beneficiar a toda la población que tienen a su cargo, determinado por el entorno y los contextos tanto sociales como políticos que marcan e identifican a esta población, esto equivale a un conocimiento sobre las necesidades y potencialidades de la sociedad que se gobierna, bajo todo lo cual, se puedan generar acciones que beneficien realmente a los ciudadanos.

De esta forma, es importante reconocer que una política pública puede adquirir dos dimensiones, por un lado, las políticas públicas de corte gubernamental, las cuales se caracterizan por ser planes, proyectos y actividades que desarrolla e implementa un gobierno de turno durante su administración. Por otro lado las políticas públicas de corte estatal, las cuales se manifiestan como acciones políticas que van mucho más allá de los gobiernos de

turno y que logran instaurarse en la naturaleza de los Estados, asegurando así una continuidad en el desarrollo e implementación de este tipo de políticas (Estevez, 2015).

En esta misma clasificación, Nateras (2006), plantea que las políticas públicas pueden entenderse de acuerdo a dos perspectivas, por un lado desde la disciplina, la cual surge con los procesos de industrialización desarrollados durante los años 50 del siglo XX, en lugares como Estados Unidos e Inglaterra, en donde se enfoca y propone como primer elemento el estudio de las necesidades y problemáticas que pueden encontrarse en la sociedad pública, teniendo en cuenta el grado de incidencia y de impacto que tienen en estas situaciones los procesos estatales y gubernamentales sobre el análisis de estas realidades y contextos. Por otro lado, se presenta el concepto de política gubernamental, la cual pareciera hacer pensar a la ciudadanía en su conjunto, que todas las acciones gubernamentales son determinadas como políticas públicas.

De acuerdo con este mismo autor, las políticas públicas se desarrollan teniendo en cuenta decisiones y acciones que puedan representar una significancia a las necesidades bajo las cuales conviven las sociedades en su interior, debido a esto se presentan a continuación algunas consideraciones que logran explicar y concebir las políticas públicas:

- Una actividad de carácter gubernamental (campos de política en salud, educación y comercio)
- Un propósito que puede ser general (política de empleo para jóvenes).
- Una situación social o culturalmente deseada (lo que sucede con la restauración de centros históricos o con la seguridad)
- La propuesta va dirigida a una acción en específico (por ejemplo, las políticas de reforestación o las de alfabetización de adultos)
- Es acorde a las normas de un determinado campo (por ejemplo, con la planificación urbana).

- Es acorde con el Plan de gobierno, es decir las temáticas en las que se quiere enfocar una determinada administración (Nateras, 2006).

En el siguiente apartado se analiza la metodología general ajustada, teniendo en cuenta que actualmente es una herramienta usada en la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública.

4.3 Metodología General Ajustada

Como lo menciona el Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos, desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2013), la metodología general ajustada (MGA) es un software que permite registrar información selecta de proyectos de inversión pública. Se divide en dos grandes componentes marco lógico y preparación y evaluación económica de proyectos. Las características de la MGA son: a) facilita la gestión de proyectos de inversión pública y la toma de decisión a través de formularios, b) permite registrar todas las iniciativas de inversión pública independiente de su sector y fuente de financiación y c) es una herramienta que está en evolución.

En la tabla 4, se menciona el ciclo de vida de los proyectos de inversión pública bajo la metodología MGA:

Tabla 4.

Ciclo de vida proyectos de inversión pública bajo la metodología MGA

Etapas de reinversión	Etapas de inversión y operación	Etapas de seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del problema de la iniciativa • Análisis de alternativas • Estudios de factibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del proyecto • Definición de línea base 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de: indicadores de producto Indicadores de gestión

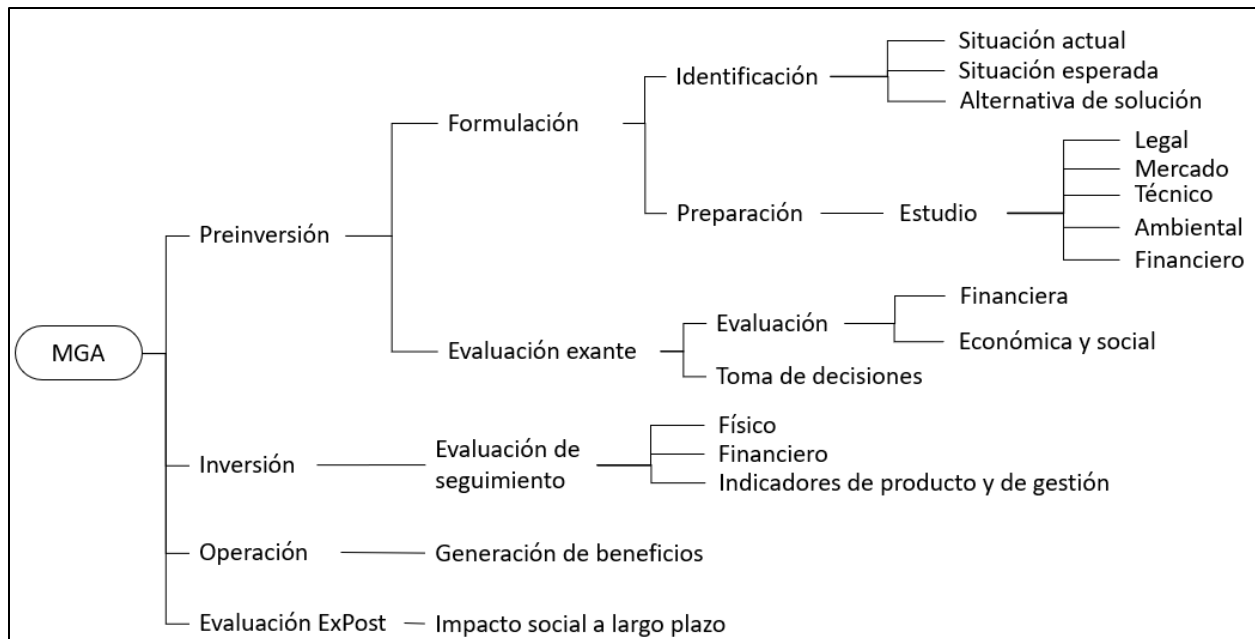
Etapa de reinversión	Etapa de inversión y operación	Etapa de seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación económica • Soporte para a toma de decisión • Definición de productos • Definición de actividades a desarrollar • Fuentes de financiación 		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de resultado • Evaluación de los resultados alcanzados.

Nota: Elaboración propia a partir de Manual de Soporte Conceptual Metodología General

para la Formulación y Evaluación de Proyectos (DNP, 2013).

Figura 10.

Mapa mental estructura MGA



Nota: Elaboración a partir de la cartilla Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos (DNP,2013).

En el siguiente apartado se estudiaron 30 artículos científicos, con el fin de conocer la opinión de los diferentes autores sobre la gestión de proyectos y programas de manera que se logre identificar aportes a la presente investigación.

4.4. Consideraciones artículos académicos

En la tabla 5, se resaltan algunos artículos relacionados con el tema de investigación:

Tabla 5.

Relación artículos académicos

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
Almaguer et al. (2020)	La investigación se centra en el caso de la gestión de proyectos de desarrollo local en Cuba, encontrando que hay ciertas ineficiencias en cuanto al uso de herramientas metodológicas para gestionar los proyectos. En este sentido, se proponen desarrollar un procedimiento para gestionar de forma integrado los proyectos de desarrollo local, este procedimiento debe contribuir a mejorar la efectividad en la gestión de proyectos. Los resultados muestran un conjunto de herramientas para la gestión como: fichas de procesos, diagramas, indicadores para medir los proyectos, índices, etc. Se llega a la conclusión de que esta gestión permite que los directivos tengan una guía de manejo y es viable en la práctica.	Esta investigación tiene un carácter de desarrollo local en un caso de un país cercano al colombiano. Bajo esta lógica, la investigación aporta herramientas de gestión de proyectos públicos que pueden adaptarse al municipio de Plato, además, se comprobó su utilidad en la práctica.
Sánchez y Solarte (2010)	Este proyecto se centra en hacer un análisis de la guía PMBOK® con el fin de romper la dicotomía	La investigación permite cuestionarse el uso práctica de la guía PMBOK® en contextos

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
	<p>existente entre proyectos fuertes y proyectos blandos. Los resultados de este análisis son una propuesta para usar la guía teniendo en cuenta las condiciones de incertidumbre a la cual se enfrentan los proyectos hoy en día. Se concluye que la actualización de esta guía debe partir de un análisis situacional y de la complejidad de cada proyecto, de esta manera puede ofrecer mecanismos acordes al contexto en el cual se usa.</p>	<p>con un alto grado de incertidumbre, es por ello que, para el caso que aquí se estudia, se hace necesario que las guías o estándares se ajusten a la realidad del municipio en cuestión.</p>
<p>Urdaneta (2011)</p>	<p>La investigación se desarrolla en el municipio de Maracaibo y plantea determinar los niveles de eficiencia en cuanto a la gestión de proyectos hecha por los consejos municipales durante el periodo de 2006-2009. La metodología usada fue mixta y se midieron indicadores de la gestión de proyectos. Los resultados arrojan que durante este periodo de tiempo se presentaron ciertas ineficiencias en los proyectos: retrasos en asignación de recursos y errores al hacer estimaciones debido a que los voceros no conocían las herramientas de control y de planificación. Se concluye que las instituciones gubernamentales deben dar un apoyo a estas pequeñas entidades y supervisar el uso de los recursos y las</p>	<p>El principal aporte está en la evaluación a los consejos municipales y en el análisis teórico vs el técnico que demuestra problemas en el uso de los recursos y desconocimientos frente al uso de herramientas de gestión de proyectos en las entidades locales.</p>

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
	<p>actividades realizadas desde los consejos.</p>	
<p>Miranda y Torres (2015)</p>	<p>La investigación se centra en el monitoreo y evaluación (ME) de las políticas públicas, reconociendo así que en Perú hace falta el uso de lineamientos internacionales para llevar a cabo este proceso. Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto busca identificar las funciones que desempeñan los profesionales en Medición y evaluación y encontrar las competencias que deben tener para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente. Los resultados muestran un perfil de competencias validado para ser aplicado en la organización del trabajo y en el desarrollo de capacidades en este proceso de las Políticas Públicas. Se concluye la necesidad de generar este tipo de herramientas constantemente para capacitar a los trabajadores y garantizar la eficiencia en los procesos.</p>	<p>El principal aporte se centra en la herramienta de perfil verificado, allí se encuentran una serie de lineamientos para garantizar un buen trabajo durante el Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas.</p>
<p>Golini et al. (2015)</p>	<p>Esta investigación se centra en los proyectos de Desarrollo Internacional (DI) llevados a cabo por ONG's, el problema radica en que este tipo de proyectos tienen altas tasas de falla y no tienen un desempeño satisfactorio. Con base en ello, el objetivo de la investigación es brindar una manera de evaluar la existencia</p>	<p>Los aportes de la investigación se centran en generar herramientas para el correcto desempeño de proyectos internacionales. Aunque son proyectos desarrollados por ONG's las herramientas sirven como guías para otro tipo de entidades.</p>

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
	<p>de etapas de madurez en la adopción de herramientas de PM. Los resultados destacan la existencia de una relación entre estas etapas y el desempeño del proyecto. Se concluye que el buen desempeño de los proyectos se puede llevar a cabo tanto a través del desempeño interno como de la correcta adopción de las herramientas aquí propuestas.</p>	
Cáceres (2016)	<p>Los proyectos que son administrados de forma directa suelen tener problemas que afectan directamente la eficiencia en cuanto a costos y tiempo. Es por ello que la investigación plantea determinar la relación existente entre el control de un proyecto y la variación del mismo en cuanto a costo y tiempo. Cabe destacar que se centra en proyectos de administración directa, asimismo, los resultados arrojan que hay una correlación inversa entre ciertos costos, pero algunos costos como los costos de equipo no presentan relación alguna. Se concluye que los proyectos que presentan menor variación en costos y tiempo de ejecución tienen una mayor eficiencia y su control se hace mucho más sencillo.</p>	<p>El principal aporte se centra en analizar las variables que permiten que un proyecto sea más eficiente, especialmente aquellos proyectos de Administración Directa.</p>
Artigas et al. (2017)	<p>En el caso cubano, el Ministerio no cuenta con herramientas automatizadas para gestionar</p>	<p>La herramienta que aquí se propone es útil para aplicar en los casos de herramientas</p>

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
	<p>proyectos de tipo informático, es por ello que se propone establecer una herramienta de este tipo para el Ministerio. La herramienta propuesta define cada una de las etapas, las actividades y el control y seguimiento eficiente durante el ciclo de vida de cada proyecto. La herramienta automatizada se denomina Portal Open PPM y su aplicación permite fortalecer principalmente, el seguimiento, control y la productividad de los actores de cada proyecto.</p>	<p>informáticas, sin embargo, para esta investigación es útil ya que permite hacer un seguimiento y supervisión de los actores implicados en cada proyecto.</p>
(Visbal, Villa, 2020)	<p>Este proyecto se centra en la Región Caribe colombiana, más propiamente en los proyectos del Sistema General de Regalías. Durante el 2018 el índice de gestión de estos proyectos fue insuficiente, por lo cual se propone el diseño de un Sistema de Gestión de Lecciones Aprendidas basado en Nonaka y Takeuchi. La idea de este sistema es que ayude a reciclar correctamente el conocimiento de proyectos anteriores en el Caribe colombiano para así evitar cometer los errores de otras ejecuciones.</p>	<p>Esta investigación brinda grandes aportes ya que se centra en el caso del Caribe y se basa en un análisis de anteriores proyectos para mejorar la ejecución de los actuales, puede ser una base para evidenciar los problemas encontrados en el Municipio de Plato.</p>
Ariza (2019)	<p>La investigación nace del vacío en los estudios sobre el dominio de la cultura organizacional para el triunfo de los proyectos, es por ello que se propone establecer la</p>	<p>El principal aporte de esta investigación es en el ámbito teórico, pues demuestra la estrecha relación entre la</p>

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
	<p>ocurrencia de la cultura en la certeza de la gestión de los proyectos dentro de una organización farmacéutica. Los resultados evidencian la necesidad de adoptar experiencias para gestionar proyectos y la colaboración de los stakeholders en los mismos.</p>	<p>cultura organizacional y la gestión de proyectos.</p>
<p>Pinzón y Remolina (2017)</p>	<p>Esta investigación se centra en el que hacer del gerente de proyectos, es por ello que analiza las herramientas propuestas en el PMBOK para así evidenciar el apoyo que brindan en las áreas de gestión de la labor del gerente de proyectos. Se tomó una muestra de gerentes de proyectos y se evidenció que, con un total de nueve herramientas de este estándar, es posible desarrollar una gestión integral de los proyectos.</p>	<p>La investigación genera aportes en cuanto al uso de los estándares, pues permite definir aquellas herramientas de utilidad para los gerentes de proyectos y dejar a un lado las herramientas que no son tan utilizadas.</p>
<p>Arce y López (2010)</p>	<p>Este trabajo se centra en las compañías bogotanas y pretende medir su nivel de maduración en cuanto a la gestión de proyectos bajo las dimensiones de: a) El nivel de cumplimiento de procesos de estandarización, medición, control y mejora continua en la gestión de proyectos y b) interrelación entre programas, proyectos y portafolio. Se concluye que hay un bajo nivel de maduración en este campo en todo tipo de empresas: en las</p>	<p>Los resultados que arroja la investigación son críticos y dan cuenta de la necesidad de investigar y desarrollar cada día más, herramientas para gestionar los proyectos en las diferentes áreas de producción.</p>

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
Cuadros (2016)	<p>grandes empresas el nivel de maduración es del 24,7%, en la mediana empresa es de 13,6%, en la pequeña empresa es del 8,6% y en la microempresa es del 6,2%.</p> <p>En esta investigación se resalta la importancia de las metodologías usadas en la gestión de proyectos para identificar el valor que aporta el proyecto a todos sus interesados. En este sentido, se hace un análisis de cada guía y de los actores implicados en las etapas de los proyectos. Se concluye que en el caso latinoamericano el uso de estos estándares está avanzando rápidamente debido a la alta producción científica.</p>	<p>El principal aporte se centra en determinar el avance del uso de estas herramientas en Latinoamérica, en este sentido, la producción científica actual en el campo de gestión de proyectos está permitiendo un avance en materia de desarrollo regional.</p>
Montero et al. (2020)	<p>Esta investigación parte de una revisión documental en cuanto al avance en el desarrollo del campo de gestión de proyectos. Teniendo en cuenta esto, busca resaltar elementos o conceptos para la gestión eficaz de proyectos considerados por autores selectos bajo la combinación de visiones y metodologías de trabajo. Se concluye que estas visiones y metodologías deben ser adaptables y flexibles a los diferentes contextos de cada organización.</p>	<p>El principal aporte se realiza en el campo teórico y práctico, pues es una investigación que permite concluir la necesidad de mezclar las diferentes metodologías dependiendo las necesidades de cada empresa y la complejidad de los proyectos y no quedarse únicamente con las definiciones conceptuales que las guías realicen.</p>

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
Betancourt et al. (2014)	En esta investigación se recogen las lecciones aprendidas de la aplicación de Project Management Office (PMO) en la gestión de proyectos de algunas empresas de Medellín con el fin de proporcionar entradas para propuestas metodológicas efectivas de gestión de proyectos. Los resultados demuestran que no importa la cantidad de empleados de la empresa, se puede obtener un buen desempeño del PMO siempre y cuando se sigan ciertas indicaciones. Se concluye la imposibilidad de estandarizar una única metodología en las organizaciones, ya que cada una tiene diferentes actividades económicas y se hace necesario adaptar la herramienta a los objetivos de cada organización.	El principal aporte se centra en el análisis de la herramienta PMO y el ajuste necesario que se debe hacer en cada organización si se quiere un desempeño adecuado en la gestión de proyectos.
Chavez (2014)	La investigación se centra en el sector de los servicios de tecnología y presenta una guía para la estructuración de una PMO diseñada con información de cada organización que busque mejorar la gestión de proyectos y generar valor bajo la integración de la estrategia, sus procesos, personas y herramientas. En este sentido, la implementación de una PMO crea todo un cambio organizacional el cual debe ser respaldado por la gerencia y se debe realizar mediante un plan de	El principal aporte se centra en el diseño de la PMO, que además de garantizar un crecimiento gradual, permite adecuarse a diferentes tipos de organizaciones.

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
	<p>gestión del cambio. Se concluye mencionando que el diseño aquí planteado debe adecuarse a cada organización y permite un crecimiento gradual en el desarrollo de las estrategias de la organización.</p>	
<p>Montes et al. (2013)</p>	<p>Esta investigación se centra en una revisión documental, y pretende evidenciar la importancia de la disciplina de dirección de proyectos a nivel internacional y su relación con las diferentes metodologías y estándares planteados. En este sentido, identifica las metodologías para la gestión de proyectos más reconocidas, sus limitaciones y orientación, y los beneficios de su implementación. Se concluye que la mejora de competencias en dirección de proyectos está dada por el buen uso de estándares, más allá de la aplicación de varios o del manejo de un lenguaje complejo.</p>	<p>El principal aporte de esta revisión está en la relación que se hace entre el buen uso de cada estándar y su relación con la dirección de proyectos. Lo importante en este sentido no es utilizar el lenguaje complejo que se maneja en las guías sino adecuarlo a las diferentes realidades.</p>
<p>Ariza (2017)</p>	<p>Esta investigación reconoce la importancia de medir los proyectos en términos de cumplimiento, sin embargo, destaca la necesidad de utilizar otro tipo de KPI's para la medición del éxito de los proyectos en el caso colombiano. Se aplicó una encuesta a 211 empresas y se encontró que hay otros factores de gran importancia como la</p>	<p>El principal aporte está en la construcción de nuevos indicadores que van más allá del cumplimiento y que permiten medir el éxito de los proyectos desde diferentes perspectivas.</p>

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
	<p>satisfacción de los actores y el logro de los compromisos. Se concluye que los resultados amplían la teoría en cuanto a gestión de proyectos y es posible medir la efectividad de los mismos en otros sectores económicos.</p>	
Sierra (2017)	<p>En un inicio la investigación da claridad sobre las características de una PMO, para dar a conocer su importancia en la gerencia de proyectos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. En el caso colombiano las empresas tienden a confundir las actividades desarrolladas por una PMO y se tiende a minimizar su alcance. Se llega a la conclusión de que la implementación de este tipo de oficinas permite mejorar la competitividad, la confianza con el cliente y el posicionamiento en el mercado.</p>	<p>El principal aporte está en el reconocimiento de la importancia de las PMO demostrando así los múltiples beneficios que obtienen las organizaciones al implementar este tipo de oficinas.</p>
López et al. (2016)	<p>En el caso colombiano, la ejecución de proyectos con recursos públicos tiene grandes retos, entre ellos el manejo de actores dado la gran cantidad de estos en las fases de ejecución de y formulación. Bajo la guía propuesta por el PMI, la investigación propone un diseño e implementación de un modelo ajustado de oficina de dirección de proyectos de C&T financiados con recursos públicos teniendo en cuenta aspectos estratégicos,</p>	<p>El principal aporte de la investigación se centra en el modelo desarrollado que permite establecer una guía ajustada para el manejo de los recursos públicos dentro de los proyectos. En este sentido, es un modelo ideal para usar y adecuar a este caso de estudio.</p>

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
	<p>estructurales, operacionales y financieros que proporcione un mayor nivel de seguimiento y supervisión.</p>	
<p>Portocarrero et al. (2020)</p>	<p>La investigación se centra en las metodologías aplicadas durante la evaluación de proyectos de inversión pública, es así como identifica las principales tendencias y brechas de metodologías para la evaluación de proyectos de inversión pública, a través de una vista a nivel mundial, regional y local que ayuden en la toma de decisiones en el caso colombiano. La revisión se centra en los proyectos medioambientales, encontrando que en el caso colombiano las metodologías en cuanto a la evaluación de este tipo de proyectos aún son incipientes.</p>	<p>El principal aporte se centra en la aplicabilidad de metodologías usadas a nivel internacional que se podrían usar en el caso colombiano concretamente en los proyectos medioambientales de inversión pública, lo cual podría ajustarse a los proyectos que se desarrollan en este caso de estudio.</p>
<p>Ñustes et al. (2018).</p>	<p>Esta investigación se centra en una revisión de literatura sobre la gestión de proyectos y la implementación de PMO, en este sentido, al analizar la literatura se pretende aprovechar y recopilar los diferentes aportes de una PMO en el desarrollo de proyectos. Los resultados demuestran 7 factores de éxito en los que contribuye la PMO en la gerencia de proyectos. Uno de los factores más importantes es la integración de los objetivos a nivel organizacional con los proyectos,</p>	<p>El principal aporte de la investigación es la identificación de los 7 factores que una OPM tiene en relación con el éxito de los proyectos.</p>

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
	<p>asimismo, cada oficina de proyectos varía en función de la empresa y tiene un papel activo en la difusión de metodologías o estándares utilizados al interior de la organización.</p>	
<p>López et al. (2016)</p>	<p>La investigación se plantea estructurar un modelo de gestión de proyectos para coordinar los programas que necesiten un mayor seguimiento. Este modelo permitirá entonces asegurar la adecuada administración de los recursos públicos bajo un esquema utilizado en el sector privado. En el modelo se pudieron establecer canales de comunicación consistentes con las necesidades de cada uno de los interesados.</p>	<p>El principal aporte de esta investigación se centra en el modelo, que anteriormente ya había sido desarrollado para el manejo de los recursos públicos, pero ahora se centra en las actividades de seguimiento y supervisión basadas en los intereses de los diferentes sectores implicados.</p>
<p>Ortiz y Sánchez (2017)</p>	<p>Debido al aumento de políticas enfocadas en la gestión de proyectos de inversión social en Colombia, la presente investigación se plantea diseñar una metodología que permita formular, planificar, ejecutar, controlar y cerrar los proyectos de infraestructura y socio productivos. La metodología bajo la cual se estructuró la propuesta está basada en las 5 fases del PMBOK y se añadió un enfoque de marco lógico. Se concluye que este modelo permite anticipar las prioridades de cada proyecto y</p>	<p>El principal aporte se centra en la metodología propuesta, pues es una metodología con un enfoque de inversión social que se adapta a los proyectos desarrollados en el municipio de Plato.</p>

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
	desarrollarlos teniendo en cuenta su mayor beneficio.	
Medianero (2008)	Esta investigación se desarrolla en el caso peruano y tiene la intención de dotar al gobierno peruano de una metodología simplificada para diseñar proyectos de inversión pública. Esta metodología establece la relación entre el flujo de caja y el enfoque de marco lógico para así desarrollar los proyectos de forma coherente y unificar el lenguaje usado tanto por evaluadores como por formuladores. Se concluye que la metodología diseñada permite mejorar la calidad de las propuestas y disminuir los costos en la reinversión.	Esta investigación es de gran utilidad ya que se centra en un caso similar al colombiano y aporta herramienta general que permite comprender la aplicación simplificada de proyectos de inversión pública.
Amésquita (2022)	La investigación se desarrolla en la municipalidad provincial de Moquegua en Perú. Se buscó relacionar la Gestión de proyecto de Inversión Pública en esta municipalidad con la metodología BIM. Los resultados muestran que esta metodología es de suma importancia dentro del desarrollo de este tipo de proyectos, sin embargo, en la municipalidad se encontraron problemas en la planificación, control y la distribución de los recursos públicos, por lo cual, se concluye	El principal aporte es el análisis que se hace entre la gestión de proyectos y el uso de una metodología en específico, asimismo, se resaltan algunas problemáticas que están presentes en la ejecución de los mismos en pequeños municipios.

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
	la necesidad de utilizar tecnologías alternativas.	
García (2022)	La investigación nace del vacío en cuanto a la implementación de herramientas tecnológicas en el sector de la inversión social, el uso de estas herramientas permitiría mejorar la calidad y la eficiencia de la ejecución de los proyectos. Es por ello que se analiza la metodología BIM para mejorar la gestión de este tipo de proyectos. Las conclusiones a las que se llega es que hay entidades no estatales extranjeras que ya están aplicando la metodología y han evidenciado mejoras en cuanto a la efectividad de los proyectos, disminuyendo costos y ajustándose a los tiempos establecidos, es por lo tanto viable y necesario aplicarlas en el campo de la inversión pública.	El principal aporte se centra en el análisis de la metodología BIM, pues no es tan reconocido en el desarrollo de proyectos de inversión pública, pero se comprueba que sería de gran utilidad.
Cruz et al. (2019)	La investigación se centra en el sector de la vivienda de interés social sostenible en Colombia, en este sentido, se propone diseñar una metodología de gestión de proyectos para la construcción de vivienda de interés social que integre parámetros sostenibles en términos sociales, ambientales y económicos. La propuesta se centra en el uso de un estándar llamado Green Project Management (GPM) y permite integrar diferentes dimensiones de	Lo más importante de esta investigación es el aspecto sostenible de la metodología propuesta, pues en el caso del municipio de Plato, uno de los pilares es la sostenibilidad en el desarrollo de los proyectos.

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
Sánchez (2016)	cada proceso y se puede adaptar a otros sectores sin importar el recurso humano que ejecute el proyecto, de esta manera se promueve el cambio hacia una cultura de gestión que integre la sostenibilidad en el desarrollo de los proyectos.	Aunque la investigación se basa en el caso peruano, el modelo propuesto es aplicable a pequeños gobiernos locales que desarrollan proyectos a mediano y corto plazo.

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
Leiva (2017)	Esta investigación se centra en la priorización de proyectos de inversión pública, en este sentido, crea una metodología que permite identificar los proyectos con un mayor nivel de priorización y mejorar de esta forma la toma de decisiones en política pública. El enfoque que se maneja es participativo pues demuestra otorgar confiabilidad y sostenibilidad a los proyectos, de esta manera, se garantiza la legitimidad de los mismos. La propuesta planteada es multicriterio y garantiza el éxito de la inversión.	La propuesta que aquí se plantea permite tener criterios para la priorización de proyectos de inversión pública, de esta manera, los criterios se podrán tener en cuenta para el caso que aquí interesa.

Autor	Tema, objetivo, resultados y conclusiones	Aportes a la investigación
Núñez (2022)	La investigación se centra en el problema de la medición de la gestión de los recursos públicos por medio de indicadores de tipo cuantitativo. En el caso de la Municipalidad de Pimentel no se han establecido indicadores que permitan hacer una correcta medición, es por ello que el objetivo de investigación es diseñar un modelo de indicadores para la gestión presupuestal basada en el desempeño, la idea es garantizar un adecuado manejo de los recursos públicos. Se concluye que el modelo en cuanto a costos y beneficios es viable y se relaciona con la modernización del Estado.	El principal aporte es el conjunto de indicadores que allí se diseñan, pues permiten realizar una medición de la gestión de los recursos públicos impidiendo así costos excesivos y problemas en la ejecución de los proyectos de carácter estatal.

Nota: Elaboración a partir de Almaguer et al. (2020), Sánchez y Solarte (2010), Urdaneta (2011), Miranda y Torres (2015), Golini et al. (2015), Cáceres (2016), Artigas et al. (2017), Visbal y Villa (2020), Ariza (2019), Pinzón y Remolina (2017), Arce y López (2010), Cuadros (2016), Montero et al. (2020), Betancourt et al. (2014), Chávez (2014), Montes et al. (2013), Ariza (2017), Sierra (2017), López et al. (2016), Ñustes et al. (2018), López et al. (2016), Ortiz y Sánchez (2017), Medianero (2008), Amésquita (2022), García (2022), Cruz et al. (2019), Sánchez (2016), Leiva (2017) y Núñez (2022).

5. Marco institucional

5.1. Características territoriales

De acuerdo con el Plan de Desarrollo (2020) el Municipio de Plato, del cual trata la presente investigación, está ubicado en el centro del departamento del Magdalena. Su posición es cercana al río Magdalena y cubre buena parte de los siguientes Complejos Cenagosos: Zarate, Malibú y Veladero. Por el municipio pasa el nuevo Proyecto Ruta del Sol sector 3, lo cual convierte a este territorio en un punto importante que conecta con principales ciudades de esta región como lo son: Valledupar, Barranquilla, Sincelejo, Mompox y Santa Marta. Ver figura 11.

5.1.1. Mapa del municipio de plato

Figura 11.

Mapa división política del Municipio de Plato, departamento de magdalena



Nota: Tomado del Plan de desarrollo 2020-2023, Plato se transforma contigo, (2020), p. 11

5.2. Análisis demográfico

El Plan de desarrollo llamado “Plato se Transforma Contigo”, muestra los siguientes datos demográficos basados en las proyecciones de población realizadas por el DANE según el censo de 2018.

Para el año 2020, la población del municipio es de 64.017. De este total, un 51% son hombres y un 49% mujeres, asimismo, el 39,82% son niños, niñas y adolescentes, que

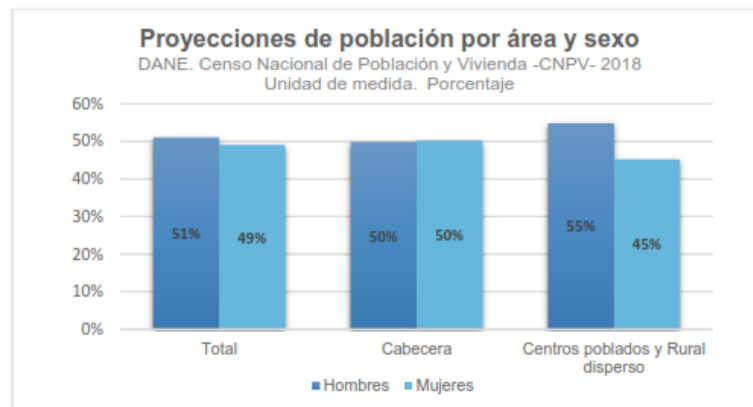
sumarían un total de 25.489 personas. En cuanto a la ubicación de las personas, se encuentra que la mayor parte de la población, el 76,6% que corresponde con 49.028 habitantes, se ubica en la cabecera municipal; mientras que el 23,4%, es decir, 14.989 habitantes, vive en los centros poblados y en las áreas rurales dispersas (DANE, 2020).

Lo anterior evidencia que la población del municipio es mayormente joven y a su vez se ubica en la zona urbana del mismo, por lo cual, hay una gran oportunidad de desarrollo local.

En la Figura 12 se resumen estos datos:

Figura 12.

Proyecciones de población por área y sexo en el municipio de Plato, Magdalena



Nota: Tomado del plan de desarrollo (DNP, 2020).

5.3. Misión

La misión que se plantea la Alcaldía de Plato (2022) es tener un desarrollo en línea con los objetivos planteados a nivel departamental y nacional. En consecuencia, los planes anuales están orientados hacia dos principios: el bien y la calidad de vida de la población.

La idea es cumplir con esta misión mediante la participación de toda la comunidad y en un ambiente fortalecido por ejes como la tolerancia, la honestidad, la eficiencia y la concertación. Asimismo, la misión tiene como prioridad descentralizar las políticas en busca de cubrir las necesidades locales sin generar un perjuicio con respecto a los intereses nacionales y departamentales (Alcaldía local de Plato, 2022).

