



**Diseño de una Oficina de Proyectos en la Unidad Policial para la Edificación  
de la Paz (UNIPEP)**

José Manuel Álvarez Omaña

Carlos Edgar Carrillo Tarazona

Yoleni María Peña Bonilla

Universidad EAN

Facultad de ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

Noviembre 2025

**Diseño de una Oficina de Proyectos en la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP)**

**José Manuel Álvarez Omaña**

**Carlos Edgar Carrillo Tarazona**

**Yoleni María Peña Bonilla**

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

**Magíster en Gerencia de Proyectos**

Director:

César Hernando Rincón González

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

Noviembre de 2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 01/Diciembre/2025

*Dedicamos este trabajo a nuestras familias, fuente inagotable de amor, comprensión y fortaleza, quienes con su apoyo incondicional nos inspiraron a perseverar y alcanzar cada meta. A la Policía Nacional de Colombia, por ofrecernos la oportunidad de crecer profesional y personalmente, y por ser el escenario donde nuestros aprendizajes cobran sentido y propósito. A la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), por permitirnos aportar al fortalecimiento institucional y reafirmar nuestro compromiso con la construcción de una sociedad más justa y segura. Esta dedicatoria es también un homenaje a todos quienes creen en el poder transformador del conocimiento y el trabajo en equipo.*

*“...Un proyecto exitoso es el resultado de una planificación clara, una ejecución disciplinada y un liderazgo comprometido...”*

**Brian Tracy**

### **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a la Policía Nacional de Colombia, por brindarnos la oportunidad de formarnos en la Maestría en Gerencia de Proyectos, un espacio que nos permitió adquirir nuevos conocimientos, fortalecer nuestras competencias y aportar al crecimiento institucional desde una visión estratégica y de mejora continua.

A nuestras familias, quienes con su amor, comprensión y apoyo incondicional fueron el motor que nos impulsó a superar cada reto de este proceso académico.

Gracias por acompañarnos en los momentos de mayor exigencia y por recordarnos siempre el valor del esfuerzo y la perseverancia.

Extendemos un especial agradecimiento a la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), por permitirnos desarrollar nuestro proyecto en beneficio de su fortalecimiento institucional. Este trabajo representa no solo un ejercicio académico, sino también un aporte concreto para el crecimiento, la transformación y el cumplimiento de la misión de la unidad en los territorios.

Agradecemos igualmente a los docentes, tutores y directivos de la maestría, por su dedicación, orientación y compromiso con la excelencia académica, así como a nuestros compañeros de estudio, con quienes compartimos experiencias, aprendizajes y trabajo en equipo, dejando huellas que van más allá del ámbito académico.

Con gratitud y orgullo, culminamos esta etapa conscientes de que cada esfuerzo realizado ha valido la pena y convencidos de que el conocimiento adquirido será una herramienta fundamental para seguir contribuyendo al desarrollo institucional y al bienestar de la sociedad.

## Resumen

El presente trabajo de grado aborda el diseño e implementación de una Oficina de Proyectos (PO) en la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), dependencia de la Policía Nacional de Colombia creada en 2016 para liderar la implementación del Modelo de Construcción de Paz derivado del Acuerdo Final de Paz, la investigación surge ante las deficiencias identificadas en la gestión de proyectos institucionales, reflejadas en sobrecostos, retrasos significativos y ausencia de metodologías estandarizadas, que han limitado el cumplimiento de metas estratégicas y afectado la eficiencia operativa.

El objetivo general consistió en proponer la creación de una PO que permita optimizar la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos estratégicos de la UNIPEP, para ello, se desarrolló un diagnóstico organizacional basado en estándares internacionales (PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, entre otros), complementado con la revisión de literatura y modelos de madurez en gestión de proyectos, metodológicamente, se empleó un enfoque mixto con aplicación de encuestas estructuradas, listas de chequeo y técnicas de validación piloto para garantizar la fiabilidad de los instrumentos.

Los resultados evidencian limitaciones en gobernanza, uso de estándares, herramientas tecnológicas y gestión del talento humano, además de una débil alineación estratégica, a partir de este diagnóstico, se propone una estructura de PO adaptada a las particularidades institucionales de la UNIPEP, acompañada de un plan de implementación gradual y financieramente viable.

De esta forma, la creación de la PO constituye un mecanismo estratégico para fortalecer la eficiencia organizacional, reducir riesgos operativos y garantizar la sostenibilidad de los proyectos de paz, aportando un modelo replicable en organizaciones públicas de seguridad y defensa.

**Palabras clave:** Proyectos, Gestión, UNIPEP, Paz, Metodologías, Madurez, Seguridad.

## Abstract

This research project focuses on the design and implementation of a Project Office (PO) within the Police Unit for Peacebuilding (UNIPEP), a division of the Colombian National Police established in 2016 to lead the Peacebuilding Model derived from the Final Peace Agreement. The study addresses significant deficiencies in project management, including cost overruns, delays, and lack of standardized methodologies, which have hindered strategic goals and reduced institutional efficiency.

The general objective was to propose the creation of a PO to improve the planning, execution, monitoring, and evaluation of UNIPEP's strategic projects. The study developed an organizational diagnosis aligned with international standards (PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, among others) and maturity models in project management. A mixed-methods approach was applied, combining structured surveys, checklists, and pilot validation techniques to ensure reliability.

Findings reveal limitations in governance, use of standards, technological tools, human resource management, and weak strategic alignment. Based on this diagnosis, a tailored PO structure is proposed for UNIPEP, along with a gradual and financially feasible implementation plan.

The study concludes that establishing a PO is a strategic mechanism to strengthen organizational efficiency, reduce operational risks, and ensure the sustainability of peacebuilding projects, providing a replicable model for public organizations in security and defense sectors.

**Keywords:** Projects, Management, UNIPEP, Peace, Methodologies, Maturity, Security

## CONTENIDO

Resumen.....	7
Abstract.....	7
Lista de Figuras .....	10
Lista de Tablas.....	11
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1. Descripción del Problema .....	15
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>21</b>
2.1. Objetivo general.....	21
2.2. Objetivos específicos .....	21
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>22</b>
<b>4. MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>27</b>
4.1. Presentación General de la Institución.....	27
4.2. Referentes Estratégicos.....	29
4.2.1. Misión.....	29
4.2.2. Visión.....	30
4.2.3. Meta Grande y Audaz .....	30
4.3. Estructura Organizacional.....	30
4.4. Productos o Servicios Ofertados .....	32
4.5. Análisis del Sector.....	33
<b>5. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>36</b>
5.1. Conceptualización de las Oficinas de Proyectos .....	36
5.2. Evolución histórica de las Oficinas de Proyectos.....	38
5.3. Fundamentos de los Proyectos y su Gestión.....	41
5.3.1. Proyectos.....	41
5.3.2. Portafolio de Proyectos.....	43
5.4. Estándares y Metodologías en la Gestión de Proyectos .....	46
5.4.1. PMBOK® Guide – Séptima Edición (Project Management Institute) .....	46
5.4.2. ISO 21502:2020 – Guidance on Project Management .....	48
5.4.3. PRINCE2® (Projects IN Controlled Environments) .....	50
5.4.4. ICB4 – Individual Competence Baseline (IPMA).....	52
5.4.5. AACE® Total Cost Management Framework (AAEI) .....	53
5.4.6. PRiSM™ – Green Project Management (GPM Global) .....	55
5.4.7. PM <sup>2</sup> – Metodología de Gestión de Proyectos de la Comisión Europea .....	57
5.5. Metodologías ágiles e híbridas .....	58
5.5.1. Scrum.....	60
5.5.2. Kanban.....	61
5.5.3. SAFe (Scaled Agile Framework) .....	63
5.5.4. PMI-ACP® – Agile Certified Practitioner .....	64
5.5.5. Metodologías Híbridas en la Gestión de Proyectos.....	66
5.6. Fundamentos de la madurez organizacional en gestión de proyectos .....	68
5.6.1. Project Management Maturity Model (PMMM) – Harold Kerzner.....	69
5.6.2. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – PMI.....	71
5.6.3. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) – AXELOS.....	72
5.6.4. Modelo de Madurez de Gerard Hill (Oficinas de proyectos).....	73
5.6.5. Organizational Competence Maturity Model (OCMM) – Lynn Crawford .....	75
5.7. Comparación general de modelos de madurez .....	76
5.8. Tipologías de Oficinas de Proyectos (PO/PMO).....	78

5.8.1. Fundamentos de la tipología de Oficinas de Proyectos.....	78
5.8.2. Tipología de Oficinas de Proyectos según el Project Management Institute (PMI) 79	
5.8.3. Tipología de Oficinas de Proyectos según Gerard Hill .....	80
5.8.4. Tipología de Oficinas de Proyectos según Hobbs & Aubry .....	81
5.8.5. Otras clasificaciones relevantes .....	83
5.9. Comparación general de modelos de tipología de PMO .....	84
5.10.Revisión de literatura y aportes para aplicación en Oficinas de proyectos .....	85
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>94</b>
6.1. Unidad objeto de análisis.....	94
6.2. Definición de variables.....	94
6.2.1. Variables para determinar la percepción institucional sobre la gestión de proyectos .....	95
6.2.1.1. Gobernanza de proyectos .....	95
6.2.1.2. Estándares y metodologías utilizadas .....	96
6.2.1.3. Herramientas y capacidades tecnológicas.....	96
6.2.1.4. Talento humano y competencias.....	97
6.2.1.5. Procesos y seguimiento de proyectos.....	97
6.2.1.6. Alineación estratégica y cultura organizacional .....	98
6.2.1.7. Variables complementarias de gestión estratégica.....	99
6.2.2. Variables para determinar la aplicación de buenas prácticas en proyectos ejecutados y por ejecutar en la UNIPEP .....	99
6.2.2.1. Planificación del proyecto .....	100
6.2.2.2. Ejecución del proyecto.....	100
6.2.2.3. Monitoreo y control .....	100
6.2.2.4. Gestión documental.....	101
6.2.2.5. Evaluación de resultados.....	101
6.2.2.6. Lecciones aprendidas .....	101
6.2.2.7. Alineación estratégica.....	101
6.3. Técnica utilizada para el levantamiento de datos. ....	101
6.3.1. Población objetivo para aplicación de encuestas .....	103
6.3.2. Universo de proyectos para aplicación de listas de chequeo .....	105
6.4. Herramientas para la recolección de datos.....	107
6.4.1. Instrumento 1: Encuesta Estructurada – Diagnóstico de Gestión de Proyectos en UNIPEP .....	107
6.4.2. Instrumento 2: Formatos A y B – Listas de Chequeo para Proyectos Ejecutados y en Ejecución .....	109
6.5. Validación de los instrumentos de medición. ....	112
6.5.1. Selección de participantes y proyectos .....	113
6.5.2. Aplicación del piloto y observaciones.....	114
6.5.2.1. Instrumento 1 – encuesta estructurada observaciones .....	114
6.5.2.2. Instrumento dos – Listas de chequeo Formatos A y B Observaciones	
116	
<b>7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>117</b>
7.1. Fundamentación teórica y operacionalización de variables para el diagnóstico organizacional .....	118
7.2. Resultados de la medición de la percepción sobre la gestión de proyectos .....	119
7.2.1. Gobernanza y estructura organizacional.....	121
7.2.1.1. Coordinación y supervisión de proyectos.....	123
7.2.1.2. Autonomía en la gestión de proyectos .....	123
7.2.1.3. Políticas institucionales de gestión de proyectos.....	124

7.2.1.4. Flujo de aprobación de proyectos .....	125
7.2.2. Estándares y metodología .....	125
7.2.2.1. Aplicación de estándares de gerencia de proyectos.....	127
7.2.2.2. Metodología institucional de proyectos .....	127
7.2.2.3. Uso de formatos estandarizados.....	128
7.2.3. Herramientas y capacidades tecnológicas.....	128
7.2.3.1. Herramientas tecnológicas utilizadas .....	130
7.2.3.2. Suficiencia de recursos tecnológicos .....	130
7.2.4. Talento humano y competencias.....	131
7.2.4.1. Formación del talento humano .....	132
7.2.4.2. Capacitación continua en proyectos.....	133
7.2.5. Procesos y seguimiento de proyectos.....	133
7.2.5.1. Monitoreo del avance de proyectos.....	134
7.2.5.2. Comités o reuniones de seguimiento .....	135
7.2.5.3. Sistematización de lecciones aprendidas .....	136
7.2.5.4. Control de cambios en proyectos .....	136
7.2.5.5. Banco de proyectos .....	137
7.2.6. Alineación estratégica y cultura organizacional .....	137
7.2.6.1. Monitoreo del avance de proyectos.....	138
7.2.6.1. Alineación con el Modelo de Paz .....	139
7.2.6.1. Consideración del impacto social .....	140
7.2.6.1. Cultura organizacional para la gestión de proyectos .....	140
7.2.7. Variables complementarias de gestión estratégica.....	141
7.2.7.1. Articulación de la UNIPEP para gestionar proyectos.....	142
7.2.7.1. Mecanismos de retroalimentación.....	142
7.2.7.1. Cooperación con actores externos.....	143
7.2.7.1. Nivel de satisfacción general con la gestión de proyectos .....	144
7.3. Resultados de la medición a la aplicación de buenas prácticas en proyectos ejecutados y por ejecutar en la UNIPEP .....	144
7.3.1. Proyectos ejecutados.....	145
7.3.1.1. Alineación estratégica.....	148
7.3.1.2. Análisis de actores.....	148
7.3.1.3. Enfoque metodológico .....	149
7.3.1.4. Gestión presupuestal .....	150
7.3.1.5. Lecciones aprendidas y cierre .....	150
7.3.1.6. Planificación y documentación .....	151
7.3.1.7. Seguimiento y evaluación .....	153
7.3.2. Proyectos en ejecución.....	154
7.3.2.1. Alineación estratégica.....	157
7.3.2.2. Capacidades tecnológicas.....	157
7.3.2.3. Control de cambios .....	158
7.3.2.4. Gestión de riesgos .....	159
7.3.2.5. Gobernanza y estructura organizacional.....	159
7.3.2.6. Lecciones aprendidas y cierre .....	160
7.3.2.7. Planificación y documentación .....	160
7.3.2.8. Seguimiento y evaluación .....	161
7.4. Conclusiones del diagnóstico y alineación con los objetivos de investigación ...	162
<b>8. PLAN DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>164</b>
8.1. Diseño de la Oficina de Proyectos para la UNIPEP.....	164
8.2. Fundamentos conceptuales sobre Oficinas de Proyectos.....	164
8.3. Generalidades del diagnóstico institucional en la UNIPEP.....	165

8.4. Definición del tipo de Oficina de Proyectos para la UNIPEP .....	166
8.5. Diseño de la Oficina de Proyectos para la UNIPEP.....	166
8.5.1. Estructura operativa y funcional de la PO .....	166
8.5.2. Alcance.....	167
8.5.3. Misión .....	167
8.5.4. Visión.....	167
8.5.5. Objetivos estratégicos.....	167
8.5.6. Valores corporativos: .....	168
8.5.7. Funciones principales .....	168
8.5.8. Roles y perfiles sugeridos.....	169
8.5.9. Artefactos y formatos institucionales sugeridos .....	169
8.5.10. Software sugerido .....	170
8.5.11. Organigrama y dependencia propuesta .....	170
8.5.12. Integración de controles en la gestión del riesgo .....	170
8.6. Mapa de riesgos.....	173
8.7. Plan de implementación.....	176
8.7.1. Alcance.....	177
8.7.2. Propuesta de EDT para implementación de PO .....	178
8.7.3. Plan de implementación por etapas .....	179
8.7.3.1. Etapa 1 - Definición de Requisitos .....	179
8.7.3.2. Etapa dos – proceso de selección de Talento Humano .....	180
8.7.3.3. Etapa tres - Plan de Capacitación y Transferencia de Conocimiento .....	180
8.7.3.4. Etapa cuatro - Implementación documental, tecnológica y plan piloto .....	181
8.7.3.5. Etapa cinco - Evaluación, Ajustes y Formalización Institucional .....	181
8.7.3.6. Etapa seis - Escalamiento Progresivo y Mejora Continua .....	182
8.7.4. Presupuesto de implementación .....	183
8.7.5. Métricas financieras .....	185
8.7.5.1. Flujo de caja .....	187
8.7.5.2. Valor Presente Neto.....	187
8.7.5.3. Tasa interna de retorno.....	188
8.7.5.4. Razón Beneficio/Costo (B/C).....	189
8.7.5.5. Mes de equilibrio .....	189
8.7.6. Road map.....	191
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>192</b>
<b>6. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>194</b>
<b>7. REFERENCIAS.....</b>	<b>197</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>206</b>
8.1. Instrumento 1 – Encuesta Estructurada .....	206
8.2. Instrumento dos – Formatos A y B – Listas de Chequeo .....	210
8.3. Acta de socialización trabajo de grado.....	212

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Estructura UNIPEP .....	31
<b>Figura 2</b> Frecuencias - Coordinación y supervisión de proyectos .....	123
<b>Figura 3</b> Frecuencias - Autonomía en la gestión de proyectos.....	124
<b>Figura 4</b> Frecuencias - Políticas institucionales de gestión de proyectos .....	124
<b>Figura 5</b> Frecuencias - Flujo de aprobación de proyectos .....	125
<b>Figura 6</b> Frecuencias - Aplicación de estándares de gerencia de proyectos .....	127
<b>Figura 7</b> Frecuencias - Metodología institucional de proyectos .....	127
<b>Figura 8</b> Frecuencias - Uso de formatos estandarizados.....	128
<b>Figura 9</b> Frecuencias - Herramientas tecnológicas utilizadas.....	130
<b>Figura 10</b> Frecuencias - Suficiencia de recursos tecnológicos .....	131
<b>Figura 11</b> Frecuencias - Formación del talento humano.....	132
<b>Figura 12</b> Frecuencias - Capacitación continua en proyectos .....	133
<b>Figura 13</b> Frecuencias - Monitoreo del avance de proyectos .....	135
<b>Figura 14</b> Frecuencias - Comités o reuniones de seguimiento.....	135
<b>Figura 15</b> Frecuencias - Sistematización de lecciones aprendidas .....	136
<b>Figura 16</b> Frecuencias - Control de cambios en proyectos.....	136
<b>Figura 17</b> Frecuencias - Banco de proyectos.....	137
<b>Figura 18</b> Frecuencias - Monitoreo del avance de proyectos .....	139
<b>Figura 19</b> Frecuencias - Alineación con el Modelo de Paz .....	139
<b>Figura 20</b> Frecuencias - Consideración del impacto social.....	140
<b>Figura 21</b> Frecuencias - Cultura organizacional para la gestión de proyectos.....	141
<b>Figura 22</b> Frecuencias - Articulación de la UNIPEP para gestionar proyectos .....	142
<b>Figura 23</b> Frecuencias - Mecanismos de retroalimentación .....	143
<b>Figura 24</b> Frecuencias - Cooperación con actores externos .....	143
<b>Figura 25</b> Frecuencias - Nivel de satisfacción general con la gestión de proyectos.	144
<b>Figura 26</b> Organigrama propuesto PO .....	172
<b>Figura 27</b> EDT - Implementación oficina de proyectos UNIPEP.....	178
<b>Figura 30</b> Road Map de implementación.....	191

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Características niveles de madurez PMMM .....	70
<b>Tabla 2</b>	Características niveles de madurez OPM3 .....	72
<b>Tabla 3</b>	Niveles del modelo P3M3 .....	73
<b>Tabla 4</b>	Niveles del modelo de madurez de Gerard Hill .....	74
<b>Tabla 5</b>	Niveles del modelo OCMM .....	76
<b>Tabla 6</b>	Comparación general de modelos de madurez .....	77
<b>Tabla 7</b>	Tipología de PMO según el PMI (2021) .....	80
<b>Tabla 8</b>	Tipología de PMO según Gerard Hill (2013) .....	81
<b>Tabla 9</b>	Tipología de PMO según Hobbs & Aubry.....	82
<b>Tabla 10</b>	Comparación de oficinas de proyectos según autores .....	84
<b>Tabla 11</b>	Revisión de literatura y aportes para aplicación en Oficinas de proyectos .....	86
<b>Tabla 12</b>	Universo de proyectos UNIPEP.....	105
<b>Tabla 13</b>	Cuadro resumen explicativo del instrumento 1 - Encuesta.....	108
<b>Tabla 14</b>	Cuadro resumen explicativo del instrumento dos - formatos A y B.....	110
<b>Tabla 15</b>	Análisis de resultados y ajustes – Instrumento 1 encuesta .....	115
<b>Tabla 16</b>	Análisis de resultados y ajustes – Instrumento dos Lista de chequeo .....	117
<b>Tabla 17</b>	Tendencias dominantes en aplicación de encuesta .....	120
<b>Tabla 18</b>	- Resultados de aplicación de listas de chequeo en proyectos ejecutados ....	147
<b>Tabla 19</b>	- Resultados de aplicación de listas de chequeo en proyectos en ejecución..	156
<b>Tabla 20</b>	Roles y perfiles sugeridos.....	169
<b>Tabla 21</b>	Mapa de riesgos.....	173
<b>Tabla 22</b>	Riesgos negativos.....	174
<b>Tabla 23</b>	Riesgos positivos .....	175
<b>Tabla 24</b>	Personal requerido para operación de PO .....	184
<b>Tabla 25</b>	Software y herramientas de apoyo .....	184
<b>Tabla 26</b>	Costos mensuales de implementación .....	185
<b>Tabla 27</b>	Cálculo de riesgos financieros estimados por proyecto (en pesos) .....	186
<b>Tabla 28</b>	Métricas Financieras.....	186
<b>Tabla 29</b>	Flujo de caja plan de Implementación .....	187

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento de intervención empresarial propone el diseño e implementación de una Oficina de Proyectos (PO) en la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), dependencia de la Policía Nacional de Colombia, cuyo propósito esencial es liderar acciones institucionales orientadas a la construcción de paz derivadas del Acuerdo Final de Paz suscrito entre el Gobierno Nacional y el grupo armado de las FARC-EP en 2016. En la actualidad, la UNIPEP enfrenta significativas limitaciones en la gestión de sus proyectos estratégicos, evidenciadas en sobrecostos, retrasos recurrentes y una ausencia generalizada en el uso de metodologías estandarizadas internacionalmente; aspectos que repercuten y comprometen su eficacia y el impacto de sus iniciativas.