5.4 Visión

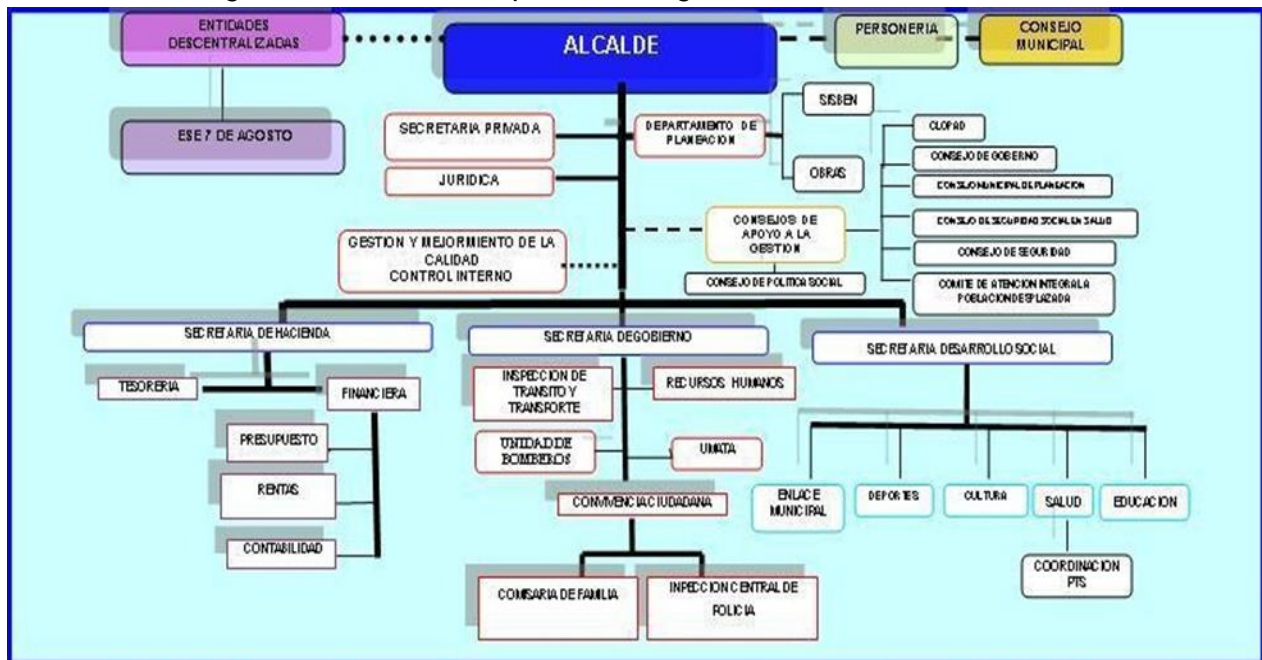
Se busca posesionar al Municipio en un ámbito productivo que a la vez sea operativo y sostenible. El progreso se ve de forma integral y siempre encaminado a la búsqueda de la paz, la convivencia, la participación ciudadana y la seguridad. Teniendo en cuenta lo anterior, la inversión social apuntará a obtener resultados que beneficien a toda la comunidad, garantizando así el bienestar social y el crecimiento y desarrollo socioeconómico. Finalmente, se procura generar un estímulo y reactivar la participación del sector privado en sus manifestaciones empresariales y productivas (Alcaldía de Plato, 2022).

5.5 Estructura municipal

El ente territorial de este municipio se encuentra administrativamente descrito en el Decreto 758 de 2015. Con base en este decreto, a en la Figura 13 se evidencia el organigrama municipal:

Figura 13.

Estructura orgánica alcaldía municipal Plato Magdalena



Nota: Recuperado de Alcaldía de Plato – Magdalena (2022).

5.6 Banco de programas de proyectos, y de los proyectos, del municipio de Plato

Magdalena

El municipio de Plato Magdalena reglamentó el Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos de Inversión Municipal mediante el acuerdo No. 167 del 4 de septiembre de 1996 y el objetivo o función principal del Banco de programas de proyectos y de los proyectos de inversión municipal es el de servir como un instrumento técnico para la administración municipal permitiendo así ejecutar, programar y realizar un seguimiento a los recursos de inversión del Municipio, teniendo siempre en cuenta la priorización, la selección de proyectos y el análisis del impacto en gasto público.

El responsable del Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos a nivel local es el Departamento Administrativo de Planeación. Desde este despacho debe velarse por la aplicación del manual de banco de proyectos, que se adoptó mediante el decreto No. 110, del 6 de octubre de 2021, orientando el proceso de gestión de la inversión pública con calidad y eficiencia, y garantizando que se apliquen los procedimientos adecuados en cada proyecto en las diferentes etapas del ciclo de vida.

Las diferentes funciones del Banco están delimitadas para garantizar el manejo y control de la información. Con relación al manejo de las herramientas informáticas dispuestas para apoyar todo el proceso (MGA y SUIFP), cada actor cumple una función dependiendo el momento en que se encuentre el proyecto que implica manejo de información, cargue, ajustes, actualizaciones y situaciones propias de cada proceso.

En la tabla 6, se relacionan los actores y los roles en el Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos del Municipio de Plato:

Tabla 6.

Actores y los roles en el Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos

ACTOR	FORMULACIÓN	VIABILIDAD	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL	EJECUCIÓN	OPERACIÓN
Director(a) del Departamento Administrativo de Planeación	Administrador local	Coordinador de los flujos de viabilidad	Coordina la elaboración del POAI y acompaña el trámite de aprobación de presupuesto		
Profesional Universitario Banco de Proyectos	Formulador oficial	Gestor de los flujos de viabilidad	Acompaña las distintas secretarías de despacho para que adapten los proyectos al presupuesto autorizado y efectúen el seguimiento	Realiza seguimiento a la gestión del proyecto y sus ajustes y adelanta trámites presupuestales	Realiza seguimiento al proceso reportado por la gerencia del proyecto
Asesor – formulador de proyectos	Formulador oficial	Prepara los flujos de viabilidad	Acompaña las distintas secretarías de despacho para que adapten los proyectos al presupuesto autorizado y efectúen el seguimiento		
Dependencias que participan o ejecutan (Secretarías – Oficinas)		Garantizan el tránsito del proyecto en sus etapas		Hacen seguimiento físico y financiero y reportan al Banco de Proyectos	Hacen seguimiento y reportan al Banco de Proyectos
Secretario (a) de Hacienda	Consulta general	Otorga la viabilidad presupuestal	Determina cuotas de inversión y prepara junto a la oficina de Planeación el POAI, generando los procedimientos hasta su aprobación		

ACTOR	FORMULACIÓN	VIABILIDAD	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL	EJECUCIÓN	OPERACIÓN
Ejecutor (contratista)				Realiza actividades contratadas e informa periódicamente sobre la ejecución	Ejecuta actividades y realiza reportes a la administración del avance

Nota: elaboración propia a partir del Manual banco de proyectos, del Municipio de Plato

(2021) p.13

Las funciones del Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos corresponden con los diversos ejes del ciclo de vida de los proyectos y a las actividades inherentes a su organización, su estructura se define en la tabla 7.

Tabla 7.

Funciones del Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos

Legal e institucional	Metodológico y conceptual	Herramientas Informáticas	Capacitación y Asistencia técnica
Actualizar permanentemente el Manual de procesos y procedimientos del Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos, teniendo presente las normas vigentes.	Adoptar las metodologías definidas para realizar los procesos inherentes al ciclo de vida de los proyectos de inversión adaptándolas a las normas orgánicas vigentes del municipio de Plato.	Registrar los proyectos del municipio de Plato teniendo en cuenta el cumplimiento estricto de las exigencias.	Gestionar y coordinar las capacitaciones relacionadas con el ciclo de vida de los proyectos públicos y las herramientas informáticas requeridas.

Legal e institucional	Metodológico y conceptual	Herramientas Informáticas	Capacitación y Asistencia técnica
<p>Asignar roles, organizar y gestionar los proyectos</p>	<p>Elaborar el manual de procesos y procedimientos del Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos</p>	<p>Actualizar permanentemente los proyectos en el SUIFP.</p>	<p>Coordinar la incorporación del Presupuesto Orientado a Resultados en los instrumentos de planeación del municipio.</p>
<p>Ser el viabilizador y hacer control de los proyectos postulados en el municipio de Plato.</p>	<p>Recibir, organizar y gestionar los y garantizar que cumplen con los lineamientos metodológicos en su ciclo de inversión para realizar la transferencia al SUIFP.</p>	<p>Garantizar el acceso y flujo de información de los proyectos registrados en el SUIFP de manera oportuna y completa.</p>	<p>Apoyar a los usuarios que lo requieran y asistir técnicamente en relación con los trámites y servicios que presta el Banco de Proyectos.</p>
<p>Facilitar al ciudadano la información relacionada con el Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos del municipio de Plato a través de diversos medios para garantizar la participación en estos procesos</p>		<p>Generar los datos requeridos para la elaboración y programación del presupuesto.</p>	

Legal e institucional	Metodológico y conceptual	Herramientas Informáticas	Capacitación y Asistencia técnica
		<p>Registrar información respectiva al alcance de la realización de los proyectos de inversión registrados en coordinación con las secretarías de despachos comprometidos en la ejecución.</p>	

Nota: elaboración propia a partir del Manual banco de proyectos, del Municipio de Plato (2021) p.14

Teniendo en cuenta lo anterior, las leyes y la normatividad Colombiana vigente, se requiere que el director de departamento administrativo de planeación del municipio de Plato, sea un gerente que cuente con instrumentos de apoyo necesario durante las diferentes etapas que componen los proyectos, como son la formulación, presentación, viabilidad, programación, ejecución y operación, de acuerdo al Manual de procedimientos del Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Publicas (Resolución 4788, 2016, p.8), de esta manera podrá mejorar la eficacia y eficiencia de las líneas, programas y proyectos consignados dentro de los Planes de Desarrollo, que cada cuatro años se modifica, dado a los periodos de administración constitucionales, por lo tanto a través de los estándares se realiza una propuesta metodológica para el fortalecimiento del banco de programas de proyectos, y de los proyectos, del municipio de plato magdalena.

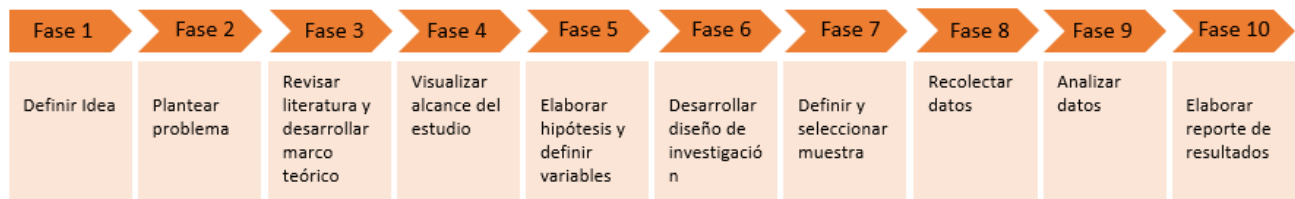
6. Diseño metodológico

<<La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema>> (Hernandez, R. Fernández, C y Baptista, P. 2014, Pág.4)

Enfoque cuantitativo: De acuerdo con Hernandez, R. Fernández, C y Baptista, P (2014) este enfoque recopila datos para probar hipótesis basados en la medición y el análisis estadístico, para definir pautas de conducta y probar teorías. En la tabla 8 se define el alcance y en la figura 14 las fases de este enfoque.

Figura 14

Fases del enfoque Cuantitativo



Nota: Elaboración propia a partir de Hernandez, R. Fernández, C y Baptista, P (2014), p. 5

Tabla 8.

Alcance de la investigación en la ruta cuantitativa

Tipo de Enfoque	Alcance del estudio	Descripción
Cuantitativo	Exploratorio	<ul style="list-style-type: none"> • Investigan problemas poco abordados • Identifican conocimientos o hipótesis prometedoras para investigar • Abren camino para investigaciones más profundas • Investigan desde la innovación
	Descriptivo	Aplica para estudios en los cuales se: <ul style="list-style-type: none"> • Precisan datos, detalles, propiedades, conocimientos, variables o características en un contexto específico • Establecen y calculan variables y las caracterizan, al problema del objeto de estudio
	Correlacional	Aplica para estudios en los cuales se:

Tipo de Enfoque	Alcance del estudio	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> • Busca identificar la relación existente entre más de un concepto, variables, o características en un contexto específico • Permiten pronosticar
	Explicativo	<p>Aplica para estudios hondamente estructurados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscan resolver las causas del problema del objeto de estudio • Define relaciones de causa entre nociones, variables, acontecimientos o fenómenos en un contexto específico • Clarifica las circunstancias y problemas a investigar

Nota: elaboración propia a partir de Sampieri (2014), p.105

Enfoque cualitativo: Como lo menciona Hernandez, R. Fernández, C y Baptista, P (2014), este enfoque realiza preguntas e hipótesis durante todas las fases de adquisición y análisis de datos. La investigación puede ser cíclica entre los hechos y su exégesis, la cual puede variar según cada estudio. Para perfeccionar las preguntas de investigación y descubrir nuevos interrogantes usa la recolección y análisis de datos. En la tabla 9 se define el alcance y en la figura 15 se muestra las fases de este enfoque.

Figura 15.

Fases del enfoque Cualitativo



Nota: Elaboración propia a partir de Hernandez, R. Fernández, C y Baptista, P (2014), p. 7

Tabla 9.

Alcance de investigación de la ruta cualitativa

Tipo de Enfoque	Alcance del estudio	Descripción
Cualitativa	Teoría fundamentada	<ul style="list-style-type: none"> Surge de datos de la investigación, fundamentados en diseños definidos y nacientes, donde se cuenta con codificaciones abiertas, selectivas, teóricas y axiales ayudando a crear la teoría
	Etnográfico	<ul style="list-style-type: none"> Describen y explican los compendios y categorías que componen el sistema social.
	Narrativo	<ul style="list-style-type: none"> Historias acerca de procesos, acontecimientos y prácticas, a través de una línea de tiempo, acopladas en una narrativa.
	Fenomenológico	<ul style="list-style-type: none"> Busca entender practicas usuales y diferentes de las personas en un contexto específico
	Investigación acción	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el estado de los problemas de una comunidad (social, política, económica, etc.)

Nota: elaboración propia a partir de Sampieri (2014), p. 523

Enfoque Mixto: Los métodos mixtos representan un cúmulo de actividades de investigación constante, experimental y clave que involucran la acumulación de información observada de datos cuantitativos y cualitativos, su adhesión y análisis conjunto, aportando conclusiones de los resultados de toda la información recolectada y obteniendo mejores resultados, dando una mejor comprensión del fenómeno investigado (Hernández, S.R., Fernández, C. y Baptista, P., 2014). La investigación de tipo mixto se desarrolla particularmente en fases, en dónde se pueda obtener el mayor cumulo de información y al mismo tiempo se interpreta las acciones, el contexto lingüístico, y situaciones o hechos relevantes otorgándole un contexto real y social amplio.

Para Salgado (2007), es importante explicar el enfoque mixto siendo necesarios y permiten la libertad del investigador para extenderse y ampliar, construir, reformular diferentes formas del saber y de los hallazgos encontrados.

6.1 Enfoque de la investigación

La propuesta metodológica es de tipo cuantitativo y cualitativo, de corte mixto; se basa en la obtención de datos para probar la pregunta de investigación a través de la medición numérica y el entendimiento de la situación, siendo de gran utilidad para evaluar y confrontar la gestión del banco de programas de proyectos y de los proyectos, lo que permitirá tener un entendimiento y parámetros para su debida organización.

6.2 Alcance de la investigación

El tipo de investigación aplicado en el presente objeto de estudio corresponde al tipo descriptivo, de acuerdo con Hernández, S.R., Fernández, C. y Baptista, P., (2014) este mide o reúne datos y comunica información acerca de distintos conocimientos, propiedades, variables o características del problema a investigar.

6.3 Fases de la investigación

La presente investigación se llevará a cabo teniendo en cuenta las fases que se muestran en la figura 16.

Figura 16.

Fases de la investigación



Nota: elaboración propia a partir de Samperi (2014)

6.4. Trabajo de campo

Para Gómez et al. (1996), el trabajo de campo es un primer acercamiento que puede ser de carácter informal o formal y en donde se recolecta toda la información acerca de las características del entorno, las opiniones de los actores, las formas de funcionamiento y a su vez el uso de los espacios y las diferentes actividades que allí se realizan.

A través del trabajo de campo se podrá conocer si los funcionarios tienen conocimiento de lo que es un Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos, si han recibido capacitación, si las dependencias que constituyen la administración municipal cuentan con personal idóneo para formular proyectos, si se tiene un manual de procesos y procedimientos, si existe flujo de viabilidad teniendo en cuenta el ciclo de inversión pública, si los proyectos se encuentran asociados al Plan de Desarrollo Municipal, Departamental y Nacional, si el municipio establece las políticas de gestión de proyectos organizacionales, si el Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del Municipio de Plato Magdalena, monitorea y controla los distintos proyectos, si se cuenta con herramientas digitales, entre otras.

6.5. Variables

Las variables son factores que permiten medir propiedades, situaciones que son requeridas según las necesidades y la información que el investigador soporta para lograr establecer fenómenos o hallazgos y así obtener información para el estudio que se está realizando. Las variables definidas para este caso de estudio son:

- Criterios para la definición y selección de programas
- Criterios para la definición y selección de proyectos
- Metodología para la gestión de proyectos

6.6. Instrumentos y técnicas para la recolección de la información

Las técnicas hacen alusión al modo de intervención que se va a utilizar, Rodríguez Peñuelas (2010), señala que las técnicas e instrumentos empleados en la recopilación de información como la de campo, son instrumentos como: formularios, test, encuestas, entrevistas unidas a la observación y revisión bibliográfica o documental a una búsqueda de datos secundarios, que se refieren a situaciones recopiladas por autores similares al objeto de investigación.

Teniendo en cuenta el análisis que se describe en la presente investigación, el diagnóstico de la gestión del Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, se elaboró a través de la aplicación de los instrumentos definidos en la tabla 10.

Tabla 10.

Instrumentos y técnicas

Tipo de enfoque	Técnica de recolección de datos	Descripción
Mixto		Cuestionarios cerrados aplicados a los secretarios de despacho y funcionarios relacionados con la presentación, diligenciamiento y metodologías de proyectos.
	Encuestas cualitativa	Las preguntas se orientaron para corroborar si su entendimiento en la gestión del banco de programas de proyectos y de los proyectos es coherente con los resultados de la revisión documental.
		Se aplicó una lista de chequeo a una muestra de proyectos registrados en la MGA.
	Revisión documental Cuantitativa	Las preguntas se orientaron para recolectar información de aspectos claves en la gestión de proyectos y su aplicabilidad en el Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos, del Municipio de Plato Magdalena.

Nota: elaboración propia

6.7. Aplicación de Piloto

Se aplico 10 encuestas a funcionarios del ente territorial, que trabajan en el banco de programas de proyectos y de los proyectos y se realizó revisión documental a 3 proyectos, lo anterior, con el fin de identificar si los instrumentos propuestos permitían obtener información necesaria para desarrollar los objetivos planteados, a través, de las variables definidas en el presente estudio, lo que arrojó información importante para mejorar la encuesta y la lista de chequeo de revisión documental con el propósito de profundizar en las variables para tener un mejor diagnóstico sobre la metodología aplicada para la gestión de proyectos.

El anexo A – Modelo de encuesta antes del piloto y el anexo B - Lista de chequeo para revisión documental antes del piloto, corresponden a la versión inicial de los instrumentos propuestos antes de la aplicación del piloto; con los hallazgos identificados se elabora la versión 2 de los instrumentos la cual se aplicó en el capítulo 7 del presente documento, (ver anexo C – modelo de encuesta aprobado después del piloto y anexo D – Lista de chequeo para revisión documental aprobada después del piloto).

6.8 Población y muestra

6.8.1 Población

La población son el grupo de individuos, objetos o medidas, que son semejantes entre sí y son observadas dentro de un espacio y tiempo señalado, para Arias (2012) es un grupo de individuos grande o pequeño con unas particularidades en común que arrojaran conclusiones claves para el estudio, para el caso de estudio la población abarca los 66 Proyectos del plan de desarrollo del municipio de Plato registrados en la MGA en el periodo 2020-2023 con las siguientes características: Nombre del proyecto, dependencia, valor del proyecto, código BPIN, fecha de radicación, presentado a, fecha inicio, fecha fin, avance, línea en el plan de desarrollo, programa en el plan de desarrollo. (Ver anexo E – Inventario de proyectos registrados en la MGA).

6.8.2 Muestra

<<Muestra es un subgrupo de la población o universo>> (Sampieri, 2014. P-171), es decir, que corresponde a una parte del total seleccionado, para obtener información con características escogidas por el investigador.

De acuerdo con Sampieri (2014), la muestra se divide en dos clases: probabilística y no probabilística o dirigida. En la tabla 11 se visualiza la clase y sus tipos de muestra.

Tabla 11.

Clases y tipos de muestra

Clase de muestra	Detalle	Tipos de muestra
Probabilística	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita ajustar el tamaño de la muestra • Requiere de un listado y/o procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aleatoria simple • Estratificada • Por racimos
No probabilística o dirigida	<ul style="list-style-type: none"> • Escoge el número de casos por uno o varios propósitos • No busca casos estadísticamente representativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes voluntarios • Expertos • Casos tipo • Por cuotas • Orientadas a la investigación cualitativa

Nota: Elaboración propia basados en Sampieri (2014)

El tipo de muestra usado en la revisión documental de los proyectos corresponde a la probabilística estratificada, teniendo en cuenta que los programas y proyectos son gestionados por diferentes secretarías de despacho y se busca tener una muestra por cada dependencia para conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora. En la tabla 12 se visualiza el número de proyectos por secretaría.

Tabla 12.

Número de proyectos por secretaria

Secretaria de despacho	No de proyectos por secretaria
Departamento administrativo de planeación	45
Desarrollo social	13
Secretaria de gobierno	7
Secretaria de hacienda	1
Total, Proyectos	66

Nota: elaboración propia basados en los proyectos registrados en la MGA

Con una población de 66 proyectos, un nivel de confianza de 95% y un intervalo de confianza del 5%, a través del cálculo de muestra probabilística simple el tamaño de la muestra fue de 56 proyectos. Para identificar la muestra de cada secretaria, se calculó la fracción constante (*ksh*).

$$Ksh = \frac{nh \text{ (Tamaño de muestra)}}{Nh \text{ (población)}} = \frac{56}{66} = 0.8484$$

El tamaño de la muestra por secretaria se obtuvo multiplicando el número de proyectos por la fracción constante *ksh*. En la tabla 13 se visualiza la muestra probabilística estratificada de proyectos.

Tabla 13.

Muestra estratificada de proyectos por secretaria

Estrato	Total, población (fh) = 0.5074 Nh (fh) = nh	Muestra
Departamento administrativo de planeación	45	38
Desarrollo social	13	11
Secretaria de gobierno	7	6
Secretaria de hacienda	1	1
	N=66	n=56

Nota: elaboración propia a partir de Sampieri (2014) p. 182

El tipo de muestra usado en la encuesta corresponde a la muestra no probabilística de expertos, pues se hace necesario la percepción de participantes idóneos en gestión de

proyectos del banco de programas de proyectos y de los proyectos del municipio. Por lo anterior, se seleccionó a cuatro (4) secretarios de despacho y siete (7) funcionarios relacionados con la presentación, diligenciamiento y metodologías de proyectos los cuales corresponden al 100% de la población.

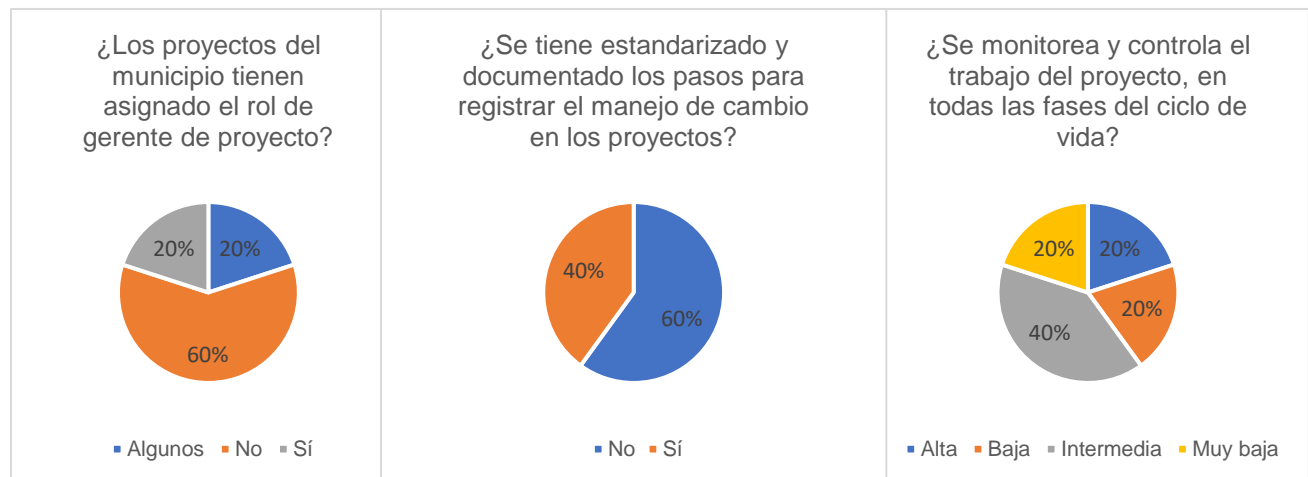
7. Diagnóstico organizacional

7.1. Diagnóstico desde la encuesta

7.1.1 Estrato No1: Departamento administrativo de planeación

Figura 17.

Resultado encuesta Departamento administrativo de planeación



Nota: elaboración a partir de la información recopilada del Municipio de Plato (encuesta)

Los programas se definen con el propósito de alcanzar los objetivos generales del plan de desarrollo, aportando a la solución de las necesidades del Municipio, sin embargo, solo el 60% de los funcionarios indican que esto se cumple. El 20% de los roles encuestados corresponden a gerentes de programa, es decir, para los 12 programas de esta secretaria se tienen asignados dos gerentes de programa.

No se tiene claridad sobre el rol de gerente de proyecto ya que este no queda formalizado en el acta de constitución, lo que se ratifica con los resultados de las encuestas donde el 60% de los funcionarios manifiestan la no asignación de este rol y un 20% menciona que en algunos casos se asigna.

Aunque la metodología para la evaluación ExPost está definida en la fase de evaluación según los lineamientos de la cartilla orientadora del DNP, es evidente que los procesos

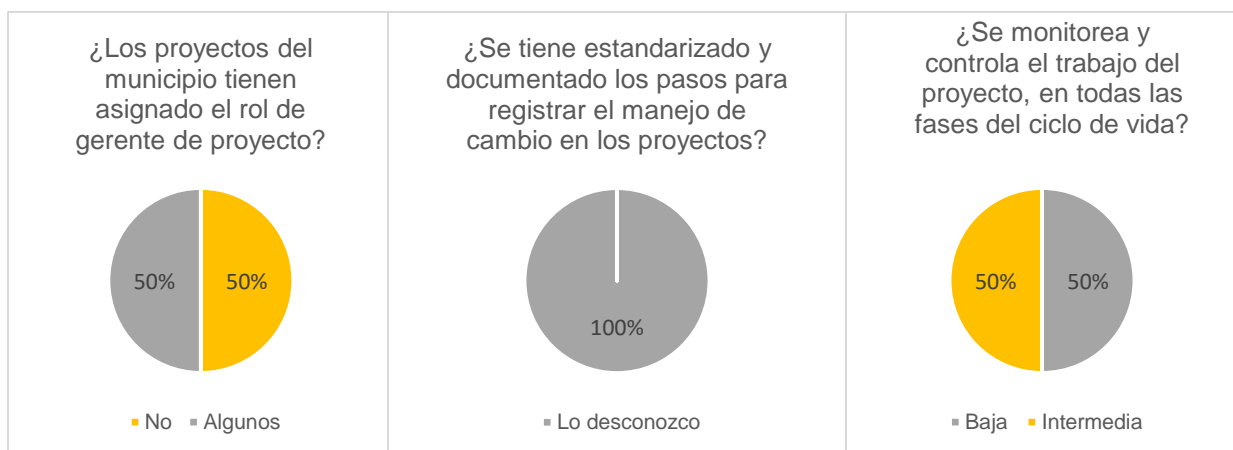
incluidos en el mismo no son usados por la mayoría de los funcionarios, ya que solo el 20% de los encuestados confirman este lineamiento.

El 20% de los funcionarios afirman que los proyectos se monitorean y controlan y el 40% manifiestan que se cuenta con una herramienta para hacer seguimiento y control a los proyectos durante todo su ciclo de vida. Con el resultado de la encuesta no se evidencia claridad por parte de los funcionarios sobre la estandarización y documentación para los manejos de cambio ya que el 60% manifiesta que no se cuenta con un proceso formal mientras que el 40% restante indica que se tiene.

7.1.2 Estrato No2: Secretaría De Gobierno

Figura 18.

Resultado encuesta Secretaría de Gobierno



Nota: elaboración a partir de la información recopilada del Municipio de Plato (encuesta)

Los roles encuestados se identifican como gerente de programas, manifestando que no cuentan con gerente de proyectos, no hay claridad en: a) la asignación del gerente de proyectos, se encontró que el 50% de los funcionarios indican que algunos proyectos si cuentan y el otro 50% indican que no, b) en el uso de herramientas que les permitan hacer seguimiento y control a los proyectos, ya que el 50% opinan que sí y el otro 50% consideran que no y c) la alineación

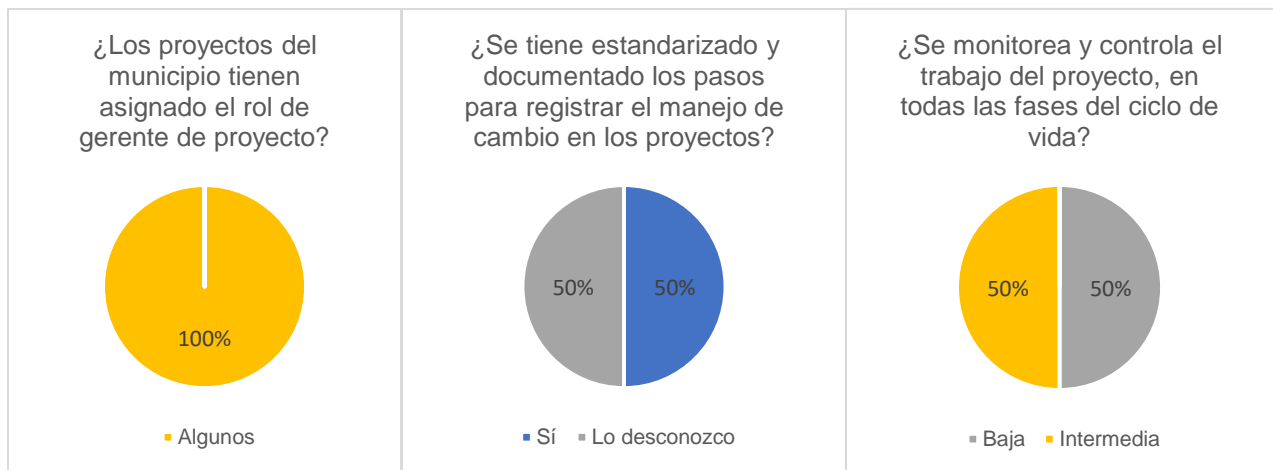
de los objetivos estratégicos del municipio con los programas y proyectos, el 50% de los funcionarios indican que su alienación es intermedia y el otro 50% que es alta.

No se evidencia claridad por parte de los funcionarios acerca del ciclo de vida de los proyectos ya que solo el 50% coinciden con la fase del ciclo de vida establecida: planeación, programación, ejecución y evaluación. No identifican en qué fase del ciclo de vida se documentan los cambios de alcance, tiempo y costo ya que el 50% opina que se realiza en la planeación y el restante considera que, en ninguna fase. El 100% de los funcionarios desconocen si se tiene estandarizado y documentado los pasos para registrar el manejo de cambio.

7.1.3 Estrato No3: Secretaría De Desarrollo Social

Figura 19.

Resultado encuesta Secretaría de Desarrollo Social



Nota: elaboración a partir de la información recopilada del Municipio de Plato (encuesta)

Los funcionarios de esta secretaría tienen asignados el rol de líder de la estrategia y Gerente de Programas, el 100% de los funcionarios opinan que algunos de los proyectos tienen asignado el rol de gerente de proyecto.

No tienen claridad sobre el número de proyectos que maneja el despacho, ya que el 50% expresa que tiene a su cargo 12 y el otro 50% indica que 7. El 50% de los funcionarios

manifiestan que los programas y proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo están alineados a los objetivos estratégicos del Municipio y el 50% indican que su alienación es baja.

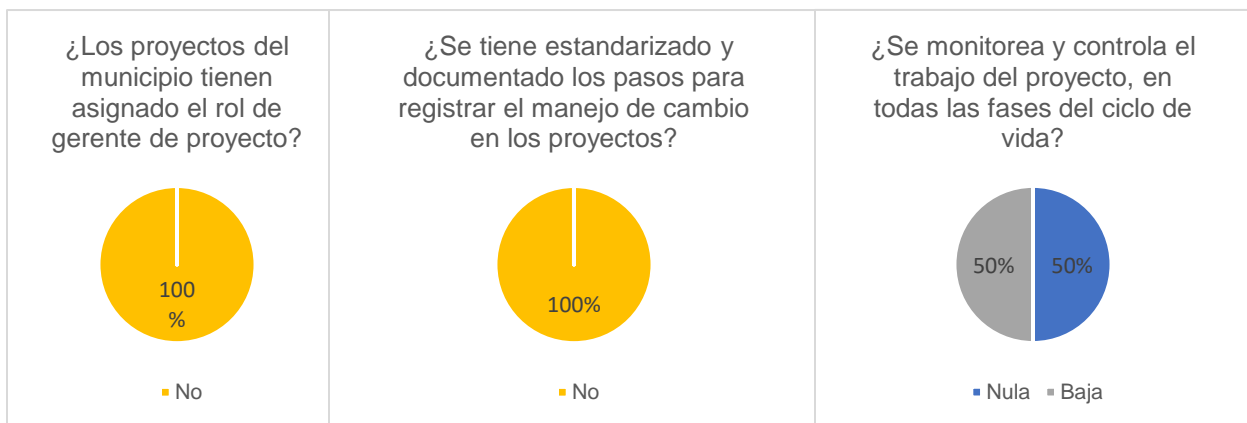
Se evidencia desconocimiento sobre los manejos de cambio, ya que el 50% de los funcionarios indican desconocerlo y el otro 50% indica conocerlo y que se documenta en todas las fases. El 100% de los funcionarios consideran que no existe una herramienta que permita hacer seguimiento y control a los proyectos durante todo su ciclo de vida, sin embargo, indican que se monitorea y controla el trabajo del proyecto.

No hay claridad en la fase en que se documenta el cierre a los proyectos, el 50% de los funcionarios indican que se realiza en fase de planeación y el otro 50% que no se documenta. Para la evaluación ExPost los funcionarios indican que su implementación es baja e intermedia

7.1.4 Estrato No4: Secretaría De Hacienda

Figura 20.

Resultado encuesta Secretaría de Hacienda



Nota: elaboración a partir de la información recopilada del Municipio de Plato (encuesta)

La Secretaría de hacienda tiene funciones de formular, planear, dirigir, implementar y supervisar estrategias financieras y presupuestales del municipio.

El 100% de los funcionarios manifiestan que el proyecto no está alineado a los objetivos estratégicos del municipio, no tiene asignado el rol de gerente de proyecto, no cuentan con una

herramienta que permita hacer seguimiento y control a los proyectos durante todo su ciclo de vida y manifiestan poco monitoreo y control del trabajo del proyecto, a su vez indican que en la fase de ejecución se documenta los cambios y opinan que no tiene estandarizado y documentado los pasos para registrar el manejo de cambio en los proyectos.

7.1.5 Resumen análisis de la encuesta

Se evidencia desconocimiento entre política pública, proyectos, programas de proyectos y actividades operacionales en el marco de la gestión de proyectos, por lo tanto, se requiere documentar estos conceptos y asegurar su entendimiento por parte de los funcionarios.

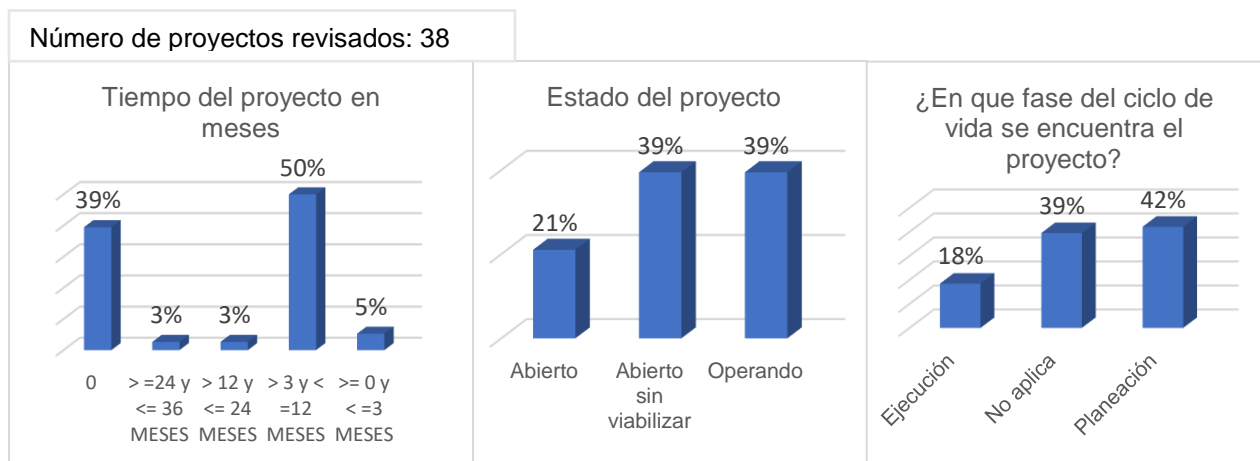
No se cuenta con un procedimiento para tramitar los cambios que surten a lo largo del ciclo de vida de los proyectos, en el cual se valore, comunique y formalice el impacto que ejerce en alcance, tiempo y costo, de las inversiones clasificadas como proyectos, por lo tanto, no hay entendimiento por parte de los funcionarios. Se hace necesario que los funcionarios conozcan e identifiquen las fases del ciclo de vida de los proyectos. Fortalecer la asignación de roles al proyecto para el desarrollo de cada fase, entregando las responsabilidades a cada uno de los miembros y realizar seguimiento y control durante todas las fases del ciclo de vida. En las figuras 17, 18, 19 y 20 se presenta de manera grafica el procesamiento estadístico de algunos datos recolectados y procesados. En el anexo F- Resultados de la encuesta, se presenta de manera grafica el procesamiento estadístico de todos los datos recolectados y procesados.

7.2. Diagnóstico desde la revisión documental

7.2.1 Estrato No1: Departamento administrativo de planeación

Figura 21.

Resultado revisión documental Departamento administrativo de planeación



Nota: elaboración a partir de la información recopilada del Municipio de Plato (revisión documental)

El 100% de los proyectos revisados pertenecen a un programa de gobierno al cuál se le definen objetivos, productos e indicadores del producto, para este estrato se tienen definidos 12 programas de gobierno de los cuales se estudiaron diez (10), tres de ellos se componen de un único proyecto.

Al revisar los documentos de los programas se encontró que no tienen alineación, integración y control de sus componentes por medio de dominios de desempeño (alineación estratégica, gestión de beneficios, involucramiento de interesados, gobernanza y gestión del ciclo de vida) tal como lo sugiere el Project Management Institute (2017).

El 21% de los proyectos están abiertos, el 39% abiertos sin viabilizar y el 39% restante están operando. Por otro lado, los proyectos analizados se encuentran en dos de las cuatro fases del ciclo de vida: 18% en ejecución y 42% en planeación, el 39% restante corresponde a proyectos en operación.

El 39% de los “proyectos” en estado abierto sin viabilizar, corresponden a proyectos en fase de planeación suspendidos y con potencial cierre anticipado, sin embargo, dicha suspensión no está documentada. Dentro del ciclo de vida no se tiene un proceso que cierre formalmente el proyecto, pues una vez finaliza la fase de ejecución se pasa a la fase de evaluación, en la cual se verifica las condiciones sobre las cuales debería estar operando el bien o servicio entregado, mas no se verifica que los procesos definidos se han completado para cerrar el proyecto, lo anterior aplica para el 39% de los proyectos que están operando.

Como lo menciona el Project Management Institute (2021), un proyecto se desarrolla para lograr objetivos o estrategias, impulsando al cambio en la organización. Como resultado de esta revisión se identificó que el 100% de los proyectos están orientados a los objetivos del Municipio o sector del desarrollo. Los proyectos se definen en el plan de desarrollo, se identificó que no se cuenta con un proceso formal para la estructuración de proyectos, estos surgen para suplir la necesidad de la comunidad o del sector de desarrollo. Para el 100% de los proyectos revisados no se documentó el caso de negocio.

Para los “proyectos” catalogados de esta manera por la administración municipal, se encontró que el 42% no tienen contratos registrados en el SECOP, el 94% de estos coinciden con el estado abierto sin viabilizar, es decir no cuentan con acta de constitución del proyecto, ni tienen fecha inicio y fin definido, por lo tanto, corresponden a iniciativas y no a proyectos. Por otro lado, el 34 % únicamente tienen un contrato registrado en el SECOP al que se le asigno el mismo valor y tiempo del proyecto, lo que ratifica que el seguimiento se realiza a los contratos en ejecución mas no al proyecto.

En cuanto al tiempo de ejecución se encontró que el 39% no tienen definido fecha de inicio ni fin, el 50% tienen una duración mayor a 3 y menor o igual a 12 meses, un 3% tienen duración mayor a 12 y menor o igual a 24 meses, otro 3% con duración mayor a 24 y menor o igual a 36 meses y 5 % tienen duración menor o igual a 3 meses. Todos los proyectos tienen asignación

presupuestal, el 39% están entre 3001 a 8000 MCOP siendo el número más representativo de la muestra.

Para el 61% de los proyectos se documenta el acta de constitución del proyecto, en la cual se autoriza su existencia y soporta el inicio formal del proyecto. No se tiene claridad sobre el rol de gerente de proyecto ya que este no queda formalizado en el acta de constitución, el otro 39% de los proyectos no tienen acta de constitución ni equipo de trabajo definido, estos corresponden a proyectos abiertos sin viabilizar en fase de planeación.

No se identifica, incorporan y/o generan lecciones aprendidas durante todo el ciclo de vida de los proyectos. Se identifica y hace seguimiento a métricas de desempeño únicamente al 16% de los proyectos revisados, lo cuales corresponden a proyectos de regalías.

El 100% de los proyectos en su fase de planeación establecen los requisitos los cuales apalancan la definición del alcance, describiendo el proyecto y su producto, se especifican los límites y sus criterios de aprobación. Sin embargo, se identificó que no cuentan con una Estructura de Desglose del Trabajo.

El 100% de los proyectos revisados tienen definido cronograma, se elabora y hace seguimiento únicamente en la fase de ejecución pues corresponde a la duración de las actividades de los contratos registrados en el SECOP.

Para el 37% de los proyectos no les aplica desviación en presupuesto o tiempo, al indagar se evidencio que coinciden con el estado abierto sin viabilizar, es decir, no cuentan con acta de constitución del proyecto, por lo tanto, no están formalizados como proyectos. El 26% tuvo desviación en tiempo y el 8% en presupuesto, estos cambios se presentaron en la fase de ejecución y se soportan a través de prorrogas a los contratos registrados en el SECOP.

Para el 58% de los proyectos se documenta la matriz de riesgos, el plan de calidad, la estrategia de compras contratación y logística y la estrategia de relacionamiento con grupos de interés, por otro lado, el 42% de los proyectos no realizan gestión de calidad, riesgos,

adquisiciones e interesados, al indagar se evidencio que el 39% de estos coinciden con el estado abierto sin viabilizar, es decir, no cuentan con acta de constitución del proyecto, por lo tanto, no están formalizados como proyectos y el 3% restante corresponde a un proyecto en fase de planeación.

La gestión de calidad, riesgos, adquisiciones e interesados se realiza únicamente en fase de ejecución ya que aplica para los contratos asociados al proyecto. No se identifican riesgos en todas las fases del ciclo de vida del proyecto ni se reserva una contingencia de presupuesto para el manejo de riesgos en caso de materializarse. No se documenta un plan de comunicaciones. En las fases del ciclo de vida no se definen actividades de aseguramiento y/o puntos de control que permitan aprobar o rechazar la continuación del proyecto, lo que evidencia falta de control en el desarrollo de la planificación.

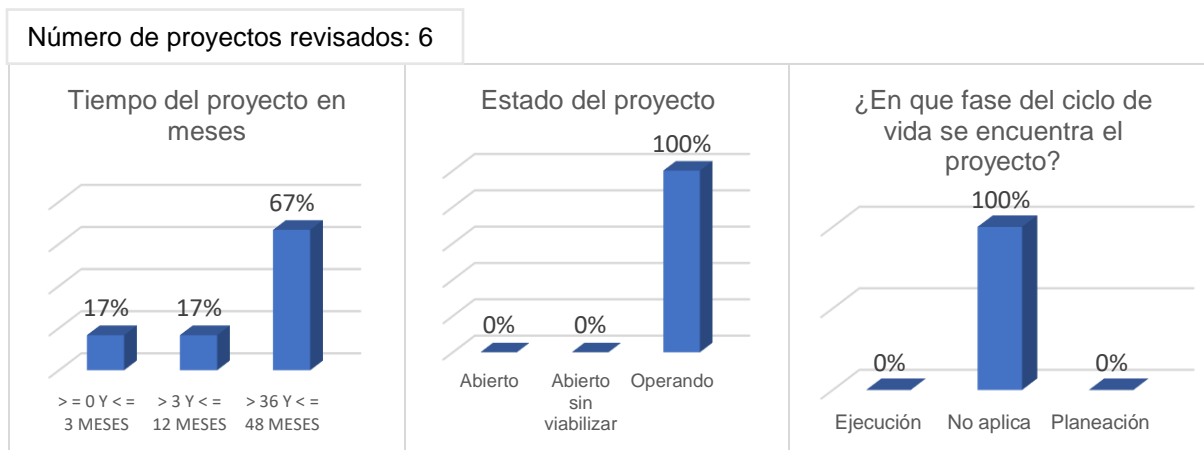
Aunque la metodología para la evaluación ExPost está definida en la fase de evaluación según los lineamientos de la cartilla orientadora del DNP, es evidente que los procesos incluidos en el mismo no son usados por la mayoría de los funcionarios, pues esta evaluación solo se realizó al 18% de los proyectos revisados los cuales son financiados por regalías

A través de acta de entrega se deja registro de la entrega de los proyectos a los beneficiarios, de acuerdo con los datos, la entrega de los proyectos se realizó para el 39 % de los proyectos cuyo estado es operando.

7.1.2 Estrato No2: Secretaría De Gobierno

Figura 22.

Resultado revisión documental Secretaría de Gobierno



Nota: elaboración a partir de la información recopilada del Municipio de Plato (revisión documental)

La Secretaría de Gobierno dirige, coordina, proyecta, implementa y controla las políticas para la gobernabilidad, orden público, asuntos electorales, defensa de los ciudadanos, atención y prevención de desastres, entre otros. En la MGA tiene registrados 7 proyectos, de los cuales fueron tomados 6 para el análisis cuantitativo escalonado de este despacho.

En la revisión documental se encontró que el 100% de los proyectos pertenecen a un programa del Plan de desarrollo que corresponden a actividades que deben suplir las diferentes políticas públicas del sector gobierno, pero no son Programas de Proyectos como son conocidos dentro de la gestión de proyectos.

El 33% de los “proyectos” se encuentran en estado operando y el 67% en estado abierto en fase de ejecución, se evidencia que el 100% de los proyectos radicados en la MGA, se encuentran alineados con los objetivos estratégicos del municipio de Plato

Al revisar la contratación en el SECOP, se encontró que el 83% de los proyectos de esta Secretaría tiene asignados más de tres contratos y el otro 17% registran un único contrato al

que se le asigne el mismo valor y tiempo del proyecto siendo estas actividades contratadas para cumplir con las políticas públicas, por lo tanto, aunque la administración los catalogue como proyectos estos corresponden a actividades. El 100% de los proyectos no documentan el caso de negocio siendo contraproducente en la gestión de proyectos, porque son los casos de negocio los que muestran una visión clara sobre la inversión que se llevara a cabo.

El 100% de los “proyectos” documentan el acta de constitución, definen equipo de trabajo, cuentan con un cronograma, no presentaron desviación en costo ni en tiempo (ya que la mayoría se ejecutan en el cuatrienio), no incorporan lecciones aprendidas ni hacen seguimiento a las métricas de desempeño, además no estructuran la EDT.

Para que la Secretaría de Gobierno, logre realizar la contratación de los “proyectos”, el 100% de estos, debe contar con una estrategia de compras, contratación y logística, por ello en el documento estudios previos y análisis del sector se evalúa las organizaciones que han ejecutado este tipo de contratos, se estudia los posibles contratistas, se identifica los requerimiento de calidad, se hace una estrategia de relacionamiento con los grupos de interés y se construye una matriz de riesgo, pero no realiza plan de comunicaciones.

Dando cumplimiento a las exigencias de contratación para entes territoriales, el Municipio acata la Ley 80 y documenta lo descrito anteriormente, sin embargo, no documenta la ejecución, monitoreo, control y cierre de los proyectos.

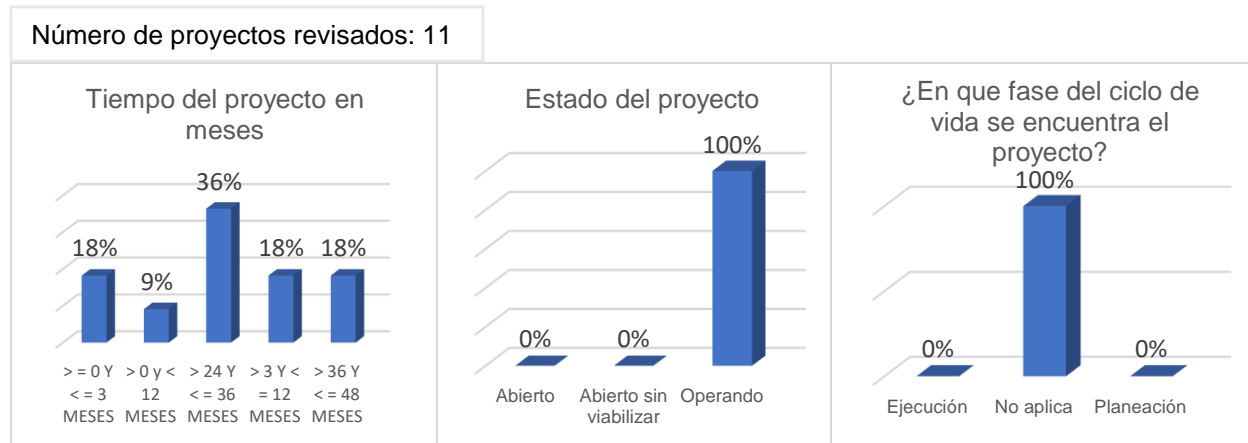
El Departamento Nacional de Planeación cuenta con cartillas y sugiere a los municipios una forma de gestionar los Bancos de Programas de Proyectos y de los Proyectos, sin embargo, no se evidencia que se estén cumpliendo.

Se puede observar que ninguno de los “proyectos” cuenta con actividades de aseguramiento que permitan conocer el estado de los procesos y acciones de los productos y/o servicios para garantizar su calidad y permitan aprobar o rechazar la continuación del proyecto.

7.1.3 Estrato No3: Secretaría De Desarrollo Social

Figura 23.

Resultado revisión documental Secretaría de Desarrollo Social



Nota: elaboración a partir de la información recopilada del Municipio de Plato (revisión documental)

La secretaría de Desarrollo Social dirige, coordina, proyecta, implementa y controla las políticas, planes, programas y proyectos de los sectores de salud, educación, recreación, deporte y cultura del municipio de Plato, dentro de la MGA tiene a cargo 13 proyectos, de los cuales se realizó el análisis a 11.

Los “Proyectos” ejecutados por la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Plato, se derivan de políticas públicas de orden Nacional que son de estricto cumplimiento para los Entes Territoriales, su ejecución es anual, y así mismo su operación, pues más que entregar un producto, se brindan actividades destinadas a mejorar la calidad de vida en salud, educación, deporte y cultura a los habitantes del municipio.

Se evidencia que, al no existir una claridad conceptual entre Programas, Proyectos, y Actividades, el despacho toma actividades Operacionales como Proyectos, evidenciando que el 100% de los “Proyectos” están dentro de un “Programa” del Plan de Desarrollo.

El 36% de los proyectos estudiados en esta Secretaría se encuentran con estado abierto y en fase de ejecución, el otro 64% se encuentran operando por lo cual no están dentro de una fase del ciclo de vida del proyecto. Es importante mencionar que en el ciclo de vida no se tiene un proceso que cierre formalmente el proyecto, pues una vez finaliza la fase de ejecución se pasa a la fase de evaluación, en la cual se verifica las condiciones sobre las cuales debería estar operando el bien o servicio entregado.

Esta Secretaría, tiene en cuenta los beneficios y objetivos a alcanzar, ya que el 100% de los proyectos están alineados con los objetivos estratégicos de la administración municipal, el 45% de los proyectos tienen asignados entre 2 a 3 contratos en el SECOP, el otro 55% registran un único contrato en el SECOP al que se le asigno el mismo valor y tiempo del proyecto siendo estas “Actividades” que ayudan a la comunidad con el sistema de salud, educación, cultura y deporte, en resumen, estas actividades se llevan a cabo para cumplir con las políticas que exige el Estado.

El 100% de los “proyectos”, cuentan con presupuesto y cronograma únicamente en la fase de ejecución, los cuales no han presentado desviaciones, tiene acta de constitución de proyecto y equipo de trabajo definido, sin embargo, al ser una secretaría que maneja múltiples carteras (salud, educación cultura y deporte), cada proyecto cuenta con un rol de supervisor en la etapa de ejecución del contrato y otro rol que supervisa la fase de planeación y programación, concluyendo que no se cuenta con un gerente de proyecto, por otro lado, se puede observar que no se identifican y/o generan lecciones aprendidas ni se hace seguimiento a métricas de desempeño y no se elabora la EDT.

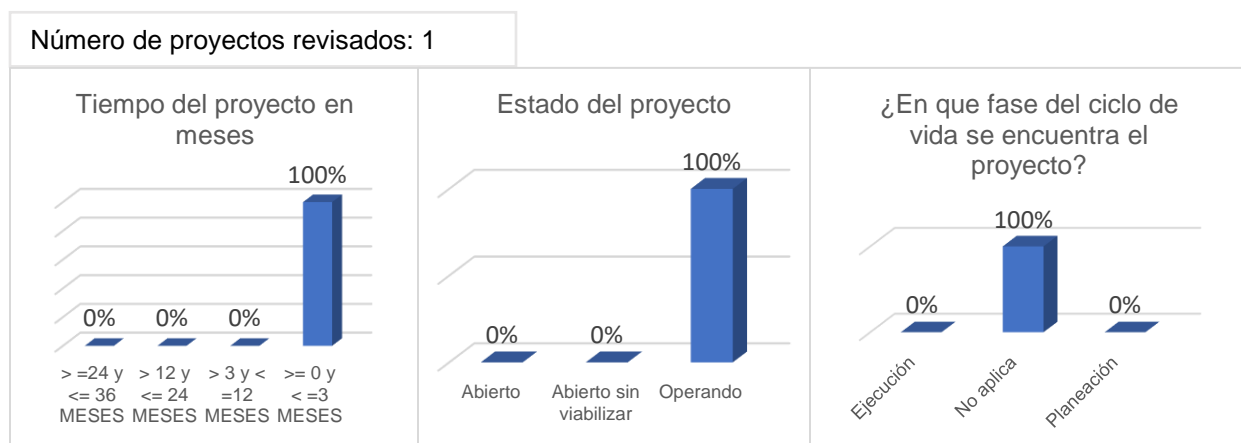
En dichos proyectos se realiza el acta de constitución donde se define el alcance y los requisitos, sin embargo, no se hace al inicio del proyecto, sino durante la etapa de ejecución, cuando lo requiere la licitación pública de acuerdo con el Numeral 12 del artículo 25 de la Ley 80 de 1993 y artículo 2.2.1.1.2.1.1 del decreto 1082 de 2015, decreto 399 de 2021.

Para los “proyectos” realizados por esta Secretaría, durante la etapa precontractual se elabora la estrategia de compras, contratación, logística, hace requerimientos de calidad a los proveedores y contratistas, implementa la estrategia de relacionamiento con los grupos de interés y realiza matriz de riesgo, sin embargo, no desarrolla el plan de comunicaciones.

7.1.4 Estrato No4: Secretaría De Hacienda

Figura 24.

Resultado revisión documental Secretaría de Hacienda



Nota: elaboración a partir de la información recopilada del Municipio de Plato (revisión documental)

La secretaría de hacienda tiene a cargo un único proyecto cuyo objeto es: “la actualización catastral de los predios urbanos y rurales en el municipio”, el cual pertenece al programa “transformación institucional”. De acuerdo con el Project Management Institute (2017), un programa es una agrupación de uno o más proyectos relacionados, por lo anterior, se puede concluir que la definición de programa usada por el ente territorial no corresponde a la establecida por el estándar para la dirección de programas.

El único proyecto que tiene a cargo esta secretaria está operando, por lo tanto, no se identifica su estado dentro de las fases del ciclo de vida, pues no se define un proceso que cierre formalmente el proyecto, ya que una vez finaliza la fase de ejecución se pasa a la fase de

evaluación. El “proyecto” no documentó el caso de negocio, por lo tanto, no cuenta con un análisis de viabilidad económico que soporte la eficacia de los beneficios y la razón para dar inicio al proyecto.

El “proyecto” cuenta con el acta de constitución del proyecto, cronograma y equipo de trabajo, por otro lado, no incorpora, identifica y/o genera lecciones aprendidas, no identifica, actualiza, hace seguimiento a métricas de desempeño, no se estructura la EDT, no presentó desviación en tiempo, ni en presupuesto ni elaboró plan de comunicaciones. No realiza actividades de aseguramiento para aprobar o rechazar la continuación del proyecto, no documento su cierre, ni la evaluación ex post.

Para realizar cualquier contratación estatal, la entidad debe definir la estrategia de compras, contratación y logística, identificar requerimientos de calidad, implementar la estrategia de relacionamiento con grupos de interés y establecer el plan de gestión de riesgos. Tiene asignado un único contrato en el SECOP el cual registra el mismo valor y tiempo del proyecto.

7.2.5. Resumen análisis de la revisión documental

La definición de programas usada por el ente territorial no corresponde a la establecida por el estándar para la dirección de programas del Project Management Institute (2017) ya que el 100% de los programas no tienen alineación, integración y control de sus componentes por medio de dominios de desempeño, adicionalmente se encontró que algunos programas no agrupan uno o más proyectos relacionados, por el contrario, estos se componen de un único proyecto.

El departamento administrativo de planeación tiene a cargo el mayor número de proyectos del ente territorial, lo cual se soporta con la cantidad de proyectos del plan de desarrollo del municipio de Plato registrados en la MGA y analizados en el presente trabajo. Se identificó que del inventario de proyectos revisados el 30% corresponden a iniciativas, el 38% a actividades operacionales y el 32% a proyectos.

Al no tener claridad conceptual entre programas, proyectos, y actividades, se están clasificando actividades operacionales como proyectos. Para la secretaria de gobierno y de hacienda el 100% de los proyectos revisados corresponden a actividades operacionales.

Las actividades de seguimiento y control se realizan únicamente en la fase de ejecución cuando el supervisor hace cumplir lo estipulado en los estudios y documentos previos que hacen parte de la licitación.

De acuerdo con el Project Management Institute (2021), se debe tener el análisis de viabilidad económico que soporte la eficacia de los beneficios y la razón para dar inicio al proyecto, lo que permitirá medir su éxito. El 100% de los proyectos revisados no documentan el caso de negocio, documento que se debe usar durante todas las fases del ciclo de vida del proyecto.

Los proyectos con estado abierto sin viabilizar en fase de planeación no se deberían catalogar como proyecto ya que no tienen definido un periodo de tiempo (inicio y fin), por lo tanto, se debe establecer un procedimiento para clasificar y categorizar las oportunidades de inversión, con el fin de determinar cuáles deben surtir la metodología para gestionar proyectos.

Para el 100% de los proyectos revisados no se incluyen lecciones aprendidas a través del conocimiento, mediante revisiones realizadas antes, durante y después de los proyectos, lo que no permite brindar buenas prácticas, evitar repetir faltas, definir acciones preventivas y soportar la mejora del desempeño del proyecto.

Definir indicadores y/o métricas de desempeño, para conocer el estado actual de los proyectos durante todo su ciclo de vida y soportar la toma de decisiones oportunas de modo que se pueda cumplir con las metas del proyecto.

El 100 % de los proyectos revisados elaboran cronograma únicamente en la fase de ejecución para el seguimiento a las actividades del contratista, no se desarrolla el cronograma en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto, que permita ejecutar, monitorear y

controlar el proyecto y de esta manera mantener la línea base del cronograma a lo largo del proyecto.

No se tiene un lineamiento para: a) tramitar los cambios que surten a lo largo del ciclo de vida de los proyectos, en el cual se valore, comunique y formalice el impacto que ejerce en alcance, tiempo y costo, de las inversiones clasificadas como proyectos; b) implementar estrategias de aseguramiento que soporten la toma de decisión a través de revisiones que confirmen la calidad del trabajo realizado y entendimiento de riesgos lo que permita aprobar o rechazar la continuación del proyecto y c) establecer las actividades que se deben realizar para asegurar el cierre de una inversión clasificada como proyecto, con ocasión de su finalización parcial, temprana o total, la cual incluya realizar la evaluación Ex Post y formalizar la aceptación del proyecto por parte del cliente.

Como oportunidad de mejora se sugiere que para las inversiones clasificadas como proyectos se implemente la EDT, siendo esta una ruta, que permite dar un nivel de detalle para planear y controlar de forma adecuada los proyectos.

Se sugiere que para las inversiones clasificadas como proyectos se documente el plan para la dirección del proyecto el cual integre todos los planes de gestión necesarios para dirigir un proyecto.

En las figuras 21, 22, 23 y 24 se presenta de manera grafica el procesamiento estadístico de algunos datos recolectados y procesados. En el anexo G- Resultados de la revisión documental, se presenta de manera grafica el procesamiento estadístico de todos los datos recolectados y procesados.

8. Plan de intervención

8.1 Propuesta metodologica para el fortalecimiento del banco de programa de proyectos y de los proyectos en el municipio de Plato Magdalena.

A partir de la investigación desarrollada y de los estándares de gestión de proyectos y de programas estudiados en los numerales 4.1.2 y 4.2.3 del presente documento, se elaboró la propuesta metodologica para el fortalecimiento del banco de programas de proyectos y de los proyectos del Municipio de Plato departamento del Magdalena, la cual fue diseñada para asegurar que todos los involucrados en la gestión de programas de proyectos y de los proyectos tengan un claro entendimiento de qué, cómo y cuándo actuar y los resultados a esperar. A continuación, se describen los pasos realizados en la construcción de la propuesta:

Se elaboró una nueva definición de iniciativa, programa de proyectos, proyecto y actividad operacional para el Municipio de Plato Magdalena, tal como se define a continuación:

- **Iniciativa:** es una oportunidad de inversión derivada de las necesidades del grupo de interés del ente territorial que una vez viabilizadas se convierten en proyectos.
- **Programa de proyectos:** comprende la agrupación de dos o más proyectos relacionados, gestionados de forma coordinada para el logro de beneficios.
- **Proyecto:** trabajo temporal para cumplir un fin o propósito a través de entregables (resultado o producto) que involucre la asignación de recursos. Estos proyectos pueden ser componentes de un programa o ser independientes. Los cuales deben cumplir las siguientes características:
 - **Trabajo temporal:** tiene definido un periodo de tiempo (inicio y fin).
 - **Fin o propósito:** meta o estrategia a alcanzar de las necesidades del municipio
 - **Entregables:** producto, servicio o resultado único o la combinación de estos.
 - **Asignación de recursos:** contar con financiamiento (presupuesto), equipo de trabajo, recursos físicos.

- Crear valor para los interesados
- Actividad operacional: corresponde a actividades permanentes y repetitivas que generan un producto o servicio cuyo propósito es asegurar el cumplimiento de las políticas públicas, mandatos de ley y el funcionamiento del ente territorial (prestaciones de servicio, suministros, dotaciones) por lo tanto se encuentran fuera de la gestión de proyectos.

Se estableció la gobernabilidad del modelo de gestión propuesto (ver anexo H- Gobernabilidad).

Se diseñó un ciclo de vida para los programas de proyectos y un nuevo ciclo de vida para los proyectos del ente territorial.

Para cada fase de los ciclos de vida propuestos, se determinó las actividades y los entregables que se deben realizar para gestionar los programas de proyectos y de los proyectos (Ver anexo I- actividades y entregables por fases y Ver anexo J- actividades y entregables por fases).

Se documentó el lineamiento para clasificar oportunidades de inversión en el Municipio de Plato Magdalena, con el propósito de identificar cuales desarrollan el modelo de gestión de programas de proyectos y de proyectos. (Ver Anexo K – Lineamiento para clasificación de oportunidades de inversión)

Se documentó el lineamiento para definir las actividades a desarrollar con el propósito de solicitar suspensión y/o asegurar el cierre de los proyectos debido a su finalización temprana o total en el Municipio (ver anexo L – lineamiento para el cierre y suspensión de proyectos).

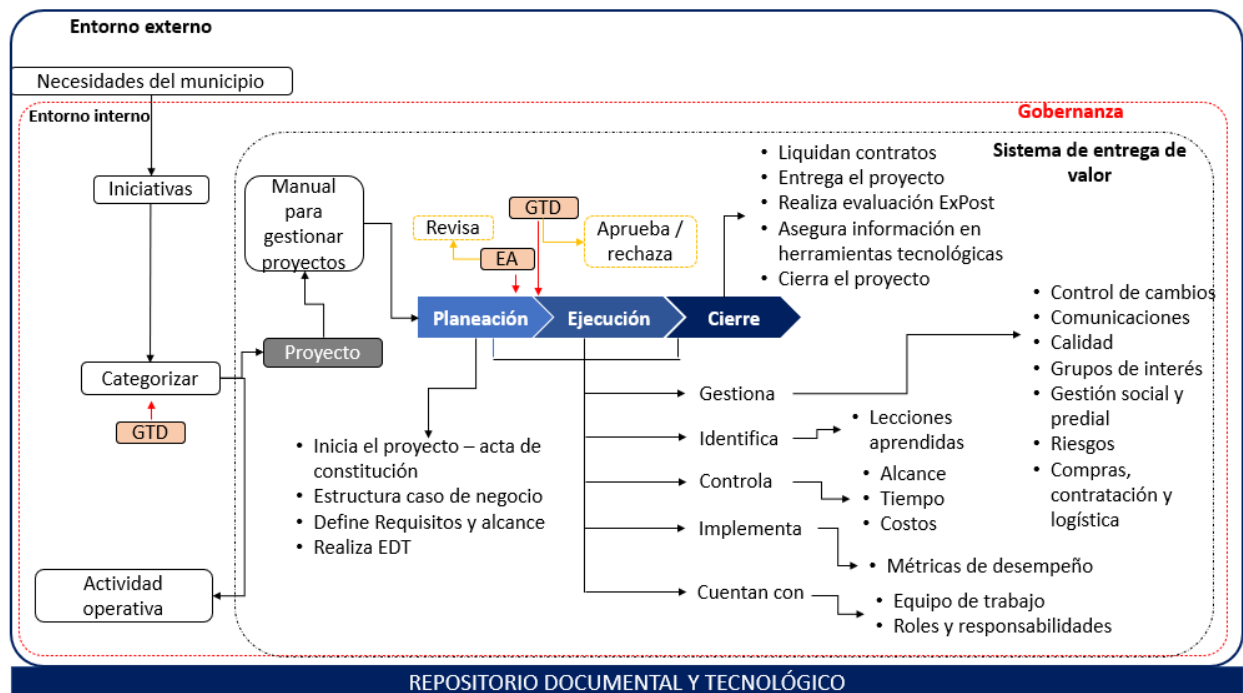
Se documentó el lineamiento para tramitar los cambios que ocurren durante el ciclo de vida de los proyectos, en el cual se valore, comunique y formalice el impacto que ejerce en alcance, tiempo y costo, de las inversiones clasificadas como proyectos (ver anexo M – lineamiento para manejos de cambio).