La creación de una PO se fundamenta en estándares internacionales de gestión de proyectos, ampliamente conocidas en la disciplina de gestión integral de proyectos, tales como el PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, P2M e IPMA, con el objetivo de optimizar los procesos de formulación, ejecución, evaluación y control de proyectos estratégicos. Esta iniciativa responde expresamente a la necesidad institucional de fortalecer la eficiencia operativa, respaldar la toma de decisiones estratégicas y asegurar la sostenibilidad de las iniciativas de paz traducidas en resultados en los territorios.

La gestión eficiente de proyectos es un factor determinante en el éxito de las organizaciones, especialmente en aquellas cuyo propósito se orienta a la consolidación de la paz y la seguridad, en este contexto, la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP) desempeña un papel clave en la implementación del Modelo de Construcción de Paz, derivado del Acuerdo Final de Paz en Colombia; sin embargo, la ausencia de una estructura formalizada para la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos limita su capacidad operativa y estratégica.

Este documento plantea el diseño e implementación de una Oficina de Proyectos (PO) dentro de la UNIPEP, basada en estándares internacionales como los definidos por el *Project Management Institute* (PMI). La PO permitirá optimizar la asignación de recursos, mejorar la coordinación interinstitucional y garantizar la sostenibilidad de las iniciativas de construcción de paz, alineando los proyectos con los objetivos estratégicos institucionales de la Policía Nacional y el gobierno nacional.

El marco teórico contextualizó la creación de la UNIPEP en el marco del Acuerdo Final de Paz (2016), destacando su rol en la implementación del Modelo de Construcción de Paz, se examinaron documentos sobre la gestión de proyectos en el sector seguridad y defensa, incluyendo los informes del Departamento Nacional de Planeación (2025) y del Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia (s.f.), los cuales evidencian la necesidad de estructuras organizacionales especializadas en la administración de proyectos en entornos de alta complejidad, finalmente, se incorporaron enfoques teóricos sobre cultura organizacional y transformación institucional, lo que permitirá comprender los desafíos y oportunidades en la adopción de una PO dentro de la UNIPEP.

Asimismo, se fundamentó en la importancia de la gestión de proyectos en el contexto institucional de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), para ello, se analizaron los principios del *Project Management Institute* (PMI) y su aplicación en el diseño e implementación de una Oficina de Proyectos (PO), se revisaron modelos de madurez organizacional en gestión de proyectos, como los propuestos por Kerzner (2019) y Aubry, Müller y Glückler (2022), los cuales permiten evaluar la capacidad institucional de la UNIPEP para adoptar un enfoque estructurado en la formulación, ejecución y seguimiento de iniciativas estratégicas.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque mixto, combinando herramientas cualitativas (encuestas) y cuantitativas (listas de chequeo), también se utilizará el método inductivo para analizar datos específicos y generar conclusiones que orienten el diseño de la PO; asimismo, se aplicará un diagnóstico institucional para evaluar la estructura, capacidades humanas y herramientas tecnológicas en la gestión de proyectos dentro de la UNIPEP.

De cara a generar validez y confiabilidad en los instrumentos diseñados para el levantamiento de información, se consideró relevante implementar un plan piloto para evaluar y ajustar los instrumentos antes de su implementación en los procesos de investigación, utilizar este mecanismo de validación, permitió observar posibles ambigüedades, inconsistencias estructurales, dificultades en la comprensión de los cuestionarios y otros errores que podían afectar la calidad de la información recolectada.

Con este trabajo se espera que la creación de la PO contribuya a la eficiencia institucional, facilitando la priorización de proyectos y promoviendo una cultura organizacional orientada a la gestión de proyectos, con ello, la UNIPEP podrá fortalecer su capacidad de respuesta en los territorios, garantizando el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el Acuerdo Final de Paz y la Política de Paz Total.

### **1.1. Descripción del Problema**

La Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), creada en 2016, Policía Nacional de Colombia (2016), constituye un componente estratégico dentro de la Policía Nacional de Colombia, cuya misión institucional es liderar la

implementación del Modelo de Construcción de Paz y garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el marco del Acuerdo Final de Paz y la Política de Paz Total. No obstante, a pesar de su relevancia en el proceso de consolidación de la paz en el país, la UNIPEP enfrenta serias deficiencias en la gestión de proyectos, particularmente en aquellos relacionados con los seis componentes y 59 iniciativas contempladas en su plan de acción; Esta situación se deriva, en gran medida de la ausencia de una estructura formal especializada, como lo sería una Oficina de Proyectos (PO) que garantice la correcta aplicación de métodos y procedimientos de planificación, ejecución, monitoreo y control en los proyectos.

Durante el período 2022-2023, el 25% de los proyectos ejecutados incurrió en sobrecostos del orden del 15%, lo que generó un déficit acumulado aproximado de \$1.200 millones de pesos (UNIPEP, 2023), evidencia de fallas en la planificación financiera y operativa, a su vez, el 40% de los proyectos experimentó retrasos superiores a 90 días, afectando directamente el cumplimiento de los cronogramas establecidos y comprometiendo el logro del 35% de las metas institucionales.

La falta de una estructura organizacional claramente definida ha derivado en procesos de ejecución descoordinados, inconsistencias en la asignación de responsabilidades y la inexistencia de metodologías de trabajo estandarizadas, este escenario se ve agravado por la ausencia de procesos definidos, formatos unificados y metodologías alineadas con estándares internacionales como el PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), PRINCE2 (*Projects in*

*Controlled Environments*), APM (*Association for Project Management*) e IPMA (*International Project Management Association*), *Australian Institute of Project Management* (AIPM), y *Program & Project Management for Enterprise Innovation* (P2M), la inexistencia de estos lineamientos ha conducido a desviaciones en los parámetros de alcance, costo y tiempos de ejecución, limitando la capacidad institucional para anticipar riesgos, gestionar adecuadamente los cambios y asegurar la calidad en la implementación de las iniciativas estratégicas.

A este panorama se suma la carencia de herramientas tecnológicas especializadas para la gestión integral de proyectos, lo que restringe la visibilidad y seguimiento en tiempo real de las iniciativas en curso. La dependencia de reportes manuales ha incrementado el margen de error en la administración de la información, dificultando así la toma de decisiones estratégicas basadas en datos. Esta situación contraviene las directrices establecidas en la Metodología General Aplicada (MGA) del Departamento Nacional de Planeación (Departamento Nacional de Planeación, 2025), la cual enfatiza la importancia de contar con sistemas integrados que faciliten la formulación, el seguimiento y la evaluación de proyectos de inversión pública.

La inexistencia de una estructura formal especializada en la gestión de proyectos compromete la eficiencia operativa de la UNIPEP, además que limita la capacidad de cumplimiento con su misión institucional, en un entorno donde la ejecución eficaz de las iniciativas de construcción de paz resulta determinante para consolidar la estabilidad y la seguridad en el país, la creación de una Oficina de Proyectos PO se perfila como un paso fundamental y esencial hacia una

administración pública más eficiente, más transparente y alineada con los estándares nacionales e internacionales en gestión de proyectos. Según el *Project Management Institute* (PMI, 2021). Organizaciones que implementen oficinas de proyectos con niveles de madurez avanzados logran mejoras significativas, como un aumento del 38% en el cumplimiento de cronogramas, una reducción del 30% en los sobrecostos y un incremento del 27% en la entrega de resultados alineados con los objetivos estratégicos; Estos beneficios constituyen un referente clave para visualizar el impacto potencial de una PO en el fortalecimiento de la capacidad institucional de la UNIPEP.

#### Pregunta de Investigación

¿Puede la creación de una oficina de proyectos (PO) en la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), generar un efecto positivo en el desempeño de los proyectos relacionados con la implementación del modelo de construcción de paz?

La formulación de la pregunta partió de dos variables claramente definidas.

**La variable independiente** corresponde a la creación de una Oficina de Proyectos (PO), mientras que la variable dependiente es el fortalecimiento de la gestión de proyectos institucionales en la UNIPEP, ambas variables se sustentan en el marco teórico, que incorpora los lineamientos del PMI, las normas ISO 21502 y autores expertos como Hobbs y Aubry, Hill, Kerzner, entre otros, que abordan tanto la estructuración de oficinas de proyectos como los procesos para alcanzar la madurez en la gerencia de proyectos.

En este sentido, las variables están fundamentadas en el marco teórico descrito en el **Capítulo dos - Marco Referencial** del trabajo, y provienen principalmente de los siguientes enfoques conceptuales:

- **Variable independiente (PO):**
  - Definiciones y fundamentos de Oficina de Proyectos del PMI (Project Management Institute), ISO 21502 y autores como:
    - Hobbs y Aubry (2010)
    - Hill (2013)
    - Kerzner (2022)
    - PMI. (2021). *Project Management Office: A Practice Guide*.
- **Variable dependiente (gestión de proyectos):**
  - Modelos de madurez en gestión de proyectos: OPM3 (PMI), P3M3, MMGP.
  - Enfoques sobre capacidades organizacionales para gerencia de proyectos.
  - Normas de referencia en gerencia de proyectos: PMBOK 7.<sup>a</sup> edición, ISO 21500 e ISO 21502.

Ahora bien, el documento completo se estructura de manera lógica y progresiva en ocho capítulos principales. Inicia con la Introducción, donde se expone el contexto general, la problemática, la pregunta de investigación y los objetivos del estudio. Posteriormente, se presenta la Justificación, que argumenta la pertinencia y relevancia de la propuesta en el marco institucional y social. El

Marco Institucional describe la UNIPEP, sus referentes estratégicos, estructura orgánica, productos y análisis sectorial. Seguidamente, el Marco de Referencia integra fundamentos teóricos, normativos y conceptuales sobre la gestión de proyectos, estándares internacionales, metodologías ágiles e híbridas, modelos de madurez y tipologías de oficinas de proyectos. A continuación, el Diseño Metodológico explica el enfoque, técnicas, instrumentos de recolección de datos y su validación. Luego, el Diagnóstico Organizacional presenta los resultados del análisis aplicado en la UNIPEP, identificando fortalezas, debilidades y brechas en la gestión de proyectos. Finalmente, el documento concluye con un plan de intervención consistente en la propuesta de diseño e implementación de la Oficina de Proyectos, acompañada de un plan de intervención, las conclusiones generales, recomendaciones y las referencias bibliográficas que respaldan el estudio.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Proponer la creación de una Oficina de Proyectos (PO) en la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), con el fin de mejorar la gestión de aquellos relacionados con la implementación del modelo de construcción de paz.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Realizar una revisión de literatura relacionada con oficinas de proyectos (PO) y oficinas de gerencia de proyectos (PMO), en aras de consolidar insumos de información, que sean útiles en la estructuración de una Oficina de Proyectos para la UNIPEP.
- Llevar a cabo un diagnóstico en la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), de cara a comprender las metodologías y estándares utilizados para la gerencia de proyectos.
- Proponer la estructura de una Oficina de Proyectos (PO) que contribuya a mejorar el desempeño de los proyectos desarrollados por la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), garantizando su alineación con los procesos de innovación y modernización que adelanta la Institución
- Formular un plan de implementación para una oficina de proyectos el cual permita desarrollarlo considerando su viabilidad técnica y financiera.

### 3. JUSTIFICACIÓN

En el contexto actual de la gestión de proyectos institucionales, se observa una problemática recurrente que afecta el desempeño organizacional y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Según (Burke, 2025) en su artículo estadísticas de Gestión de Proyectos: Las 33 estadísticas más importantes para 2025, se estima que alrededor del 70% de los proyectos no logran alcanzar sus objetivos o no se completan dentro del plazo establecido, entre los factores más frecuentes que explican estos resultados se destacan la insuficiente planificación, las deficiencias en la comunicación, la escasez de recursos y la falta de seguimiento y control efectivos.

Por su parte, las organizaciones que implementan oficinas de gestión de proyectos (PMOs) estratégicas reportan un 38% más de proyectos que cumplen con sus objetivos e intenciones de negocio (*Project Management Institute, 2017*). Este informe destaca la importancia de alinear la PO con la estrategia organizacional para mejorar el desempeño de los proyectos. Además, un estudio de PwC y el PMI en Latinoamérica muestra que las organizaciones con PMOs de alto desempeño tienen más probabilidades de mejorar sus indicadores de desempeño empresarial, incluyendo la alineación estratégica (PwC & PMI, 2022).

En el caso particular de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), el informe de gestión 2022-2023 evidencia que el 40% de las iniciativas estratégicas presentan retrasos superiores a tres meses, el 25% incurrió en sobrecostos del 15% respecto al presupuesto aprobado y el 35% de las metas anuales no fueron alcanzadas, afectando directamente el desempeño

global del Plan Estratégico Institucional. Además, se identificó que el 65% de los proyectos no cuentan con una línea base de evaluación ex ante, limitando las capacidades de seguimiento, evaluación y toma de decisiones informadas (UNIPEP, 2023). Estas cifras refuerzan la necesidad de contar con una solución estructurada para optimizar la gestión de proyectos en la unidad, lo que hace imprescindible la formulación e implementación de una Oficina de Proyectos (PO).

La pertinencia de implementar una oficina de proyectos (PO) radica en la necesidad de fortalecer los procesos institucionales de planificación, ejecución y control de iniciativas estratégicas, particularmente en un entorno tan complejo como el de la seguridad y defensa. La ausencia de metodologías y marcos de trabajo estandarizados y de herramientas de seguimiento compromete la efectividad de los programas, en especial aquellos que tienen impacto directo en la construcción de paz, y el cumplimiento de compromisos nacionales e internacionales.

En este sentido, la creación de una Oficina de Proyectos (PO) en la UNIPEP constituye, por tanto, una respuesta estratégica orientada a superar estas deficiencias. La PO permitiría establecer procesos de gestión estandarizados en línea con las mejores prácticas internacionales en la materia, como las propuestas en la guía PMBOK (7ª edición) del PMI (2021). Esto contribuirá a mejorar la priorización de las iniciativas estratégicas, optimizar la asignación de recursos y fortalecer los mecanismos de seguimiento y control.

Desde una perspectiva organizacional, la implementación de la PO se espera que genere mayores niveles de eficiencia en la ejecución de proyectos, con impactos positivos en la calidad de los resultados y en la capacidad institucional de adaptación y aprendizaje. A nivel social, la transparencia y el fortalecimiento de los procesos de rendición de cuentas contribuirán a generar una mayor confianza entre los actores involucrados, tanto nacionales como internacionales, en el desarrollo de las iniciativas de construcción de paz.

Desde una perspectiva económica, la guía de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) menciona que las PMOs regulan estándares, monitorean el cumplimiento y reducen riesgos operativos, lo que garantiza la calidad del trabajo (Asociación Interamericana de Contabilidad, 2025).

La contribución de este estudio al conocimiento académico radica en la adaptación de modelos de gestión de proyectos a un entorno institucional con características específicas, como lo es el sector seguridad y defensa, mientras que la literatura ha abordado ampliamente la implementación de PMO y PO en entornos empresariales y gubernamentales generales, existen pocos estudios que analicen su aplicación en unidades especializadas como la UNIPEP, cuyo enfoque está orientado a la construcción de paz y seguridad, es así como este proyecto no solo generará una estructura adaptada a estas necesidades particulares, sino que también permitirá el desarrollo de indicadores de medición que faciliten futuras investigaciones y ajustes metodológicos en contextos similares.

La aplicabilidad y el alcance de la propuesta se evidencian en experiencias previas de organismos de seguridad y defensa en América Latina, donde la implementación de PMOs y POs han demostrado su efectividad en la reducción de tiempos de ejecución, la mejora en la gestión de riesgos y el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos; en el caso de la UNIPEP, se propone una implementación gradual, iniciando con la adopción de herramientas de planificación y control, para posteriormente integrar nuevas metodologías de gestión de proyectos, lo que permitirá garantizar una transición estructurada, minimizando resistencias al cambio y asegurando un proceso de adaptación progresivo dentro de la institución.

Desde el punto de vista teórico y metodológico, el estudio se fundamenta en los principios de la gestión de proyectos establecidos por el PMI; asimismo, literatura especializada en la materia como la formulada por Hill (2013) y enfoques de madurez organizacional en gestión de proyectos propuestos por autores como Kerzner (2019) y Aubry, Müller & Glückler (2022), la metodología empleada combinará un enfoque cualitativo y cuantitativo: se realizarán análisis documentales, entrevistas con actores clave y encuestas para evaluar la percepción sobre la viabilidad de la PO.

La viabilidad del proyecto se sustenta en la disponibilidad de recursos financieros y humanos, la alineación con los objetivos estratégicos de la UNIPEP y la evidencia empírica que respalda la efectividad de las POs en contextos institucionales, se estima que la inversión inicial para la implementación de la PO podría representar entre el 3% y el 5% del presupuesto anual destinado a

proyectos, con un retorno proyectado en eficiencia operativa en un período de 24 meses (Aubry et al., 2022), adicionalmente, la planificación se estructurará en fases, asegurando una implementación controlada y ajustada a las necesidades específicas de la organización.

El impacto potencial del proyecto es significativo, ya que permitirá mejorar el desempeño institucional de la UNIPEP, garantizar una mayor eficiencia en la ejecución de proyectos estratégicos y fortalecer la sostenibilidad de los resultados a largo plazo. La implementación de una PO contribuirá a la consolidación de la UNIPEP como un referente en la gestión de proyectos en el sector seguridad y defensa, incrementando la confianza de los actores involucrados y asegurando el cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco del Acuerdo Final de Paz, así las cosas, este estudio no solo responde a una necesidad institucional urgente, sino que también representa una contribución sustancial a la mejora de los procesos de gestión de proyectos en entornos institucionales complejos.

## **4. MARCO INSTITUCIONAL**

### **4.1. Presentación General de la Institución**

La Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP) es una dependencia adscrita a la Subdirección General de la Policía Nacional de Colombia, esta Subdirección, a su vez, forma parte de la estructura de la Dirección General, desde donde articula las jefaturas nacionales con el fin de generar sinergias institucionales orientadas al cumplimiento de la misión constitucional y legal de la Policía Nacional.