Se documentó el procedimiento para el registro y divulgación de lecciones aprendidas como mecanismo de aseguramiento del conocimiento en el ente territorial (ver anexo N– Procedimiento de lecciones aprendidas).

En la figura 25 se presenta la propuesta para gestionar proyectos en el ente territorial y en la figura 26 se presenta la propuesta para gestionar programas de proyectos en el ente territorial.

Figura 25.

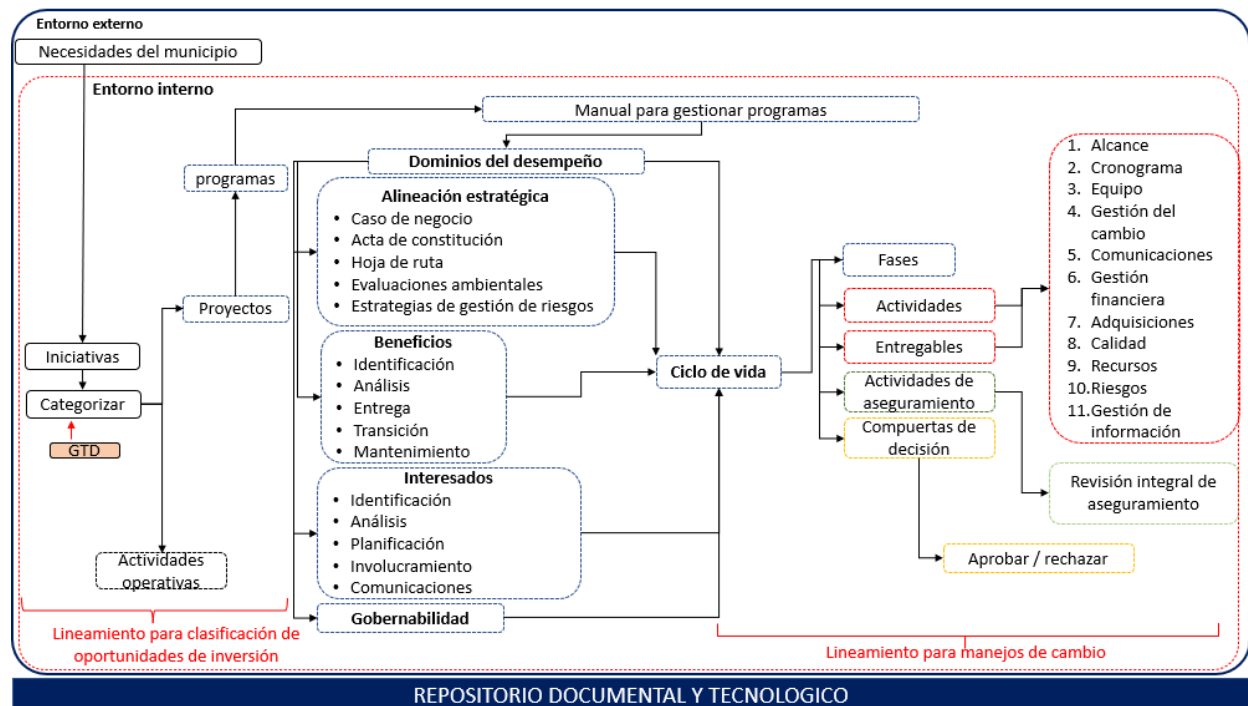
Propuesta para la gestión de programas de proyectos y de los proyectos en el municipio de Plato Magdalena – parte 1 Proyectos.



Nota: Elaboración propia a partir de PMI (2021), ISO (2021), ISO (2020), PMAJ (2017), Axelos (2017), IPMA (2015), EU., Comisión Europea - Centro de Excelencia (CoEPM²)

Figura 26.

Propuesta para la gestión de programas de proyectos y de los proyectos en el municipio de Plato Magdalena – parte 2 Programas.



Nota: Elaboración propia, a partir de Project Management Institute (2017)

Por último, con la propuesta del modelo de gestión se plantea un banco de programas de proyectos y de los proyectos para el municipio de Plato, compuesto por 4 programas y 21 proyectos (ver anexo O – Propuesta de Banco de programas de proyectos y de los proyectos del municipio de Plato Magdalena).

8.2. Plan de acción para la puesta en ejecución

En el plan de acción se especifica los recursos como: humano, físico, tecnológico, institucional, además de tener en cuenta el tiempo y el costo, se determina los objetivos y procesos a implementar para la puesta en ejecución de la propuesta metodológica para el fortalecimiento del Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena, lo que permite:

- Precisar responsabilidades de los actores, roles y actividades.
- Apoyar al seguimiento y medición de resultados.
- Constituir y proyectar el cumplimiento de programas, proyectos, precisando metas.

8.2.1. Alcance

El plan de acción estará dirigido a todas las secretarías de la administración municipal de Plato Magdalena, colaboradores, contratistas y/o terceros que tengan relacionamiento con el banco de programas de proyectos y de los proyectos.

8.2.2. Cronograma de implementación

La tabla 14 presenta las etapas que se realizarán a lo largo de 12 meses, se destaca que una vez se surta el proceso el Municipio de Plato, implemente de manera definitiva la propuesta metodológica para que logre fortalecer y lograr una mejora continua del Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos.

Tabla 14.

Cronograma del plan de implementación

ETAPAS	MESES																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Socialización y adopción de la propuesta metodológica	■	■	■	■															
Herramienta tecnológica para la gestión de programas de proyectos y de los proyectos					■														
Capacitación y programa de entrenamiento en metodología en gestión de programas de proyectos y de los proyectos						■	■	■	■	■	■	■							

ETAPAS	MESES																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Implementación																		
Análisis y mejora de los procesos													➔					

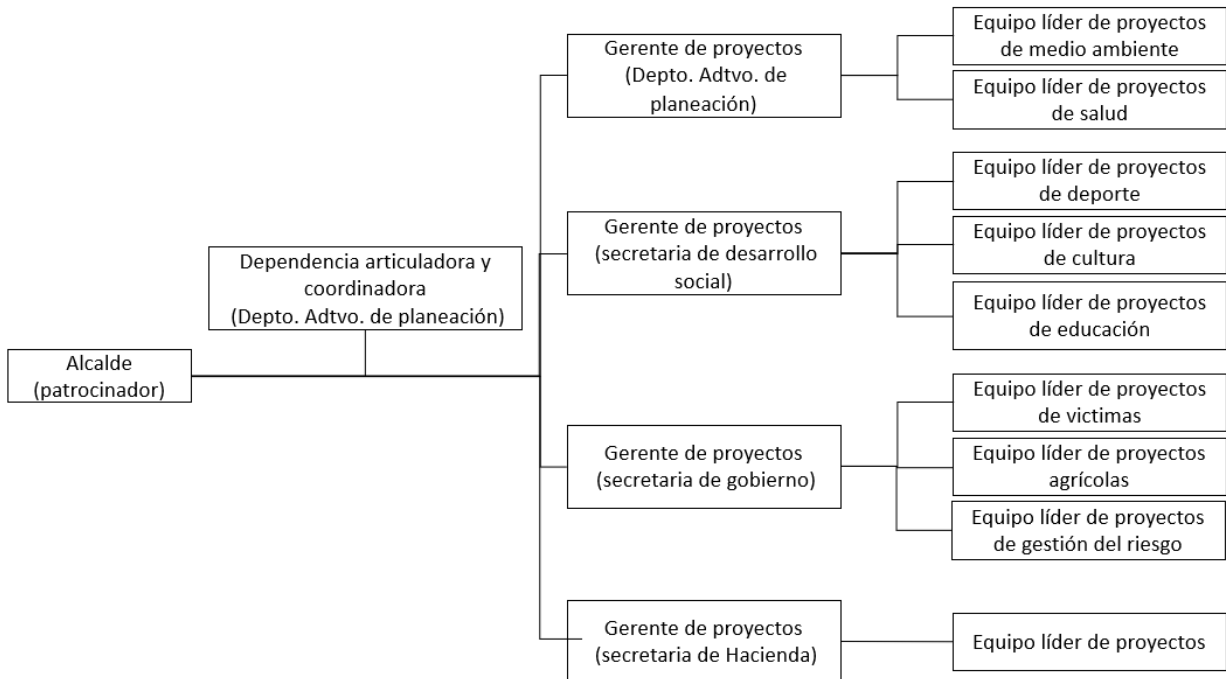
Nota: elaboración propia

8.2.3. Equipo

Para la implementación de la propuesta metodológica del banco de programas de proyectos y de los proyectos, se definen las funciones y responsabilidades que cada uno de los actores deben realizar. En la figura 27 se señala el equipo del proyecto.

Figura 27.

Equipo propuesto para la implementación



Nota: elaboración propia

- El alcalde es la persona designada por elección popular, encarga de la administración municipal, ordenador del gasto, máxima autoridad municipal y por ende el responsable de

los distintos cambios en la gestión de proyectos del ente territorial, por lo tanto, asume el rol de patrocinador.

- La dependencia articuladora y coordinadora del Banco del Programas de Proyectos y de los Proyectos es el Departamento Administrativo de Planeación, por lo tanto, el director, debe velar por la aplicación, organización, orientación del proceso de gestión de la inversión pública con calidad y eficiencia, garantizando que se apliquen los procedimientos adecuados en cada proyecto en las diferentes etapas del ciclo de vida.
- Cada despacho de la administración municipal debe contar con un gerente de proyectos que se encargue de velar por el cumplimiento de cada una de las fases del ciclo de vida de los proyectos, realizar el seguimiento de métricas de desempeño, organizar del equipo de trabajo, la aplicación de los lineamientos, el documentar cambios, entre otras. En acompañamiento de la dependencia articuladora y coordinadora debe llegar a la consecución de los objetivos, por lo tanto, debe tener experiencia y experticia en proyectos.
- Cada una de las dependencias del ente territorial, debe contar con un equipo de trabajo para los proyectos que tiene bajo su cargo, este equipo debe estar calificado con capacidades técnicas, tecnológicas, para que logre alcanzar las tareas propuestas.

8.2.4. Costos

En la tabla 15, se presenta los costos que tendría llevar a cabo la propuesta metodológica.

Tabla 15.

Costos del plan de trabajo

ETAPAS	ACTIVIDAD	META	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO	COSTOS TOTAL
Socialización y adopción de la propuesta metodológica	Socialización de la propuesta metodológica del banco de programas de proyectos y de los proyectos	Acta de socialización firmada por los funcionarios que laboran en la administración municipal	Humanos: alcalde, planeación, recursos humanos	Alcalde, director del departamento administrativo de planeación	1 semana	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 5 días	\$ 850.000,00
	Ajustes de la propuesta metodológica del banco de programas de proyectos y de los proyectos de ser necesario, luego de haber sido socializado	Documento de ajuste a la propuesta metodológica aprobado por los funcionarios	Humanos: alcalde, planeación, recursos humanos. Físicos: Cartillas, manuales, documentos	Alcalde, director del departamento administrativo de planeación	1 mes	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 30 días	\$ 5.100.000,00
	Formalización y documentación de la propuesta metodológica del banco de programas de proyectos y de los proyectos	Acta de formalización y documentos de la propuesta	Humanos: alcalde, planeación, recursos humanos. Físicos: Cartillas, manuales, documentos	Alcalde, director del departamento administrativo de planeación	1 mes	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 30 días	\$ 5.100.000,00

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

ETAPAS	ACTIVIDAD	META	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO	COSTOS TOTAL
	Estrategia comunicacional informativa de la implementación de la propuesta metodológica del banco de programas de proyectos y de los proyectos	Estrategia comunicacional implementada	Humanos: alcalde, planeación, recursos humanos	Alcalde, director del departamento administrativo de planeación	1 mes	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 30 días	\$ 5.100.000,00
	Sensibilización de la propuesta metodológica del banco de programas de proyectos y de los proyectos	Sensibilización a los funcionarios que hacen parte de la alcaldía municipal	Humanos: alcalde, planeación, recursos humanos	Alcalde, director del departamento administrativo de planeación	1 mes	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 30 días	\$ 5.100.000,00
	Adopción de la propuesta metodológica del banco de programas de proyectos y de los proyectos	Documento de adopción	Humanos: alcalde, planeación, recursos humanos. Físicos: Documento de adopción	Alcalde, concejo municipal	1 mes en sesión	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 30 días	\$ 5.100.000,00
Herramienta tecnológica para la gestión de programas de proyectos y de los proyectos	Suministro y adquisición de herramienta tecnológica	Herramienta tecnológica para seguimiento a los proyectos adquirida	Humanos: alcalde, planeación, recursos humanos. Tecnológicos	Alcalde, concejo municipal	1 mes para la adquisición con pago anual para su uso	\$120.000.000 aprox.	\$120.000.000,00

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

ETAPAS	ACTIVIDAD	META	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO	COSTOS TOTAL
Capacitación y programa de entrenamiento en metodología en gestión de programas de proyectos y de los proyectos	Lineamiento para clasificación de oportunidades de inversión (Programas de proyectos, proyectos, actividades operacionales y políticas públicas)	Lineamiento definido y aplicado para definir programas de proyectos, proyectos y actividades operacionales	Humanos: Consultor, director del departamento administrativo de planeación, secretarios de despacho y equipo de proyectos por cada secretaría. Físico: Documentos, Cartillas. Tecnológicos: Software	Alcalde, director del departamento administrativo de planeación	1 mes	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 30 días, salario del consultor \$7.000.000	\$ 12.100.000,00
	Estructura de metodología de gestión de programas de proyectos	Manual para gestionar programas, Dominios de desempeño (Alineación estratégica, beneficios, interesados, gobernabilidad) ciclo de vida (fases, actividades, entregables, actividades de aseguramiento, compuertas de decisión), Lineamiento para el cierre de programas (cierre temprano, suspensión, cierre total) Lineamiento para manejos de cambio, Procedimiento de lecciones aprendidas	Humanos: Consultor, director del departamento administrativo de planeación, secretarios de despacho y equipo de proyectos por cada secretaría. Físico: Documentos, Cartillas. Tecnológicos: Software	Alcalde, director del departamento administrativo de planeación	2 meses	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 60 días, salario del consultor \$7.000.000	\$ 24.200.000,00

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

ETAPAS	ACTIVIDAD	META	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO	COSTOS TOTAL
	Estructura de metodología en gestión de proyectos	Manual para gestionar proyectos, Estructura, Fases (objetivo), Actividades y entregables (Inicio del proyecto, Requisitos y alcance, EDT, Equipo del proyecto, Plan para la dirección del proyecto, Lecciones aprendidas, Costos, Cronograma, Compras contratación y logística, Caso de negocio, Ingeniería, Construcción, Calidad, Comunicaciones, Grupos de interés, Gestión social y predial, Gestión de riesgos, Plan HSE, Métricas de desempeño), Actividades de aseguramiento, Compuertas de decisión	Humanos: Consultor, director del departamento administrativo de planeación, secretarios de despacho y equipo de proyectos por cada secretaria. Físico: Documentos, Cartillas. Tecnológicos: Software	Alcalde, director del departamento administrativo de planeación	2 meses	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 30 días, salario del consultor \$7.000.000	\$ 24.200.000,00
	Modelo de gobernanza	Aprobar el modelo de gobernanza de metodología en gestión de programas de proyectos y de los proyectos	Humanos: Consultor, recursos humanos, director del departamento administrativo de planeación, secretarios de despacho y equipo de proyectos por cada secretaria. Físico: Documentos,	Alcalde, director del departamento administrativo de planeación	1 mes	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 60 días, salario del consultor \$7.000.000	\$ 12.100.000,00

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

ETAPAS	ACTIVIDAD	META	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO	COSTOS TOTAL
			Cartillas. Tecnológicos: Software				
	Herramienta tecnológica para realizar seguimiento a los proyectos	Capacitación y programa de entrenamiento del software adquirido	Humanos: Consultor, recursos humanos, director del departamento administrativo de planeación, secretarios de despacho y equipo de proyectos por cada secretaria. Físico: Documentos, Cartillas. Tecnológicos: Software	Alcalde, recursos humanos, director del departamento administrativo de planeación	2 meses	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 60 días, salario del consultor \$7.000.000	\$ 24.200.000,00
Implementación	Identificación del número real de programas de proyectos y proyectos del Banco	Generación de procesos, procedimientos y formatos para la identificación de los programas de proyectos, proyectos y actividades operacionales	Humanos: Consultor, recursos humanos, director del departamento administrativo de planeación, secretarios de despacho y equipo de proyectos por cada secretaria. Físico: Documentos,	Alcalde, recursos humanos, director del departamento administrativo de planeación	2 meses	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 60 días, salario del consultor \$7.000.000	\$ 24.200.000,00

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

ETAPAS	ACTIVIDAD	META	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO	COSTOS TOTAL
			Cartillas. Tecnológicos: Software				
	Propuesta del banco de programas de proyectos y de los proyectos del municipio.	Teniendo en cuenta los 66 proyectos registrados en la mga, identificar cuáles son proyectos, organizar cuando más de dos proyectos se encuentren relacionados y amarrarlos a un programa	Humanos: Consultor, recursos humanos, director del departamento administrativo de planeación, secretarios de despacho y equipo de proyectos por cada secretaria. Físico: Documentos, Cartillas. Tecnológicos: Software	Alcalde, recursos humanos, director del departamento administrativo de planeación	2 meses	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 60 días, salario del consultor \$7.000.000	\$ 24.200.000,00
	Gestión de programas de proyectos y de los proyectos en un proyecto piloto bajo la metodología planteada	Aplicación de la gestión de programas de proyectos y de los proyectos en un proyecto piloto	Humanos: Consultor, recursos humanos, director del departamento administrativo de planeación, secretarios de despacho y equipo de proyectos por cada secretaria. Físico:	Alcalde, recursos humanos, director del departamento administrativo de planeación	2 meses	\$170,000 (Valor aprox. Día de un funcionario) X 60 días, salario del consultor \$7.000.000	\$ 24.200.000,00

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

ETAPAS	ACTIVIDAD	META	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO	COSTOS TOTAL
			Documentos, Cartillas. Tecnológicos: Software				
Análisis y mejora de los procesos	Beneficios de la implementación a lo largo del tiempo	Monitoreo permanente de las métricas de desempeño y evaluación Ex Post de los proyectos	Humanos: Consultor, recursos humanos, director del departamento administrativo de planeación, secretarios de despacho y equipo de proyectos por cada secretaría. Físico: Documentos, Cartillas. Tecnológicos: Software	Alcalde, recursos humanos, director del departamento administrativo de planeación	A lo largo del tiempo		
COSTO TOTAL						\$315.750.000,00	

Nota: elaboración propia

8.2.5. Retorno esperado

El costo inicial de la propuesta es de Trescientos Quince Millones Setecientos Cincuenta Mil Pesos M/ Cte (\$315.750.000,00), a los cuales se le realizó el análisis de la inversión, se calcula el WACC, como costo de oportunidad para verificar si la implementación de la metodología es viable económicamente, el cual arrojó el 19.31%. Posteriormente se calculó el flujo de caja, el VPN, la TIR y el B/C.

Al realizar el análisis se evidencia que se tiene una TIR del 33.66% y un WACC del 19.31% que es inferior a la TIR y B/N de 2.05 mayor a 1. Lo que concluye que la implementación de la propuesta metodológica cuenta con todos los elementos para desarrollarse, los beneficios son altos, siempre y cuando se realice una adecuada gestión a los proyectos. (Ver anexo P- cálculo de WACC y anexo Q- cálculo de flujo de caja, VPN y TIR.)

8.3 Beneficios de la propuesta metodológica

Se identificó 8 proyectos de la vigencia 2020-2023 que generaron un incremento económico de \$ 9.401.662.218,57 al ente territorial (este valor representa el 25% del presupuesto inicial de estos proyectos), lo anterior por no contar con una adecuada metodología para gestionar proyectos, a continuación, se mencionan algunas causas:

- Falta de identificación de riesgos asociados al proyecto durante la fase de planeación y el incumplimiento en los contratos de ejecución aumento el tiempo de ejecución.
- Cambio de alcance del proyecto durante la ejecución por falta de identificación de requisitos y necesidades durante la planeación del proyecto.
- No se tuvo en cuenta las condiciones de entorno ni el aumento de los precios del mercado (afectación por TRM) durante la planeación del proyecto.
- Proyectos suspendidos por falta de financiación.

Para calcular el beneficio económico que le aportaría al ente territorial la implementación de la propuesta metodología planteada, se revisó el número de proyectos estimados a ejecutar (5) en lo que falta del cuatrienio y se le aplicó la regla de cálculo del 25% con lo cual se espera que el ente territorial pueda ahorrar \$ 4.203.048.384 COP.

8.4 Validación de la propuesta por el ente territorial

Se aplicó una (1) encuesta a doce (12) funcionarios del ente territorial que trabajan en el banco de programas de proyectos y de los proyectos incluido al patrocinador (alcalde), con el fin de conocer de primera mano si se considera viable el desarrollo de la propuesta por parte de la entidad, en la cual se evidenció que el 100%% de los funcionarios están totalmente de acuerdo con la necesidad de desarrollar la propuesta metodológica para el fortalecimiento del banco de programas de proyectos y de los proyectos del municipio de Plato Magdalena.

El anexo R – Validación de la propuesta metodológica, se presenta de manera gráfica el procesamiento estadístico de los datos recolectados y procesados.

9. Conclusiones

Para dar cumplimiento al objetivo específico No. 1 “Identificar en la literatura los referentes teóricos que enmarcan la investigación obteniendo las variables que define el objeto de estudio”, se identificó en la literatura los siguientes referentes teóricos: Guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide) and the standard for project management (2021); GTC - ISO 21500(2021) -21502 ISO (2020); A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation - P2M (2017); PRINCE2 Projects IN Controlled Environments (2017); Individual Competence Baseline – ICB4 (2015); Guía de la metodología de gestión de proyectos PM² (2021); Estándar para la dirección de programas (2017); Metodología General Ajustada - MGA (DNP). Por otro lado, se contextualizó acerca de las políticas públicas y se realizó una investigación de 30 artículos científicos. La información analizada permitió concluir que es posible adaptar los modelos estudiados a las necesidades del banco de programas de proyectos y de los proyectos del municipio de Plato Magdalena e identificar las variables que definieron el objeto de estudio.

Para dar cumplimiento al objetivo específico No.2 “Desarrollar un diagnóstico de los Proyectos del municipio de Plato Magdalena, que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora”, se definió un enfoque de investigación de corte mixto y con alcance de tipo descriptivo, se estructuraron las siguientes fases de investigación: caracterización, investigación, formulación, análisis y propuesta. Se utilizó encuestas y revisión documental como instrumentos y técnicas para la recolección de la información, se aplicó un piloto para validar estas herramientas con los hallazgos identificados se elaboró la versión 2 de los instrumentos la cual se aplicó en el capítulo 7 del presente documento. Teniendo en cuenta la población del objeto de estudio se calculó una muestra probabilística estratificada ya que los programas y proyectos son gestionados por diferentes secretarías de despacho. Lo anterior permitió realizar el diagnóstico de los Proyectos del municipio de Plato Magdalena,

identificando que el ente territorial no aplica un modelo de gestión de proyectos como lo sugieren los diferentes estándares internacionales, lo que permitió definir oportunidades de mejora para formular la propuesta metodológica.

Para dar cumplimiento al objetivo específico No.3 “formular una propuesta metodológica para fortalecimiento del Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena”, de acuerdo con los hallazgos identificados en el diagnóstico organizacional, se formuló una propuesta metodológica para el fortalecimiento del Banco de Programas de proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena. La cual inicio con la definición de los conceptos de programa, proyecto, iniciativa y actividad operacional, se estructuró una manera común y estandarizada para planear, ejecutar y cerrar programas de proyectos y proyectos desde su creación hasta la entrega al cliente a través de:

- Estructura del proceso: incluye la visión global del proceso, actividades y entregables principales y definición de involucrados.
- Gobernabilidad: abarca la gobernabilidad para la gestión de programas de proyectos y de los proyectos, los puntos de gobierno en toma de decisión y los principales actores en el proceso.

Con la propuesta del modelo de gestión se plantea un banco de programas de proyectos y de los proyectos para el municipio de Plato, compuesto por 4 programas y 21 proyectos (ver anexo O – Propuesta de Banco de programas de proyectos y de los proyectos del municipio de Plato Magdalena).

Para dar cumplimiento al objetivo específico No.4 “definir un plan de implementación para la propuesta formulada”, se realizó el plan el cual consistió en especificar los recursos humanos, físicos, tecnológicos e institucionales y el tiempo y costo necesarios para llevar a cabo esta propuesta. Se determinó los objetivos y procesos a implementar, se analizó el retorno esperado de la inversión, calculando el WACC, VPN, TIR y B/C, concluyendo que la implementación de

la propuesta metodológica cuenta con todos los elementos para desarrollarse, sus beneficios son altos, siempre y cuando se realice una adecuada gestión a los proyectos.

Lo anterior evidencia el cumplimiento de los objetivos específicos, en consecuencia, podemos concluir que se logra el objetivo general “desarrollar una propuesta metodológica para el fortalecimiento del Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena”.

Con la implementación de la propuesta metodológica para el fortalecimiento del Banco de Programas de Proyectos, y de los Proyectos, del municipio de Plato Magdalena se asegura que todos los involucrados tengan un claro entendimiento de qué, cómo y cuándo actuar y los resultados a esperar de manera tal que se logre maximizar la expectativa de valor de los proyectos a través de su enfoque en la estandarización de la planeación, ejecución y cierre de los mismos, siendo un soporte esencial para la apropiada toma de decisiones de inversión. De esta manera se logra dar respuesta a la pregunta de investigación planteada: “¿Con base en la propuesta metodológica planteada para la gestión de Programas de Proyectos y de los Proyectos se puede mejorar la gestión de este tipo de iniciativas en el Municipio de Plato Magdalena?”.

Por último, se concluye que la presente propuesta metodológica permite iniciar nuevas investigaciones para el seguimiento a la gestión de los bancos de programas de proyectos y de los proyectos en diferentes entes territoriales, con el fin de monitorear la inversión del gasto público, el cumplimiento de métricas de desempeño, la eficacia y efectividad de la administración municipal en la ejecución de su plan de desarrollo.

10. Recomendaciones

De acuerdo con la problemática encontrada en el municipio de Plato, conforme a la investigación realizada y a los resultados arrojados, con respecto al Banco de Programas de Proyectos y de los Proyectos del Municipio de Plato, se recomienda al Ente Territorial:

La gestión de proyectos debe estar alineada a la estrategia del Municipio de Plato, asegurando el involucramiento de todos los actores de manera integral, tener coherencia entre la documentación y la práctica cotidiana, contar con una planeación que brinde soporte a las estrategias a implementar y entenderlo como una inversión más no como un gasto, concientizando a los funcionarios que los proyectos son fundamentales para aportar valor al municipio, por lo tanto, se debe cumplir con los estándares determinados.

Frente a la estructuración de los programas de proyectos y de los proyectos es fundamental que el patrocinador (alcalde), y su equipo de trabajo estructuren de manera adecuada el Plan de Desarrollo que se va a desplegar durante el cuatrienio, implementado la metodología para la gestión de programas y proyectos propuesta en el presente trabajo de investigación, ya que su propósito es mejorar la calidad de la gestión, organización y seguimiento de estos. Es necesario que el municipio realice socializaciones, capacitaciones y programas de entrenamiento a los funcionarios sobre el instrumento adoptado, de igual forma que se adquiriera un software para el seguimiento y control, además de exigir el monitoreo permanente de las métricas de desempeño y evaluación Ex Post a los proyectos.

Debido a la importancia del modelo de gestión de programas de proyectos y de los proyectos propuesto, su utilización debe ser obligatoria, el uso de los formatos y documentación debe ser de estricto cumplimiento en todas las secretarías de despacho, de esta manera se garantiza que la metodología se estandarice y a mediano plazo, es necesario evaluar el nivel de madurez del modelo propuesto para el Municipio.

Referencias bibliograficas

Acuerdo No. 167 del 4 de septiembre de 1.996. [Concejo Municipal de Plato]. Por el cual se reglamenta al Banco de Programas y Proyectos de inversión Municipal y se dictan otras disposiciones. 4 de septiembre de 1.996.

Almaguer, M., Pérez, M., Aguilera, L. (2020). Procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 14(1): 89-115.

Amésquita, A. (2022). Gestión de proyectos de inversión pública y la metodología BIM en una municipalidad provincial de Moquegua, 2021.

Arce, S. y López, H. A. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá: nivel de madurez en gestión de proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1 (69), 60-87

Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *SciELO Analytics* (22), 75-85.

Ariza, D. (2019). La cultura organizacional y su incidencia de la efectividad de la gestión de los proyectos: Caso de estudio en el sector farmacéutico. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 10 (2), 35-64. Recuperado:
<http://www.ijopm.org/index.php/IJOPM/article/view/437>

Artigas, J., Fernández, M. E.TAI, (2017) Herramienta para la Gestión de Proyectos: Open PPM. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*. 10(8), 50-62

Axelos. (2017). Prince 2 Projects IN Controlled Environments.

Betancourt, Pinzón, & Posada, (2014). Experiencias de implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín. *Revista EIA*, 11 (21), 133-143.

Bravo, B., Dzul, L., & Gracia, S. (2008). Portafolio, programa y proyectos: su interrelación. 12th International Conference on Project Engineering.

- Cáceres, S. (2016). Análisis de Eficiencia en Proyectos de Inversión Pública: Un Estudio de Caso en Proyectos Ejecutados por Administración Directa. *Rev. Investig. Altoandín*. 18 (1), 61 – 68.
- Centro de excelencia en PM². (2021). *Metodología de Gestión de Proyectos PM²*. Bruselas: Oficina de Publicaciones de la unión Europea.
- Chávez, S. (2014). Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información. *Sinergia e Innovación*, 2 (1), 90-120.
- Cruz, H. & Romero, J. (2019). *METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL SOSTENIBLE EN COLOMBIA* [Maestría]. Universidad EAN.
- Cuadros, M. (2016). Importancia y panorama general de la gerencia de proyectos en Latinoamérica. *Revista ciencias estratégicas*, 24(36), 265-267
- Decreto 1082 de 2015. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/normativas/decreto-%C3%BAnico-reglamentario-1082-de-26-de-mayo-2015>
- Decreto no. 110 del 6 de octubre de 2021. [Alcalde Municipal]. Por medio de la cual se adopta el manual del banco de programas y proyectos de inversión del municipio de plato. 6 de octubre de 2021.
- Diez, H. M., Pérez, M. A., Gimena, F. N., & Montes, M. I. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. *Perspectiva del Manager público*. *Revista EAN* (73), 60-79.
- Duflo, E. y Kremer, M. (2005). Use of randomization in the evaluation of development effectiveness. *Evaluating development effectiveness*, 7, 205-231.
- Estévez, A. (2015). Políticas públicas como dominio de estudios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(72), 583-585.

Fernández, N. (2012). Planificación de políticas, programas y proyectos sociales / Nicolás

Fernández Arroyo y Lorena Schejtman. - 1a ed. - Buenos Aires : Fundación CIPPEC.

Fernández-Parra, K., Garrido-Saroza, A., Ramírez-Martínez, Y., & Perdomo-Bello, I. (2015).

PMBOK y PRINCE 2 similitudes y diferencias. Revista Científica, 23(3), 111–123. Obtenido de <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.RC.2015.23.a9>

García, G. (2022). Uso de la metodología Building Information Modeling-BIM para el desarrollo de proyectos de inversión pública, Año 2022.

Golini, R., Kalchschmidt, M., Landoni, P., (2015). Adoption of project management practices:

The impact on international development projects of non-governmental organizations.

International Journal of Project Management 33 (3), 650-663.

Henwood, K. (2004). Reinventing validity: Reflections on principles and practices from beyond

the quality-quantity divide. En: Todd, Z., Nerlich, B., Mckeown, S. & Clarke, D. (Eds.). *Mixing Methods in Psychology*. (pp.37-57). Hove: Psychology Press.

Hernández, S.R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6).

McGraw Hill México.

Hernández, S.R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México:

Mc Graw Hill.

Iglesias, M. E., Pagola, C., Vargas, T. D. J., & Zapata, N. R. (2016). Del diseño estratégico a

planes, programas y proyectos. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP.

Buenos Aires.

IPMA. (2015). International Project Management Association (IPMA) Individual Competence

Baseline ICB 4.

ISO. (2020). ISO 21502- Project, programme and portfolio management.

ISO. (2021). ISO 21500, Project, programme and portfolio management - Context and concepts.

Leiva, R. I. (2017). Metodología De Priorización De Proyectos De Inversión Pública En El
Gobierno Regional De Cajamarca.

Ley 152 de 1994. Recuperado de

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

Ley 1530 de 2012. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47474>

Ley 38 de 1989. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1481>

López, C., Sánchez, Á., Pardo, R. & Zapata, S. (2016). Modelo de gestión de proyectos de la
Universidad Eafit aplicados al sistema general de regalías en ciencia, tecnología e
innovación. Revista Ciencias Estratégicas , 24 (36), 271-289.

López, Sánchez & Pardo (2016). Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la
Universidad EAFIT para la ejecución de Proyectos de C&T con Recursos Públicos. Espacios
37 (13), 20-25.

Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de
Proyectos, DNP, Recuperado:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Tutoriales%20de%20funcionamiento/Manual%20conceptual.pdf>

Medianero, D. (2008). Hacia una Nueva Metodología de Diseño de Proyectos de Inversión
Pública. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

Miranda, E., Torres, A. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de
monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. Un
aporte para las decisiones basadas en evidencias. An Fac med.76, 67-76.

Montero, Guevara & Flores. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de
proyectos: consideraciones teóricas. Revista Venezolana de gerencia, 25(90), 680-689

- Montes, M. G., Faustino N, G. R., & Díez , H. S. (2013). Estándares y metodologías:
Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. Revista de
Tecnología | Journal Technology, 12 (2), 11-2
- Nateras, M. (2006). Las políticas públicas: ¿discurso o realidad?. Espacios Públicos , 9 (17),
252-274.
- Núñez, J. (2022). Adaptación de indicadores de gestión para el manejo efectivo de los recursos
públicos en la Municipalidad de Pimentel. Universidad César Vallejo.
- Ñustes Barrera, A. del C., Martínez Cruz, J. J., & Acuña Acuña, L. M. (2018). Contribución de
las PMO a la Gerencia de Proyectos en las Organizaciones: Referentes Teóricos y
Aplicaciones. Revista Investigación En Desarrollo Y Gerencia Integral De Proyectos, 1(1),
28–52. <https://doi.org/10.46659/26191830.v1.n1.2018.3>
- Ortiz, M., & Sánchez, B. (2017). Propuesta de una metodología para la gestión de proyectos de
infraestructura y socio productivos en una gerencia de desarrollo social. Espacios, 38(21),
29.
- Pérez, F. (2016). Planificación y elaboración de proyectos. Consejo Estatal de Estudiantes de
Medicina,[En línea]. Available: <http://agora.ceem.org.es/wpcontent/uploads/documentos/proyectos/manualproyectos.pdf>.
- Pinzón. J., Remolina, A. (2017) Evaluación de herramientas para la gerencia de proyectos de
construcción basados en los principios del PMI y la experiencia. Prospectiva, 15 (2), 51-59
- Plan de desarrollo: Plato de Transforma contigo 2023, Recuperado: <https://www.plato-magdalena.gov.co/NuestraAlcaldia/SaladePrensa/Documents/Plan%20de%20Desarrollo%20Plato%20se%20transforma%20Contigo%202020-2023.pdf>
- PMAJ. (2017). P2M A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise
Innovation. Project Management Association of Japan.

- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide) and the Standard for Project Management. Pennsylvania
- Ponce, T. Humberto (2007). Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Portocarrero, Morató y Vanegas (2020). Análisis de las metodologías de valoración empleadas en la inversión pública de proyectos medioambientales: evidencias y aplicaciones para Colombia. Luna Azul, 51, 19-39.
- Project Management Institute. (2017). El estándar para la dirección de programas (cuarta edición).
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2010). Métodos de investigación. Culiacán, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rozenes, S., Vitner, G., y Spraggett, S. (2006). Project Control: Literature Review. 1 de septiembre. <https://doi.org/10.1177/875697280603700402>
- Salgado Lévano, A.C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Liberabit, 13(13), 71-78. Recuperado en 18 de enero de 2023, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=es.
- Sánchez, J. E. (2016). Metodología y diseño de un modelo de certificación de calidad de gestión de proyectos de inversión pública en la provincia de Pasco.
- Sánchez, L., Solarte, L. (2010). El cuerpo de conocimientos del Project Management Institute- PMBOK® Guide, y las especificidades de la gestión de proyectos. Una revisión crítica. Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales, 20 (37), 89-100
- Sierra, D. A. (2017). ¿Por qué implementar una PMO dentro de una organización y cuáles son sus características? citas 3, 31-3.
- Tamayo y Tamayo, Mario (1997). El Proceso de la Investigación científico. Editorial Limusa S.A. México.

The Standard for Program Management – Fourth Edition (PMI, 2017)

Urdaneta, K. (2011). Gestión de proyectos en consejos comunales del municipio Maracaibo:

¿eficiente o ineficiente? TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias
Sociales, 13 (3), 355 – 370.

Velásquez, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política pública”. Desafíos 20,
149-187.

Visbal, F., Villa, J. (2020). Diseño de un Sistema de Gestión de Lecciones Aprendidas para la
Gerencia de Proyectos. 18th LACCEI International Multi-Conference for Engineering,
Education, and Technology. “Engineering, Integration, and Alliances for a Sustainable
Development” “Hemispheric Cooperation for Competitiveness and Prosperity on a
Knowledge-Based Economy”, 29-31 July 2020, Buenos Aires, Argentina.

Anexo A – Modelo de encuesta antes del piloto

1 VARIABLE: CONOCIMIENTO SOBRE EL BANCO DE PROYECTOS COMO ESTRUCTURA

VARIABLES DE RESPUESTA CERRADA

Se ha registrado el correo del encuestado (ahortuamoreno@gmail.com) al enviar este formulario.

1. ¿SABE USTED QUE ES EL BANCO DE PROYECTOS DEL MUNICIPIO? *

- No
- Sí
- Una Secretaría
- Un Proyecto

2. ¿CONSIDERA UD QUE LOS PROYECTOS DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE PLATO ESTAN LIMITADOS A SER APROBADOS EN EL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS? *

- Sí
- No
- Desconozco el proceso

6/1/23, 15:15

1 VARIABLE: CONOCIMIENTO SOBRE EL BANCO DE PROYECTOS COMO ESTRUCTURA

3. ¿SE TOMAN DECISIONES ACERTADAS ACERCA DE LA SELECCIÓN DE LOS PROYECTOS ORIENTADOS AL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO VIGENTE? *

- Sí
- No
- Decisiones administrativas
- Convocatorias públicas
- AMBOS (Administrativas y publicas)

4. EN CUANTO A LA CAPACITACION, EL ACOMPAÑAMIENTO TECNICO, AREAS DE CONOCIMIENTO SOBRE LA METODOLOGIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS, ¿CONSIDERA SON BIEN DIRECCIONADAS AL OBJETIVO DEL PLAN DE DESARROLLO? *

- Si
- No
- Decisiones administrativas
- Convocatorias públicas
- AMBOS (Administrativas y publicas)

6/1/23, 15:15

1 VARIABLE: CONOCIMIENTO SOBRE EL BANCO DE PROYECTOS COMO ESTRUCTURA

5. ¿LA CIUDADANÍA PUEDE REALIZAR VEEDURÍA SOBRE EL PROCESO DE VIABILIDAD DE UN PROYECTO? *

- Si
- No
- Desconozco el proceso

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Anexo B - Lista de chequeo para revisión documental antes del piloto

Pregunta	Opciones de Respuesta
Estado del proyecto	Abierto / Cerrado / abierto sin viabilizar
¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra el proyecto?	Planeación / ejecución/ programación / evaluación
¿Esta alineado a un objetivo estratégico?	Si / No
¿El proyecto pertenece a un Programa?	Si / No
Indique a que programa pertenece	Pregunta abierta
¿Se tiene documentado el caso de negocio?	Si / No
¿Tiene acta de constitución del proyecto?	Si / No
Tiene Equipo de trabajo definido	Si / No
¿Incorpora, identifica y/o genera lecciones aprendidas?	Si / No
¿Identifica, actualiza, hace seguimiento a métricas de desempeño?	Si / No
¿Define alcance y requisitos?	Si / No
¿Cuenta con la EDT?	Si / No
¿Presento o presenta desviación en tiempo?	Si / No / No aplica
¿Presento o presenta desviación en presupuesto?	Si / No / No aplica
¿Estructura un plan detallado de trabajo?	Si / No
¿Tiene definido estrategia de compras, contratación y logística?	Si / No
¿Identifica requerimientos de calidad a solicitar a proveedores y contratistas?	Si / No
¿Elabora Plan de comunicaciones?	Si / No
¿Aprueba e implementa la estrategia de relacionamiento con grupos de interés?	Si / No
¿Establece plan de Gestión de riesgos?	Si / No
¿Se realiza actividades de aseguramiento para aprobar o rechazar la continuación del proyecto?	Si / No
¿Realiza entrega del proyecto?	Si / No

Anexo C. Modelo de encuesta aprobado después del piloto

Encuesta para conocer la gestión de programas y proyectos del Municipio de Plato Magdalena

 daplaneacionplatomagdalena@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)



*Obligatorio

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la administración municipal? *

- 0 A 6 Meses
- 6 A 12 Meses
- 12 A 24 Meses
- 24 A 48 Meses
- Mas de 48 Meses

2. Indique la Secretaría en la cual labora *

- Departamento Administrativo de Planeación
- Secretaría de Hacienda
- Secretaría de Gobierno
- Secretaría de Desarrollo Social

3. Según el esquema de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo, indique * el rol que desempeña

- Líder línea estratégica
- Gerente de Programa
- Gerente de Proyectos

4. Indique donde se encuentra la oficina de gestión de proyectos: *

- En la secretaría de la cual usted hace parte
- En la estructura municipal
- No existe oficina de gestión de proyectos

5. Por favor seleccione el número de programas que maneja dentro de su secretaría *

- 12
- 7
- 5
- 1

6. ¿Considera que los programas y proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo están alineados a los objetivos estratégicos del Municipio? *

- Nula
- Muy baja
- Baja
- Intermedia
- Alta
- Muy alta

7. ¿Los proyectos del municipio tienen asignado el rol de gerente de proyecto? *

- Sí
- No
- Algunos

8. Identifique cual de las siguientes fases comprende el ciclo de vida de los proyectos *

- Planeación, ejecución, cierre, evaluación
- Planeación, preinversión, operación, evaluación
- Planeación, programación, ejecución, evaluación

9. Indique en que fase del proyecto se documenta los cambios de alcance, tiempo y costo si se llegaran a presentar *

- Planeación
- Programación
- Ejecución
- Evaluación
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

10. ¿Se tiene estandarizado y documentado los pasos para registrar el manejo de cambio en los proyectos? *

- Sí
- No
- Lo desconozco

11. Indique en que fase del proyecto se documenta el cierre a los proyectos *

- Planeación
- Programación
- Ejecución
- Evaluación
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores



12. ¿Existe una herramienta que permita hacer seguimiento y control a los proyectos durante todo su ciclo de vida?

- Si
- No

13. ¿Se monitorea y controla el trabajo del proyecto, en todas las fases del ciclo de vida? *

- Nula
- Muy baja
- Baja
- Intermedia
- Alta
- Muy alta

14. ¿Se realiza evaluación Ex Post o Post Project Review a los proyectos en la fase de evaluación? *

- Nula
- Muy baja
- Baja
- Intermedia
- Alta
- Muy alta



**Anexo D. Modelo lista de chequeo para revisión documental aprobado después del
piloto**

Pregunta	Opciones de Respuesta
Estado del proyecto	Abierto / Cerrado / abierto sin viabilizar
¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra el proyecto?	Planeación / ejecución/ programación / evaluación
¿Esta alineado a un objetivo estratégico?	Si / No
¿el proyecto pertenece a un Programa?	Si / No
Indique a que programa pertenece	Pregunta abierta
¿Se tiene documentado el caso de negocio?	Si / No
¿Tiene acta de constitución del proyecto?	Si / No
Tiene Equipo de trabajo definido	Si / No
¿Incorpora, identifica y/o genera lecciones aprendidas?	Si / No
¿Identifica, actualiza, hace seguimiento a métricas de desempeño?	Si / No
¿Define alcance y requisitos?	Si / No
¿Cuenta con la EDT?	Si / No
El rango del valor del proyecto oscila entre:	0 – 500 MCOP 501 -1000 MCOP 1001 – 3000 MCOP 3001 – 8000 MCOP 8001 – 15000 MCOP
Tiempo del proyecto en meses	>= 0 y < =3 MESES > 3 y < =12 MESES > 12 y <= 24 MESES > =24 y <= 36 MESES > 36 y < =48 MESES
¿Presento o presenta desviación en tiempo?	Si / No / No aplica
¿Presento o presenta desviación en presupuesto?	Si / No / No aplica
¿Estructura un plan detallado de trabajo?	Si / No
¿Tiene definido estrategia de compras, contratación y logística?	Si / No
¿Identifica requerimientos de calidad a solicitar a proveedores y contratistas?	Si / No
¿Elabora Plan de comunicaciones?	Si / No
¿Aprueba e implementa la estrategia de relacionamiento con grupos de interés?	Si / No

Pregunta	Opciones de Respuesta
¿Establece plan de Gestión de riesgos?	Si / No
¿Se realiza actividades de aseguramiento para aprobar o rechazar la continuación del proyecto?	Si / No
¿Realiza entrega del proyecto?	Si / No
Para los proyectos en cierre, ¿se realizó evaluación ex post?	Si / No
Número de contratos registrados en el SECOP	1 / entre 2 y 3 / más de 3

Anexo E – Inventario de proyectos registrados en la MGA

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
1	Implementación del plan territorial de salud transitorio en base a la estrategia pase a la equidad de acuerdo con el análisis de los indicadores en las dimensiones de salud pública vigencia 2020	desarrollo social	877.520.344,00	2020475550001	municipio de plato magdalena - SGP - salud	100%	transformación social para la igualdad de oportunidades	transformando la salud de plato
2	Implementación del plan territorial de salud pase a la equidad 2020-2023 plato	desarrollo social	3.692.081.376,00	2020475550002	municipio de plato magdalena - SGP - salud	100%	transformación social para la igualdad de oportunidades	transformando la salud de plato
3	Suministro distribución de complementos y almuerzos, para la población prioritaria de las instituciones educativas del municipio de plato departamento del magdalena	desarrollo social	1.293.929.901,00	2020475550003	municipio de plato magdalena - SGP - educación - año 2020	100%	transformación social para la igualdad de oportunidades	educación 10
4	Fortalecimiento de las capacidades administrativas e institucionales de las diferentes dependencias de la alcaldía municipal de plato	gobierno	825.048.000,00	2020475550004	municipio de plato magdalena - SGP - libre inversión	100%	transformación ciudadana e institucional para la convivencia y el buen gobierno	transformación institucional

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
5	Mantenimiento limpieza de la vía terciaria que comunica a los corregimientos del Carmen del magdalena y los pozos en el municipio de plato departamento del magdalena.	departamento administrativo de planeación	3.654.000,00	2020475550005	municipio de plato magdalena - SGP - libre inversión	100%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.
6	Mantenimiento y construcción de acueductos rurales en el municipio plato	departamento administrativo de planeación	1.078.500.000,00	2020475550006	municipio de plato magdalena - SGP - agua potable y saneamiento básico	32%	transformación social para la igualdad de oportunidades	agua potable y saneamiento básico
7	Actualización catastral de los predios urbanos y rurales en el municipio de plato	secretaria de hacienda	8.945.176,00	2020475550007	municipio de plato magdalena - SGP - libre inversión	100%	transformación ciudadana e institucional para la convivencia y el buen gobierno	transformación institucional
8	Optimización del sistema de acueducto y alcantarillado de la cabecera municipal de plato	departamento administrativo de planeación	3.700.000.000,00	2020475550008	municipio de plato magdalena - SGP - agua potable y saneamiento básico	93%	transformación social para la igualdad de oportunidades	agua potable y saneamiento básico
9	Dotación de equipos de imagenología para el hospital 7 de agosto del municipio de plato	desarrollo social	260.000.000,00	2020475550009	municipio de plato magdalena - SGP - salud	100%	transformación social para la igualdad de oportunidades	transformando la salud de plato
10	Adquisición de material pedagógico (textos integrados) como apoyo a los procesos de	desarrollo social	244.980.000,00	2020475550010	municipio de plato magdalena - SGP - educación	100%	transformación social para la igualdad de oportunidades	educación 10

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
	aprendizaje autónomo para las instituciones educativas del municipio de plato							
11	Construcción del parque Luis Carlos galán en el municipio de plato, magdalena	departamento administrativo de planeación	14.256.719.503,00	2020475550011	ministerio del deporte	0%	transformación social para la igualdad de oportunidades	recreo vida - deporte y recreación para el desarrollo integral
12	Fortalecimiento de la calidad educativa por medio de mensajeros pedagógicos como apoyo a los procesos de aprendizaje autónomo para las instituciones educativas en el municipio de plato	desarrollo social	30.000.000,00	2020475550012	municipio de plato magdalena - SGP - educación	100%	transformación social para la igualdad de oportunidades	educación 10
13	Construcción de la plaza de mercado público del municipio de plato- magdalena plato	departamento administrativo de planeación	3.203.512.116,91	2020475550013	departamento para la prosperidad social "DPS" Y SGP libre inversión	0%	visión ciudad región	infraestructura para la transformación
14	Construcción de pavimento en concreto rígido de la vía de acceso, carrera 11 desde la calle 24 hasta la urbanización juan XXIII, en el área urbana del municipio de plato	departamento administrativo de planeación	1.723.360.601,00	2020475550014	departamento para la prosperidad social "DPS"	0%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
15	Construcción de espacios de revalorización de la cultura propia y afirmación de la identidad étnica afrodescendiente de los niños, niñas y adolescentes de la institución educativa Hugo acero Cáceres del municipio de plato	departamento administrativo de planeación	531.865.214,38	2020475550015	departamento para la prosperidad social "DPS" Y SGP educación	0%	transformación social para la igualdad de oportunidades	educación 10
16	Apoyo al programa de asistencia y reparación integral a las víctimas de conflicto armado en el municipio de plato, departamento del magdalena	gobierno	684.000.000,00	2020475550016	unidad de víctimas y SGP libre inversión	50%	transformación social para la igualdad de oportunidades	prevención, asistencia, atención y reparación integral a las víctimas
17	Apoyo para el diseño y realización del plan integral de seguridad y convivencia ciudadana (PISCC) del municipio de plato	gobierno	8.000.000,00	2020475550017	municipio de plato magdalena - SGP - libre inversión	100%	transformación ciudadana e institucional para la convivencia y el buen gobierno	seguridad ciudadana y del territorio
18	Apoyo y fortalecimiento al programa recreo vida deporte y recreación para el desarrollo integral en el municipio de plato, departamento del magdalena	desarrollo social	2.261.000.000,00	2020475550018	municipio de plato magdalena - SGP -deporte y recreación	50%	transformación social para la igualdad de oportunidades	recreo vida - deporte y recreación para el desarrollo integral

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
19	Recuperación de la capacidad hidráulica del caño zarate, municipio de plato, departamento de magdalena	departamento administrativo de planeación	14.600.000.000,00	2020475550019	unidad nacional para la gestión de riesgo de desastres y SGR ribereños y libre inversión	100%	transformación ambiental para la sostenibilidad y buen uso de los recursos	sostenibilidad y buen uso de los recursos
20	Fortalecimiento técnico, administrativo y logístico de los programas de inclusión social y productiva con enfoque diferencial del municipio de plato, departamento del magdalena	desarrollo social	2.148.000.000,00	2020475550020	municipio de plato magdalena - SGP -libre inversión	13%	transformación social para la igualdad de oportunidades	inclusión social con enfoque diferencial
21	Apoyo al desarrollo de proyectos para garantizar la protección y salvaguardia del patrimonio cultural, material e inmaterial del municipio de plato, departamento del magdalena.	desarrollo social	1.794.000.000,00	2020475550021	municipio de plato magdalena - SGP -cultura	50%	plato, capital cultural del rio grande de la magdalena	plato, capital cultural - plan lector - patrimonio biocultural y economía naranja.
22	Apoyo al fortalecimiento institucional de las dependencias de la alcaldía para lograr una gestión pública efectiva en el municipio de plato, departamento del magdalena	gobierno	2.918.000.000,00	2020475550022	municipio de plato magdalena - SGP -libre inversión	57%	transformación ciudadana e institucional para la convivencia y el buen gobierno	transformación institucional

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

141

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
23	Recuperación ambiental y ecológica con especies nativas en el complejo cenagoso zarate y la ceiba en el municipio de plato magdalena. Plato	departamento administrativo de planeación	5.985.139.691,00	2021475550001	ministerio de medio ambiente y SGP municipio de plato medio ambiente	0%	transformación ambiental para la sostenibilidad y buen uso de los recursos	sostenibilidad y buen uso de los recursos
24	Construcción y mantenimiento de infraestructura física de las diferentes i. E. Del municipio de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	655.230.706,76	2021475550002	municipio de plato magdalena - SGP -educación	100%	transformación social para la igualdad de oportunidades	educación 10
25	Mejoramiento de la vía plato- cerro grande en la zona rural en el municipio de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	5.030.105.399,10	2021475550003	ministerio de transporte y municipio de plato magdalena - SGP -libre inversión	0%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.
26	Construcción de muro de contención como complemento al pavimento rígido bajo tránsito de la calle 6, sector Policarpo de plato	departamento administrativo de planeación	206.721.972,90	2021475550004	municipio de plato magdalena - SGP -libre inversión	100%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.
27	Construcción de un parque de recreación pasiva y activa en el barrio magdalena del municipio de plato - magdalena	departamento administrativo de planeación	2.704.847.104,41	2021475550005	ministerio del deporte - Coldeportes	0%	transformación social para la igualdad de oportunidades	recreo vida - deporte y recreación para el desarrollo integral
28	Construcción cancha sintética y parque recreativo corregimiento de apure municipio plato magdalena	departamento administrativo de planeación	2.100.432.916,50	2021475550006	ministerio del deporte - Coldeportes	0%	transformación social para la igualdad de oportunidades	recreo vida - deporte y recreación para el desarrollo integral

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

142

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
29	Apoyo al desarrollo de proyectos "educación 10" para garantizar el fortalecimiento de la educación, mejorar la calidad y la cobertura en el municipio de plato	desarrollo social	10.218.000.000,00	2021475550007	municipio de plato magdalena - SGP -educación	50%	transformación social para la igualdad de oportunidades	educación 10
30	Construcción de sistemas de energía solar fotovoltaica en la zona rural del municipio plato	departamento administrativo de planeación	4.858.397.989,00	2021475550008	municipio de plato magdalena - min vivienda	0%	transformación social para la igualdad de oportunidades	vivienda para la transformación
31	Mejoramiento de vía terciaria que comunica el sector la yee de santa rosa, a la cabecera corregimental de las planadas zona rural del municipio de plato	departamento administrativo de planeación	5.030.105.399,00	2021475550009	regalías - paz - invias	20%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.
32	Construcción de una línea de desarrollo turístico, contemplado en el pdm "plato se transforma contigo 2020 - 2023" en el municipio de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	1.125.000.000,00	2021475550010	municipio de plato magdalena - SGP -libre inversión	5%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	promoción turística - tics para la transformación
33	Apoyo al programa de seguridad y convivencia ciudadana y defensa del territorio, del plan de desarrollo "plato se transforma contigo 2020 - 2023" en plato	gobierno	2.397.000.000,00	2021475550011	municipio de plato magdalena - SGP -libre inversión	10%	transformación ciudadana e institucional para la convivencia y el buen gobierno	seguridad ciudadana y del territorio

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
34	Construcción de cancha polideportiva y parque recreacional en el corregimiento de apure, municipio de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	2.639.687.027,53	2021475550012	ministerio del deporte - Coldeportes	0%	transformación social para la igualdad de oportunidades	recreo vida - deporte y recreación para el desarrollo integral
35	Implementación de estrategias de respuesta a emergencias y control del riesgo por alteraciones climáticas en el municipio de plato	departamento administrativo de planeación	308.209.318,00	2021475550013	municipio de plato magdalena - SGP -libre inversión	100%	transformación ambiental para la sostenibilidad y buen uso de los recursos	cambio climático y gestión del riesgo
36	Recuperación ambiental y ecológica con especies nativas en el complejo cenagoso del municipio de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	13.621.279.007,00	2021475550014	ministerio del medio ambiente	0%	transformación ambiental para la sostenibilidad y buen uso de los recursos	sostenibilidad y buen uso de los recursos
37	Mantenimiento y mejoramiento de vías rurales del programa Colombia rural " corregimiento de cieneguita- corregimiento de aguas vivas municipio de plato-magdalena plato	departamento administrativo de planeación	789.976.563,74	2021475550015	Colombia rural	100%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.
38	Etnodesarrollo para las comunidades negras y afrodescendientes en el municipio de plato, departamento del magdalena	desarrollo social	146.000.000,00	2021475550016	municipio de plato magdalena - SGP -libre inversión	100,0%	transformación social para la igualdad de oportunidades	etnodesarrollo para las comunidades negras y afrodescendientes

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
39	Apoyo a los programas de inclusión productiva y tics para la transformación, de la línea estratégica de transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad, del PDM "plato se transforma contigo 2020 - 2023" en el municipio de plato	gobierno	540.000.000,00	2021475550017	municipio de plato magdalena - SGP -libre inversión	10,0%	45	inclusión productiva
40	Asistencia para el aseguramiento al régimen subsidiado de salud en el municipio de plato magdalena	desarrollo social	148.144.000.000,00	2021475550018	municipio de plato magdalena - SGP salud	50%	transformación social para la igualdad de oportunidades	transformando la salud de plato
41	Implementación y fortalecimiento de la transformación ambiental para la sostenibilidad y buen uso de los recursos en plato magdalena	departamento administrativo de planeación	1.245.000.000,00	2021475550019	municipio de plato magdalena - SGP-	20%	transformación ambiental para la sostenibilidad y buen uso de los recursos	sostenibilidad y buen uso de los recursos
42	Mejoramiento y mantenimiento de las vías rurales y urbanas del municipio de plato magdalena - programa vías para la transformación	departamento administrativo de planeación	3.269.000.000,00	2021475550020	municipio de plato magdalena - SGP libre inversión	10%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.
43	Construcción de infraestructura social con visión regional	departamento administrativo de planeación	1.436.000.000,00	2021475550021	municipio de plato magdalena - SGP libre inversión	10%	visión ciudad región	infraestructura para la transformación

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

145

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
44	Construcción, mantenimiento, dotación de parques y escenarios deportivos y recreativos priorizados en el municipio de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	5.374.507.208,77	2021475550022 - SGR	regalías - fondo de compensación regional	93%	transformación social para la igualdad de oportunidades	recreo vida - deporte y recreación para el desarrollo integral
45	Alianza productiva para mejorar la calidad de vida de los pequeños productores de la vereda pasa corriendo del municipio de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	800.040.000,00	2021475550023	ministerio de agricultura y municipio de plato magdalena - SGP libre inversión	0%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	el campo se transforma contigo
46	Mejoramiento de vía sector la isla - vereda la llave, en el municipio de plato - magdalena (1096 beneficiarios)	departamento administrativo de planeación	1.408.757.707,80	2021475550025	ministerio del deporte - Coldeportes	0%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.
47	Construcción pista de patinaje para la recreación y el deporte ubicada en el municipio de plato departamento del magdalena	departamento administrativo de planeación	8.700.000.000,00	2021475550026	ministerio del deporte - Coldeportes	0%	transformación social para la igualdad de oportunidades	recreo vida - deporte y recreación para el desarrollo integral
48	Implementación del programa vivienda para la transformación de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	464.000.000,00	2021475550027	SGP municipio de plato	0%	transformación social para la igualdad de oportunidades	vivienda para la transformación
49	Fortalecimiento de la participación ciudadana y capital	gobierno	87.000.000,00	2021475550028	SGP municipio de plato	50%	transformación ciudadana e institucional para	participación ciudadana y capital social

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
	social, en el municipio de plato magdalena						la convivencia y el buen gobierno	
50	Construcción de la fiscalía general de la nación y el instituto de medicina legal sede plato	departamento administrativo de planeación	7.259.755.231,00	2021000020077 - SGR	OCAD región caribe	0%	visión ciudad región	infraestructura para la transformación
51	Construcción de centro administrativo regional municipio de plato	departamento administrativo de planeación	5.809.966.348,00	2020000020052	OCAD región caribe	0%	transformación ciudadana e institucional para la convivencia y el buen gobierno	transformación institucional
52	Construcción de instituto de medicina legal y ciencias forenses sede municipio de plato, departamento del magdalena	departamento administrativo de planeación		20211000020026	OCAD región caribe	0%	transformación ciudadana e institucional para la convivencia y el buen gobierno	seguridad ciudadana y del territorio
53	Estudios, diseños y construcción del sacúdete al parque tipo 2 opción 1 en el casco urbano del municipio de plato departamento del magdalena	departamento administrativo de planeación	2.300.000.000,00	2022475550001	ministerio del interior - SGP municipio de plato	0%	transformación social para la igualdad de oportunidades	recreo vida - deporte y recreación para el desarrollo integral
54	Implementación del programa "el campo se transforma contigo" incluido en el plan de desarrollo (plato se transforma contigo 2020 - 2023) de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	1.913.800.000,00	2022475550002	SGP municipio de plato	5%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	el campo se transforma contigo

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
55	Implementación del programa de atención a la primera infancia, infancia y adolescencia en el municipio de plato magdalena	desarrollo social	409.000.000,00	2022475550003	SGP municipio de plato	20%	transformación social para la igualdad de oportunidades	atención a la primera infancia y adolescencia
56	Construcción de dique para estabilización de talud margen derecha del rio magdalena, desde la estación de policía hasta el puerto fluvial en el municipio de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	5.349.202.862,00	2022475550004	CORMAGDALENA - regalías ribereñas	0%	transformación ambiental para la sostenibilidad y buen uso de los recursos	cambio climático y gestión del riesgo
57	Construcción de la vía la magdalena, que va de la estación de policía hasta colechera en el municipio de plato, magdalena	departamento administrativo de planeación	5.987.865.339,00	2022475550005	presentado al DPS	0%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.
58	Construcción de pavimento articulado para la cabecera del corregimiento de cerro grande municipio de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	441.104.216,74	2022475550006	municipio de plato - SGP libre inversión	0%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.
59	Ampliación de la red de alcantarillado sanitario y construcción del alcantarillado pluvial, en la carrera 14a desde la calle 18 hasta la calle 28 en el	departamento administrativo de planeación	1.618.143.925,00	2022475550007 - SGR	municipio de plato - regalías directas	0%	transformación social para la igualdad de oportunidades	agua potable y saneamiento básico

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
	municipio de plato, magdalena							
60	Construcción en pavimento rígido de la vía los patos (fase 1), desde la calle 18 hasta la intercepción con la variante de la ruta del sol, en el municipio de plato, magdalena	departamento administrativo de planeación	7.999.479.395,00	2022475550008	municipio de plato - crédito Findeter	0%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.
61	Realización de la fase i para obras de rectificación, nivelación, retiro de sedimentos y recuperación ambiental del arroyo Camargo que interconecta los barrios del municipio hacia el caño de las chalupas y río magdalena, municipio el plato, departamento del Magdalena"	departamento administrativo de planeación	8.019.615.710,63	no maneja número BPIN por ser riesgo	unidad nacional para la gestión de riesgo de desastres	0%	transformación ambiental para la sostenibilidad y buen uso de los recursos	cambio climático y gestión del riesgo
62	Construcción de obras hidráulicas para la canalización del arroyo carito, primera etapa, en la cabecera municipal de plato	departamento administrativo de planeación	7.045.678.209,71	2017240106011	corporación autónoma regional del río grande de la magdalena - CORMAGDALENA	65%	transformación ambiental para la sostenibilidad y buen uso de los recursos	sostenibilidad y buen uso de los recursos
63	Construcción del acueducto del centro nucleado del corregimiento de	departamento administrativo de planeación	2.898.715.337,00	2019475550001	regalías - fondo de compensación regional	100%	transformación social para la igualdad de oportunidades	agua potable y saneamiento básico

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

149

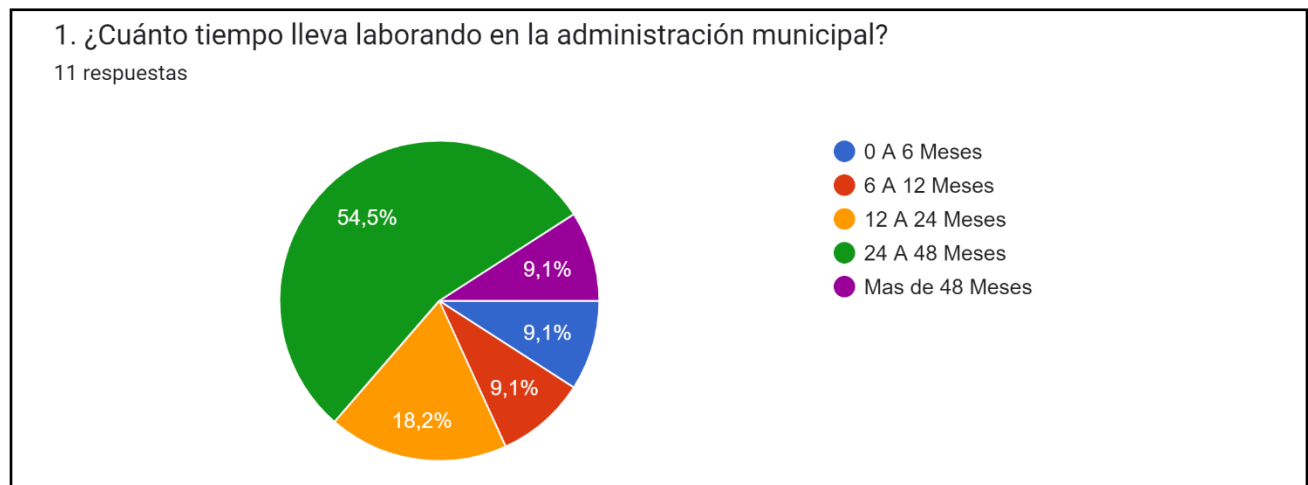
No.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA	VALOR DEL PROYECTO (COP)	CODIGO BPIN	PRESENTADO A	AVANCE (%)	LINEA EN EL PLAN DE DESARROLLO	PROGRAMA EN EL PLAN DE DESARROLLO
	apure municipio de plato							
64	Construcción de pavimento en concreto rígido en las calles principales del municipio de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	1.504.896.474,33	2019475550002	regalías - fondo de compensación regional	100%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.
65	Pavimentación en concreto rígido en el casco urbano de plato magdalena	departamento administrativo de planeación	3.374.348.220,00	ND	DPS	98%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.
66	Mantenimiento y/o recuperación de los puntos críticos de la vía rural que comunica el corregimiento de cerro grande con la cabecera municipal de plato, magdalena	departamento administrativo de planeación	775.362.300,00	2019475550010	municipio de plato magdalena - SGP libre inversión	100%	transformación económica para la inclusión productiva y la competitividad	vías para la transformación.