La UNIPEP fue creada mediante la Resolución 01710 del 22 de abril de 2016, en una etapa previa a la suscripción del Acuerdo Final de Paz. Su establecimiento respondió a una iniciativa estratégica de la Policía Nacional para anticiparse a los desafíos en materia de seguridad que surgirían durante el proceso de negociación entre el Gobierno Nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo (FARC-EP). Con el tiempo, su labor se consolidó como un componente clave en la implementación del Acuerdo Final de Paz, desarrollándose en torno a tres áreas de acción específicas:

1. Área de operaciones policiales para la implementación del cese al fuego y de hostilidades bilateral y definitivo: orientada a la ejecución de los compromisos operativos establecidos en el Acuerdo, con especial atención a la coyuntura de seguridad y a la aplicación efectiva de los protocolos acordados.
2. Área de historia, memoria histórica y víctimas: responsable del estudio y análisis de los hechos vinculados al conflicto armado, con énfasis en las

víctimas pertenecientes a la Institución policial, y el fortalecimiento de los procesos de memoria y reconciliación.

3. Área estratégica para la implementación de los acuerdos: enfocada en el direccionamiento estratégico y en el desarrollo de una visión prospectiva para la policía nacional en el marco de los compromisos de paz, promoviendo procesos de transformación institucional.

En la actualidad, la UNIPEP cuenta con aproximadamente 160 funcionarios en el nivel central y 1.600 policías desplegados en el nivel desconcentrado; estos efectivos, a través de sus capacidades en investigación criminal, carabineros, protección ambiental, protección a personas, inteligencia y grupos territoriales para la paz, contribuyen activamente a la implementación de los compromisos asumidos por el estado colombiano en el contexto del Acuerdo Final de Paz y la Política de Paz Total.

El diseño institucional de la UNIPEP se caracteriza por una estructura flexible y adaptativa, capaz de responder a las dinámicas cambiantes de los contextos territoriales y a las nuevas necesidades que emergen en el marco de los diferentes procesos de negociación y construcción de paz, esta flexibilidad le permite promover la descentralización de sus acciones, fortalecer la presencia en los territorios más afectados por el conflicto y facilitar la participación activa de las comunidades en los procesos de reconciliación.

A través de su estructura organizativa, la UNIPEP busca articular las capacidades institucionales de la Policía Nacional con las de otros actores estatales y de la sociedad civil, promoviendo acciones integradas que contribuyan

al desarrollo de un enfoque territorial de la paz. De este modo, la Unidad desempeña un rol estratégico en la consolidación de una institucionalidad más cercana a las comunidades, capaz de generar confianza y de contribuir a la construcción de un entorno más seguro, equitativo y sostenible en los territorios priorizados.

## **4.2. Referentes Estratégicos**

La Policía Nacional de Colombia es una entidad adscrita al Sector Defensa, con más de 133 años de servicio a la ciudadanía. Su principal función es garantizar la seguridad y la convivencia en todo el territorio nacional, en el marco de sus competencias constitucionales, su fundamento jurídico se encuentra tipificado en el Artículo 218 de la Constitución Política de Colombia, el cual establece:

*"La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz".*

Bajo este marco normativo, la Institución ha estructurado su accionar bajo el Plan Estratégico 2022-2026, denominado "*Estrategia Integral de Seguridad con Énfasis en Convivencia Ciudadana y Cambio Climático*", en el que se definen la Misión, Visión institucional y Meta Grande y Audaz (Policía Nacional de Colombia, 2023).

### **4.2.1. Misión**

*El fin primordial de la Policía Nacional es contribuir al mantenimiento de la convivencia como condición necesaria para el ejercicio de los derechos*

*y libertades públicas, y aportar a la construcción de paz. (Policía Nacional de Colombia, 2023).*

#### **4.2.2. Visión**

*Para el año 2030, la Policía Nacional será una institución preparada para responder ante los cambios sociales, tanto a nivel local como global, como resultado de transformaciones estructurales que fomenten una cultura y conciencia de futuro responsable en la ciudadanía, en el marco del respeto por los derechos humanos. (Policía Nacional de Colombia, 2023).*

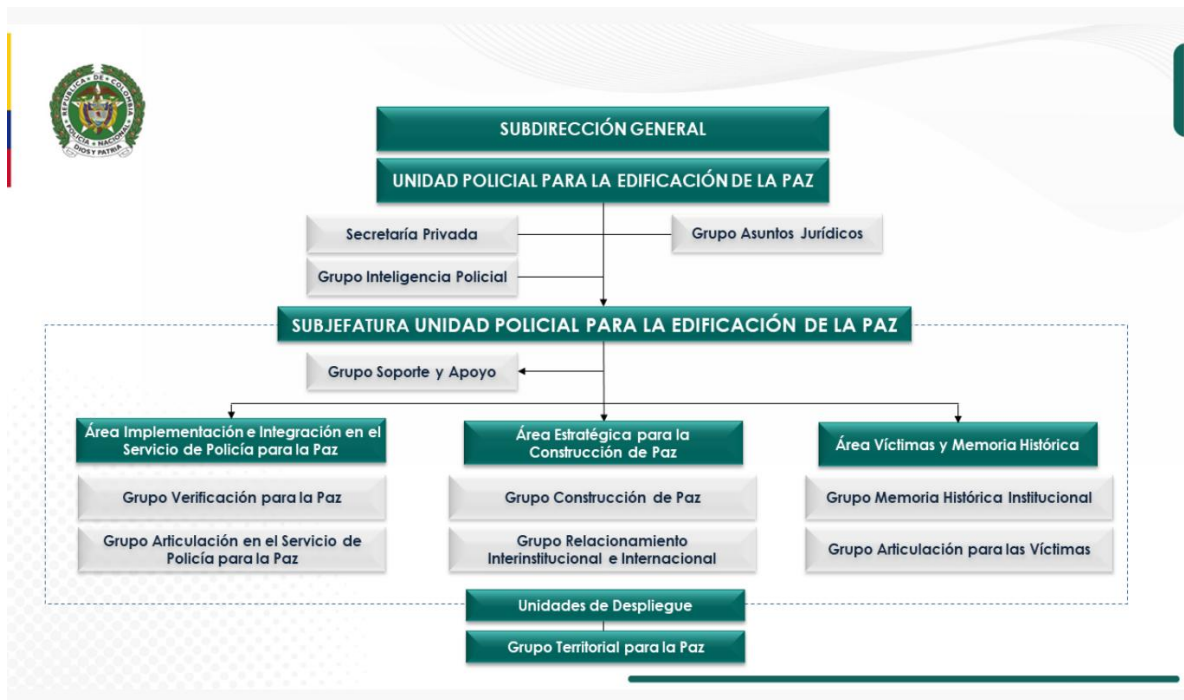
#### **4.2.3. Meta Grande y Audaz**

*Promover alianzas estratégicas entre gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, con el propósito de lograr una integración efectiva que permita desarrollar soluciones locales, diferenciales y focalizadas. (Policía Nacional de Colombia, 2023).*

### **4.3. Estructura Organizacional**

Para el cumplimiento de su misión, la Unidad Policial para la Edificación de la Paz, cuenta con la siguiente estructura orgánica:

**Figura 1**  
*Estructura UNIPEP*



Nota: tomado de Policía Nacional de Colombia (2023).

La estructura organizativa de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz, es flexible para adaptarse a las dinámicas de los nuevos contextos y necesidades que surjan en desarrollo de los diferentes procesos de negociación, así como para la implementación del Modelo de Construcción de Paz; promueve la descentralización de sus acciones, buscando fortalecer la presencia en los territorios y la participación de las comunidades en los diferentes procesos. La estructura está orientada a la articulación de las capacidades institucionales para atender los diferentes compromisos derivados del Acuerdo Final de Paz, su desarrollo normativo, la participación en los diferentes procesos de negociación, y esto materializado a través del Modelo de construcción de Paz. Asimismo,

permite una coordinación interinstitucional e internacional y con la sociedad civil para el despliegue de los diferentes planes, programas y proyectos.

#### **4.4. Productos o Servicios Ofertados**

- Modelo de Construcción de Paz
- Grupos Territoriales para la Paz
- Plan Estratégico de Seguridad y Protección para personas en Reincorporación.
- Cuerpo Elite Policial – Investigación criminal
- Unidades Básicas de Carabineros – Seguridad Rural
- Atención y dignificación a víctimas del conflicto armado
- Iniciativas de memoria histórica

A través de estos productos, la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP) ofrece una propuesta institucional articulada con el servicio de Policía, contribuyendo a la reconstrucción del tejido social, la paz ambiental, la gestión territorial, la memoria histórica y la reconciliación, desde sus áreas y grupos, tanto en el nivel central como en el descentralizado, la UNIPEP despliega su oferta institucional mediante la articulación de las capacidades de la Policía Nacional, la cooperación internacional y la coordinación interinstitucional.

Para ello, fortalece su presencia en los territorios a través de las Unidades Básicas de Carabineros (UBICAR), especialmente en jurisdicción de los Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (AETCR), donde el personal asignado presta un servicio policial focalizado y articulado. Su labor está orientada a consolidar la interoperabilidad de los sistemas de prevención,

convivencia y seguridad ciudadana en el ámbito rural, con el objetivo de fortalecer las condiciones de seguridad de los firmantes del Acuerdo de Paz y garantizar el cumplimiento de los compromisos institucionales en la construcción de paz.

Por otro lado, el Cuerpo Élite de la Dirección de Investigación Criminal e Interpol (CELIT) cuenta con funcionarios encargados de adelantar investigaciones sobre hechos que afecten a personas en proceso de reincorporación de las FARC-EP, sus familiares y defensores de derechos humanos; estas investigaciones se desarrollan en articulación con la Unidad Especial de Investigación de la Fiscalía General de la Nación (FGN), lo que permite fortalecer las capacidades de esclarecimiento y judicialización de los delitos contra esta población.

La implementación del Modelo de Construcción de Paz implica, entre otros aspectos, la articulación de proyectos orientados a la definición de líneas de acción concretas en los territorios; por su parte, a través de la investigación basada en evidencia, se identifican iniciativas innovadoras que contribuyen a la modernización y fortalecimiento del servicio de Policía, permitiendo así una respuesta más eficaz a las comunidades más afectadas por el conflicto armado y facilitando su integración en procesos de desarrollo sostenible.

#### **4.5. Análisis del Sector**

El sector defensa en Colombia cuenta con una estructura institucional diseñada para dar respuesta a los compromisos asumidos en el marco de la implementación del Acuerdo Final de Paz, suscrito entre el Gobierno Nacional y las extintas FARC-EP. Esta estructura incluye, entre otras iniciativas, la creación

del *Comando Conjunto Estratégico de Transición*, una unidad militar conformada por efectivos del Ejército Nacional, la Armada de Colombia y la Fuerza Aérea Colombiana. Su misión consiste en desarrollar las líneas de transición establecidas en el acuerdo, en concordancia con lo dispuesto en el Artículo 217 de la Constitución Política de Colombia (Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia, s.f.).

En este contexto, la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP) ha desempeñado un papel pionero, consolidándose como la primera entidad del Estado encargada de diseñar e implementar un *Modelo de Construcción de Paz* propio. Este modelo se ha convertido en un referente a nivel nacional e internacional, y constituye el eje articulador de los proyectos y acciones desarrollados por la Policía Nacional en cumplimiento de sus compromisos en materia de construcción de paz.

El *Modelo de Construcción de Paz* impulsado por la UNIPEP fortalece la reconstrucción del tejido social en comunidades históricamente afectadas por el conflicto armado, a través de estrategias orientadas a la reconciliación, la seguridad y el desarrollo sostenible. La implementación de este modelo supone una intervención integral que articula diferentes capacidades institucionales y que promueve un enfoque territorial de la paz.

Como resultado de su carácter innovador y de su especificidad en el ámbito institucional, la experiencia de la UNIPEP en la implementación de este modelo no cuenta aún con referentes cuantitativos que permitan realizar comparaciones longitudinales o establecer tendencias sectoriales consolidadas.

No obstante, la experiencia acumulada por la Unidad constituye un aporte valioso a los procesos de construcción de paz en Colombia, y ofrece un marco de referencia útil para el diseño e implementación de políticas públicas en contextos de postconflicto.

En este sentido, la UNIPEP se posiciona como un actor estratégico dentro del sector defensa, liderando procesos de innovación institucional y contribuyendo de manera significativa a la transformación del servicio de Policía. A través del desarrollo y la articulación de proyectos basados en el Modelo de Construcción de Paz, la Unidad fortalece la capacidad del Estado para responder a los desafíos derivados del postconflicto, y aporta a la consolidación de una paz sostenible y centrada en los territorios.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. Conceptualización de las Oficinas de Proyectos

En las últimas décadas, las Oficinas de Proyectos (*Project Offices*, PO) y las Oficinas de Gerencia de Proyectos (*Project Management Offices*, PMO) han emergido como estructuras organizativas esenciales para promover la eficiencia, la estandarización y el control estratégico de los proyectos en distintos tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas. Aunque en muchos contextos los términos PO y PMO se utilizan de manera intercambiable, su alcance y funcionalidad pueden presentar matices diferenciados, especialmente en función del grado de institucionalización, del enfoque metodológico adoptado y del nivel de madurez organizacional alcanzado.

De acuerdo con el *Project Management Institute* (PMI, 2025), una oficina de gerencia de proyectos (PMO) se define como “*una estructura organizativa dentro de una entidad que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos, proporciona soporte operativo, y asegura la alineación estratégica entre los proyectos y los objetivos del negocio*” (p. 8). Esta concepción resalta el carácter integrador de la PMO, que no solo actúa como un soporte técnico para los equipos de proyecto, sino que también cumple un rol relevante en la toma de decisiones, en la evaluación del desempeño organizacional y en el desarrollo de capacidades en gestión de proyectos.

Por su parte, el concepto de Oficina de Proyectos (PO) suele adquirir un matiz más operativo o táctico, especialmente en entornos institucionales como el sector público y las organizaciones de seguridad, donde estas estructuras buscan

centralizar la gestión de iniciativas estratégicas específicas, sin necesariamente ejercer una gobernanza integral sobre el conjunto de los proyectos organizacionales. En este contexto, la PO puede entenderse como una estructura con capacidad de articulación operativa que actúa en estrecha relación con los órganos de planeación institucional y que responde a las particularidades culturales y funcionales de cada entidad (Gasik, 2025; Hill, 2013).

La guía más reciente publicada por el PMI, *Project Management Offices: A Practice Guide* (2025), enfatiza que tanto las PMO como las PO deben concebirse como arquitecturas organizacionales adaptativas. Su estructura, funciones y nivel de autoridad deben alinearse con las características culturales, estratégicas y operativas de cada organización. En consecuencia, no existe un modelo único de PMO o PO, sino múltiples configuraciones posibles, que varían según el entorno organizativo, el portafolio de proyectos y las capacidades institucionales disponibles (PMI, 2025).

Estas configuraciones pueden abarcar desde estructuras básicas orientadas a brindar soporte metodológico, a través de plantillas, guías y capacitaciones, hasta centros de excelencia en gestión de proyectos, que integran la planeación estratégica, la gestión del conocimiento y los procesos de innovación organizacional (Aubry et al., 2022). Esta diversidad ha motivado el desarrollo de diversas tipologías, basadas en criterios como el nivel de control ejercido, el alcance funcional, el grado de responsabilidad en la toma de decisiones y el rol estratégico de la oficina dentro de la organización (Hill, 2013; Kerzner, 2019).

Asimismo, las PMO y PO han sido objeto de estudios desde perspectivas funcionales, sociotécnicas y de gobernanza, Hobbs & Aubry (2010) analizaron más de 500 organizaciones en distintas industrias, concluyendo que las PMO pueden adoptar roles operativos, normativos, de facilitación o de transformación institucional, y que su éxito depende en gran medida de su alineación con las dinámicas políticas y culturales internas.

En el contexto del sector público y, particularmente, en organizaciones de seguridad y defensa, las PO adquieren un carácter instrumental al ser implementadas para articular proyectos de alto impacto social y con múltiples fuentes de financiación, estas estructuras garantizan trazabilidad de los recursos, mejorar la calidad de los informes a entes de control y optimizar la ejecución de programas alineados con políticas públicas (Gasik, 2025; OECD, 2022).

Una distinción clave entre PO y PMO radica también en su temporalidad y nivel jerárquico, mientras que muchas PO son creadas para gestionar un programa específico o una cartera temporal de iniciativas, las PMO suelen tener un carácter más permanente y transversal dentro del organigrama institucional. Sin embargo, la evolución de ambas estructuras tiende a converger cuando se consolidan como unidades responsables de estandarizar prácticas, facilitar la madurez organizacional y articular la gestión estratégica del cambio (Fernandes et al., 2021; Turner & Müller, 2017).

## **5.2. Evolución histórica de las Oficinas de Proyectos**

La evolución de las Oficinas de Proyectos (*Project Offices*, PO) y de las Oficinas de Gerencia de Proyectos (*Project Management Offices*, PMO) refleja el

proceso progresivo mediante el cual las organizaciones han reconocido la necesidad de contar con estructuras especializadas para gestionar de manera eficiente y estratégica sus iniciativas de proyecto. A lo largo de las últimas décadas, la PMO ha pasado de ser un concepto marginal a convertirse en un componente esencial de los sistemas de gobernanza organizacional.

Los orígenes de las oficinas de proyectos pueden rastrearse hasta los grandes programas gubernamentales y militares de mediados del siglo XX, particularmente en Estados Unidos, donde surgieron estructuras ad hoc para coordinar y supervisar proyectos de gran complejidad tecnológica y logística (Kerzner, 2019). Estas primeras experiencias demostraron el valor de contar con instancias dedicadas a la coordinación transversal y al control de los proyectos, en entornos caracterizados por una alta incertidumbre y por múltiples dependencias interinstitucionales.

No obstante, fue a partir de las décadas de 1980 y 1990 cuando la idea de una estructura organizativa formal dedicada a la gestión de proyectos comenzó a consolidarse en el ámbito empresarial. Este proceso estuvo impulsado, en parte, por el reconocimiento de que los modelos tradicionales de gestión funcional resultaban insuficientes para enfrentar los desafíos asociados a la creciente complejidad de los proyectos contemporáneos (PMI, 2025).

Durante este período, la PMO evolucionó desde estructuras operativas centradas en el soporte técnico hacia modelos más integrados, con capacidad para influir en la toma de decisiones estratégicas. De acuerdo con Hill (2013), este tránsito reflejó el reconocimiento de que la gestión de proyectos debía

articularse de manera más estrecha con los procesos de planificación estratégica y con la cultura organizacional.

En paralelo, la literatura académica y profesional comenzó a sistematizar diferentes modelos y tipologías de PMO, identificando una evolución hacia estructuras cada vez más sofisticadas y alineadas con el contexto específico de cada organización. (Hobbs & Aubry, 2010; Hill, 2013), en su estudio sobre la diversidad de configuraciones de PMO, demostraron que no existe un modelo único, por el contrario, se encuentran múltiples variantes que responden a factores como el sector de actividad, el nivel de madurez organizacional y las características culturales de cada entidad.

En años recientes, la evolución de las Oficinas de Proyectos ha estado marcada por una creciente orientación hacia la generación de valor para la organización. La guía *Project Management Offices: A Practice Guide* (PMI, 2025) destaca que las PMO modernas deben actuar como catalizadores de la transformación organizacional, facilitando la integración de la estrategia con la ejecución y promoviendo prácticas de gestión ágiles y centradas en la obtención de beneficios tangibles.

Además, la evolución histórica de las PMO ha sido influenciada por tendencias como la digitalización, la adopción de metodologías híbridas y la necesidad de responder con flexibilidad a entornos altamente dinámicos y complejos (Aubry, Hobbs & Müller, 2022). En este nuevo escenario, la PO/PMO ya no se limita a funciones de control operativo, además, asume un rol más

estratégico, como impulsora de la innovación, la transformación cultural y la mejora continua en la gestión de proyectos.

### **5.3. Fundamentos de los Proyectos y su Gestión**

#### **5.3.1. Proyectos.**

El concepto de *proyecto* constituye el eje fundamental sobre el cual se estructura la disciplina de la gestión de proyectos. Su comprensión resulta indispensable para delimitar con precisión el ámbito de actuación de las Oficinas de Proyectos (PO) y para fundamentar la aplicación de metodologías y estándares en los procesos organizacionales.