Anexo F – Resultados de la encuesta

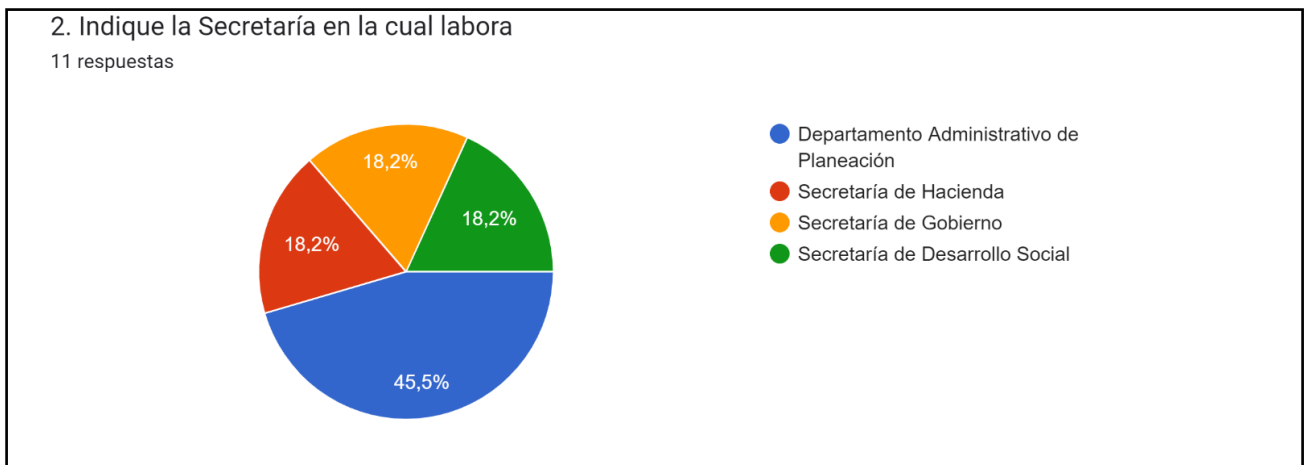
A continuación, se relaciona la tabulación de los datos de las 14 preguntas de la encuesta.

Las preguntas 3 a la 14 se presentan por cada uno de los estratos definidos en el numeral 6.7.2 del presente documento.

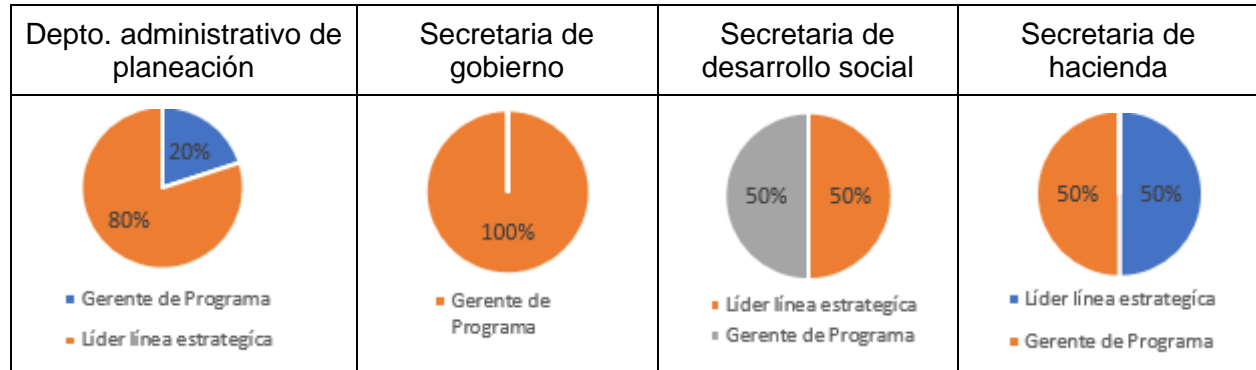
Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la administración municipal?



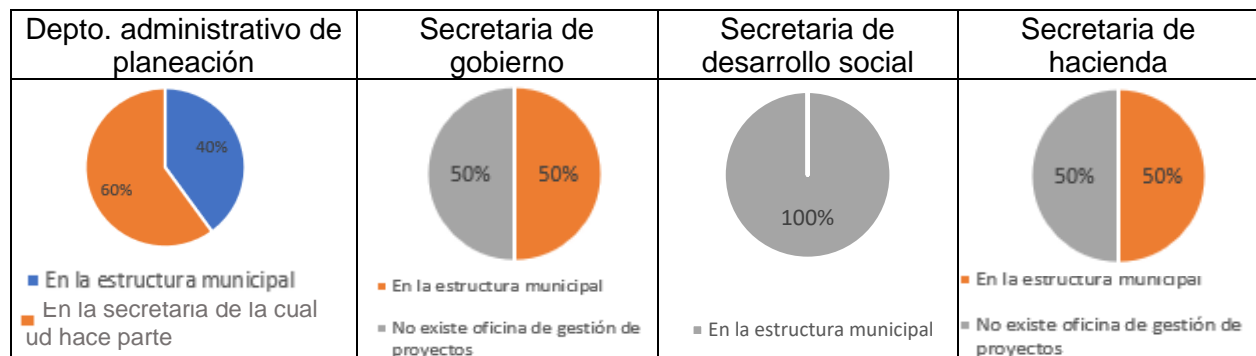
Pregunta 2. Indique la secretaria en la cual labora.



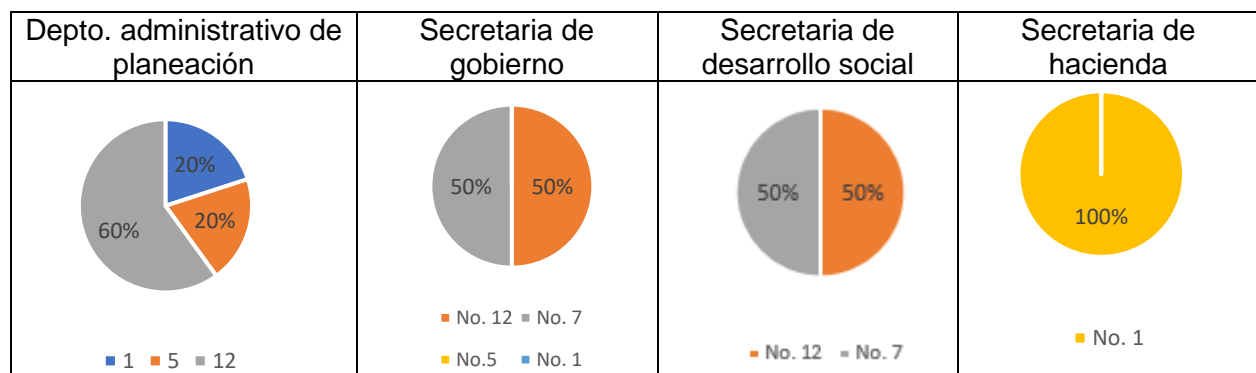
Pregunta 3. Según el esquema de seguimiento y evaluación del plan de desarrollo, indique el rol que desempeña.



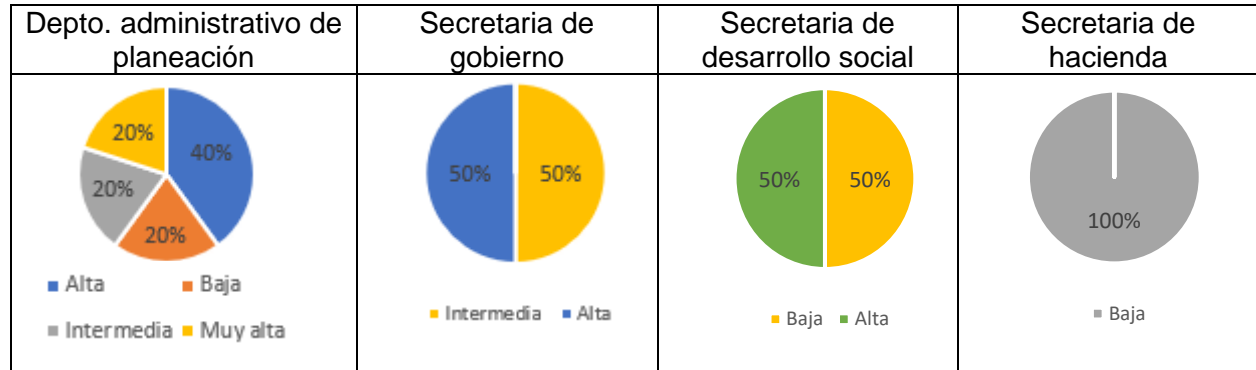
Pregunta 4. Indique donde se encuentra la oficina de gestión de proyectos



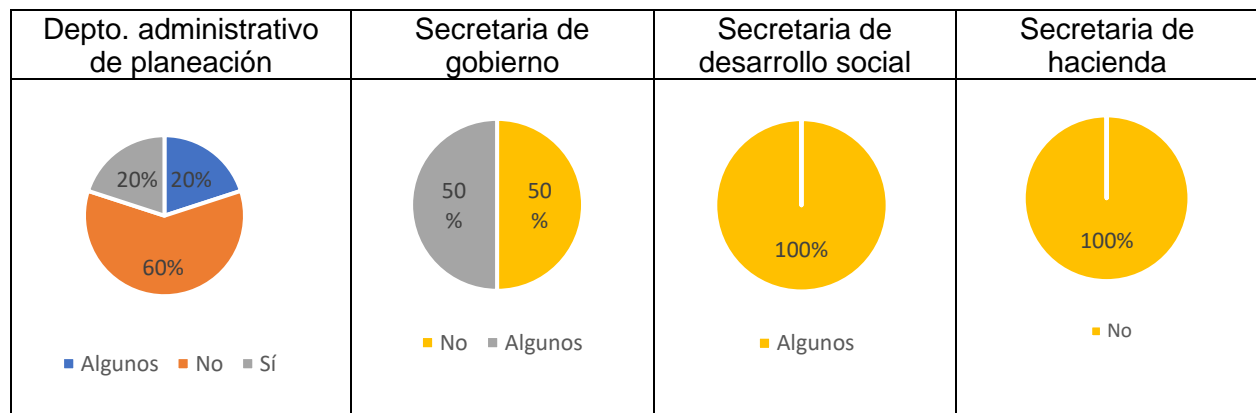
Pregunta 5. Por favor seleccione el número de programas que maneja dentro de su secretaría



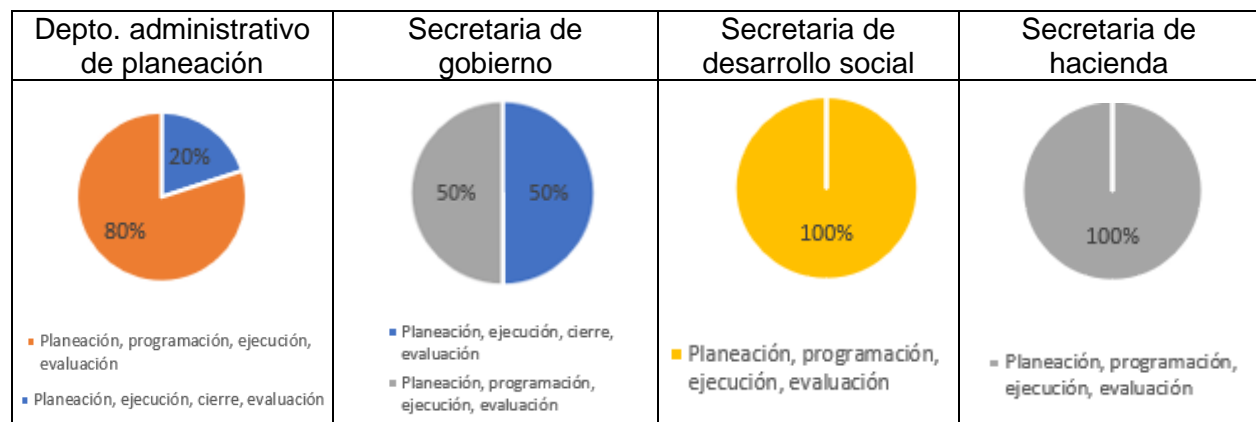
Pregunta 6. ¿Considera que los programas y proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo están alineados a los objetivos estratégicos del Municipio?



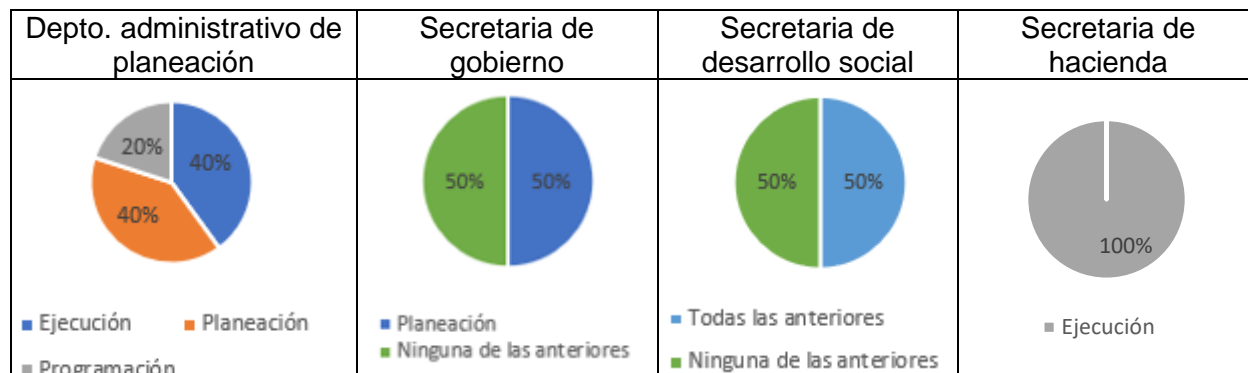
Pregunta 7. ¿Los proyectos del municipio tienen asignado el rol de gerente de proyecto?



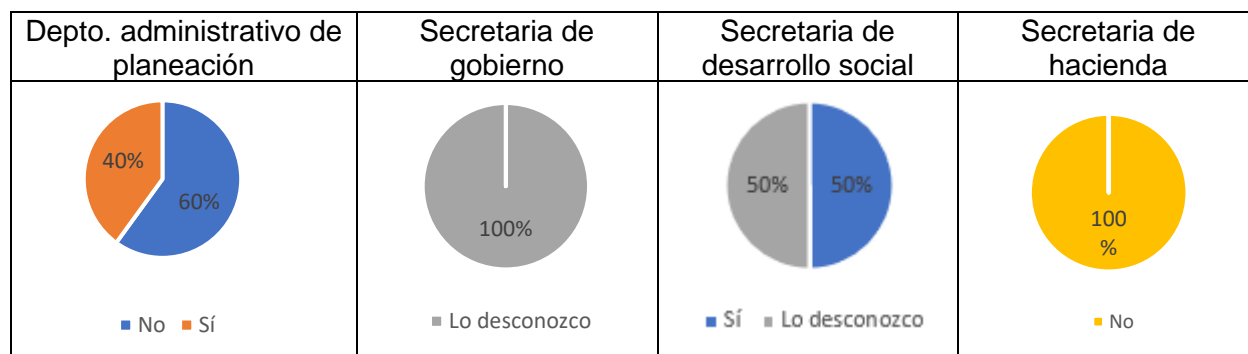
Pregunta 8. Identifique cuál de las siguientes fases comprende el ciclo de vida de los proyectos



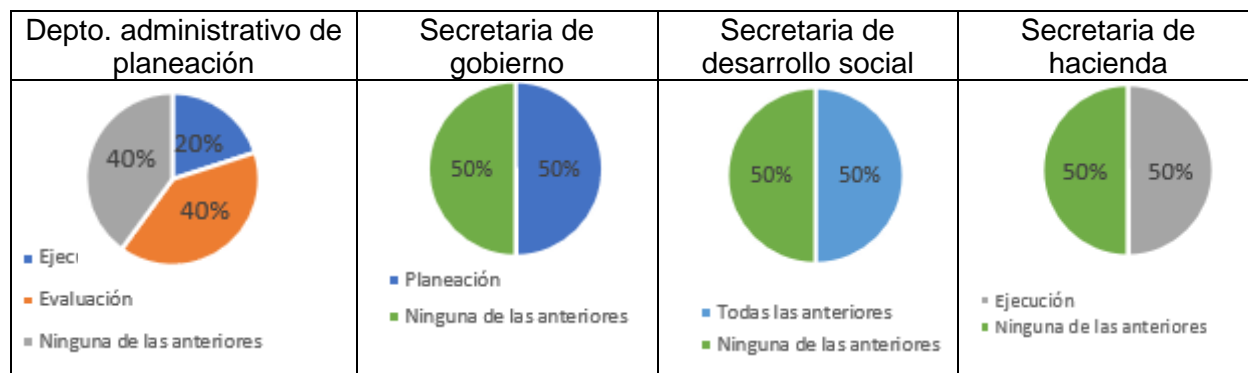
Pregunta 9. Indique en qué fase del proyecto se documenta los cambios de alcance, tiempo y costo si se llegaran a presentar



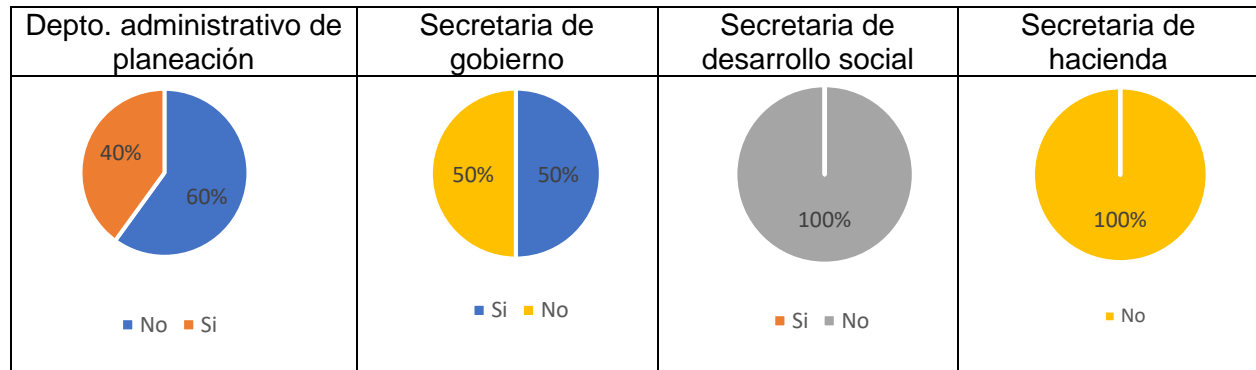
Pregunta 10. ¿Se tiene estandarizado y documentado los pasos para registrar el manejo de cambio en los proyectos?



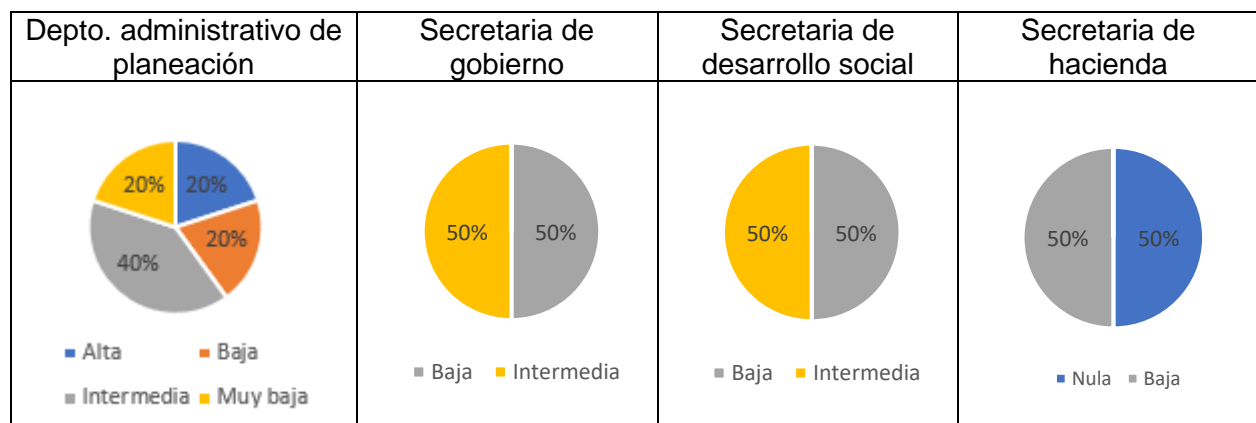
Pregunta 11. Indique en qué fase del proyecto se documenta el cierre a los proyectos



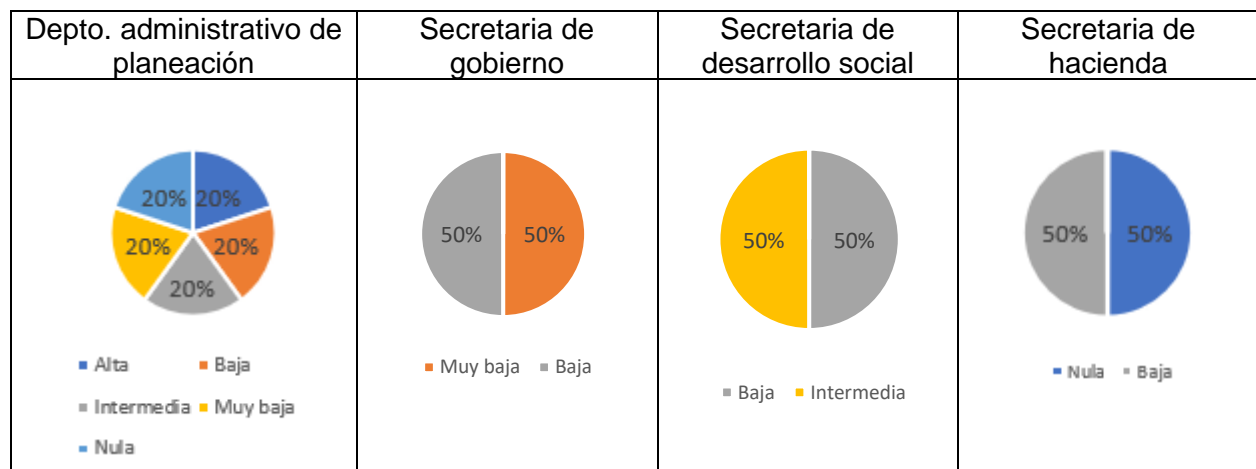
Pregunta 12. ¿Existe una herramienta que permita hacer seguimiento y control a los proyectos durante todo su ciclo de vida?



Pregunta 13. ¿Se monitorea y controla el trabajo del proyecto, en todas las fases del ciclo de vida?



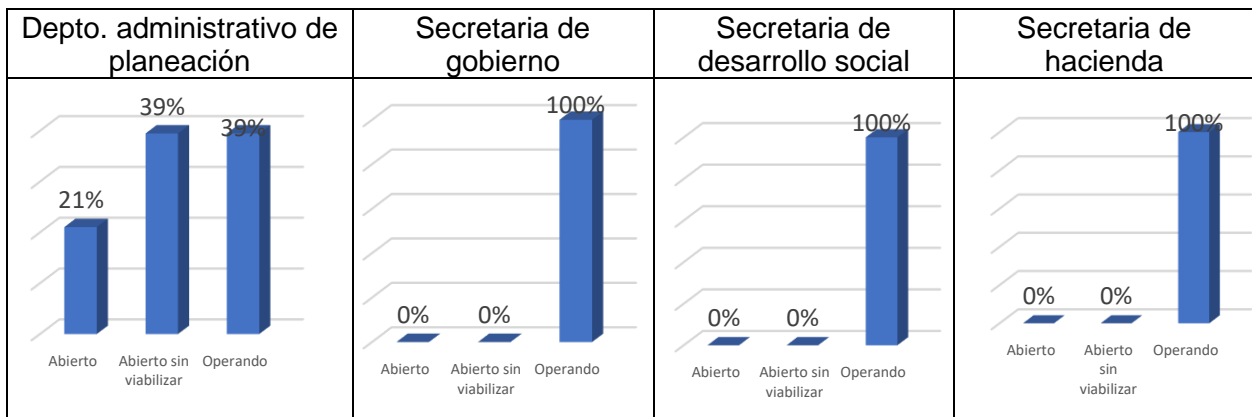
Pregunta 14. ¿Se realiza evaluación Ex Post a los proyectos en la fase de evaluación?



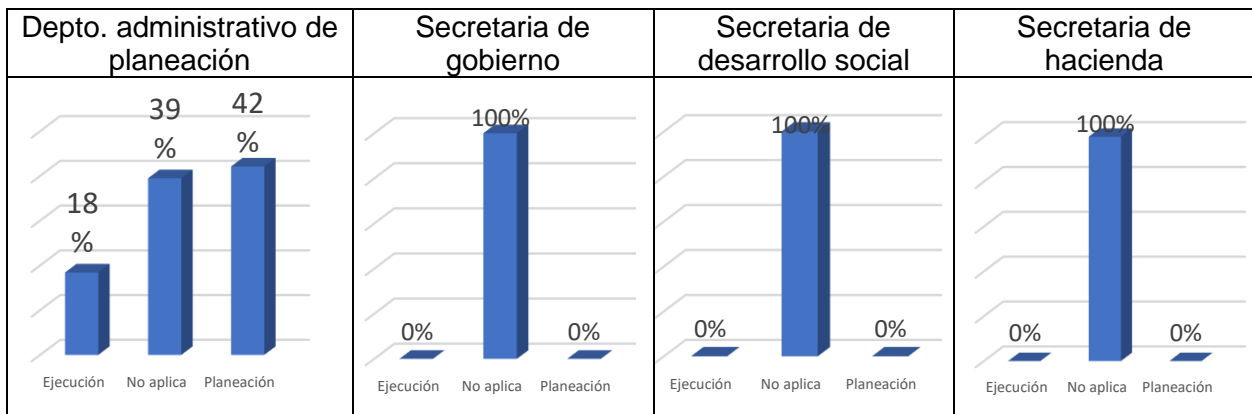
Anexo G – Resultados de la revisión documental

A continuación, se relaciona la tabulación de los datos asociados a las 25 preguntas de la revisión documental. Las preguntas se presentan por cada uno de los estratos definidos en el numeral 6.7.2 del presente documento.

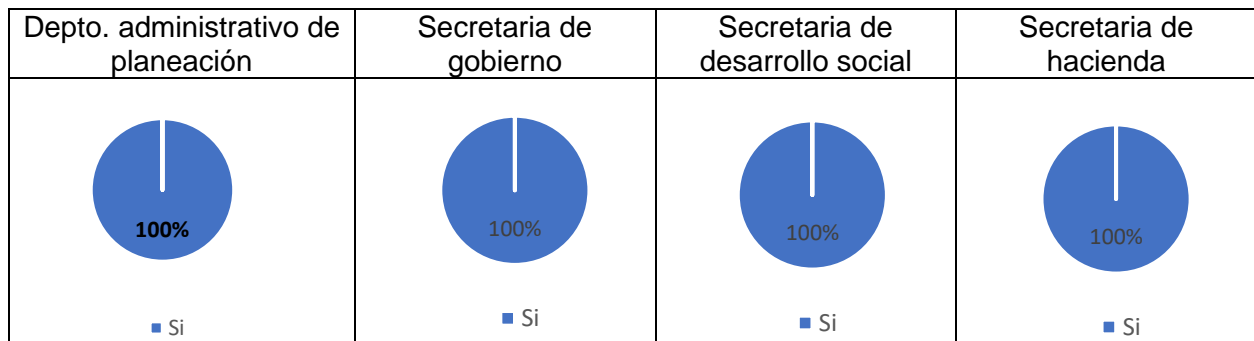
Pregunta 1. Estado del proyecto



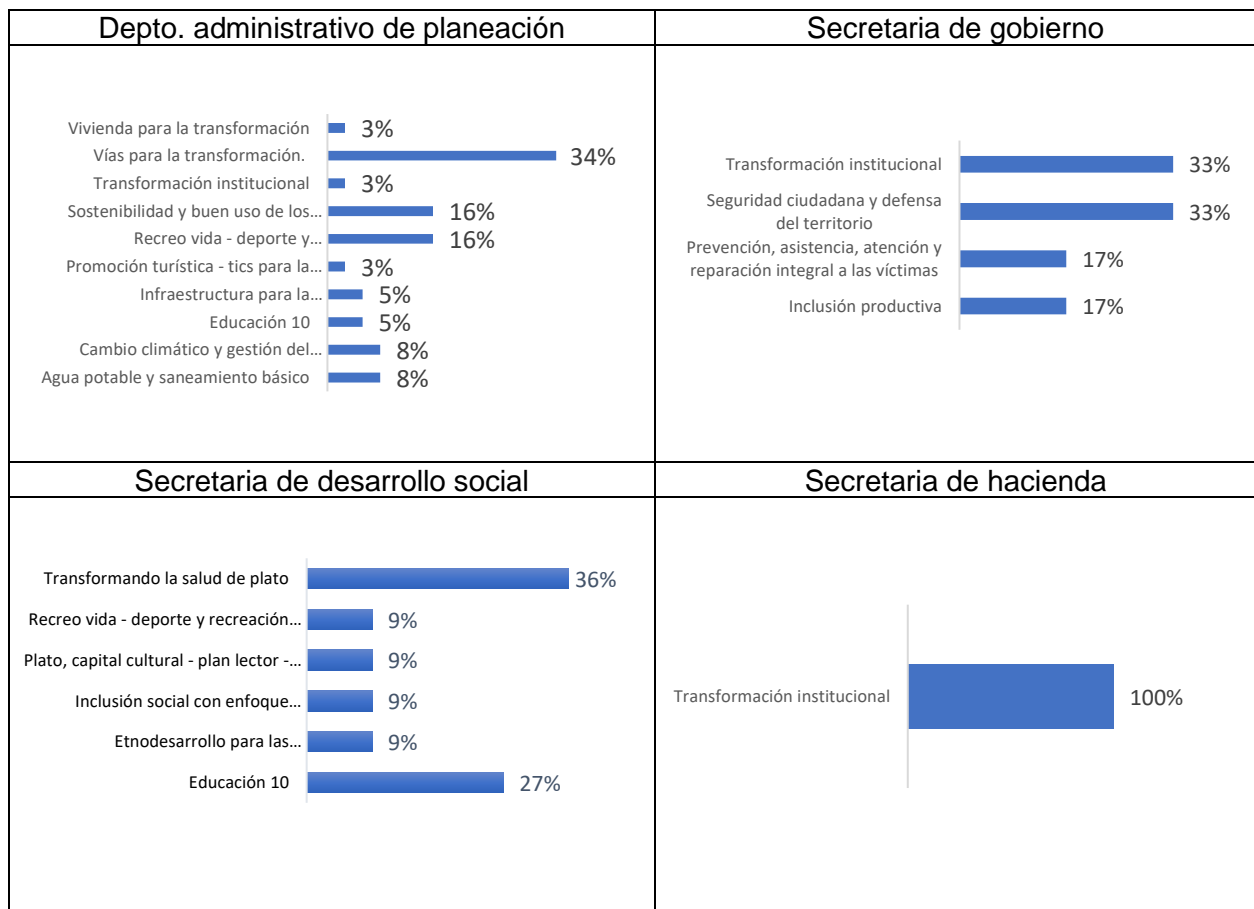
Pregunta 2. ¿en qué fase del ciclo de vida se encuentra el proyecto?



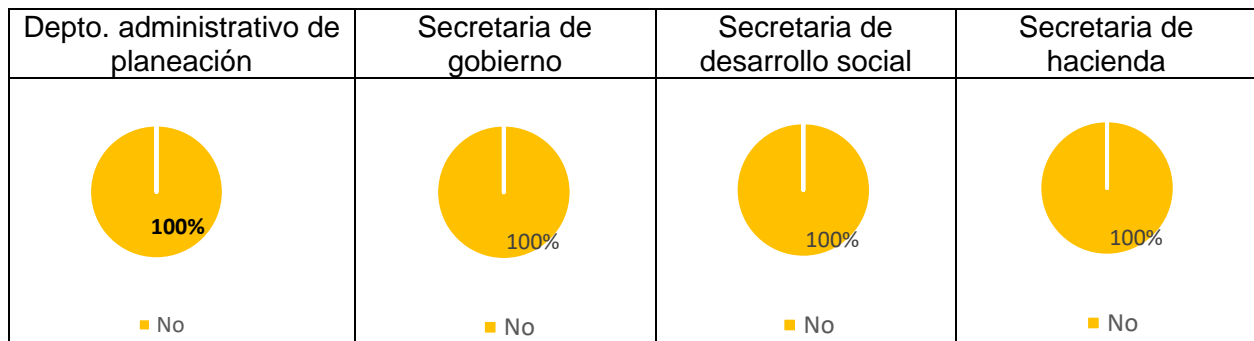
Pregunta 3. ¿Esta alineado a un objetivo estratégico?



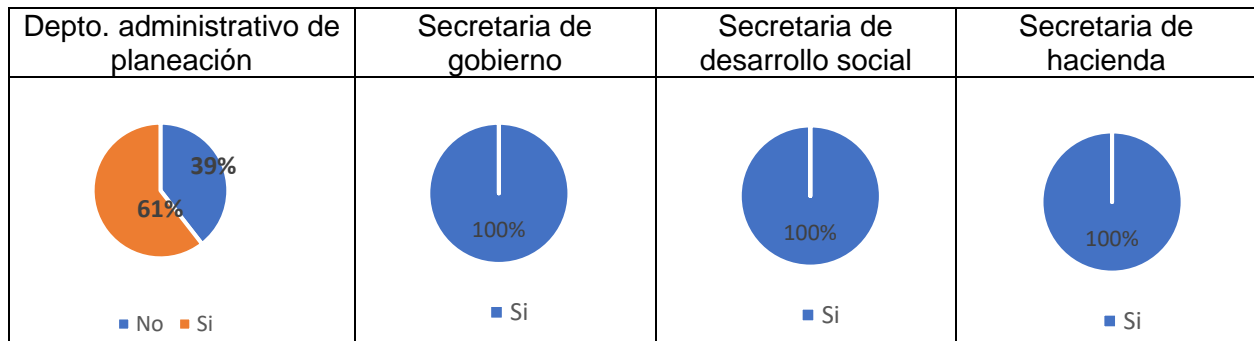
Pregunta 4. ¿Indique a que programa pertenece?



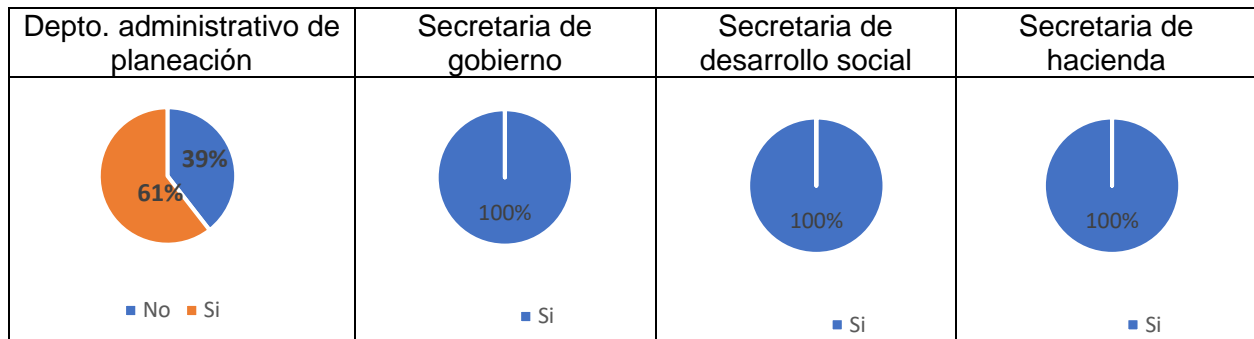
Pregunta 5. ¿Se tiene documentado el caso de negocio?



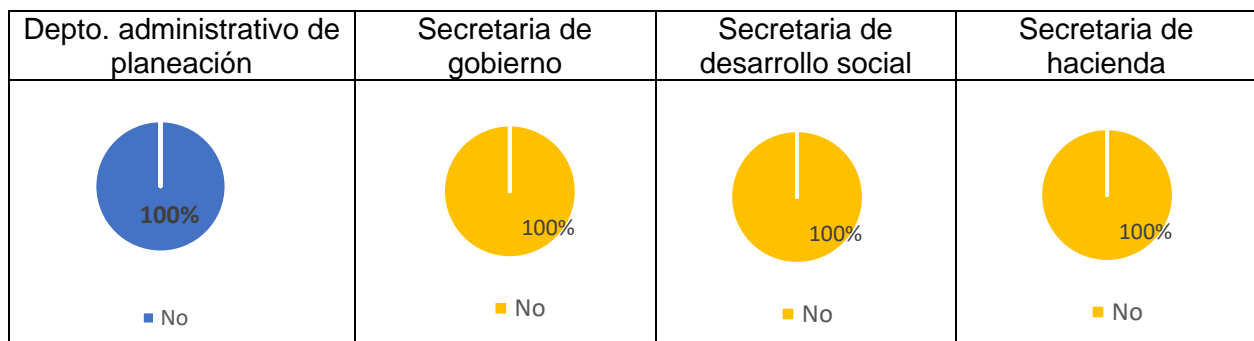
Pregunta 6. ¿Tiene acta de constitución del proyecto?



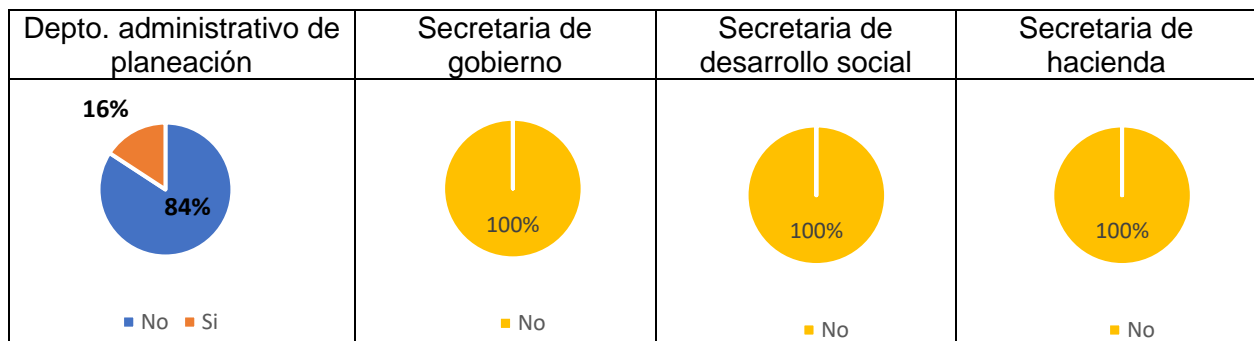
Pregunta 7. Tiene Equipo de trabajo definido



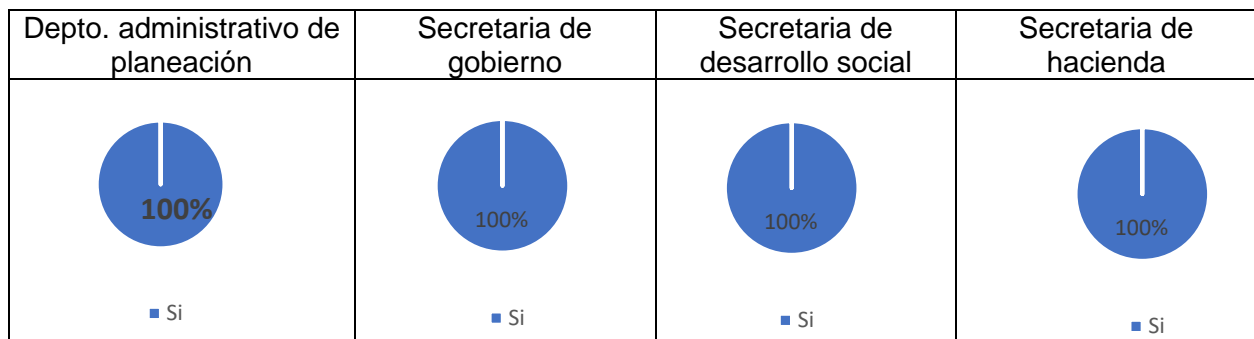
Pregunta 8. ¿Incorpora, identifica y/o genera lecciones aprendidas?



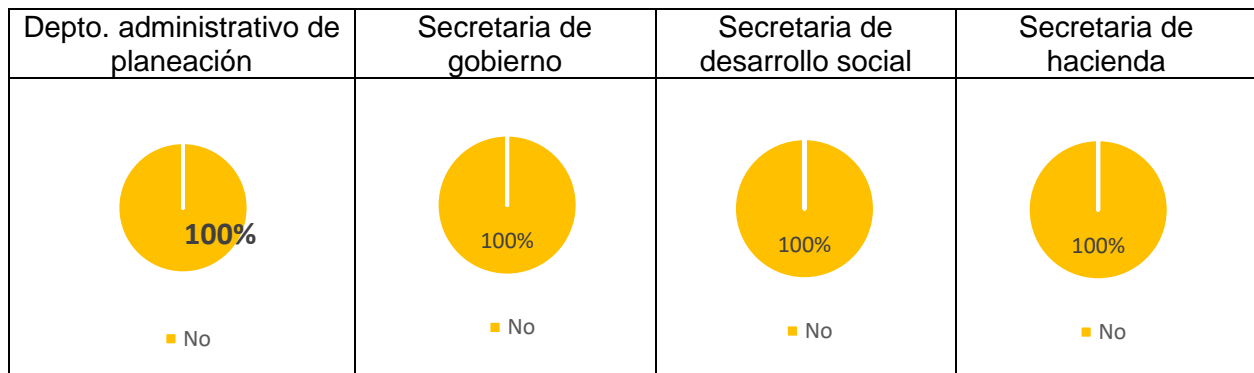
Pregunta 9. ¿Identifica, actualiza, hace seguimiento a métricas de desempeño?



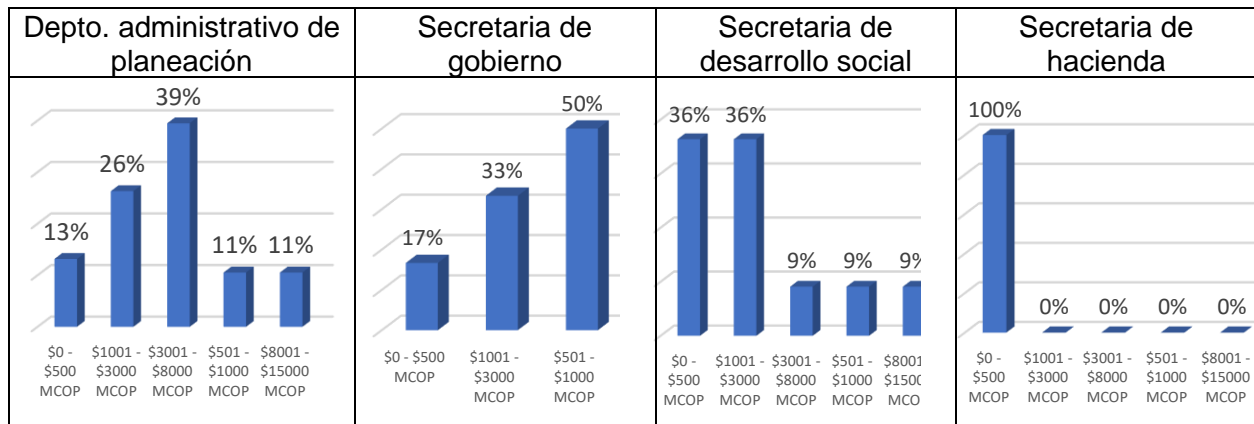
Pregunta 10. ¿Define alcance y requisitos?



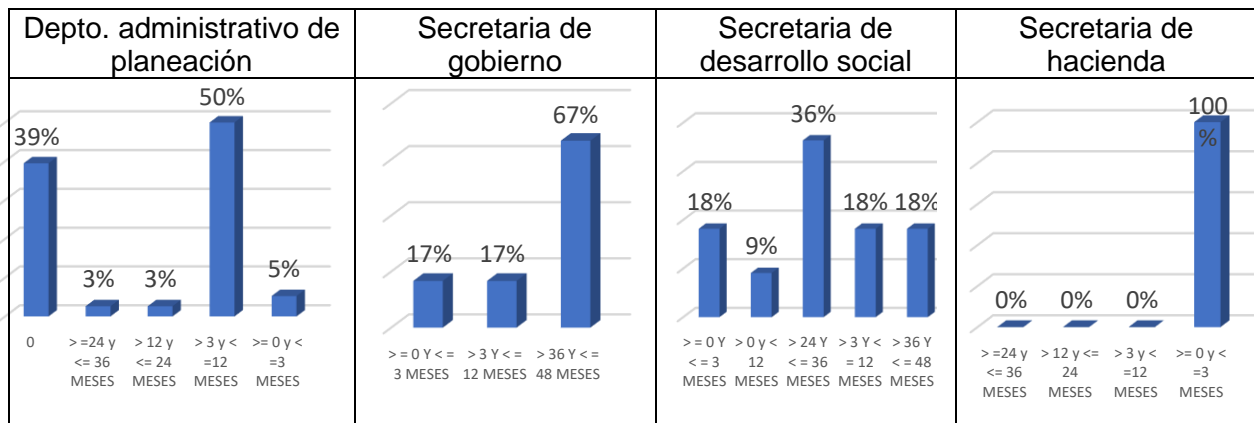
Pregunta 11. ¿Cuenta con la EDT?



Pregunta 12. El rango del valor del proyecto oscila entre:



Pregunta 13. Tiempo del proyecto en meses



Pregunta 14. ¿Presento o presenta desviación en tiempo?

Depto. administrativo de planeación	Secretaria de gobierno	Secretaria de desarrollo social	Secretaria de hacienda
<p>A bar chart with three bars. The first bar is labeled 'No' with a value of 37%. The second bar is labeled 'No aplica' with a value of 37%. The third bar is labeled 'Si' with a value of 26%.</p>	<p>A pie chart that is 100% yellow, representing 'No'.</p>	<p>A pie chart that is 100% yellow, representing 'No'.</p>	<p>A pie chart that is 100% yellow, representing 'No'.</p>

Pregunta 15. ¿Presento o presenta desviación en presupuesto?

Depto. administrativo de planeación	Secretaria de gobierno	Secretaria de desarrollo social	Secretaria de hacienda
<p>A bar chart with three bars. The first bar is labeled 'No' with a value of 55%. The second bar is labeled 'No aplica' with a value of 37%. The third bar is labeled 'Si' with a value of 8%.</p>	<p>A pie chart that is 100% yellow, representing 'No'.</p>	<p>A pie chart that is 100% yellow, representing 'No'.</p>	<p>A pie chart that is 100% yellow, representing 'No'.</p>

Pregunta 16. ¿Estructura un cronograma?

Depto. administrativo de planeación	Secretaria de gobierno	Secretaria de desarrollo social	Secretaria de hacienda
<p>A pie chart that is 100% blue, representing 'Si'.</p>	<p>A pie chart that is 100% blue, representing 'Si'.</p>	<p>A pie chart that is 100% blue, representing 'Si'.</p>	<p>A pie chart that is 100% blue, representing 'Si'.</p>

Pregunta 17. ¿Tiene definido estrategia de compras, contratación y logística?

Depto. administrativo de planeación	Secretaria de gobierno	Secretaria de desarrollo social	Secretaria de hacienda
<p>58% 42%</p> <p>■ No ■ Si</p>	<p>100%</p> <p>■ Si</p>	<p>100%</p> <p>■ Si</p>	<p>100%</p> <p>■ Si</p>

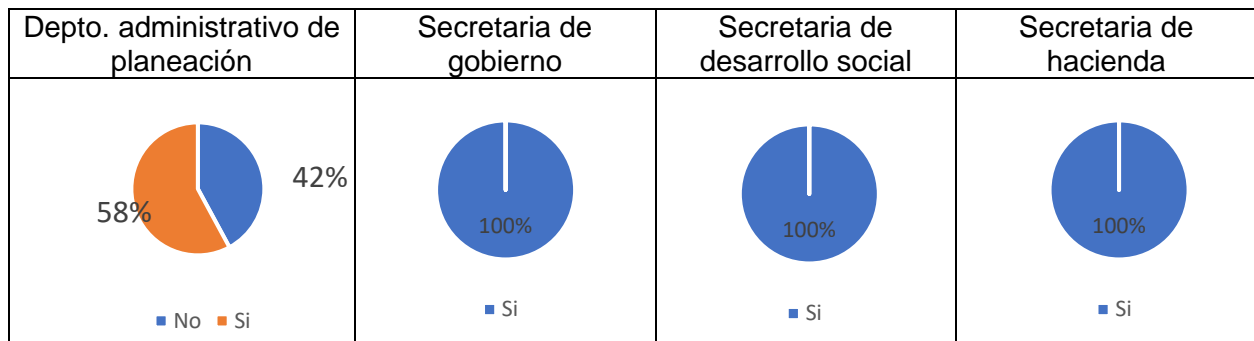
Pregunta 18. ¿Identifica requerimientos de calidad a solicitar a proveedores y contratistas?

Depto. administrativo de planeación	Secretaria de gobierno	Secretaria de desarrollo social	Secretaria de hacienda
<p>58% 42%</p> <p>■ No</p>	<p>100%</p> <p>■ Si</p>	<p>100%</p> <p>■ Si</p>	<p>100%</p> <p>■ Si</p>

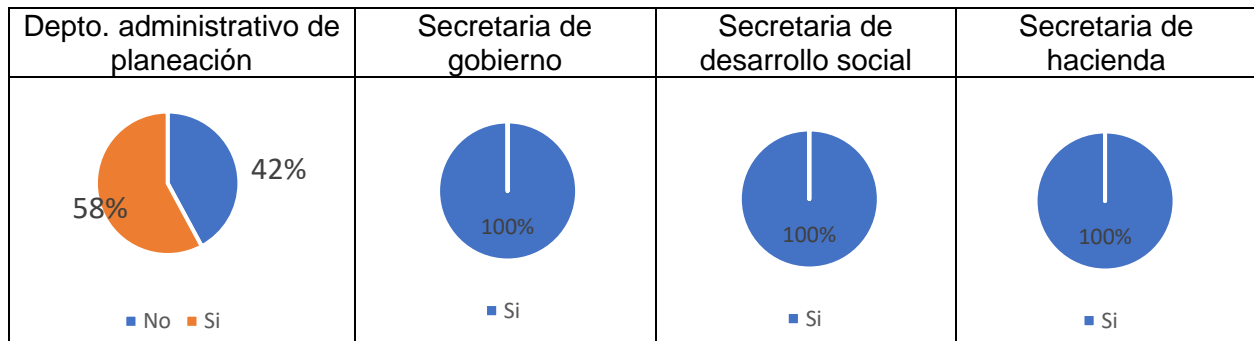
Pregunta 19. ¿Elabora Plan de comunicaciones?

Depto. administrativo de planeación	Secretaria de gobierno	Secretaria de desarrollo social	Secretaria de hacienda
<p>100%</p> <p>■ No</p>	<p>100%</p> <p>■ No</p>	<p>100%</p> <p>■ No</p>	<p>100%</p> <p>■ No</p>

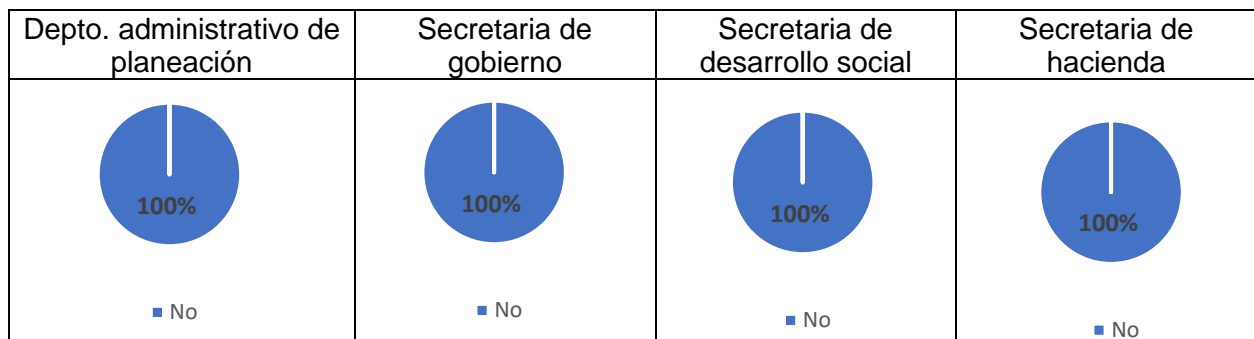
Pregunta 20. ¿Aprueba e implementa la estrategia de relacionamiento con grupos de interés?



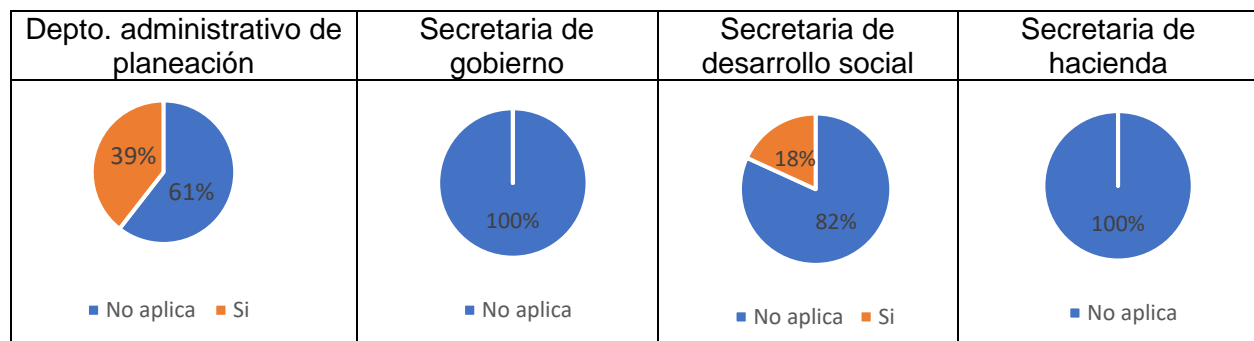
Pregunta 21. ¿Establece plan de Gestión de riesgos?



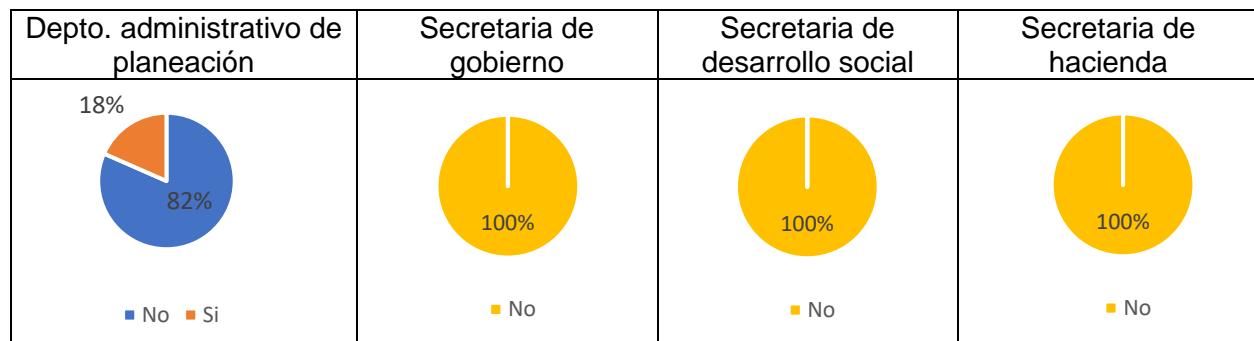
Pregunta 22. ¿Se realiza actividades de aseguramiento para aprobar o rechazar la continuación del proyecto?



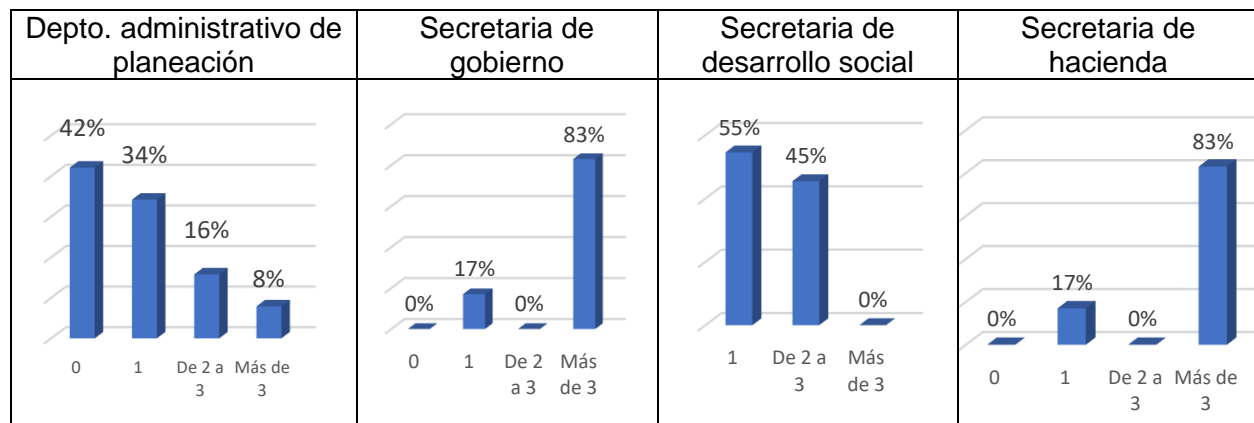
Pregunta 23. ¿Realiza entrega del proyecto?



Pregunta 24. Para los proyectos en cierre, ¿se realizó evaluación ex post?

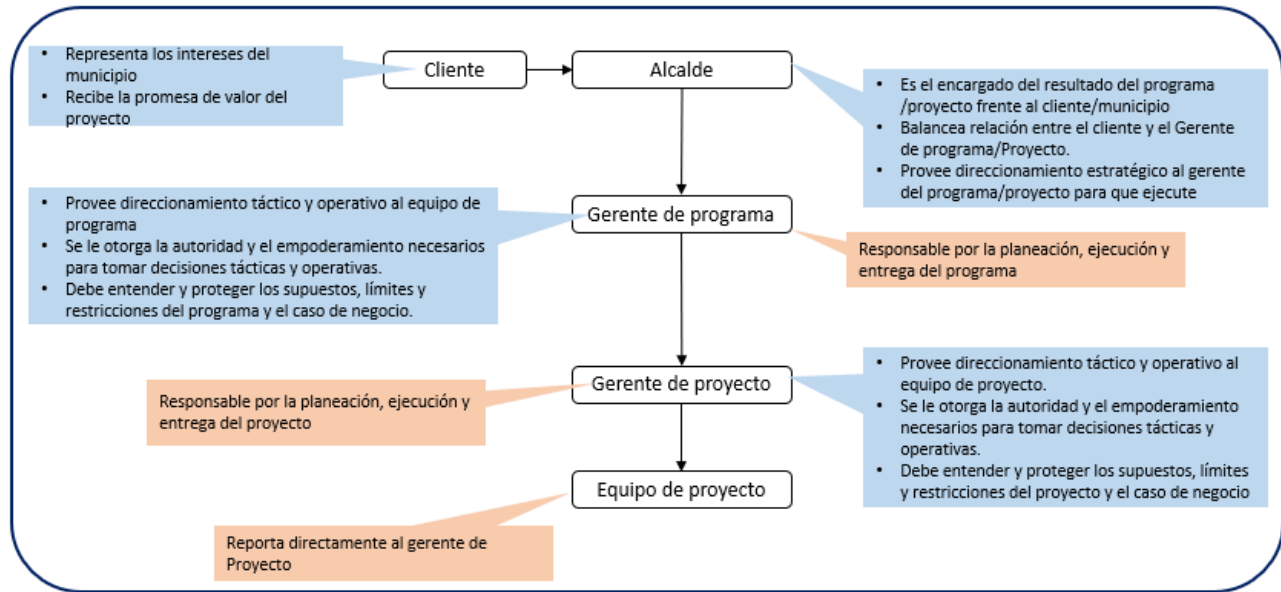


Pregunta 25. Número de contratos registrados en el SECOP



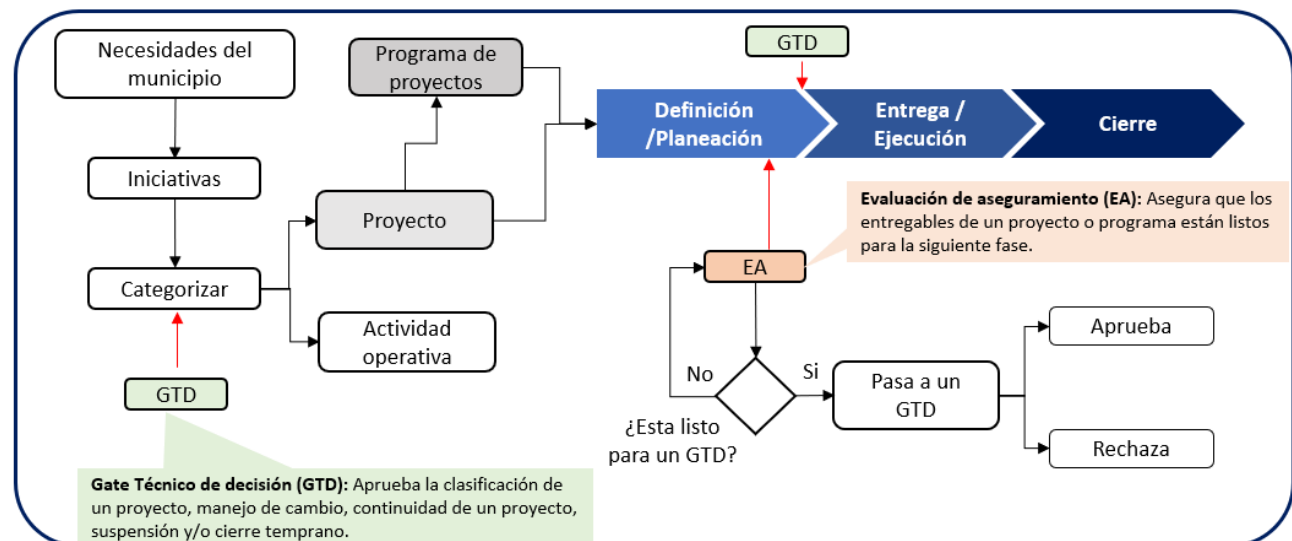
Anexo H – Gobernabilidad

GOBERNABILIDAD PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS DE PROYECTOS Y DE LOS PROYECTOS



Nota: elaboración a partir de la información recopilada del Municipio de Plato (revisión documental)

PUNTOS DE GOBIERNO EN TOMA DE DECISIÓN



Nota: elaboración a partir de la información recopilada del Municipio de Plato (revisión documental)

Anexo I – Actividades y entregables por fases para gestionar proyectos

Fase	Planeación		Ejecución		Cierre	
Proceso	Progresar la planeación del proyecto para aprobar su ejecución, confirmar caso de negocio y congelar alcance		Entregar un producto o servicio operativo cumpliendo tiempo, costo y calidad		Cerrar el proyecto y evaluar su desempeño	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
Inicio del proyecto	Autorizar formalmente la existencia del proyecto	Acta de Constitución del Proyecto				
Requisitos y Alcance	Limitar, aprobar y controlar el alcance y Requisitos	Plan de gestión del alcance y requisitos				
Realizar EDT	Descomponer el alcance en unidades más pequeñas	EDT Diccionario de la EDT				
Equipo	Conformar el equipo de Proyecto	Organigrama del proyecto	Actualizar equipo del proyecto	Organigrama actualizado para fase de ejecución.	Disolver el equipo del proyecto	Acta de liquidación
Plan para la dirección del proyecto	Definir la planeación para la gestión del proyecto (ejecución,	Plan para la dirección del proyecto	Implementar el plan de ejecución del proyecto (ejecución,	Plan para la dirección del proyecto	Implementar el plan de cierre del proyecto	Plan para la dirección del proyecto

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

Fase	Planeación		Ejecución		Cierre	
Proceso	Progresar la planeación del proyecto para aprobar su ejecución, confirmar caso de negocio y congelar alcance		Entregar un producto o servicio operativo cumpliendo tiempo, costo y calidad		Cerrar el proyecto y evaluar su desempeño	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
	monitoreo, control y cierre)		monitoreo, control)			
Lecciones Aprendidas	Identificar lecciones aprendidas aplicables al proyecto	Registro de lecciones aprendidas	Incluir lecciones aprendidas e identificar nuevas	Registro de lecciones aprendidas	Identificar las lecciones aprendidas del proyecto	Informe de lecciones aprendidas del cierre del proyecto.
Costos	Planificar los costos del proyecto	Presupuesto general del proyecto. (Incluir contingencia)	Valorar efectos de costos debido a los cambios	Balance de actividades del proyecto	Crear bases de datos con la información de costos del proyecto	Bases de datos de costos
Cronogramas	Precisar, ordenar y valorar la permanencia de las actividades de acuerdo con métricas y bases del cronograma	Cronograma del proyecto que incluya todas las fases Línea bases de cronograma	Desarrollar Cronograma de contratistas, implementar y controlar Estimar impactos en tiempo por manejos de cambio	Cronograma alineado con cronograma de contratista	Cerrar cronograma Añadir a las bases de datos del municipio la duración del proyecto	Bases de datos de tiempo

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

Fase	Planeación		Ejecución		Cierre	
Proceso	Progresar la planeación del proyecto para aprobar su ejecución, confirmar caso de negocio y congelar alcance		Entregar un producto o servicio operativo cumpliendo tiempo, costo y calidad		Cerrar el proyecto y evaluar su desempeño	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
Compras, contratación y logística	Definir estrategias de compras, contratación y logística.	Plan detallado de abastecimiento para el proyecto Procesos contractuales prioritarios estructurados	Poner en marcha el plan de compras, contratación y logística y controlarlo. Tramitar contratos	Reporte de progreso de estado de compras de equipos y materiales.	Cierre de contratos	Liquidación y cierre administrativo de contratos. Registro de cierre de contratos en herramientas
Caso de negocio	Estructurar Caso de negocio	Caso de Negocio				
Ingeniería	Desarrollar y entregar ingeniería Básica o al nivel requerido para la aprobación del proyecto	Listado de Ingeniería Básica	Ejecutar y entregar la ingeniería de detalle o del nivel requerido para la construcción	Listado de documentos revisados y socializados en campo Planos récord		
Construcción			Plan Específico de Construcción Ejecución de obra Entrega dossier	Plan específico de construcción Documento Listo para construir aprobado	Cierre técnico y administrativo de los servicios de construcción	Documentos de cierre técnico y administrativo
Aseguramiento de Calidad	Identificación de requisitos de calidad (aplicables)	Estrategia de manejo de Calidad	Actualizar el plan de calidad	Plan de calidad actualizado de acuerdo con el	Asegurar los registros de	Dossier de calidad

Fase	Planeación		Ejecución		Cierre	
Proceso	Progresar la planeación del proyecto para aprobar su ejecución, confirmar caso de negocio y congelar alcance		Entregar un producto o servicio operativo cumpliendo tiempo, costo y calidad		Cerrar el proyecto y evaluar su desempeño	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
	a proveedores y contratistas)			progreso del proyecto.	calidad del proyecto	
Comunicaciones	Elaborar el plan de comunicaciones	Plan de comunicaciones para ejecución y cierre	Implementar el plan de comunicaciones e inicio implementación			
Grupos de Interés	Aprobar e implementar la estrategia de relacionamiento con grupos de interés	Estrategia de relacionamiento y posicionamiento con Grupos de Interés				
Gestión social y predial	Gestión de permisos (Si se requiere)	Gestión de permisos requeridos		Adquisición y formalización de derechos prediales Cumplimiento de derechos prediales (entrega de áreas al contratista) Verificación de		