Según el *Project Management Institute* (PMI, 2021), un proyecto se define como "*un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único*" (p. 4). Esta definición resalta dos características fundamentales de todo proyecto: su naturaleza temporal —es decir, tiene un inicio y un fin definidos— y su carácter único, dado que persigue la generación de resultados que no constituyen actividades rutinarias u operativas.

Por su parte, la norma ISO 21502:2020 conceptualiza un proyecto como "*una organización temporal establecida para entregar uno o más resultados definidos en línea con objetivos acordados*" (ISO, 2020, p. 3), destacando así la dimensión organizativa del proyecto y su alineación estratégica con las metas institucionales.

De manera complementaria, PRINCE2 define el proyecto como "*un entorno de gestión creado con el propósito de entregar uno o más productos empresariales de acuerdo con un caso de negocio definido*" (PRINCE2, 2020),

enfaticando la importancia del caso de negocio como justificación para la inversión y como marco de referencia para la gestión del proyecto.

Desde una perspectiva estratégica, los proyectos son considerados instrumentos de cambio organizacional. Gasik (2025) sostiene que en el sector público los proyectos se comportan como puentes entre la formulación de políticas y su implementación efectiva, permitiendo materializar planes de desarrollo, generar valor social y fortalecer la legitimidad institucional, este rol es especialmente crítico en contextos postconflicto, donde las iniciativas ejecutan recursos, orientados a la generación de confianza y presencia del estado en territorio.

La literatura también destaca que los proyectos se caracterizan por su singularidad, su carácter no repetitivo y su orientación a resultados. Soderlund (citado en Pemsel & Wiewiora, 2019) los define como “*estructuras organizadas temporales para resolver problemas complejos y generar beneficios organizacionales y sociales*” (p. 31), resaltando su capacidad para articular recursos humanos, financieros y técnicos en torno a objetivos comunes.

En este marco, la gestión de proyectos ha evolucionado de una práctica empírica a una disciplina científica estructurada, apoyada en estándares, metodologías y herramientas especializadas. Aubry et al. (2022) afirman que la gestión de proyectos contemporánea no se limita a cumplir con el tiempo, el costo y el alcance, sino que incorpora elementos como la sostenibilidad, la gestión de *stakeholders*, la entrega de valor y la adaptabilidad organizacional.

El modelo tradicional basado en la “triple restricción” ha sido complementado con enfoques más integrales como los propuestos por el *PMBOK® Guide* en su séptima edición, el cual introduce dominios de desempeño (como equipo, interesados, planificación, medición del desempeño, entre otros) y principios organizativos (como la entrega de valor, liderazgo adaptativo, colaboración y resiliencia) (PMI, 2021).

Asimismo, Paton y Andrew (2020) destacan la proliferación de enfoques híbridos que integran prácticas predictivas y ágiles, lo cual permite una mayor flexibilidad para abordar entornos caracterizados por la volatilidad y la incertidumbre.

La profesionalización de la gestión de proyectos también ha implicado la consolidación de competencias individuales y organizacionales. Modelos como el IPMA ICB4 (2020) proponen una combinación de habilidades técnicas, contextuales y de comportamiento, reafirmando que la eficacia en los proyectos no solo depende de herramientas y procesos, sino también de liderazgo, ética, comunicación y capacidad para gestionar la complejidad (IPMA, 2020).

### **5.3.2. Portafolio de Proyectos**

La gestión de portafolios de proyectos (*Project Portfolio Management*, PPM) constituye hoy una disciplina estratégica esencial para la alineación de las iniciativas organizacionales con los objetivos institucionales. Mientras que la gestión de proyectos se concentra en la ejecución eficiente de objetivos individuales, el PPM permite seleccionar, priorizar y monitorear múltiples

proyectos y programas en función de su contribución al logro de la estrategia organizacional.

Según el *Project Management Institute* (PMI, 2021), un portafolio se define como “*un conjunto de proyectos, programas y otras actividades agrupadas para facilitar su gestión efectiva con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización*” (p. 5). Este enfoque permite que las decisiones para ejecutar proyectos se basen en criterios operativos, presupuestales, análisis integrales de impacto, viabilidad y alineación con las prioridades institucionales.

En entornos institucionales, especialmente en el sector público, el portafolio de proyectos se convierte en una herramienta indispensable para optimizar recursos, evitar duplicidades, mitigar riesgos y asegurar la entrega de valor público. Killen y Hunt (2020) destacan que la gestión del portafolio es un proceso dinámico que debe adaptarse a los cambios en el entorno organizacional, permitiendo mejorar la asignación de recursos y optimizar la toma de decisiones estratégicas. Además, subrayan que el PPM desempeña un rol fundamental en la transformación de las organizaciones hacia estructuras más flexibles y orientadas al valor.

En los últimos años, el *Project Portfolio Management* ha consolidado su posición como función central de gobierno organizacional, facilitando la identificación y priorización de proyectos en función de su impacto estratégico, rentabilidad esperada y contribución al valor. Este enfoque es especialmente pertinente en organizaciones públicas, donde el portafolio de proyectos se

convierte en una herramienta clave para optimizar el uso de los recursos, evitar duplicidades, mitigar riesgos y asegurar la generación de beneficios sostenibles.

En contextos institucionales como el de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), la adopción de un enfoque de portafolio permitiría priorizar iniciativas en función de los resultados esperados, los riesgos contextuales y la disponibilidad de capacidades institucionales. La séptima edición del *PMBOK® Guide* también reconoce el rol estratégico del portafolio, estableciendo una conexión directa entre el gobierno organizacional y las decisiones de inversión en proyectos (PMI, 2021).

Por su parte, Aubry et al. (2022) sostienen que, en niveles avanzados de madurez organizacional, las Oficinas de Proyectos (PO) desempeñan un rol de gobierno del portafolio, gestionando interdependencias entre proyectos, promoviendo sinergias y asegurando la coherencia institucional.

Desde la perspectiva normativa, la ISO 21504 (2020) —complementaria a la ISO 21502 sobre gestión de proyectos— establece que los portafolios deben concebirse como sistemas dinámicos, en los cuales las iniciativas son evaluadas de manera continua en función de su rendimiento, su coherencia estratégica y su capacidad de generar valor organizacional.

En la práctica, la aplicación del enfoque de portafolio permite clasificar los proyectos en categorías como estratégicos, operativos, urgentes o innovadores, y asignar niveles diferenciados de recursos, supervisión y gobernanza. Para la UNIPEP, que gestiona iniciativas de paz territorial, memoria histórica, atención a víctimas y programas de reincorporación, un enfoque de portafolio posibilitaría

priorizar con base en resultados esperados, riesgos contextuales y disponibilidad de capacidades.

#### **5.4. Estándares y Metodologías en la Gestión de Proyectos**

La gestión moderna de proyectos se apoya en un conjunto de estándares y metodologías reconocidos a nivel internacional, que proporcionan marcos conceptuales, buenas prácticas y directrices para mejorar la efectividad y la eficiencia en la ejecución de los proyectos. Estos estándares no solo ofrecen lineamientos técnicos, sino que también promueven una visión estratégica de los proyectos como instrumentos de generación de valor y de transformación organizacional (PMI, 2021; Aubry et al., 2022).

##### **5.4.1. PMBOK® Guide – Séptima Edición (Project Management Institute)**

El A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), publicado por el *Project Management Institute* (PMI), constituye uno de los referentes más influyentes y difundidos en la gestión contemporánea de proyectos, en su séptima edición (2021), el estándar introduce un cambio sustancial respecto a versiones anteriores, al dejar de lado el enfoque prescriptivo centrado en procesos para dar paso a una estructura guiada por principios de gestión y dominios de desempeño, los cuales refuerzan una visión más flexible, estratégica y orientada a la entrega de valor.

La nueva versión se fundamenta en 12 principios universales que orientan la conducta ética y la toma de decisiones en entornos de proyecto. Entre ellos destacan: la creación de valor, el enfoque centrado en los interesados, la adaptabilidad al contexto, la colaboración como pilar de ejecución, y el liderazgo

con integridad. Estos principios no solo proporcionan una guía para la acción, sino que promueven una gestión más consciente de los resultados y del impacto organizacional.

Junto a los principios, el estándar, estructura su contenido en torno a ocho dominios de desempeño, concebidos como áreas de conocimiento clave para el éxito de los proyectos: equipo, partes interesadas, ciclo de vida y enfoque de desarrollo, planificación, ejecución del trabajo, entrega, medición del desempeño y gestión de la incertidumbre; esta organización responde a la necesidad de gestionar proyectos de forma holística, reconociendo las múltiples dimensiones que inciden en su efectividad.

Uno de los aportes más relevantes de esta edición es su orientación hacia la generación sostenible de valor, en contraste con enfoques anteriores centrados exclusivamente en el cumplimiento del alcance, el tiempo y el costo. El PMBOK® Guide (2021) establece que el valor puede tomar distintas formas (económico, social, ambiental o institucional), y que su entrega debe evaluarse de manera continua durante el ciclo de vida del proyecto.

Este marco conceptual es especialmente pertinente para entornos públicos y complejos, como la UNIPEP, en donde los proyectos ejecutan recursos, y representan vehículos de transformación institucional y reconstrucción de la confianza. En este sentido, la séptima edición se alinea con la necesidad de adoptar enfoques más adaptativos, como los que caracterizan a las metodologías ágiles o híbridas, sin perder el control y la trazabilidad exigidos por la administración pública.

Adicionalmente, el estándar reconoce que no existe una única forma de gestionar proyectos, y propone un marco flexible que puede ser adaptado según el grado de madurez organizacional, la cultura institucional, el tipo de producto o servicio, y el entorno operativo. De esta manera, el PMBOK® 7 deja de ser una guía prescriptiva para convertirse en un marco de referencia abierto y contextual, coherente con los desafíos actuales de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas.

Autores como Kerzner y Saladis (2022) subrayan que esta transición representa una evolución de fondo en la disciplina, al permitir una gestión más estratégica, resiliente y orientada a resultados. A su vez, Crawford (2021) argumenta que el nuevo enfoque fortalece la articulación entre los objetivos del proyecto y la visión institucional, contribuyendo a consolidar una cultura organizacional basada en principios éticos, aprendizaje continuo y capacidad de adaptación.

#### **5.4.2. ISO 21502:2020 – Guidance on Project Management**

La norma ISO 21502:2020, emitida por la *International Organization for Standardization* (ISO), se ha consolidado como un referente internacional para la dirección eficaz de proyectos en todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño, naturaleza o nivel de madurez. Esta norma sustituye a la ISO 21500 de 2012 y amplía significativamente su alcance al integrar directrices detalladas sobre gobernanza, liderazgo, toma de decisiones, y entrega sostenida de valor, pilares que reflejan una comprensión estratégica y sistémica de los proyectos como instrumentos de transformación organizacional (ISO, 2020).

A diferencia de otros marcos que prescriben enfoques metodológicos específicos, la ISO 21502 promueve una visión integradora y adaptable, en la cual la gestión de proyectos se concibe como un proceso institucional continuo, fuertemente articulado con la estrategia organizacional y con los intereses de las partes involucradas. Esta orientación facilita la incorporación del enfoque de proyectos en la cultura organizacional, elevando su relevancia como función clave para la gobernanza moderna (Müller, Drouin & Sankaran, 2020).

Uno de los elementos distintivos de la ISO 21502 es su énfasis en la claridad de roles y responsabilidades, define con precisión las funciones del patrocinador, del director del proyecto y del comité de gobernanza, fortaleciendo los procesos de toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas, esta disposición resulta especialmente relevante en el contexto institucional del sector público, donde los proyectos requieren justificación social, viabilidad política y trazabilidad técnica en el uso de recursos (Ramírez & González, 2021).

La norma también propone una integración explícita entre la gestión de proyectos y otros sistemas organizacionales como la gestión del conocimiento, la calidad, los riesgos y la auditoría, este enfoque sistémico contribuye al fortalecimiento de capacidades institucionales, promoviendo entornos resilientes y orientados a la mejora continua, tal como lo señalan diversos estudios de gobernanza pública (OECD, 2022).

En el caso de unidades del sector público, como la UNIPEP, que enfrentan retos de alta complejidad institucional y social, la adopción de la ISO 21502 ofrece una ruta viable para fortalecer la profesionalización de la gestión de proyectos, su

aplicabilidad a contextos gubernamentales permite establecer estándares de desempeño, marcos éticos y estructuras de seguimiento que favorecen la confianza pública, el cumplimiento normativo y la efectividad operativa.

#### **5.4.3. PRINCE2® (*Projects IN Controlled Environments*)**

PRINCE2® es una metodología estructurada para la gestión de proyectos, originalmente desarrollada por la Oficina de Comercio del Gobierno del Reino Unido y actualmente administrada por AXELOS Ltd. Su diseño está orientado al control riguroso, la trazabilidad, y la toma de decisiones basada en evidencia, lo que ha facilitado su adopción generalizada en el sector público europeo y latinoamericano, en especial en contextos institucionales donde la supervisión normativa y la rendición de cuentas son pilares fundamentales del ejercicio administrativo.

El marco metodológico de PRINCE2 se fundamenta en siete principios, siete temas y siete procesos, que en conjunto permiten una conducción ordenada del proyecto desde su formulación hasta su cierre: entre los principios destacan la justificación continua del negocio, el aprendizaje de la experiencia, la definición clara de roles y responsabilidades, la gestión por etapas, el enfoque orientado a productos, la adaptación al entorno del proyecto, y el control por excepción (AXELOS, 2022).

Uno de los rasgos distintivos de *PRINCE2* es su énfasis en el caso de negocio vivo, el cual debe mantenerse actualizado y vigente durante todo el ciclo de vida del proyecto. Esta práctica asegura que las decisiones de inversión estén alineadas permanentemente con los objetivos institucionales y con la entrega real

de valor, especialmente en entornos gubernamentales donde la eficiencia en el uso de recursos públicos es una exigencia normativa y ética.

Asimismo, el modelo requiere una definición detallada de los roles claves dentro de la estructura de gobernanza del proyecto, tales como el ejecutivo (responsable último del caso de negocio), el usuario principal (representante de quienes se beneficiarán del producto o servicio), y el proveedor principal (quien entrega la solución). Esta estructura organizacional favorece el equilibrio entre viabilidad técnica, deseabilidad social y factibilidad operativa, atributos esenciales para proyectos de alto impacto institucional.

En su dimensión operativa, *PRINCE2* propone una gestión por etapas, en la que cada fase del proyecto requiere aprobación explícita, revisión de riesgos, actualización del caso de negocio y autorización para avanzar. Esta característica es especialmente valiosa en programas institucionales o de transformación territorial de largo plazo, ya que permite un control segmentado y progresivo del desempeño del proyecto.

En respuesta a los desafíos actuales de flexibilidad y adaptabilidad, se ha desarrollado *PRINCE2 Agile*®, una variante que integra la estructura formal de *PRINCE2* con los principios de las metodologías ágiles. En esta versión híbrida ha demostrado utilidad en entornos donde se requiere combinar marcos normativos estrictos con capacidad de reacción rápida ante el cambio, como sucede frecuentemente en las instituciones públicas contemporáneas (Reiss, 2017).

Estudios recientes han validado la aplicabilidad de *PRINCE2* en proyectos de modernización administrativa, innovación pública y reformas estructurales. Por

ejemplo, García-Peñalvo et al. (2021) subrayan su pertinencia para la gestión avanzada de proyectos públicos, mientras que Poppendieck y Cusumano (2020) destacan cómo su implementación mejora la calidad en la toma de decisiones, la gestión del riesgo y la alineación con las prioridades estratégicas institucionales.

#### **5.4.4. ICB4 – Individual Competence Baseline (IPMA)**

El estándar ICB4, desarrollado por *la International Project Management Association (IPMA)*, ofrece un enfoque centrado en las competencias requeridas para liderar proyectos con efectividad, el modelo enfatiza la importancia del desempeño profesional a través de un equilibrio entre capacidades técnicas, comprensión del entorno organizacional y habilidades interpersonales (IPMA, 2020).

La estructura del ICB4 se organiza en tres áreas de competencia: técnica, que involucra el dominio de herramientas y metodologías de gestión; contextual, relacionada con la alineación estratégica, la gobernanza y la cultura organizacional; y conductual, que incorpora aspectos como el liderazgo, la toma de decisiones, el manejo del conflicto y la inteligencia emocional (Turner, Huemann & Keegan, 2021).

Esta integración de dimensiones permite caracterizar al profesional de proyectos como un actor con capacidad de intervención estratégica, operativa y relacional. Según Dvir, Raz y Shenhar (2006), este tipo de competencias favorece respuestas eficaces en contextos complejos y permite afrontar situaciones críticas con criterio técnico y sensibilidad institucional.

En el ámbito organizacional, el modelo IPMA facilita la definición de perfiles de rol y la evaluación estructurada de habilidades, lo que contribuye al desarrollo progresivo de capacidades internas. El ICB4 también ha demostrado ser útil como complemento de marcos normativos y metodológicos como ISO 21502 o *PRINCE2*®, al proporcionar referentes claros sobre el nivel de preparación requerido por quienes lideran o apoyan la ejecución de proyectos.

En entornos institucionales, este enfoque ha sido aplicado para profesionalizar equipos, estandarizar procesos de evaluación y mejorar el desempeño de iniciativas estratégicas. Investigaciones realizadas por Winter et al. (2006) destacan su utilidad para fortalecer la gobernanza interna y generar condiciones organizativas favorables a la ejecución eficiente de políticas públicas.

Además, el sistema de certificación IPMA, estructurado en niveles progresivos, permite validar las competencias individuales de acuerdo con el grado de responsabilidad en los proyectos, lo que se ha convertido en un referente para organismos públicos y privados que buscan incorporar criterios técnicos en la selección y evaluación del talento humano (IPMA, 2020).

#### **5.4.5. *AACE*® *Total Cost Management Framework* (*AACEI*)**

El *Total Cost Management Framework* (TCM), desarrollado por la *Association for the Advancement of Cost Engineering International* (AACEI), constituye un enfoque metodológico integral para la planificación, evaluación y control de los costos a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos. A diferencia de modelos centrados únicamente en fases de ejecución, el TCM incorpora una lógica de análisis estratégico desde la concepción inicial de la

inversión, articulando aspectos técnicos y financieros en cada etapa del proyecto (AACEI, 2021).

La propuesta se organiza en torno a dos grandes dominios: la gestión estratégica de activos, que orienta las decisiones en fases tempranas mediante evaluaciones de viabilidad y análisis de valor; y la gestión de la ejecución, que incorpora procesos de planificación detallada, estimación de costos, control presupuestal, seguimiento del desempeño y adaptación a condiciones cambiantes. Esta estructura permite equilibrar la visión global del portafolio con la rigurosidad técnica en el manejo de cada iniciativa.

Una de las fortalezas centrales del TCM reside en su capacidad para combinar metodologías de control de costos con herramientas analíticas avanzadas como la gestión del valor ganado (*Earned Value Management*), la estimación probabilística, las matrices de riesgos financieros y los indicadores de rendimiento acumulado. Según Humphreys (2011), su implementación disciplinada puede reducir sobrecostos hasta en un 25% y optimizar el control del cronograma en más de un 30%, lo que lo convierte en una herramienta útil para prevenir desviaciones críticas en proyectos complejos.

En instituciones públicas y organizaciones que manejan presupuestos sujetos a control externo, el TCM se adapta como un marco de gobernanza técnica y financiera que permite estandarizar prácticas, fortalecer la trazabilidad de recursos y demostrar eficiencia en el uso de fondos públicos. Violet (2020) documenta su aplicación exitosa en proyectos estatales de infraestructura, donde

ha contribuido a mejorar la credibilidad institucional ante entes de control y organismos internacionales.

Además de su rigor técnico, este enfoque promueve la integración entre procesos de gestión de costos y políticas organizacionales, facilitando la adopción de una cultura orientada a la eficiencia y al desempeño sostenible. Su implementación desde las Oficinas de Proyectos (PO) permite monitorear los compromisos asumidos en términos financieros, alinear los objetivos presupuestales con los resultados esperados, y optimizar la toma de decisiones bajo escenarios de alta presión fiscal y demanda social.