Fase	Planeación		Ejecución		Cierre	
Proceso	Progresar la planeación del proyecto para aprobar su ejecución, confirmar caso de negocio y congelar alcance		Entregar un producto o servicio operativo cumpliendo tiempo, costo y calidad		Cerrar el proyecto y evaluar su desempeño	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
				paz y salvos de obra del ejecutor		
Gestión de Riesgos	Establecer plan de gestión de riesgos para la fase	Plan de Gestión de Riesgos actualizado (incluido en el PDT del proyecto)	Actualizar el plan de gestión de riesgos para la fase	Plan de Gestión de Riesgos actualizado (incluido en el PDT del proyecto)	Actualizar y cerrar registro de riesgos	Registro de Riesgos en repositorio
Plan HSE	Establecer plan HSE Cronogramas de actividades y entregables	Plan de HSE para ejecución	Renovar plan HSE y desarrollarlo con los planes de los contratistas	Planes de HSE alineado Informe de HSE		
Actividades de Aseguramiento	Realizar aseguramiento de fase planeación	Registro de revisión de aseguramiento			Realizar evaluación ExPost	Registro evaluación ExPost

Fase	Planeación		Ejecución		Cierre	
Proceso	Progresar la planeación del proyecto para aprobar su ejecución, confirmar caso de negocio y congelar alcance		Entregar un producto o servicio operativo cumpliendo tiempo, costo y calidad		Cerrar el proyecto y evaluar su desempeño	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
Gobernabilidad	Preparar documentos que permitan aprobar la fase	Resultado del Gate técnico de decisión	Análisis y actualización para Manejo de Cambios (Si se requiere)	Resultado del Gate técnico de decisión	Entregar el proyecto al cliente	Acta de entrega del proyecto
Métricas de desempeño	Identificar métricas de desempeño del proyecto	Reporte de métricas de desempeño	Seguimiento y reporte de las métricas de desempeño del proyecto	Reporte de métricas de desempeño	Seguimiento y reporte de las métricas de desempeño del proyecto	Reporte de métricas de desempeño

Nota: Elaboración propia a partir de PMI (2021), ISO (2021), ISO (2020), PMAJ (2017), Axelos (2017), IPMA (2015), EU., Comisión Europea - Centro de Excelencia (CoEPM²)

Anexo J – Actividades y entregables por fases para gestionar programas

Fase	Definición		Entrega		Cierre	
Proceso	Progresar la definición del programa a un nivel en el que se pueda aprobar su entrega y confirmar caso de negocio. Abarca actividades necesarias para autorizar el programa y desarrollar la hoja de ruta requerida para el logro de los beneficios.		Abarca actividades requeridas para producir los resultados esperados de sus componentes		Implica actividades para la transición de beneficios del programa a la organización para el cierre formal del programa	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
Formulación	Evaluar la inversión del programa en comparación con los beneficios previstos y justificar la decisión de inversión	Caso de negocio				
Inicio del programa	Autorizar formalmente la existencia del programa, asignar y autorizar al director de programa	Acta de constitución del programa				
Hoja de ruta	Reflejar la estrategia del negocio y el trabajo del programa.	Hoja de ruta				
Interesados	Identificar y gestionar los interesados que pueden influir en la percepción y resultados del programa	Registro de interesados del programa Plan de gestión de interesados	Identificar y gestionar los interesados que pueden influir en la percepción y resultados del programa	Registro de interesados del programa actualizado Implementación del plan de gestión de interesados		
Beneficios	Identificar y calificar los beneficios	Plan de gestión de beneficios Registro de beneficios	Monitorear componentes Consolidar e Informar beneficios	Registro de beneficios	Transferir beneficios, monitorear el desempeño y garantizar la	Registro de beneficios transferidos

Fase	Definición		Entrega		Cierre	
Proceso	Progresar la definición del programa a un nivel en el que se pueda aprobar su entrega y confirmar caso de negocio. Abarca actividades necesarias para autorizar el programa y desarrollar la hoja de ruta requerida para el logro de los beneficios.		Abarca actividades requeridas para producir los resultados esperados de sus componentes		Implica actividades para la transición de beneficios del programa a la organización para el cierre formal del programa	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
					obtención de beneficios	
Gobernanza	Documentar proceso de gobernanza del programa Presentar recomendación y solicitudes al Comité de gobernanza para paso a entrega	Plan de gobernanza del programa Oficialización de la decisión emitida por el comité de gobernanza	Manifiestar sugerencias y requerimientos cuando se presenten cambios	Oficialización de la decisión emitida por el comité de gobernanza		
Dirección	Definir la planeación para la gestión del programa (ejecución, monitoreo, control y cierre)	Plan para la dirección del programa	Actualizar y revisar plan para la dirección del programa	Plan para la dirección del programa actualizado	Actualizar, revisar y cerrar plan para la dirección del programa	Plan para la dirección del programa cerrado
Alcance	Evaluar y planificar el alcance del programa, incluir límites y enlaces a otros programas	Plan de gestión del alcance Estructura de desglose del trabajo del programa	Monitorear y controlar el alcance del programa	Plan de gestión del alcance actualizado Estructura de desglose del trabajo del programa actualizada		

Fase	Definición		Entrega		Cierre	
Proceso	Progresar la definición del programa a un nivel en el que se pueda aprobar su entrega y confirmar caso de negocio. Abarca actividades necesarias para autorizar el programa y desarrollar la hoja de ruta requerida para el logro de los beneficios.		Abarca actividades requeridas para producir los resultados esperados de sus componentes		Implica actividades para la transición de beneficios del programa a la organización para el cierre formal del programa	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
Cronograma	Precisar, ordenar y valorar la permanencia de las actividades y fechas de entrega e hitos de los beneficios	Plan de gestión del cronograma Cronograma maestro del programa	Monitorear y controlar el cronograma del programa	Cronograma maestro del programa actualizado		
Equipo	Conformar el equipo de Programa	Organigrama del programa	Actualizar equipo del programa	Organigrama actualizado para fase de entrega	Redistribuir o reasignar miembros del equipo a otras iniciativas o programas	Equipo del programa liberado
Gestión del cambio	Identificar y planificar la gestión de cambios del programa	Plan de gestión de cambios	Monitorear y controlar los cambios al programa	Registro de control de cambios		
Comunicaciones	identificar necesidades de comunicación del programa	Plan de gestión de comunicaciones	Distribuir la información del programa	Informes del programa (estado, financiero, presentaciones, anuncios, entrevistas)		
Gestión financiera	Estimar el costo del programa Estimar el marco financiero del programa	Estimación del costo del programa	Seguimiento, monitoreo y control de los fondos y gastos del programa	Presupuesto general del programa Estimación de costo del componente	Realizar cierre financiero (devolución de dinero no gastado o redistribuido a otros programas)	Presupuesto del programa cerrado, informes financieros finales

Fase	Definición		Entrega		Cierre	
Proceso	Progresar la definición del programa a un nivel en el que se pueda aprobar su entrega y confirmar caso de negocio. Abarca actividades necesarias para autorizar el programa y desarrollar la hoja de ruta requerida para el logro de los beneficios.		Abarca actividades requeridas para producir los resultados esperados de sus componentes		Implica actividades para la transición de beneficios del programa a la organización para el cierre formal del programa	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
Adquisiciones	Evaluar las adquisiciones del programa	Plan de gestión adquisiciones	Administrar contratos del programa	Reporte de progreso de estado de proveedores / del contrato, desempeño /valor ganado	Cerrar las adquisiciones del programa	Informes de cierre de contrato Contratos cerrados
Calidad	Evaluar las restricciones, expectativas, riesgos y controles de calidad del programa	Plan de gestión de calidad	Control de la calidad del programa	Informes de medición de calidad hallazgos de auditoría		
Recursos	Estimar los recursos (instalaciones, equipos, herramientas, etc.) necesarios para planificar y entregar un programa	Plan de gestión de recursos	Monitorear, controlar y adaptar los recursos del programa	Plan de gestión de recursos actualizado	Transición de los recursos del programa Liberar recursos del programa	Recursos liberados a otros elementos de la organización
Riesgos	Evaluar los aspectos del riesgo con el fin de analizar las amenazas y oportunidades	Plan de gestión de riesgos	identificar, analizar, gestionar respuesta a los riesgos del programa	Registros de riesgos del programa	transición del riesgo al programa	Registros de riesgos transferidos al repositorio oficial de riesgos de la organización
Gestión de información	Planificar la Gestión (recopilar, compartir, mantener) la información del programa	Plan de gestión de información	Implementar plan de gestión de información Incorporar	Información del programa preservada en repositorios oficiales	Identificar las lecciones aprendidas del programa en la fase de cierre	Informe de lecciones aprendidas del programa

Fase	Definición		Entrega		Cierre	
Proceso	Progresar la definición del programa a un nivel en el que se pueda aprobar su entrega y confirmar caso de negocio. Abarca actividades necesarias para autorizar el programa y desarrollar la hoja de ruta requerida para el logro de los beneficios.		Abarca actividades requeridas para producir los resultados esperados de sus componentes		Implica actividades para la transición de beneficios del programa a la organización para el cierre formal del programa	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
			lecciones aprendidas e identificar nuevas	Registros de lecciones aprendidas	Archivo y transición de información de programa	Información del programa preservada en repositorios oficiales
Aseguramiento	Realizar aseguramiento de fase definición	Registro de revisión de aseguramiento			Evaluar el desempeño del programa	Informe final de desempeño del programa

Nota: Elaboración propia a partir de PMI (2021), ISO (2021), ISO (2020), PMAJ (2017), Axelos (2017), IPMA (2015), EU., Comisión Europea - Centro de Excelencia (CoEPM²)

Anexo K – Lineamiento para clasificación de oportunidades de inversión

Objetivo: definir las actividades para clasificar oportunidades de inversión en el Municipio de Plato Magdalena, con el propósito de identificar cuales desarrollan el modelo de gestión de programas de proyectos y de los proyectos.

Definiciones:

- Solicitante: área del ente territorial que presenta la oportunidad de inversión ante el gate técnico de decisión.
- Grupo técnico de decisión: es grupo técnico de gobierno que opera como filtro para validar y formalizar la categorización de las oportunidades de inversión en proyectos de acuerdo con las definiciones establecidas.

Desarrollo

Responsable	Descripción
Alcalde	Elaborar el listado de necesidades del municipio.
Solicitante	Diligenciar solicitud de clasificación (información necesaria para evaluar la oportunidad)
	Postular iniciativa al grupo técnico de decisión
Grupo técnico de decisión	Validar iniciativa y clasificar si corresponden a proyecto
	Formalizar clasificación

Anexo L – lineamiento para el cierre y suspensión de proyectos

Objetivo: definir las actividades a desarrollar con el propósito de solicitar suspensión y/o asegurar el cierre de los proyectos debido a su finalización temprana o total en el Municipio de Plato departamento de Magdalena,

Definiciones:

- Suspensión: ocurre cuando se autoriza suspender toda actividad del proyecto por un tiempo determinado.
- Cierre temprano: ocurre cuando se autoriza finalizar el proyecto sin cumplir su alcance y promesa de valor.
- Cierre total: se da una vez el proyecto cumple su promesa de valor, comprende actividades de entrega al cliente para su operación.

Desarrollo

Suspensión

Responsable	Descripción
Gerente del proyecto	Realizar monitoreo a las condiciones bajo las cuales se aprobó el proyecto durante su ciclo de vida
	Identificar si se presenta cambios de las condiciones bajo las cuales se aprobó el proyecto
	Evaluar el impacto del cambio de condiciones
	Definir si requiere suspensión
	Solicitar suspensión del proyecto
Gate técnico de decisión	Definir si se aprueba la suspensión
Equipo del proyecto	Implementar suspensión

Responsable	Descripción
Gerente del proyecto	Actualizar estado del proyecto

Cierre temprano

Responsable	Descripción
Gerente del proyecto	Realizar monitoreo a las condiciones bajo las cuales se aprobó el proyecto durante su ciclo de vida
	Identificar si se presenta cambios de las condiciones bajo las cuales se aprobó el proyecto
	Valorar el impacto del cambio de condiciones en alcance, tiempo, costo y promesa de valor
	Definir si requiere cierre temprano
	Solicitar cierre temprano del proyecto
Gate técnico de decisión	Definir si se aprueba la solicitud de cierre temprano
Equipo del proyecto	Realizar cierre del proyecto
Gerente del proyecto	Actualizar estado del proyecto

Cierre del proyecto

Responsable	Descripción
Gerente del proyecto	Iniciar fase de cierre del proyecto
	Formalizar la entrega del proyecto al cliente para su operación a través del acta de entrega
Equipo del proyecto	Realizar taller de lecciones aprendidas
	Documentar las lecciones aprendidas derivadas del proyecto
	Realizar evaluación ExPost
	Asegurar información del proyecto en el repositorio tecnológico
	Liquidar contratos y realizar evaluación del desempeño al contratista
Gerente del proyecto	Liberar equipo de trabajo asignado al proyecto

Anexo M – lineamiento para manejos de cambio

Objetivo: determinar las actividades a ejecutar con el propósito de tramitar los cambios que ocurren durante el ciclo de vida de los proyectos, en el cual se valore, comunique y formalice el impacto que ejerce en alcance, tiempo y costo, de las inversiones clasificadas como proyectos.

Definiciones:

- Manejo de cambio: ocurre cuando pueden presentarse cambios que requieran actualizar el alcance, costo o tiempo aprobado para el proyecto (líneas base), una vez aprobado se debe registrar y comunicar a las partes interesadas.

Desarrollo

Responsable	Descripción
Equipo del proyecto	Identificar la necesidad de cambio en (alcance, costo y/o tiempo)
Gerente del proyecto	Evaluar el impacto del cambio
	Solicitar aprobación del manejo del cambio
Gate técnico de decisión	Definir si se aprueba la solicitud de manejo de cambio
Equipo del proyecto	Implementar el cambio
	Actualizar documentación del proyecto
Gerente del proyecto	Comunicar cambio a los interesados del proyecto

Anexo N – Procedimiento de lecciones aprendidas

Objetivo: definir las actividades a desarrollar para el registro y divulgación de las lecciones aprendidas como mecanismo de aseguramiento del conocimiento en el ente territorial.

Definiciones:

- Lección aprendida: es una acción para asegurar la implementación de una buena o evitar repetir una mala práctica.

Desarrollo:

En cada una de las fases del proyecto, el equipo y los stakeholders establecen lecciones aprendidas relacionadas con temas técnicos y directivos. Se realizan sesiones de lecciones aprendidas donde se identifican las victorias y fracasos del proyecto, e incluyen sugerencias para conseguir sus beneficios. Las lecciones aprendidas se identifican, establecen y se preservan durante todo el ciclo de vida del proyecto. Este procedimiento abarca la creación, aplicación y seguimiento y control.

Creación de lecciones aprendidas

Comprende la construcción de las lecciones aprendidas con el propósito de aprender de experiencias previas en proyectos o procesos similares. Consta de las siguientes actividades:

Actividad	Descripción
Recolectar información	Identificar las variaciones (planeado Vs ejecutado) para establecer las actividades a analizar.

Actividad	Descripción
	Durante el transcurso del proyecto registrar aquellas actividades que de forma significativa alteren la planeación realizada, o que por su impacto se considere necesario registrar (por ejemplo, actividades innovadoras)
Crear lecciones aprendidas	Realizar taller de lecciones aprendidas para: <ul style="list-style-type: none"> - Identificar la causa raíz de los hallazgos analizados - Establecer acciones de mejora para aquellos impactos negativos - Definir sugerencias que permitan repetir victorias. Registrar el formato de lecciones aprendidas Publicar la lección aprendida en la herramienta tecnológica definida
Asegurar lección aprendida	A través de auditorías internas asegurar la creación de lecciones aprendidas en cada una de las fases del proyecto y la implementación de las acciones para determinar su efectividad.
Divulgar lección aprendida	Informar los hallazgos de las lecciones aprendidas en el ente territorial para la aplicación del aprendizaje en próximos proyectos. El gerente del proyecto es el responsable de divulgar las lecciones aprendidas.

Aplicación de lecciones aprendidas

Consiste en revisar las lecciones aprendidas creadas por otros proyectos que podrían aportar al desarrollo del proyecto y las acciones necesarias para su implementación.

Consta de las siguientes actividades:

Actividad	Descripción
Consulta de lecciones aprendidas históricas	Examinar el histórico de lecciones aprendidas disponibles en las herramientas tecnológicas Definir que lecciones son aplicables al proyecto en curso Cuando no se encuentren lecciones aprendidas aplicables al proyecto, se sugiere consultar fuentes externas e incorporarlas.
Consulta de proyectos semejantes	Buscar proyectos semejantes realizados por el ente territorial de manera tal que su práctica pueda ser introducida en la fase de planeación del proyecto.
Adaptar lecciones aprendidas en cada fase del proyecto	Revisar prácticas semejantes de otros proyectos para acoger sus sugerencias, diseñando acciones que permitan repetir experiencias exitosas o eviten repetir errores.

Actividad	Descripción
	Definir acciones para poner en práctica las lecciones por aprender existentes en cada una de las fases del proyecto. Asegurar la documentación e implementación de las lecciones aprendidas en cada fase.
Aseguramiento de la aplicación de lecciones por aprender	Asegurar la documentación de las acciones implementadas derivadas de las lecciones aprendidas existentes en cada una de las fases del proyecto.

Seguimiento y control: Confirma el cumplimiento de la creación y aplicación de lecciones aprendidas. Consta de las siguientes actividades:

Actividad	Descripción
Seguimiento	Incorporar la aplicabilidad y creación de lecciones aprendidas
Revisión de la eficacia	Revisar, analizar y evaluar la eficacia de las lecciones aprendidas
Mejora	Identificar oportunidades de mejora representativas en lecciones aprendidas.

Anexo O – Propuesta de Banco de programas de proyectos y de los proyectos del municipio de Plato Magdalena

ITEM	PROGRAMA	NOMBRE DEL PROYECTO	VALOR DEL PROYECTO (COP)	FECHA INICIO	FECHA FIN	DURACIÓN (AÑOS)
1	Acueducto y alcantarillado	Optimización del sistema de acueducto y alcantarillado de la cabecera municipal de plato	3.700.000.000	18/08/2020	31/12/2023	3,37
2		Ampliación de la red de alcantarillado sanitario y construcción del alcantarillado pluvial, en la carrera 14a desde la calle 18 hasta la calle 28 en el municipio de plato, magdalena	1.618.143.925	1/03/2023	31/12/2023	0,84
3		Construcción del acueducto del centro nucleado del corregimiento de apure municipio de plato	2.898.715.337	25/11/2019	31/12/2021	2,10
4	Vías y pavimentos	Construcción de pavimento en concreto rígido de la vía de acceso, carrera 11 desde la calle 24 hasta la urbanización juan XXIII, en el área urbana del municipio de plato	1.723.360.601	15/10/2020	31/12/2023	3,21
5		Mejoramiento de la vía plato- cerro grande en la zona rural en el municipio de plato magdalena	5.030.105.399	5/02/2021	31/12/2023	2,90
6		Construcción de muro de contención como complemento al pavimento rígido bajo tránsito de la calle 6, sector policarpa de plato	206.721.972	12/02/2021	31/12/2023	2,88
7		Mejoramiento de vía terciaria que comunica el sector la YEE de santa rosa, a la cabecera corregimental de las planadas zona rural del municipio de plato	5.030.105.399	15/11/2022	31/12/2023	1,13
8		Mantenimiento y mejoramiento de vías rurales del programa Colombia rural " corregimiento de cieneguita- corregimiento de aguas vivas municipio de plato-magdalena plato	789.976.563	21/05/2021	31/12/2023	2,61

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

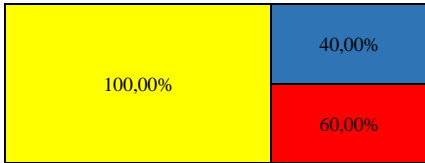
ITEM	PROGRAMA	NOMBRE DEL PROYECTO	VALOR DEL PROYECTO (COP)	FECHA INICIO	FECHA FIN	DURACIÓN (AÑOS)
9		Mejoramiento y mantenimiento de las vías rurales y urbanas del municipio de plato magdalena - programa vías para la transformación	3.269.000.000	1/01/2020	31/12/2023	4,00
10		Construcción de pavimento articulado para la cabecera del corregimiento de cerro grande municipio de plato magdalena	441.104.216	15/11/2022	31/12/2023	1,13
11		Construcción en pavimento rígido de la vía los patos (fase 1), desde la calle 18 hasta la intercepción con la variante de la ruta del sol, en el municipio de plato, magdalena	7.999.479.395	1/03/2023	31/12/2023	0,84
12		Construcción de pavimento en concreto rígido en las calles principales del municipio de plato magdalena	1.504.896.474	1/12/2019	31/12/2021	2,08
13		Pavimentación en concreto rígido en el casco urbano de plato magdalena	3.374.348.220	25/06/2019	31/12/2021	2,52
14		Mantenimiento y/o recuperación de los puntos críticos de la vía rural que comunica el corregimiento de cerro grande con la cabecera municipal de plato, magdalena	775.362.300	2/08/2021	2/11/2021	0,25
15	Obras hidráulicas	Recuperación de la capacidad hidráulica del caño zarate, municipio de plato, departamento de magdalena	14.600.000.000	1/01/2021	31/12/2023	3,00
16		Construcción de obras hidráulicas para la canalización del arroyo carito, primera etapa, en la cabecera municipal de plato	7.045.678.209	28/09/2018	31/12/2023	5,26
17	Infraestructura	Construcción y mantenimiento de infraestructura física de las diferentes I. E. del municipio de plato magdalena	655.230.706	26/01/2021	31/12/2023	2,93
18		Construcción de infraestructura social con visión regional	1.436.000.000	26/07/2021	31/12/2023	2,43

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL BANCO DE PROGRAMAS DE PROYECTOS, Y DE LOS PROYECTOS, DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA

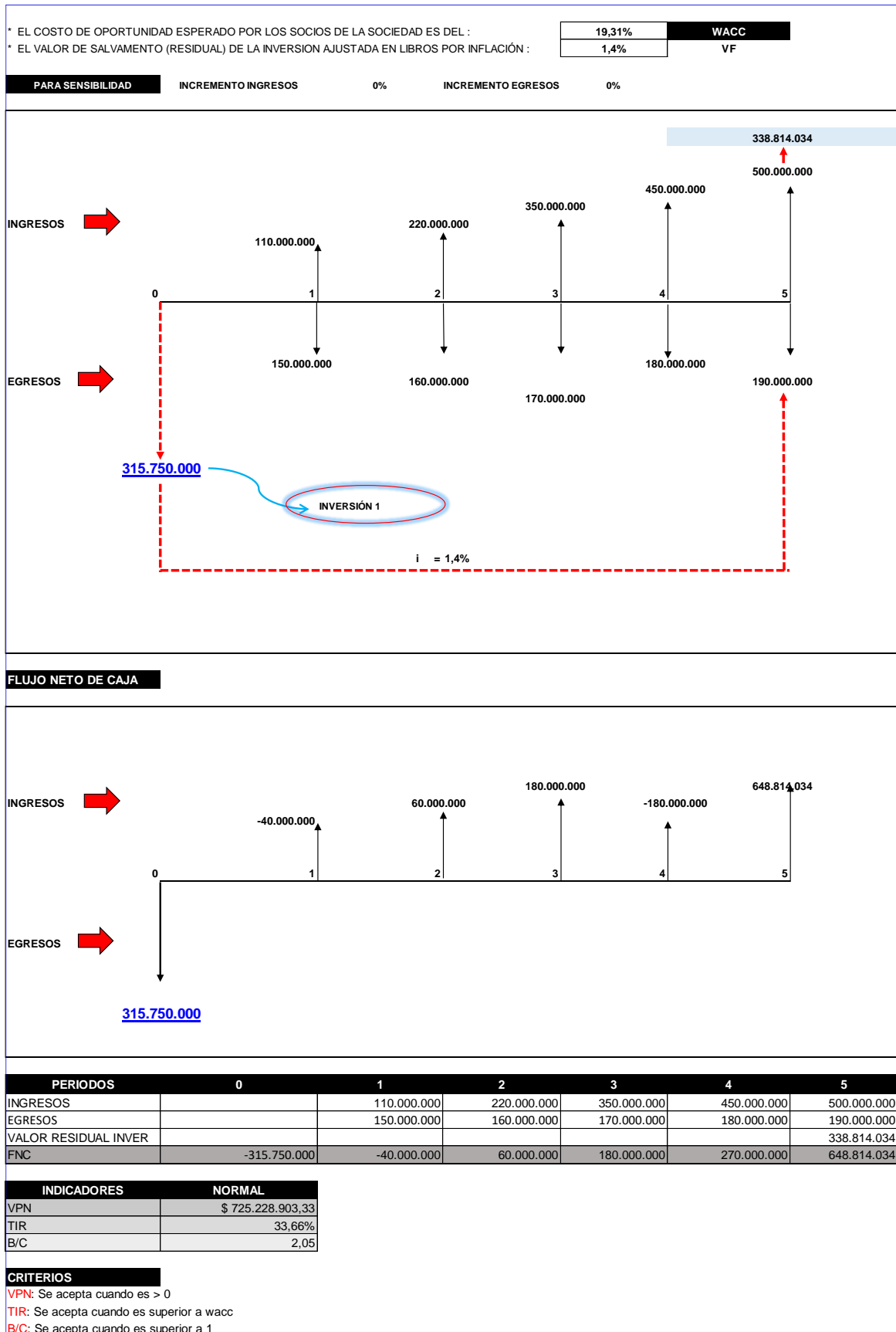
185

ITEM	PROGRAMA	NOMBRE DEL PROYECTO	VALOR DEL PROYECTO (COP)	FECHA INICIO	FECHA FIN	DURACIÓN (AÑOS)
19		Construcción, mantenimiento, dotación de parques y escenarios deportivos y recreativos priorizados en el municipio de plato magdalena	5.374.507.208	30/03/2022	31/12/2023	1,76
20	No aplica	Apoyo al desarrollo de proyectos para garantizar la protección y salvaguardia del patrimonio cultural, material e inmaterial del municipio de plato, departamento de magdalena	1.794.000.000	22/09/2020	31/12/2023	3,27
21	No aplica	Construcción de una línea de desarrollo turístico, contemplado en el PDM "plato se transforma contigo 2020 - 2023" en el municipio de plato magdalena	1.125.000.000	1/01/2021	31/12/2023	3,00

Anexo P- cálculo de WACC, flujo de caja, VPN y TIR.

WACC						
BALANCE PESOS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
TOTAL ACTIVOS	11.364.024.663					
TOTAL PASIVO	\$ 4.545.609.865,34					
TOTAL PATRIMONIO	6.818.414.798					
BALANCE %						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
TOTAL ACTIVOS	100,00%					
TOTAL PASIVO	40,00%					
TOTAL PATRIMONIO	60,00%					
FORMULA GRAFICA:	<u>COSTO PROMEDIO DEL CAPITAL - WACC</u>					
$WACC = \left[\frac{\text{TOTAL PATRIMONIO}}{\text{TOTAL ACTIVO}} \right] (K_e) + \left[\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}} \right] (1 - T) (K_d)$						
		Kd	18,12%			
		Ke	24,09%			
		Impts	33,00%			
SOLUCIÓN AÑO 1	<u>COSTO PROMEDIO DEL CAPITAL - WACC</u>					
$WACC = \left[\frac{60,00\%}{100,00\%} \right] 24,09\% + \left[\frac{40,00\%}{100,00\%} \right] 67,00\% \quad 18,12\%$						
FORMULA:	$((C36/C38)*D37)+((F36/F38)*(G37)*(H37))$					
WACC (año 1)	19,31%					

Anexo Q- cálculo flujo de caja, VPN y TIR



Anexo R – Validación de la propuesta metodológica

A continuación, se relaciona la tabulación de los datos de la encuesta aplicada a doce (12) funcionarios del ente territorial que trabajan en el banco de programas de proyectos y de los proyectos incluido al patrocinador (alcalde), con el fin de conocer de primera mano si se considera viable el desarrollo de la propuesta por parte de la entidad

La escala de calificación usada en el formulario es de 1 a 5, donde 1 corresponde a estar en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Usuarios que han respondido

Correo electrónico

daplaneacionplatomagdalena@gmail.com

planeacion@plato-magdalena.gov.co

alcaldia@plato-magdalena.gov.co

contactenos@plato-magdalena.gov.co

secretariadegobierno@plato-magdalena.gov.co

secretariadehacienda@plato-magdalena.gov.co

secretariadedesarrollo@plato-magdalena.gov.co

obras@plato-magdalena.gov.co

ing.keanvi@gmail.com

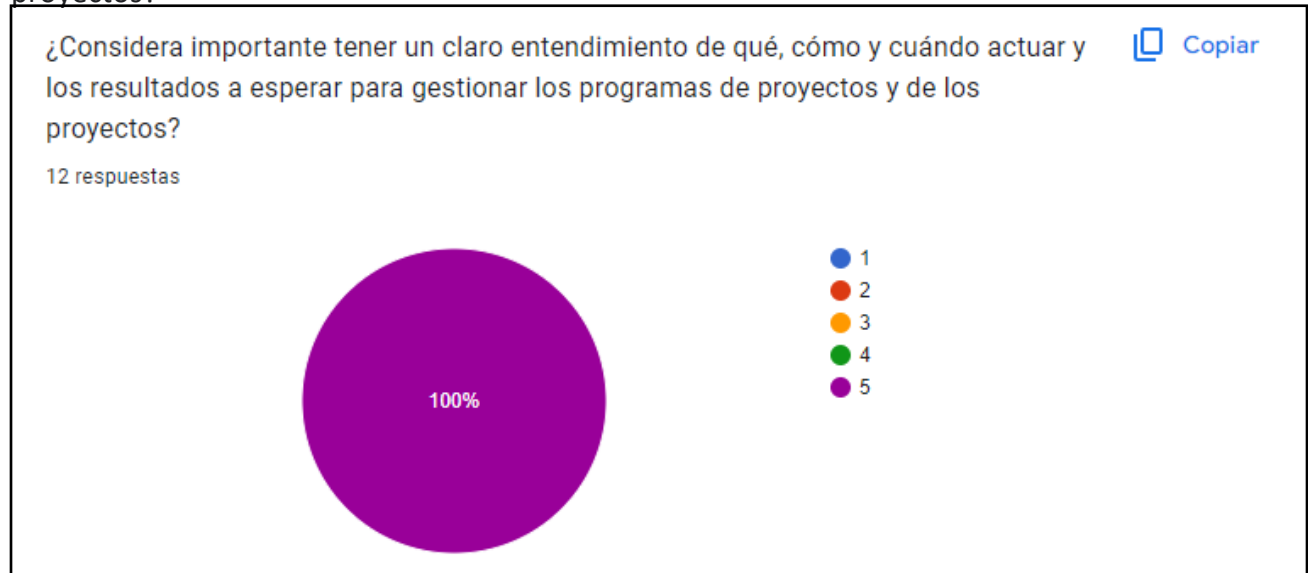
monykar_26@hotmail.com

deltoromars@gmail.com

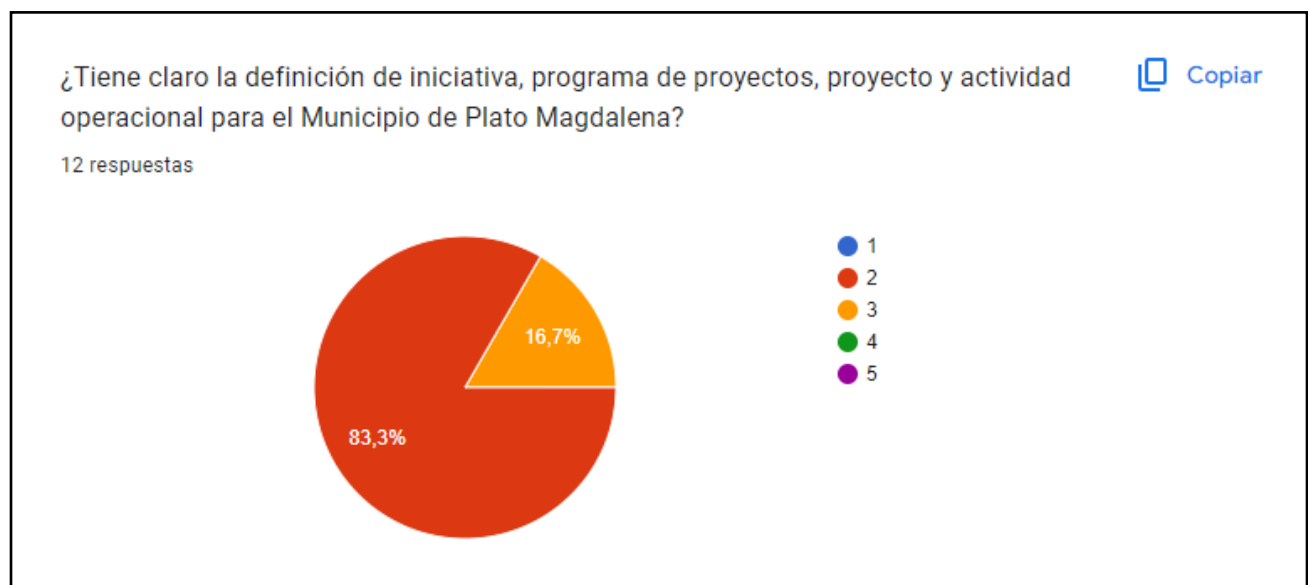
ing.william.bel@gmail.com

Nota: Información tomada del formulario en línea de GOOGLE

Pregunta 1. Considera importante tener un claro entendimiento de qué, cómo y cuándo actuar y los resultados a esperar para gestionar los programas de proyectos y de los proyectos?



Pregunta 2. ¿Tiene claro la definición de iniciativa, programa de proyectos, proyecto y actividad operacional para el Municipio de Plato Magdalena?



Pregunta 3. Con la inversión a realizar, considera que los beneficios presentados en la propuesta ¿son atractivos para su implementación?



Pregunta 4. Por favor indique si considera necesario desarrollar la propuesta metodológica para el fortalecimiento del banco de programas de proyectos, y de los proyectos para el municipio