#### **5.4.6. PRiSM™ – Green Project Management (GPM Global)**

*PRiSM™ (Projects integrating Sustainable Methods)* es una metodología desarrollada por *GPM Global* que promueve la gestión de proyectos desde una perspectiva centrada en la sostenibilidad integral. Esta propuesta metodológica incorpora principios éticos, sociales y ambientales como criterios estructurales en la planificación, ejecución y cierre de los proyectos, permitiendo alinear las iniciativas con objetivos de desarrollo responsable (GPM Global, 2022).

La metodología se articula mediante el modelo P5, que considera cinco dimensiones clave: producto, proceso, personas, planeta y prosperidad. A través de este enfoque, se propicia una evaluación equilibrada de los proyectos, considerando tanto sus entregables técnicos como los efectos colaterales que puedan tener sobre el entorno natural y social. Como señalan Gareis, Huemann y Martinuzzi (2013), este tipo de evaluación permite ampliar el horizonte estratégico más allá de los resultados inmediatos.

PRiSM™ propone instrumentos para medir el desempeño socioambiental de los proyectos, incluyendo análisis de ciclo de vida, indicadores de impacto comunitario, alineación con los estándares del *Global Reporting Initiative* (GRI), y compatibilidad con sistemas de gestión ambiental como ISO 14001. Estas herramientas facilitan el monitoreo técnico y la toma de decisiones con base en información multivariable, en línea con las demandas de responsabilidad institucional (Silvius & Schipper, 2014).

Uno de los aspectos distintivos de esta metodología es su capacidad para fomentar transformaciones culturales dentro de las organizaciones. Su implementación implica repensar la gobernanza de los proyectos a través de criterios de equidad, transparencia e inclusión, integrando buenas prácticas como la participación activa de los actores sociales, la formación en ética ambiental y la evaluación de impacto con perspectiva de largo plazo.

En instituciones públicas, la adopción de *PRiSM™* ha servido para fortalecer los sistemas de planificación y ejecución orientados a la sostenibilidad. Estudios recientes, como el de Bianchi y Mariani (2019), evidencian su utilidad en gobiernos locales que han logrado integrar la metodología en procesos de contratación pública verde, articulación con agencias internacionales y formulación de proyectos con cofinanciación externa.

En el caso de la UNIPEP, la implementación de un enfoque como *PRiSM™* representaría una oportunidad para incorporar criterios de sostenibilidad en los proyectos misionales, con beneficios que trascienden el cumplimiento técnico y favorecen la legitimidad institucional frente a comunidades y entes de control.

#### **5.4.7. PM<sup>2</sup> – Metodología de Gestión de Proyectos de la Comisión Europea**

La metodología PM<sup>2</sup>, promovida por la Comisión Europea, constituye una propuesta estructurada para la gestión eficiente de proyectos en entornos institucionales, con especial énfasis en organismos públicos, entidades financiadas con recursos europeos y actores vinculados a programas de cooperación. Su versión más reciente, conocida como PM<sup>2</sup> v3.0 (2020), fue desarrollada por el *Centre of Excellence in PM<sup>2</sup>* como una guía metodológica abierta, que puede ser implementada sin restricciones de licencia por organizaciones interesadas en mejorar la gobernanza de sus proyectos (*European Commission, 2020*).

El enfoque de PM<sup>2</sup> se apoya en una base conceptual que integra aspectos de dirección estratégica, gobierno de proyectos, gestión documental y aseguramiento de calidad. Este modelo define un conjunto coherente de roles, procesos, fases y artefactos que permiten alinear las actividades del proyecto con los objetivos institucionales, mejorar la comunicación entre actores involucrados y garantizar una trazabilidad técnica sólida durante toda la ejecución. Cada componente del marco busca reforzar la capacidad de respuesta ante los riesgos, el cumplimiento de los compromisos y la entrega efectiva de valor público (*Centre of Excellence in PM<sup>2</sup>, 2020*).

Dentro de su arquitectura metodológica, PM<sup>2</sup> contempla cuatro etapas secuenciales (iniciación, planificación, ejecución y cierre), cada una de ellas asociada a entregables y criterios de control específicos. Además, incorpora herramientas que facilitan la supervisión técnica, como registros de decisiones,

matrices de interesados, evaluaciones de desempeño y documentación estándar, lo que permite un monitoreo sistemático y uniforme. Según Savignon y Costumato (2024), este diseño contribuye a construir una cultura organizacional basada en la previsibilidad, la colaboración y la rendición de cuentas.

La metodología destaca por su adaptabilidad, lo que ha favorecido su aplicación en proyectos de diversa complejidad, incluyendo aquellos financiados por la Unión Europea y ejecutados en alianzas internacionales. PM<sup>2</sup> propone una estructura clara de roles de gobernanza, dentro de la cual se establece una interacción fluida entre el equipo del proyecto, los interesados institucionales y los entes financiadores, lo que facilita la toma de decisiones y la evaluación continua del avance (Bernard, Haines & Butler, 2022).

En el contexto de organizaciones públicas como la UNIPEP, el modelo PM<sup>2</sup> podría ofrecer una ruta técnica viable para estandarizar la gestión de iniciativas misionales, fortalecer los mecanismos de control interno y mejorar la articulación entre objetivos operativos y estratégicos. La implementación de esta metodología también facilitaría el diseño de Oficinas de Proyectos (PO) con enfoque participativo, orientadas al cumplimiento de metas institucionales bajo principios de eficiencia, transparencia y sostenibilidad (OECD, 2022).

### **5.5. Metodologías ágiles e híbridas**

La evolución contemporánea de la gestión de proyectos ha evidenciado una transición desde enfoques estructurados y predictivos hacia modelos más flexibles, colaborativos y adaptativos. Este giro responde a las exigencias de contextos marcados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la

ambigüedad (entornos VUCA), particularmente visibles en sectores como la innovación pública, la transformación digital, la seguridad y los servicios sociales. En este marco emergen las metodologías ágiles, concebidas originalmente para el desarrollo de software, pero progresivamente adaptadas a múltiples dominios organizacionales.

El Manifiesto Ágil, formulado en 2001 por un colectivo de expertos, estableció los principios fundacionales de este enfoque: priorizar a las personas sobre los procesos, fomentar la colaboración con los clientes, responder al cambio más que seguir un plan rígido y entregar valor de forma temprana y continua. Estos postulados constituyen hoy una base epistemológica para estructuras de gobernanza proyectual más abiertas, participativas y orientadas al aprendizaje constante (Beck et al., 2001; Denning, 2018).

En paralelo, ha ganado relevancia un enfoque híbrido que articula prácticas ágiles con marcos tradicionales de gestión como el *PMBOK®*, *PRINCE2®* o la norma ISO 21502. Esta integración permite equilibrar la flexibilidad operativa con el control normativo, lo cual resulta especialmente útil en instituciones públicas que deben ajustarse a marcos regulatorios, auditorías, y procesos licitatorios formales. La combinación adecuada de estos enfoques promueve la entrega de valor, el cumplimiento de objetivos estratégicos y la eficiencia en el uso de los recursos (Cobb, 2015; Highsmith, 2020).

### **5.5.1. Scrum**

Scrum es un marco ágil ampliamente adoptado para gestionar proyectos en entornos caracterizados por la complejidad, el cambio constante y la necesidad de generar valor de manera iterativa. Este enfoque fue formalizado por Ken Schwaber y Jeff Sutherland, quienes definieron su estructura en la Guía Scrum (2020), la cual establece principios fundamentales y elementos estructurales que permiten organizar el trabajo en ciclos cortos denominados sprints.

El marco se apoya en tres pilares esenciales: transparencia, para asegurar la visibilidad del proceso y de los artefactos; inspección, como mecanismo de evaluación continua del progreso; y adaptación, que permite ajustar el rumbo ante descubrimientos o cambios del entorno. Estos pilares se operacionalizan mediante roles claramente definidos —*Product Owner*, *Scrum Master* y equipo de desarrollo—, y eventos recurrentes como la planificación del sprint, las reuniones diarias, la revisión del *sprint* y la retrospectiva.

En la versión más reciente de *la Scrum Guide* se enfatiza la autoorganización de los equipos, el enfoque empírico para resolver problemas complejos y la importancia de entregar valor desde las primeras etapas del proyecto (Scrum.org, 2023). Esta última actualización también resalta la eliminación de la jerarquía tradicional en los roles, haciendo énfasis en equipos interdisciplinarios que operan con autonomía dentro de marcos de responsabilidad compartida.

En contextos institucionales, particularmente en el sector público, *Scrum* se ha utilizado para gestionar proyectos vinculados a procesos de transformación digital, iniciativas sociales, y programas de desarrollo territorial. Esta aplicación ha permitido optimizar la asignación de recursos, reducir los ciclos de validación y aumentar la participación de los grupos de interés. Según Denning (2018), la adopción de marcos ágiles como Scrum facilita la creación de culturas organizacionales más flexibles, transparentes y orientadas al aprendizaje continuo.

Adicionalmente, estudios recientes han documentado la implementación de Scrum en administraciones públicas latinoamericanas, evidenciando mejoras en la toma de decisiones, en la entrega de resultados de alto valor social y en la legitimidad institucional de los proyectos ejecutados (Poppendieck & Cusumano, 2020). En el caso particular de organizaciones como la UNIPEP, que desarrollan programas con alto impacto social y en territorios sensibles, la aplicación de Scrum representa una herramienta eficaz para promover la adaptabilidad y la gobernanza participativa.

### **5.5.2. Kanban**

Kanban es un enfoque ágil que se ha consolidado como una herramienta eficaz para mejorar la gestión del flujo de trabajo en contextos organizacionales que requieren eficiencia operativa, visibilidad de procesos y capacidad de adaptación progresiva. Aunque su origen se remonta a los sistemas de producción de Toyota, su evolución en el ámbito de la gestión de proyectos lo ha

posicionado como una metodología aplicable tanto en el sector privado como en instituciones públicas y sociales (Anderson, 2010; Gross, 2019).

El principio central de Kanban es la visualización del trabajo en curso, mediante el uso de tableros que representan las etapas del proceso —desde la planificación hasta la entrega—, lo cual permite identificar cuellos de botella, gestionar prioridades y fomentar la toma de decisiones basada en el estado real de las tareas. A diferencia de otros marcos ágiles que implican roles y eventos formales, Kanban propone una adopción evolutiva que no exige cambios disruptivos en la estructura organizacional existente. Este aspecto lo hace especialmente adecuado para entidades públicas o jerárquicas que desean mejorar su rendimiento sin alterar significativamente sus procedimientos (Ahmad et al., 2022).

Entre sus prácticas esenciales se encuentran: limitar el trabajo en curso (WIP) para evitar la sobrecarga de tareas, gestionar el flujo para garantizar la entrega continua de valor, hacer explícitas las políticas del proceso y usar métricas de desempeño como el tiempo de ciclo (cycle time) y la tasa de entrega (*throughput*). Estas prácticas, según *Lean Kanban University* (2023), permiten una mejora continua del sistema y promueven una cultura de retroalimentación orientada al desempeño institucional.

En el ámbito público, la aplicación de *Kanban* ha resultado útil en proyectos que requieren coordinación interdepartamental, administración de trámites o mejora de servicios ciudadanos. Casos documentados en gobiernos locales han evidenciado que su adopción puede contribuir a la reducción de tiempos de

entrega, al aumento de la transparencia operativa y a una mayor participación de los equipos en la solución de problemas estructurales (Serrador & Pinto, 2021).

### **5.5.3. SAFe (*Scaled Agile Framework*)**

El *Scaled Agile Framework* (SAFe) constituye un enfoque estructurado para aplicar la agilidad en organizaciones de gran escala. El modelo permite coordinar múltiples equipos y proyectos a través de una arquitectura organizacional que integra principios de Lean, pensamiento sistémico, gestión de portafolios y prácticas ágiles consolidadas como Scrum, Kanban y XP (Leffingwell, 2021; Scaled Agile, 2023).

La arquitectura de SAFe se organiza en distintos niveles: equipo, programa, solución y portafolio, permitiendo abordar desde tareas operativas hasta decisiones estratégicas. Cada nivel introduce roles especializados, como el *Release Train Engineer (RTE)*, el *Product Manager* y el *Lean Portfolio Manager*, que facilitan la alineación organizacional, la gestión de dependencias y la generación continua de valor en ciclos sincronizados de planeación y ejecución.

Entre sus componentes distintivos destaca el evento *Program Increment (PI) Planning*, que convoca a todos los equipos implicados para planificar de manera colaborativa los objetivos del próximo ciclo de entrega, promoviendo la transparencia en la toma de decisiones, la mitigación de riesgos y la participación activa de las partes interesadas (Scaled Agile, 2023).

SAFe ha sido adoptado progresivamente por instituciones gubernamentales y entidades del sector público debido a su capacidad para conjugar agilidad con control organizacional. La literatura reciente reconoce su

utilidad en contextos altamente regulados y jerárquicos, donde se requiere una coordinación transversal entre áreas funcionales, sin renunciar a prácticas formales de planificación y gobernanza (Yazdani et al., 2022).

Asimismo, este marco ofrece lineamientos para integrar la gestión de portafolios mediante el enfoque *Lean Portfolio Management* (LPM), el cual permite priorizar iniciativas según su alineación estratégica, disponibilidad presupuestal y retorno social, en lugar de centrarse exclusivamente en criterios de rentabilidad financiera.

Desde una perspectiva metodológica, SAFe representa una alternativa sólida para organizaciones que deben gestionar programas complejos bajo condiciones de incertidumbre, múltiples actores y alta responsabilidad pública. En el caso de entidades como UNIPEP, este modelo resulta pertinente al facilitar una gobernanza proyectada, alinear proyectos con misiones institucionales y permitir una retroalimentación ágil y escalable.

#### **5.5.4. PMI-ACP® – Agile Certified Practitioner**

La certificación PMI-ACP®, otorgada por el *Project Management Institute* (PMI), representa una de las acreditaciones profesionales más completas en el ámbito de la agilidad. A diferencia de otros certificados que se enfocan en un solo marco metodológico, el PMI-ACP® valida el conocimiento integral de múltiples enfoques ágiles, incluyendo Scrum, Kanban, Lean, XP (Extreme Programming), Crystal, DSDM y FDD (Feature-Driven Development), lo cual la convierte en una herramienta versátil para contextos organizacionales diversos y de alta complejidad (PMI, 2021).

Su propuesta formativa y evaluativa no se limita a la comprensión técnica de herramientas ágiles, sino que incorpora principios orientadores como la entrega continua de valor, la priorización dinámica, la participación constante de los interesados, el liderazgo servicial y la evaluación iterativa del desempeño del equipo. Estos principios permiten que el profesional acreditado pueda aplicar la agilidad más allá del ámbito tecnológico, adaptándola a sectores como el público, educativo, social o de defensa, donde se requieren soluciones flexibles, colaborativas y centradas en el usuario final (Highsmith, 2020).

En términos metodológicos, la PMI-ACP® se basa en un conjunto de dominios de conocimiento organizados en torno a siete áreas clave: principios ágiles, entrega basada en el valor, involucramiento de las partes interesadas, mejora continua, planificación adaptable, detección y resolución de problemas, y liderazgo ágil. Esta estructura multidimensional proporciona un marco de referencia sólido para liderar proyectos en entornos inciertos y cambiantes, sin perder el rigor de la gobernanza organizacional ni el enfoque en resultados sostenibles (Layton & Ostermiller, 2017).

Particularmente en el contexto de instituciones públicas y organizaciones que operan bajo marcos normativos estrictos, la PMI-ACP® ofrece una vía para implementar modelos híbridos de gestión. Esto se traduce en una combinación efectiva entre la estructura predecible de marcos tradicionales (como PMBOK® o PRINCE2) y la adaptabilidad de los métodos ágiles, facilitando la implementación de Oficinas de Proyectos (PO) que requieran flexibilidad sin renunciar a la trazabilidad ni a la rendición de cuentas.

La literatura reciente respalda esta perspectiva integradora. De acuerdo con Fernández et al. (2023), la adopción de marcos híbridos en el sector público, impulsada por profesionales con formación PMI-ACP®, ha contribuido a mejorar la eficiencia de los programas institucionales, reducir el ciclo de vida de entrega de valor y fortalecer la participación ciudadana mediante procesos iterativos de diseño y evaluación.

### ***5.5.5. Metodologías Híbridas en la Gestión de Proyectos***

En respuesta a la complejidad creciente de los entornos organizacionales, las metodologías híbridas han surgido como una alternativa estratégica que integra lo mejor de los enfoques predictivos tradicionales como (PMBOK®, PRINCE2® e ISO 21502) con los principios de agilidad organizacional derivados de marcos ágiles (Scrum, Kanban, Lean o SAFe). Este tipo de metodologías permite combinar la estabilidad y trazabilidad propias de los modelos clásicos con la adaptabilidad y respuesta rápida que exigen los contextos volátiles y cambiantes, especialmente en instituciones públicas y sociales.

El modelo híbrido no implica una simple superposición de prácticas, sino una integración contextualizada que responde a las características del proyecto, la cultura organizacional, el entorno regulatorio y las capacidades del equipo. Por ejemplo, es habitual estructurar el alcance, cronograma y presupuesto con herramientas predictivas, mientras que la ejecución técnica o la entrega incremental se organiza mediante iteraciones ágiles, sprints o flujos visuales tipo Kanban.

Existen diversas configuraciones reconocidas dentro de este enfoque:

- **Hybrid Agile-Waterfall:** modelo que combina planificación predictiva con ejecución ágil, usualmente en sectores con marcos normativos rígidos.
- **Disciplined Agile Delivery (DAD):** enfoque promovido por el PMI que proporciona herramientas para seleccionar prácticas específicas según el contexto del proyecto.
- **Tailored Hybrid Models:** esquemas personalizados creados dentro de las organizaciones para responder a su nivel de madurez, tipo de proyectos o necesidades culturales.

Autores como Conforto et al. (2016) y Paton y Andrew (2020) destacan que el éxito en la adopción de metodologías híbridas radica menos en la elección de un marco específico y más en la capacidad institucional para adaptar, evolucionar y escalar prácticas coherentes con su realidad operativa, esta flexibilidad es esencial en escenarios como el de la UNIPEP, donde coexisten proyectos de distinta naturaleza, actores diversos y exigencias normativas.

La literatura más reciente también ha enfatizado la contribución de estas metodologías al fortalecimiento de una cultura institucional centrada en resultados sostenibles, transparencia y aprendizaje continuo. Según Fernández et al. (2022), los enfoques híbridos no sólo mejoran la eficiencia en la ejecución, sino que permiten integrar mecanismos de participación ciudadana, monitoreo social y evaluación adaptativa.

Asimismo, organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han incorporado modelos híbridos para gestionar sus portafolios

de cooperación técnica y proyectos de impacto social, en contextos que requieren tanto trazabilidad como innovación.

### **5.6. Fundamentos de la madurez organizacional en gestión de proyectos**

El concepto de madurez organizacional en gestión de proyectos se refiere a la capacidad progresiva de una institución para aplicar prácticas estandarizadas, repetibles y estratégicamente alineadas en la dirección de proyectos, programas y portafolios. Esta noción, ampliamente estudiada en las últimas dos décadas, permite identificar en qué medida una organización ha institucionalizado procesos, roles, herramientas y mecanismos de mejora continua en torno a su gestión proyectual.

Diversos modelos han sido propuestos con el objetivo de evaluar este grado de madurez, bajo estructuras evolutivas que abarcan desde prácticas incipientes hasta sistemas consolidados de gobernanza. Estos modelos permiten responder a interrogantes clave como: ¿La organización gestiona sus proyectos de forma ad hoc o mediante metodologías formalizadas? ¿Se evalúa sistemáticamente el desempeño? ¿Existen estructuras permanentes, como Oficinas de Proyectos (PO), que respalden esta labor? (Hill, 2013; Crawford, 2006).

Uno de los aportes esenciales de la literatura especializada es entender la madurez no solo desde un enfoque técnico, sino también como una construcción cultural e institucional. Autores como Aubry y Hobbs (2010) destacan que una organización madura no depende de personas clave o de esfuerzos individuales,

sino que ha integrado la gestión de proyectos como parte de su cultura organizacional, apoyada por estructuras y procesos estables.

Además, estudios recientes como los de Savignon y Costumato (2024) evidencian que la madurez institucional en gestión de proyectos está asociada con una mayor capacidad de adaptación, mejora continua, eficiencia presupuestal y alineación con políticas públicas, particularmente en organismos del Estado o del tercer sector.

En el contexto del presente estudio, comprender y aplicar modelos de madurez es un paso fundamental para diseñar una Oficina de Proyectos (PO) que responda a los desafíos específicos de la UNIPEP, ya que permite establecer un diagnóstico inicial, definir metas evolutivas y seleccionar estrategias coherentes con el nivel de desarrollo institucional.

Los siguientes apartados desarrollarán comparativamente los modelos de madurez más representativos a nivel internacional, destacando su estructura, niveles, dimensiones evaluativas y aplicabilidad al entorno público colombiano.

#### **5.6.1. *Project Management Maturity Model (PMMM) – Harold Kerzner***

Uno de los marcos más influyentes en la evaluación del progreso institucional en la gestión de proyectos es el *Project Management Maturity Model* (PMMM), desarrollado por Harold Kerzner, establece una estructura evolutiva que permite diagnosticar y mejorar la capacidad organizacional para aplicar prácticas efectivas y sostenibles en proyectos, alineadas con la estrategia institucional y la cultura de mejora continua (Kerzner, 2019).

El enfoque de Kerzner propone cinco niveles secuenciales de madurez. Cada uno representa un peldaño hacia la consolidación de una cultura de gestión profesionalizada, permitiendo a las organizaciones identificar su posición actual y orientar acciones de desarrollo. El modelo no solo evalúa la presencia de metodologías o herramientas, sino también el grado en que estas son internalizadas y practicadas sistemáticamente por todos los actores institucionales (Kerzner, 2019).

El valor del PMMM radica en su capacidad para facilitar diagnósticos precisos y diseñar hojas de ruta de madurez adaptadas a las necesidades particulares de cada institución. Esta herramienta resulta especialmente útil en contextos públicos, donde se requiere fortalecer la rendición de cuentas, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la alineación estratégica de los proyectos con los objetivos institucionales.

**Tabla 1**  
*Características niveles de madurez PMMM*

<b>Nivel de Madurez</b>	<b>Nombre del Nivel</b>	<b>Características Principales</b>
1	Lenguaje común	Reconocimiento inicial del rol de los proyectos, se comparte terminología básica, pero no hay procesos formales.
2	Procesos comunes	Se utilizan procesos repetibles en algunos proyectos. La documentación es parcial y no existe estandarización formal.
3	Metodología singular	Se implementa una única metodología estandarizada en toda la organización. Se desarrollan plantillas y herramientas.
4	Benchmarking	Se realizan comparaciones externas. Se incorporan buenas prácticas de otras organizaciones para mejorar el desempeño.
5	Mejora continua	Optimización permanente mediante auditorías, lecciones aprendidas, retroalimentación y actualización de metodologías.

Nota: tomado de Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)

### **5.6.2. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) – PMI**

El *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, propuesto por el *Project Management Institute (PMI)*, constituye una herramienta metodológica para diagnosticar y fortalecer la madurez institucional en la gestión de proyectos, programas y portafolios. Su principal objetivo es permitir que las organizaciones alineen su capacidad operativa con sus objetivos estratégicos, promoviendo la adopción sistemática de buenas prácticas (PMI, 2013).

A diferencia de otros modelos centrados exclusivamente en la ejecución de proyectos, el OPM3 incorpora una visión integral que incluye procesos de evaluación, control organizacional y mejora continua. Su enfoque flexible permite aplicar el modelo en distintos tipos de organizaciones, tanto públicas como privadas, adaptándolo según el contexto y el nivel de formalización existente (PMI, 2023).

Estudios recientes en América Latina, como el realizado por PwC y el PMI (2023), evidencian que este modelo ha sido instrumental para instituciones públicas que buscan transitar de una gestión operativa fragmentada a una dirección organizacional integrada. Estos procesos se han facilitado mediante el uso de tecnologías de seguimiento, análisis de datos y estructuras como las Oficinas de Proyectos (PO), las cuales encuentran en el OPM3 un referente práctico para su consolidación.

**Tabla 2**  
*Características niveles de madurez OPM3*

Nivel de Madurez	Nombre del Nivel	Características Principales
1	Estandarización	Se establecen prácticas básicas y comunes. Procesos documentados, pero no sistemáticamente aplicados.
2	Medición	Se implementan métricas y se mide el desempeño de proyectos, programas y portafolios.
3	Control	Se ejerce gobernanza formal sobre portafolios. Integración con procesos estratégicos.
4	Mejora continua	Revisión sistemática de prácticas. Evaluación constante, innovación y lecciones aprendidas institucionalizadas.

Nota: tomado de *Project Management Institute*. (2013).

### **5.6.3. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3) – AXELOS**

El *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)*, desarrollado por AXELOS, es una herramienta metodológica que permite evaluar el nivel de desarrollo organizacional en la gestión de portafolios, programas y proyectos. Su diseño modular facilita la realización de diagnósticos independientes en cada uno de estos dominios, ofreciendo una visión segmentada y específica de las capacidades institucionales (AXELOS, 2022).

El modelo se estructura en torno a siete perspectivas fundamentales: gestión de beneficios, recursos, calidad, riesgo, control financiero, gobernanza y relación con grupos de interés. Esta configuración permite identificar brechas, formular planes de mejora focalizados y establecer prioridades estratégicas en función del nivel de madurez observado (OECD, 2022).

En los últimos años, diversas entidades del sector público han adoptado P3M3 como parte de sus estrategias de fortalecimiento institucional.

Investigaciones recientes como las de Aubry, Hobbs y Müller (2022) destacan su efectividad en contextos donde se requiere una gobernanza transversal, especialmente en estructuras administrativas que operan múltiples iniciativas concurrentes.

**Tabla 3**  
*Niveles del modelo P3M3*

Nivel de Madurez	Descripción del Nivel
1. Consciente	Reconocimiento de la importancia de la gestión de proyectos, pero con prácticas ad hoc, sin estandarización ni documentación formal.
2. Repetible	Procesos aplicados en casos similares, pero sin estructura organizacional que garantice la coherencia y continuidad.
3. Definido	Procesos estandarizados, documentados y difundidos institucionalmente. Existencia de roles definidos y estructura de gestión formal.
4. Gestionado	Gestión basada en resultados, indicadores y control de desempeño. Evaluación sistemática de proyectos, programas y portafolios.
5. Optimizado	Mejora continua basada en datos, aprendizaje organizacional e innovación. Integración plena con los objetivos estratégicos y cultura institucional.

**Nota:** tomado de AXELOS. (2022) *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®)*

#### **5.6.4. Modelo de Madurez de Gerard Hill (Oficinas de proyectos)**

El modelo propuesto por Gerard Hill, presentado originalmente en *The Complete Project Management Office Handbook*, ha sido ampliamente reconocido por su enfoque progresivo sobre la consolidación funcional y estratégica de las Oficinas de Proyectos (PO). Esta propuesta se fundamenta en una visión evolutiva, donde la PO transita desde una estructura operativa básica hasta alcanzar un rol estratégico que impulsa la madurez organizacional, la gestión del

conocimiento y la alineación institucional con los objetivos de largo plazo (Hill, 2013).

En este marco, Hill establece cinco niveles de madurez que describen la creciente sofisticación de una PO en cuanto a competencias, responsabilidades y capacidad de influencia. En los niveles iniciales, se privilegia el acompañamiento metodológico, la estandarización de herramientas y el soporte a la ejecución. Conforme se avanza en el modelo, la oficina amplía su rol hacia la gestión integral de portafolios, la evaluación del desempeño institucional y la consolidación como centro de excelencia en dirección de proyectos (Monteiro, Santos & Varajão, 2021; Aubry, Hobbs & Müller, 2022).

El valor del modelo de Hill radica en su aplicabilidad a contextos diversos, incluidos aquellos del sector público, donde las Oficinas de Proyectos enfrentan el reto de articular múltiples iniciativas bajo criterios de transparencia, eficiencia y sostenibilidad. La literatura más reciente enfatiza que su enfoque funcional permite una implementación gradual, ajustada a la cultura y estructura de cada organización (Sousa & Barbalho, 2025). Asimismo, estudios empíricos han evidenciado que la progresión propuesta por Hill contribuye al fortalecimiento institucional mediante la profesionalización de la gestión y la integración de buenas prácticas internacionales (Fernandes et al., 2021).

**Tabla 4**  
*Niveles del modelo de madurez de Gerard Hill*

Nivel de Madurez	Nombre del Nivel	Características Principales
1	Supervisión de proyectos	Función operativa básica. Registro informal del avance. Apoyo administrativo limitado al director de proyecto.

2	PO básica	Introducción de herramientas, plantillas y procedimientos. Rol metodológico de acompañamiento en la ejecución.
3	PO estándar	Consolidación institucional. Procesos estandarizados, seguimiento centralizado y formación de gestores.
4	PO avanzada	Participación en planificación estratégica. Gestión de portafolios, análisis de desempeño y articulación transversal.
5	Centro de excelencia	Liderazgo en innovación, gestión del conocimiento, alineación total con la estrategia. Genera cultura de proyectos.

**Nota:** tomado de *The Complete Project Management Office Handbook (2013)*

#### **5.6.5. Organizational Competence Maturity Model (OCMM) – Lynn Crawford**

El *Organizational Competence Maturity Model (OCMM)*, formulado por Lynn Crawford, propone una estructura evolutiva que sitúa el desarrollo de competencias organizacionales como la piedra angular de la madurez en gestión de proyectos. Este marco reconoce que la profesionalización de una institución depende mayoritariamente del desarrollo continuo de habilidades individuales y colectivas (Crawford, 2006).

Este énfasis en las competencias se traduce en una progresión del talento humano, desde una dependencia de experticia individual hasta la consolidación de procesos autónomos, replicables y base para la innovación institucional. Fernández y Serrador (2020) subrayan que esta evolución del capital humano impacta directamente en el desempeño de proyectos, especialmente en organizaciones públicas donde el conocimiento no siempre se documenta ni perdura tras la rotación del personal.

A su vez, Mirza y Ehsan (2022) coinciden en que el foco en competencias permite diseñar rutas formativas más efectivas. Sus investigaciones en contextos gubernamentales ilustran cómo el OCMM posibilita establecer prioridades en capacitación, estructurar carreras profesionales y consolidar capacidades operativas estratégicas. Sus resultados indican que la institucionalización del aprendizaje y el liderazgo distribuido conducen a un desempeño sostenido en proyectos complejos y de alta responsabilidad pública.

**Tabla 5**  
*Niveles del modelo OCMM*

Nivel de Madurez	Nombre del Nivel	Características Principales
1	Inicial	Ausencia de procesos formales. Resultados dependen de personas clave. No existe gestión estratégica de competencias.
2	Estructurado	Se documentan procesos y se identifican competencias clave, pero sin integración ni evaluación sistemática.
3	Integrado	Las competencias están alineadas con procesos organizacionales. Se comparten prácticas, roles y responsabilidades.
4	Gerenciado	Se mide el desempeño organizacional. Se establecen métricas, programas de desarrollo de talento y ciclos de mejora.
5	Optimizado	Las competencias son parte del modelo estratégico. La organización aprende, se adapta y consolida su ventaja competitiva.

**Nota:** tomado de Developing organizational project management capability: Theory and practice. Project Management Journal (2006).

### 5.7. Comparación general de modelos de madurez

Una vez analizados los principales modelos de madurez en gestión de proyectos, resulta pertinente realizar una síntesis comparativa que permita visualizar las principales diferencias y convergencias entre ellos, esta comparación considera aspectos clave como el número de niveles de madurez, el

enfoque estructural, las dimensiones evaluadas y la orientación explícita o implícita hacia las Oficinas de Proyectos (PO).

La tabla a continuación permite identificar cómo cada modelo aborda la madurez desde perspectivas distintas: mientras algunos enfatizan los procesos y la estandarización (como PMMM o OPM3), otros priorizan el desarrollo organizacional, las competencias o la gestión del portafolio (como OCMM y P3M3). Asimismo, modelos como el de Hill ofrecen una guía específica para la evolución funcional de las Oficinas de Proyectos, lo que los hace especialmente relevantes en contextos donde se busca fortalecer este tipo de estructuras.

**Tabla 6**  
*Comparación general de modelos de madurez*

<b>Criterio</b>	<b>Kerzner (2019)</b>	<b>OPM3 – PMI (2013)</b>	<b>P3M3 – AXELOS (2022)</b>	<b>Hill (2013)</b>	<b>OCMM – Crawford (2006)</b>
<b>Niveles</b>	5 niveles progresivos	4 niveles funcionales	5 niveles por dimensión	5 niveles enfocados en PO	5 niveles de capacidad organizacional
<b>Foco principal</b>	Procesos y estandarización	Capacidad organizacional en proyectos, programas y portafolios	Evaluación por dominios independientes (portafolio, programas, proyectos)	Madurez funcional de la Oficina de Proyectos	Competencia institucional global
<b>Enfoque estructural</b>	Metodológico	Sistémico	Modular	Funcional/estructural	Organizacional
<b>Dimensión estratégica</b>	Aparece desde el nivel 3	Desde el nivel 2 con control y alineación	Desde el nivel cuatro (gestionado)	Niveles cuatro y cinco	Niveles cuatro y cinco
<b>Adecuado para sector público</b>	Parcialmente	Sí, ampliamente	Sí, especialmente en gobiernos	Sí, con enfoque funcional	Sí, adaptable a organizaciones jerárquicas
<b>Orientación a PO</b>	Indirecta	Requiere estructuras PO para su implementación	Compatible con PO o PMO	Específico para diseñar y madurar una PO	Enfocado en la organización completa
<b>Nivel de exigencia técnica</b>	Moderado	Alto	Alto	Medio	Medio
<b>Nivel de aplicabilidad</b>	Medio-alto	Alto	Alto	Muy alto	Alto

<b>d para UNIPEP</b>					
--------------------------	--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia, tomado de Kerzner (2019), OPM3 – PMI (2013), P3M3 – AXELOS (2022), Hill (2013) y OCMM – Crawford (2006)

## **5.8. Tipologías de Oficinas de Proyectos (PO/PMO)**

### **5.8.1. Fundamentos de la tipología de Oficinas de Proyectos**

Las Oficinas de Proyectos (PO) o PMO por sus siglas en inglés (*Project Management Office*) son estructuras organizacionales creadas para centralizar y estandarizar las prácticas de gestión de proyectos dentro de una entidad, su propósito es mejorar la eficacia, eficiencia, control y alineación estratégica de los proyectos con los objetivos institucionales (PMI, 2021).

Aunque en muchos contextos los términos PO y PMO se utilizan indistintamente, en sentido estricto, la PO suele entenderse como una unidad táctica u operativa específica, mientras que la PMO representa una estructura más robusta y estratégica, con influencia transversal sobre portafolios, programas y proyectos (Hill, 2013; Hobbs & Aubry, 2010).

Con el paso del tiempo, las Oficinas de Proyectos han evolucionado desde estructuras de supervisión administrativa hasta convertirse en centros de excelencia y articuladores de valor institucional, esta evolución ha dado lugar a múltiples tipologías funcionales, que varían según:

- El nivel de autoridad que ejercen sobre los proyectos,
- Su grado de formalización,
- La amplitud de sus funciones,
- Su alineación con la alta dirección,
- Su nivel de madurez organizacional.

Diferentes autores y organismos han propuesto clasificaciones específicas, que se abordarán a continuación:

### **5.8.2. Tipología de Oficinas de Proyectos según el Project Management Institute (PMI)**

El *Project Management Institute* (PMI) ha establecido una de las clasificaciones más difundidas para las Oficinas de Proyectos (PMO), la cual se basa en el nivel de autoridad que estas estructuras ejercen dentro de las organizaciones y en la forma como interactúan con los equipos y proyectos. Esta tipología, actualizada en la guía *Project Management Offices: A Practice Guide* (PMI, 2025), permite categorizar a las PMO de acuerdo con su grado de intervención, estructuración funcional y rol estratégico.

Este marco conceptual ha sido adoptado en múltiples contextos organizacionales debido a su claridad operativa y su aplicabilidad en distintas etapas de madurez institucional. Estudios recientes, como los de Aubry, Hobbs y Müller (2022), destacan que esta clasificación ha sido útil para analizar cómo las PMO evolucionan y se adaptan a entornos dinámicos, contribuyendo a generar valor más allá del cumplimiento técnico. Asimismo, Fernandes, Ward y Araújo (2021) subrayan que la segmentación funcional propuesta por el PMI permite que cada organización configure su PMO en consonancia con su estructura, su cultura y su portafolio de proyectos.

La siguiente tabla sintetiza las categorías de PMO definidas por el PMI, así como sus principales atributos organizacionales.

**Tabla 7**  
*Tipología de PMO según el PMI (2021)*

<b>Tipo de PMO</b>	<b>Nivel de autoridad</b>	<b>Funciones principales</b>	<b>Aplicación técnica</b>
PMO de soporte	Bajo	Provee plantillas, capacitaciones, herramientas y mejores prácticas. Actúa como consultora interna.	Organizaciones con baja madurez o cultura de gestión de proyectos incipiente.
PMO de control	Moderado	Requiere cumplimiento de metodologías, procesos y estándares. Establece mecanismos de control.	Entornos con necesidad de estandarización y control metodológico.
PMO directiva	Alto	Asume la gestión directa de los proyectos. Asigna recursos, toma decisiones y administra riesgos.	Organizaciones con portafolios estratégicos o proyectos críticos centralizados.

**Nota:** A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2021)

### **5.8.3. Tipología de Oficinas de Proyectos según Gerard Hill**

Gerard Hill (2013) propone una clasificación funcional y evolutiva de las Oficinas de Proyectos (PO/PMO), la cual describe cinco niveles de desarrollo organizacional. Su modelo parte del reconocimiento de que las PMO pueden cumplir funciones distintas según el contexto institucional, el grado de madurez en gestión de proyectos y su integración con la estrategia organizacional.

Cada tipo de oficina se caracteriza por su nivel de autoridad, alcance funcional y capacidad para generar valor. En los niveles iniciales, la PMO actúa como unidad de soporte administrativo; en etapas más avanzadas, asume roles de dirección, monitoreo estratégico y liderazgo del conocimiento, esta progresión permite a las organizaciones establecer hojas de ruta para la consolidación de estructuras adaptadas a sus necesidades (Hill, 2013; Turner & Müller, 2017).

La utilidad del modelo ha sido reconocida en el ámbito público y privado, particularmente por su enfoque práctico y por facilitar el diseño de Oficinas de Proyectos que respondan a condiciones complejas de gobernanza. Fernández, Ward y Araújo (2021) destacan que esta tipología ha sido fundamental para evaluar y guiar la evolución de las PMO en entornos dinámicos.

La siguiente tabla presenta los cinco niveles propuestos por Hill, con sus características diferenciadoras.

**Tabla 8**  
*Tipología de PMO según Gerard Hill (2013)*

Tipo de PMO	Nivel de madurez	Funciones principales
PMO de supervisión	Inicial	Registro informal del avance de proyectos. Soporte administrativo limitado.
PMO básica	Emergente	Apoyo metodológico, plantillas, herramientas. Rol reactivo.
PMO estándar	Estable	Procesos estandarizados, capacitación, monitoreo y control de proyectos.
PMO avanzada	Integrada	Gestión de portafolios, toma de decisiones estratégicas, coordinación transversal.
Centro de excelencia	Optimizada	Liderazgo en innovación, cultura organizacional proyectada, gestión del conocimiento.

**Nota:** tomado de *The Complete Project Management Office Handbook (2013)*

#### **5.8.4. Tipología de Oficinas de Proyectos según Hobbs & Aubry**

Hobbs y Aubry (2010) desarrollaron una tipología de Oficinas de Proyectos (PMO) basada en una investigación empírica aplicada a más de 500 organizaciones de distintos sectores e industrias. Esta aproximación reveló una gran diversidad en las funciones, estructuras y roles asumidos por las PMO, lo que refuerza la idea de que su diseño debe ajustarse a las particularidades de cada entorno institucional, la propuesta destaca que la PMO no constituye una

unidad homogénea, sino que puede adoptar múltiples configuraciones organizacionales según el rol estratégico o operativo que se le asigne.

El modelo identifica cinco tipos principales de PMO, definidos a partir del tipo de valor que generan y de las funciones que desempeñan en la organización, lo relevante de esta clasificación radica en su base empírica y su aplicabilidad práctica en contextos diversos, como el sector público, donde las PMO actúan como instancias de articulación técnica y política para la ejecución de programas complejos.

La literatura reciente respalda este enfoque configuracional. Fernández et al. (2021) señalan que las PMO no deben entenderse como entes estáticos, sino como estructuras adaptativas, capaces de evolucionar conforme cambian las condiciones estratégicas, regulatorias o de gobernanza. Asimismo, investigaciones como las de Monteiro, Varajão y Santos (2024) reafirman la vigencia del modelo de Hobbs y Aubry al reconocer que su enfoque funcional continúa siendo un referente para la clasificación y diseño institucional de PMO en organizaciones de alta complejidad.

**Tabla 9**  
*Tipología de PMO según Hobbs & Aubry*

<b>Tipo de PMO</b>	<b>Rol principal</b>
PMO administrativa	Soporte operativo, recolección de datos, documentación y seguimiento básico.
PMO metodológica	Desarrollo, estandarización y difusión de metodologías y plantillas.
PMO de control de desempeño	Análisis de desempeño, gestión de indicadores, control de portafolios.
PMO estratégica	Alineación con la estrategia institucional y gobernanza de proyectos clave.

PMO transformacional	Gestión del cambio organizacional, innovación y rediseño estructural.
----------------------	---

**Nota:** tomado de *The project management office (PMO): A quest for understanding*

### **5.8.5. Otras clasificaciones relevantes**

Además de los modelos propuestos por el PMI, Hill, y Hobbs & Aubry, la literatura especializada ha identificado una serie de tipologías adicionales que enriquecen la comprensión del papel estratégico de las Oficinas de Proyectos (PMO) en distintos contextos organizacionales, estas clasificaciones emergen como respuesta a la creciente complejidad de los entornos organizacionales y a la necesidad de integrar nuevas prácticas como la agilidad, la innovación y la sostenibilidad.

Monteiro, Varajão y Santos (2024) realizaron un análisis sistemático que identificó más de 40 tipos de PMO documentados en la literatura, agrupándolos en categorías como la PMO híbrida, la PMO de innovación, la PMO de conocimiento, y la PMO de transformación digital, entre otras, estas nuevas formas responden a la demanda de estructuras más flexibles, capaces de adaptarse a dinámicas de cambio acelerado y alta incertidumbre.

Asimismo, autores como Aguilar Sánchez, Serrano Ávila y Parra Penagos (2024) destacan la utilidad de clasificaciones funcionales basadas en el entorno institucional, proponiendo modelos como la *Weather Station* y la *Control Tower*, comúnmente aplicados en universidades e instituciones públicas, donde el énfasis se sitúa en la supervisión, gobernanza y articulación estratégica.

Estos aportes reafirman que la PO debe concebirse como una estructura dinámica y contingente, cuyo diseño y tipología deben derivarse del análisis

contextual, las prioridades institucionales, el grado de madurez en gestión de proyectos, y el modelo de gobernanza vigente. De este modo, es posible evitar estructuras rígidas que limiten la generación de valor y favorecer configuraciones que faciliten la integración transversal con portafolios, programas y procesos de toma de decisiones estratégicas.

### 5.9. Comparación general de modelos de tipología de PMO

Tras analizar los enfoques propuestos por el PMI (2021), Gerard Hill (2013) y Hobbs & Aubry (2010), resulta útil presentar una síntesis comparativa que permita identificar los criterios diferenciales utilizados por cada autor para clasificar las Oficinas de Proyectos (PO/PMO).

Esta comparación destaca cómo varían los modelos según el nivel de autoridad, la función organizacional o el grado de madurez.

**Tabla 10**

*Comparación de oficinas de proyectos según autores*

Modelo / Autor	Cantidad de Tipos	Criterio de clasificación	Enfoque general	Ejemplos de tipologías clave
PMI (2021)	3	Nivel de autoridad y control	Operacional a estratégico	PMO de soporte, control, directiva
Gerard Hill (2013)	5	Nivel de madurez funcional de la PO	Evolutivo hacia excelencia organizacional	PO básica, estándar, centro de excelencia
Hobbs & Aubry (2010)	5	Rol funcional dentro de la organización	Adaptativo y configuracional	PMO administrativa, metodológica, transformacional

Nota: Elaboración propia, tomado de PMI (2021), Gerard Hill (2013) y Hobbs & Aubry (2010)

### **5.10. Revisión de literatura y aportes para aplicación en Oficinas de proyectos**

El presente documento constituye el resultado de un exhaustivo análisis de 30 artículos científicos recientes, seleccionados de bases de datos de alto nivel como Scopus y Web of Science, cuyo propósito fue identificar los enfoques, mejores prácticas y tendencias actuales en la gestión de proyectos, oficinas de proyectos (PO/PMO) y portafolios estratégicos, la revisión abordó temas clave como la evolución de las tipologías de oficinas de proyectos, la influencia del diseño organizacional en el éxito de los PMO, el rol de la gestión del conocimiento, la importancia de la estandarización de metodologías y procesos, y el desarrollo de competencias de liderazgo para gestores de oficinas de proyectos.

Los artículos analizados coinciden en resaltar que una Oficina de Proyectos no solo proporciona estructura y control a las iniciativas organizacionales, sino que también actúa como un catalizador para la madurez organizacional, la alineación estratégica de proyectos, la gestión eficiente del riesgo, y la creación de valor sostenible, asimismo, se destacan tendencias emergentes como la participación activa de las PO en procesos de transformación digital, la necesidad de adaptar su estructura a contextos ágiles y dinámicos, y la importancia crítica de la gestión interproyectos y la consolidación del aprendizaje organizacional para fortalecer el desempeño colectivo.

En el contexto de la UNIPEP, estos hallazgos son fundamentales para la formulación de una Oficina de Proyectos que responda a su misión estratégica de construcción de paz. La PO deberá estructurarse bajo principios de flexibilidad, gobernanza sólida, gestión de portafolios estratégicos y estandarización de buenas prácticas, permitiendo corregir deficiencias actuales como sobrecostos, retrasos y falta de visibilidad sobre el desempeño de proyectos, además, facilitará una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, la eficiencia operativa y el fortalecimiento de los resultados en la implementación de las iniciativas de paz derivadas del Acuerdo Final de 2016.

**Tabla 11**

*Revisión de literatura y aportes para aplicación en Oficinas de proyectos*

No	Cita APA 7	Título del artículo	Elementos útiles para estructurar la PO de UNIPEP	Resumen
1	Spelta, A. G., & Albertin, A. L. (2010). A conceptual decision-making model for IT project management offices. <i>RAM, Revista de Administração Mackenzie</i> , 11(2), 142–167. <a href="https://www.researchgate.net/publication/262596323_A_conceptual_decision-making_model_for_IT_project_management_of">https://www.researchgate.net/publication/262596323_A_conceptual_decision-making_model_for_IT_project_management_of</a>	A conceptual decision-making model for IT project management offices	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores que motivan la creación de una PO.</li> <li>- Relevancia de la satisfacción con entregables.</li> <li>- Importancia de portafolio estratégico.</li> <li>- Evaluación del impacto organizacional previo.</li> </ul>	Propone un modelo conceptual para decidir la creación de una PO, útil para evaluar si en UNIPEP las condiciones estratégicas justifican su implementación.
2	Clemente, M., & Domingues, L. (2023). Analysis of Project Management Tools to support Knowledge Management. <i>Procedia Computer Science</i> , 219, 1769–1776. <a href="https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.472">https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.472</a>	Analysis of Project Management Tools to support Knowledge Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del conocimiento en proyectos.</li> <li>- Herramientas digitales para captura de lecciones aprendidas.</li> <li>- Uso de PMBOK para evaluar herramientas.</li> <li>- Fomento del aprendizaje organizacional.</li> </ul>	Identifica herramientas de gestión de conocimiento que la futura PO podría usar para sistematizar experiencias y mejorar la ejecución de proyectos en UNIPEP.
3	Lundqvist, S. (2017). Are PMOs really that momentous for public authorities? <i>International Journal of Information Systems and Project Management</i> , 5(3), 45–64. <a href="https://doi.org/10.12821/ijispm050303">https://doi.org/10.12821/ijispm050303</a>	Are PMOs really that momentous for public authorities?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de personalizar la PO al contexto.</li> <li>- No copiar modelos estándares.</li> <li>- Riesgos de burocratización.</li> <li>- Relevancia del apoyo de la alta dirección.</li> </ul>	Recalca que la creación de la PO debe adaptarse al entorno específico de UNIPEP, evitando burocracia innecesaria y asegurando respaldo institucional sólido.
4	Pinto, G. O., Mello, L. C. B., & Spiegel, T. (2020). Best practices in implementing a project management office: A systematic review of the literature. <i>Sistemas &amp; Gestão</i> , 14(4), 448–463. <a href="https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n4.1580">https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n4.1580</a>	Best practices in implementing a project management office: A systematic review of the literature	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas prácticas en implementación de PO.</li> <li>- Éxito depende de adaptación organizacional.</li> <li>- Importancia de definir funciones claras.</li> <li>- Rol en integración estratégica.</li> </ul>	Sistematiza prácticas recomendadas para implementar una PO, clave para que el modelo propuesto para UNIPEP sea exitoso y sostenible.
5	Hodgson, D., & Cicmil, S. (2016). The Politics of Projects. <i>International Journal of Project Management</i> .	The Politics of Projects. <i>International Journal of Project Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La necesidad de gestionar política interna.</li> <li>- Importancia de legitimidad organizacional.</li> <li>- Sensibilidad hacia la cultura</li> </ul>	Aunque no explícito en un artículo separado, se infiere que la construcción de legitimidad

No	Cita APA 7	Título del artículo	Elementos útiles para estructurar la PO de UNIPEP	Resumen
			organizacional. - Construcción progresiva de autoridad.	interna será vital para que la nueva PO de UNIPEP sea aceptada y exitosa.
6	João Varajão, Luciana Lopes, Alexandra Tenera. (2025). Framework of standards, guides and methodologies for project, program, portfolio, and PMO management. <i>Computer Standards &amp; Interfaces</i> , 92, 103888. <a href="https://doi.org/10.1016/j.csi.2024.103888">https://doi.org/10.1016/j.csi.2024.103888</a>	Framework of standards, guides and methodologies for project, program, portfolio, and PMO management	- Propuesta de un marco estructurado de estándares y guías - Organización por tipo de gestión: proyecto, programa, portafolio y PMO - Clasificación por tipo: globales, aspectos específicos, competencias, gobernanza - Apoyo para selección de metodologías y formación de equipos	Ofrece un marco claro y ordenado para identificar y seleccionar estándares y metodologías aplicables al diseño y operación de la PO de la UNIPEP, fortaleciendo su base conceptual y operativa.
7	Maude Brunet, Ralf Müller, Maxim Miterev, & Sanaa El Boukri. (2024). Exploring the Connections Between Project Management Offices and Organizational Design. <i>Project Management Journal</i> , 55(5), 463–472. <a href="https://doi.org/10.1177/87569728241279506">https://doi.org/10.1177/87569728241279506</a>	Exploring the Connections Between Project Management Offices and Organizational Design	- Relación entre PMOs y diseño organizacional - Enfoque pluralista y dinámico de los PMOs - Rol de las PMOs en la gobernanza y cambio organizacional - Reconocimiento de PMOs como construcciones sociales cambiantes	Este artículo fundamenta la necesidad de diseñar la PO como un ente flexible, adaptativo y alineado con el diseño organizacional de UNIPEP para mejorar su efectividad y sostenibilidad.
8	José M. R. C. A. Santos, Gabriela Fernandes, Pedro Ribeiro, Luís Miguel D. F. Ferreira, Daniela Barroso, & Eduardo B. Pinto. (2025). Fostering success of collaborative research, development, and innovation projects through project management offices. <i>Procedia Computer Science</i> , 256, 1407–1415. <a href="https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.273">https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.273</a>	Fostering success of collaborative research, development, and innovation projects through project management offices	- Rol del PMO en proyectos colaborativos y de innovación - Fomento de gestión del conocimiento - Fortalecimiento de la alineación de stakeholders - Incremento de la realización de beneficios del proyecto	El estudio muestra cómo una PO puede mejorar la gestión de proyectos colaborativos en UNIPEP, fortaleciendo la alineación estratégica, la gestión del conocimiento y la obtención de beneficios.
9	Joana Filipe, & Luísa Domingues. (2025). Most valued PMO functions in a project-oriented Tech Company prior to PMO set up. <i>Procedia Computer Science</i> , 256, 1526–1533. <a href="https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.287">https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.287</a>	Most valued PMO functions in a project-oriented Tech Company prior to PMO set up	- Funciones críticas valoradas antes de crear una PMO - Importancia de control y estandarización - Enfoque de apoyo en vez de control directo - Relevancia de coordinación interproyectos sin burocratizar.	Aporta insumos para definir las funciones prioritarias de la PO en UNIPEP, asegurando un enfoque en estandarización, apoyo a proyectos y fortalecimiento de la coordinación

No	Cita APA 7	Título del artículo	Elementos útiles para estructurar la PO de UNIPEP	Resumen
10	Seunghoon Han, Sang Jin Choi, & Sungjoo Lee. (2025). Efficiency analysis of project management offices for large-scale System Projects: Insights for Construction Megaprojects. <i>Construction Economics and Building</i> , 25(1), 34–48. <a href="https://doi.org/10.5130/AJCEB.v25i1.8617">https://doi.org/10.5130/AJCEB.v25i1.8617</a>	Efficiency analysis of project management offices for large-scale Information System Projects: Insights for Construction Megaprojects	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación cuantitativa de la eficiencia de las PMO</li> <li>- Identificación de funciones críticas para éxito en grandes proyectos</li> <li>- Análisis costo-beneficio de mantener una PMO</li> <li>- Factores clave para optimizar desempeño organizacional</li> </ul>	Este estudio ayuda a justificar cuantitativamente la creación de la PO en UNIPEP, aportando criterios para evaluar su eficiencia y optimizar su estructura de acuerdo a las mejores prácticas.
11	Bernard, S., Haines, R., & Butler, B. (2022). Project and knowledge management at European public space agencies. <i>International Journal of Project Management</i> , 40(3), 231–245. <a href="https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.12.004">https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.12.004</a>	Project and knowledge management at European public space agencies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de integrar gestión del conocimiento en la oficina de proyectos.</li> <li>-Relación entre gestión de proyectos y gestión del conocimiento, mejorando la mejora continua.</li> <li>-Estructura para capturar y transferir conocimiento.</li> <li>-Impacto en eficiencia organizacional.</li> </ul>	El artículo resalta cómo una oficina de proyectos puede ser también un centro de transferencia de buenas prácticas y fortaleciendo la sostenibilidad de los proyectos. Ideal para UNIPEP por su misión estratégica y enfoque de mejora permanente.
12	Savignon, A. B., & Costumato, L. (2024). Project management logics for agile public strategic management: Propositions from the literature and a research agenda. <i>Information Polity</i> , 29(2), 153–178. <a href="https://doi.org/10.3233/IP-230061">https://doi.org/10.3233/IP-230061</a>	Project management logics for agile public strategic management	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Agilidad estratégica en gestión pública.</li> <li>-Vinculación de portafolio, programa y proyectos.</li> <li>-Enfoque iterativo en implementación.</li> <li>-Gestión adaptativa ante cambios contextuales.</li> </ul>	Propone incorporar lógicas de gestión de proyectos, programas y portafolios para mejorar la agilidad estratégica en el sector público, muy aplicable para la adaptabilidad que UNIPEP necesita en su rol de construcción de paz.
13	Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. <i>International Journal of Project Management</i> , 28(8), 766–778. <a href="https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.006">https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.006</a>	Project management offices in transition	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Factores de cambio de las PO.</li> <li>- Tipologías de transición organizacional.</li> <li>- Adaptabilidad de la estructura.</li> <li>- Enfoque de evolución continua.</li> </ul>	Aporta un modelo dinámico de evolución de las oficinas de proyectos, útil para diseñar una estructura flexible que pueda adaptarse a cambios internos y externos en UNIPEP.
14	Aguilar Sánchez, M. M., Serrano Ávila, A. M., & Parra Penagos, C. O. (2024). Oficinas de gestión de proyectos, evolución y aproximación a su aplicación en instituciones de educación superior.	Oficinas de gestión de proyectos, evolución y aproximación a su aplicación en instituciones de educación superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución histórica de las oficinas de proyectos.</li> <li>- Tipologías de oficinas (Weather Station, Control Tower, entre otras).</li> </ul>	Aunque enfocado en educación superior, presenta un marco sólido sobre la evolución, tipos y funciones de una oficina de proyectos aplicable a UNIPEP para fortalecer su

No	Cita APA 7	Título del artículo	Elementos útiles para estructurar la PO de UNIPEP	Resumen
	superior en Colombia. Revista Lasallista de de educación superior en Investigación, 21(1), 267–278. Colombia <a href="https://doi.org/10.22507/rli.v21n1a15">https://doi.org/10.22507/rli.v21n1a15</a>		- Beneficios estratégicos de la PMO. - Importancia de madurez organizacional.	estructura estratégica y madurez organizacional.
15	Monteiro, A., Varajão, J., & Santos, V. (2024). Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research. Project Management Journal. <a href="https://doi.org/10.1177/87569728241297899">https://doi.org/10.1177/87569728241297899</a>	Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research	-Tipologías y tipos de oficinas de proyectos. - Funciones críticas para una PMO. -Adaptabilidad y configuración según necesidad organizacional. -Enfoque en creación de valor estratégico.	Presenta una revisión exhaustiva sobre tipos y funciones de PMO, facilitando elegir el tipo de oficina más adecuado para las necesidades de UNIPEP, asegurando alineación estratégica y sostenibilidad.
16	Arto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. International Journal of Project Management, 29(4), 408–421. <a href="https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.008">https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.008</a>	The integrative role of the project management office in the front end of innovation	- Uso del PMO como mecanismo de control organizacional en etapas tempranas de innovación. - Integración lateral y vertical en la estructura organizacional para gestionar proyectos. - Definición de mecanismos de control: sistemas de creencias, límites, diagnóstico e interacción. - Enfoque en coordinación temprana para mejorar innovación y desempeño estratégico.	Ofrece un enfoque integral de control organizacional y diseño estructural que fortalecería la formulación temprana y la innovación en la PO de la UNIPEP.
17	Sousa, A. F. de O., & Barbalho, S. C. M. (2025). The impact of PMO activities on indicators of time and scope in financial organization. International Journal of Professional Business Review, 10(1), e05252. <a href="https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i1.5252">https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i1.5252</a>	The impact of PMO activities on indicators of time and scope in financial organization	- Evidencia empírica del impacto positivo de un PMO en alcance y tiempos de los proyectos. - Definición de roles del PMO: soporte, controlador y directivo. - Métodos para priorización de proyectos en cartera. - Uso de herramientas de monitoreo y control diferenciado según criticidad.	Demuestra que un PMO estructurado mejora significativamente indicadores de desempeño, lo cual respalda el diseño de una PO para reducir desviaciones en costo, tiempo y alcance.

No	Cita APA 7	Título del artículo	Elementos útiles para estructurar la PO de UNIPPEP	Resumen
18	Talidah, S., Fildzah, A., Ichsan, M., Dwidienawati, D., Syahratu, M., Yetri, O. C., Kirana, R. A., Pradana, A., & Aditya, R. B. (2023). Revealing the Project Management Office Manager's Competencies: A Qualitative Study in Financial Industry. <i>WSEAS Transactions on Systems</i> , 22, 383–395. <a href="https://doi.org/10.37394/23202.2023.22.42">https://doi.org/10.37394/23202.2023.22.42</a>	Revealing the Project Management Office Manager's Competencies: A Qualitative Study in Financial Industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de competencias críticas para gerentes de PO.</li> <li>- Validación práctica en industria financiera. y desarrollar al personal directivo de la futura PO en UNIPPEP, enfocándose en liderazgo</li> <li>- Importancia de la gestión del conocimiento.</li> <li>- Relación entre competencias del líder y técnico, estratégico y de gestión del cambio. eficiencia de la PO.</li> </ul>	Identifica competencias clave para seleccionar y desarrollar al personal directivo de la futura PO en UNIPPEP, enfocándose en liderazgo
19	Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. <i>International Journal of Project Management</i> , 33(7), 1377–1392. <a href="https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005">https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005</a>	Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación entre metodologías de gestión y éxito del proyecto.</li> <li>- Importancia de metodologías completas o adaptables.</li> <li>- Influencia del tipo de gobernanza sobre metodologías.</li> <li>- Modelo de contingencia según el contexto organizacional.</li> </ul>	Resalta que la adopción de metodologías sólidas y adaptadas al tipo de gobernanza institucional mejoraría la eficacia de la PO en el contexto de la UNIPPEP.
20	Ferreira de Oliveira Sousa, A., & Barbalho, S. C. M. (2025). The impact of PMO activities on indicators of time and scope in financial organization. <i>International Journal of Professional Business Review</i> , 10(1), e05252. <a href="https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i1.5252">https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i1.5252</a>	The impact of PMO activities on indicators of time and scope in financial organization	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorización estratégica de proyectos mediante formularios de propuesta.</li> <li>- Clasificación de proyectos: autogestión, evolutivos, estratégicos.</li> <li>- Roles diferenciados del PMO según criticidad.</li> <li>- Resultados cuantitativos: mejora en alcance y tiempo de proyectos acompañados.</li> </ul>	Brinda evidencia concreta de cómo la estructuración de roles y clasificación de proyectos en la PO puede optimizar resultados en costos, tiempos y alcance de los proyectos de UNIPPEP.
21	Ichsan, M., Hamsal, M., & Abdinagoro, S. B. (2023). The role of project management office in managing project portfolio management: A descriptive study in Indonesian banks. <i>Global Business and Finance Review</i> , 28(2), 45–52. <a href="https://doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.2.45">https://doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.2.45</a>	The Role of Project Management Office in Managing Project Portfolio Management: A Descriptive Study in Indonesian Banks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La presencia de PMO mejora el desempeño de las iniciativas estratégicas.</li> <li>- Importancia de capacidades dinámicas en PPM.</li> <li>- PMO como agente de gobernanza y apoyo a portafolios.</li> </ul>	Aporta evidencias del impacto positivo que tiene un PMO en la gestión de iniciativas estratégicas, útil para justificar la implementación de una Oficina de Proyectos en la UNIPPEP.

No	Cita APA 7	Título del artículo	Elementos útiles para estructurar la PO de UNIPEP	Resumen
			– Mejora de indicadores de desempeño en bancos con PMO.	
22	Simard, M., & Aubry, M. (2025). The Project Management Office's Active Participation in a Digital Transformation: A Trajectory Full of Twists and Turns. <i>Project Management Journal</i> , 56(1), 124–140. <a href="https://doi.org/10.1177/87569728241242029">https://doi.org/10.1177/87569728241242029</a>	The Project Management Office's Active Participation in a Digital Transformation: A Trajectory Full of Twists and Turns	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El PMO como agente de transformación organizacional.</li> <li>– PMO como facilitador de gobernanza ágil.</li> <li>– PMO construye capas de estabilización en entornos de transformación digital, aplicable a procesos de cambio para fortalecer la resiliencia y adaptabilidad de la futura PO en UNIPEP.</li> <li>– Importancia de la comunicación y adaptación del PMO en contextos cambiantes.</li> </ul>	Muestra cómo un PMO puede evolucionar en entornos de transformación digital, aplicable para fortalecer la resiliencia y adaptabilidad de la futura PO en UNIPEP.
23	Bezuidenhout, A., Steyn, H., & Pretorius, S. (2024). The relationship between PMO support functions and project management maturity levels: A case study of a South African petrochemical company. <i>South African Journal of Industrial Engineering</i> , 35(2), 124–139. <a href="http://dx.doi.org/10.7166/35-2-2929">http://dx.doi.org/10.7166/35-2-2929</a>	The Relationship Between PMO Support Functions and Project Management Maturity Levels: A Case Study of a South African Petrochemical Company	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Funciones de soporte PMO varían según el nivel de madurez.</li> <li>– La madurez organizacional debe guiar el diseño de la PO.</li> <li>– No todas las organizaciones requieren el máximo nivel de madurez.</li> <li>– Relación entre funciones esenciales y necesidades del negocio.</li> </ul>	Aporta un marco para ajustar las funciones de la PO a la madurez de UNIPEP, optimizando recursos sin sobredimensionar estructuras.
24	Simon, D., & Reicher, R. (2025). The role of inter-project communication and continuous risk management strategy in a maintenance facility: A case study. <i>Corporate &amp; Business Strategy Review</i> , 6(1), 75–84. <a href="https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art7">https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art7</a>	The Role of Inter-Project Communication and Continuous Risk Management Strategy in a Maintenance Facility: A Case Study	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Necesidad de comunicación interproyectos.</li> <li>– Importancia de la gestión continua de riesgos.</li> <li>– Implementación de PMO para optimizar recursos.</li> <li>– PMO como garante de aprendizaje entre proyectos.</li> </ul>	Resalta la necesidad de fortalecer comunicación y gestión de riesgos desde la PO, evitando duplicidades y fallos en proyectos de UNIPEP.
25	Ichsan, M., Hamsal, M., & Abdinagoro, S. B. (2023). The role of project management office in managing project portfolio management: A descriptive study in Indonesian banks. <i>Global</i>	The Role of Project Management Office in Managing Project Portfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apoyo estratégico del PMO a iniciativas de valor.</li> <li>– Incremento de capacidades dinámicas.</li> <li>– Mejora de desempeño bancario con PMO.</li> </ul>	Reafirma la capacidad del PMO para optimizar la ejecución estratégica, directamente aplicable a mejorar la implementación de proyectos de paz en UNIPEP.

No	Cita APA 7	Título del artículo	Elementos útiles para estructurar la PO de UNIPEP	Resumen
	Business and Finance Review, 28(2), 45–52. <a href="https://doi.org/10.17549/qbfr.2023.28.2.45">https://doi.org/10.17549/qbfr.2023.28.2.45</a>	Management: A Descriptive Study in Indonesian Banks	- Aplicabilidad del enfoque de portafolio en instituciones públicas.	
26	Ichsan, M., Hamsal, M., & Abdinagoro, S. B. (2023). The role of project management office in managing project portfolio management: A descriptive study in Indonesian banks. <i>Global Business and Finance Review</i> , 28(2), 45–52. <a href="https://doi.org/10.17549/qbfr.2023.28.2.45">https://doi.org/10.17549/qbfr.2023.28.2.45</a>	The Role of Project Management Office in Managing Project Portfolio Management: A Descriptive Study in Indonesian Banks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El PMO mejora desempeño de iniciativas estratégicas.</li> <li>- Refuerza capacidades dinámicas en la gestión de portafolios.</li> <li>- Actúa como instancia de gobernanza y aplica directamente para fortalecer la soporte estratégico.</li> <li>- Impacto positivo en indicadores de éxito de proyectos.</li> </ul>	Proporciona evidencia de cómo el PMO mejora la gestión de portafolios estratégicos, lo cual aplica directamente para fortalecer la estructuración de la PO en la UNIPEP.
27	Simard, M., & Aubry, M. (2025). The Project Management Office's Active Participation in a Digital Transformation: A Trajectory Full of Twists and Turns. <i>Project Management Journal</i> , 56(1), 124–140. <a href="https://doi.org/10.1177/87569728241242029">https://doi.org/10.1177/87569728241242029</a>	The Project Management Office's Active Participation in a Digital Transformation: A Trajectory Full of Twists and Turns	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El PMO como agente de cambio organizacional.</li> <li>- Rol del PMO en proyectos de transformación digital.</li> <li>- Adaptabilidad del PMO ante entornos dinámicos.</li> <li>- Fortalecimiento de la gobernanza ágil.</li> </ul>	Expone cómo un PMO puede participar activamente en procesos de transformación, aportando estrategias de adaptación muy relevantes para el diseño dinámico de la PO de UNIPEP.
28	Simon, D., & Reicher, R. (2025). The Role of Interproject Communication and Continuous Risk Management Strategy in a Maintenance Facility: A Case Study. <i>Corporate and Business Strategy Review</i> , 6(1), 75–84. <a href="https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art7">https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art7</a>	The Role of Interproject Communication and Continuous Risk Management Strategy in a Maintenance Facility: A Case Study	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de la comunicación entre proyectos.</li> <li>- Gestión continua de riesgos.</li> <li>- PMO como coordinador de flujos de información.</li> <li>- Optimización de recursos mediante sinergias interproyecto.</li> </ul>	Aporta buenas prácticas para la comunicación y el control de riesgos en proyectos múltiples, fundamentales para estructurar una PO efectiva en entornos complejos como el de UNIPEP.
29	Simon, D., & Reicher, R. (2025). The role of inter-project communication and continuous risk management strategy in a maintenance facility: A case study. <i>Corporate &amp; Business Strategy Review</i> , 6(1), 75–84. <a href="https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art7">https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art7</a>	The role of inter-project communication and continuous risk management strategy in a maintenance facility: A case study	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para facilitar la coordinación entre proyectos.</li> <li>- Establecimiento de canales de comunicación claros y efectivos para la</li> </ul>	Este documento proporciona una perspectiva sobre cómo una PMO puede mejorar la comunicación interproyecto y la gestión de riesgos en entornos complejos, como el mantenimiento de aeronaves, al abordar los desafíos actuales en la coordinación y la

No	Cita APA 7	Título del artículo	Elementos útiles para estructurar la PO de UNIPEP	Resumen
			<p>optimización de la información entre equipos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollo de un enfoque de gestión de riesgos continuo que integre todas las iniciativas de proyecto.</li><li>- Creación de un repositorio centralizado de documentación que permita el acceso a registros de proyectos, aprendizajes y mejores prácticas.</li></ul>	<p>gestión de recursos, las recomendaciones y hallazgos del estudio ofrecen un marco práctico para la creación de una oficina de proyectos en una entidad estatal, ayudando a garantizar una ejecución más eficiente y colaborativa de los proyectos, lo que a su vez puede traducirse en un uso más óptimo de los recursos y un aumento en el éxito de los proyectos.</p>

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1. Unidad objeto de análisis**

Para el desarrollo de esta investigación se consideró como unidad de análisis La Unidad Policial para la Edificación de la Paz UNIPEP, dependencia que hace parte de la Subdirección General de la Policía Nacional, y que tiene como propósito liderar la implementación del Modelo de Construcción de Paz, a través del despliegue de seis líneas de acción y 59 iniciativas estratégicas que se traducen en proyectos que buscan garantizar el cumplimiento de los compromisos derivados del Acuerdo Final de Paz y la Política de Paz Total del Gobierno Nacional; en este sentido, este ejercicio involucra a 20 personas que de manera directa o indirecta se relacionan con la formulación y ejecución de proyectos en la unidad y que forman parte de la alta dirección de la UNIPEP, y las diferentes áreas que se hacen transversales en el modelo de construcción de paz, paralelamente se abordará un análisis de los proyectos en ejecución y desarrollados los cuales abordan diferentes ejes temáticos alineados a la misión de la UNIPEP y los objetivos estratégicos de la Policía Nacional.

### **6.2. Definición de variables.**

De cara al desarrollo de un diagnóstico organizacional, orientado a comprender el estado actual de la gestión de proyectos a partir de las metodologías y estándares utilizados desde la UNIPEP, las variables a tener en cuenta, se dividen en dos grandes grupos, el primero orientado a comprender la percepción institucional sobre la gestión de proyectos y el segundo con el propósito evaluar objetivamente el cumplimiento de

buenas prácticas en proyectos específicos adelantados por esta unidad de la policía Nacional.

### **6.2.1. Variables para determinar la percepción institucional sobre la gestión de proyectos**

El interés sobre la medición de la percepción institucional sobre la gestión de proyectos surge a partir de la necesidad de identificar cómo se conciben y aplican actualmente los procesos asociados a la planeación, ejecución y seguimiento de los proyectos dentro de la unidad, para llegar a dicha medición se aplicó una encuesta estructurada dirigida a funcionarios con roles estratégicos y operativos en proyectos de la UNIPEP, el instrumento a utilizar preguntas cerradas con opciones de respuesta basadas principalmente en escalas tipo Likert y selección múltiple, lo que permite cuantificar aspectos como gobernanza, uso de metodologías, competencias del talento humano, herramientas tecnológicas y alineación estratégica.

Teniendo en cuenta que este análisis es clave para sustentar la propuesta de creación de una Oficina de Proyectos, orientada a fortalecer la eficiencia, la estandarización y la capacidad operativa de la entidad, se hace muy relevante analizar las opiniones alrededor de las siguientes variables:

#### **6.2.1.1. Gobernanza de proyectos**

- Existencia de roles, estructuras de decisión y políticas formales.
- Nivel de autonomía y liderazgo en la gestión de proyectos.
- Claridad institucional en la aprobación y priorización de proyectos.
- Presencia o ausencia de una dependencia responsable de coordinar proyectos.

- Reconocimiento y aplicación de lineamientos institucionales para la gestión de iniciativas.
- Coherencia entre la estructura organizacional y el modelo de gestión por proyectos.
- Mecanismos establecidos para la gobernanza de portafolios institucionales.

#### **6.2.1.2. Estándares y metodologías utilizadas**

- Conocimiento y aplicación de estándares internacionales (*PMBOK, ISO 21502, PRINCE2, MGA*).
- Existencia de una metodología institucional documentada.
- Uso de formatos y procedimientos estandarizados en el ciclo de vida del proyecto.
- Capacidad organizacional para aplicar buenas prácticas de gestión.
- Sistematización de lecciones aprendidas como mecanismo de mejora continua.
- Homogeneidad en la planificación y evaluación técnica de los proyectos.

#### **6.2.1.3. Herramientas y capacidades tecnológicas**

- Tipos de herramientas tecnológicas utilizadas para planear, monitorear y cerrar proyectos.
- Nivel de integración de plataformas de seguimiento y control.
- Disponibilidad y suficiencia de recursos tecnológicos institucionales.

- Existencia de soluciones digitales centralizadas para la gestión de proyectos.
- de dependencia de herramientas ofimáticas básicas.
- Capacidad institucional para adoptar herramientas avanzadas (MS *Project, dashboards, software propio*).
- Brechas tecnológicas que limitan la eficiencia operativa de los proyectos.

#### **6.2.1.4. Talento humano y competencias**

- Nivel de formación y certificación del personal a cargo de proyectos.
- Existencia de competencias profesionales alineadas con estándares internacionales.
- Cobertura y frecuencia de procesos de capacitación en gestión de proyectos.
- Profesionalización de los roles relacionados con la planeación, ejecución y evaluación.
- Debilidades en la actualización continua del talento humano institucional.
- Ausencia de rutas de formación estructuradas y articuladas a los objetivos estratégicos.
- Necesidad de una instancia responsable de coordinar y promover el desarrollo de capacidades (PO).

#### **6.2.1.5. Procesos y seguimiento de proyectos**

- Estructura de monitoreo del avance físico y financiero de proyectos.

- Formalización de espacios de seguimiento (comités, reuniones).
- Existencia de procesos documentados para la gestión de cambios.
- Sistematización de lecciones aprendidas como insumo para la mejora.
- Existencia y actualización de bancos de proyectos institucionales.
- Riesgo de ejecución informal, sin control o retroalimentación estructurada.
- Necesidad de centralizar funciones de seguimiento y aprendizaje en una PO.

#### **6.2.1.6. *Alineación estratégica y cultura organizacional***

- Existencia (o no) de criterios técnicos para la priorización de proyectos.
- Grado de articulación de los proyectos con el Modelo de Construcción de Paz.
- Inclusión de beneficios e impactos sociales explícitos en la formulación.
- Cultura organizacional orientada (o no) a la planificación estructurada.
- Riesgos de fragmentación institucional y pérdida de sentido estratégico.
- Oportunidad para que una PO promueva la alineación entre estrategia, proyectos y cultura institucional.

- Necesidad de metodologías claras, formación interna y procesos de revisión técnica desde una unidad especializada.

#### **6.2.1.7. Variables complementarias de gestión estratégica**

- Nivel de articulación operativa e interáreas en la gestión de proyectos.
- Existencia de mecanismos formales y regulares de retroalimentación.
- Integración institucional con aliados externos y cooperación internacional.
- Nivel de satisfacción interna con la gestión actual de proyectos.
- Necesidad de fortalecer capacidades blandas y estructuras colaborativas.
- Rol de la PO como espacio integrador, coordinador y promotor de confianza institucional.
- Relevancia de estas variables como indicadores de madurez organizacional.

#### **6.2.2. Variables para determinar la aplicación de buenas prácticas en proyectos ejecutados y por ejecutar en la UNIPEP**

El proceso de analizar una adecuada aplicación de buenas prácticas en la gestión de los proyectos ejecutados y en ejecución por parte de la UNIPEP es un elemento importante para evaluar el desempeño institucional y la capacidad de mejora continua en esta unidad de la Policía Nacional, estas buenas prácticas algunas ampliamente reconocidas por estándares internacionales como el PMBOK, la ISO 21502 o PRINCE2,

permiten que los procesos sean cada vez más eficientes, coherentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

En este contexto, es necesario abordar una serie de variables que son clave y se encuentran orientadas a verificar la existencia y calidad de elementos fundamentales de la gestión de un proyecto como lo son la planificación, el control de alcance, tiempo y costo, la gestión de riesgos, la documentación de lecciones aprendidas, el seguimiento con indicadores, y la alineación en este caso en particular con el Modelo de Construcción de Paz como elemento importante dentro de la misión de la Unidad Policial para la edificación de la Paz.

Ahora bien, como elemento de levantamiento de información, estas variables se evaluarán desde listas de chequeo construidas para analizar proyectos tanto finalizados como en desarrollo, instrumentos que llevarían a la identificación del nivel de abordaje de dichas prácticas y su impacto en la ejecución efectiva de los proyectos.

Los aspectos a abordar dentro de esta herramienta son los siguientes:

**6.2.2.1. Planificación del proyecto**

- Existencia de línea base (alcance, cronograma, presupuesto).
- Análisis de interesados y riesgos documentado.

**6.2.2.2. Ejecución del proyecto**

- Adherencia al cronograma y presupuesto.
- Cumplimiento del alcance y entregables previstos.

**6.2.2.3. Monitoreo y control**

- Indicadores de avance establecidos.
- Seguimiento de riesgos, cambios y calidad.

#### **6.2.2.4. *Gestión documental***

- Disponibilidad de actas, informes, cronogramas y matrices.
- Trazabilidad de decisiones y cambios.

#### **6.2.2.5. *Evaluación de resultados***

- Indicadores de impacto o beneficio social reportados.
- Nivel de satisfacción de beneficiarios o partes interesadas.

#### **6.2.2.6. *Lecciones aprendidas***

- Existencia de informes postmortem o análisis de cierre.
- Incorporación de aprendizajes en futuros proyectos.

#### **6.2.2.7. *Alineación estratégica***

- Contribución del proyecto a uno de los seis componentes del Modelo de Construcción de Paz.
- Integración con otras iniciativas institucionales.

### **6.3. Técnica utilizada para el levantamiento de datos.**

Desde el punto de vista metodológico se tomó la decisión de aplicar de un censo como técnica de recolección de información, esto teniendo en cuenta el carácter acotado de la población objetivo, tanto en los actores institucionales involucrados directa o indirectamente en la gestión de proyectos como al universo de proyectos institucionales ejecutados y en desarrollo, tal como lo indica Hernández Sampieri et al. (2021), el censo es recomendable cuando el tamaño de la población es reducido y facilita poder incluir todos sus elementos, logrando una cobertura amplia y la eliminación de posibles sesgos de llegarse a tomar solo una muestra.

Ahora bien tomando el censo como herramienta a utilizar, en el enfoque orientado a la percepción institucional, el censo contempló la aplicación de la encuesta estructurada a un total de 20 personas pertenecientes a la UNIPEP, con participación directa o indirecta en los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de proyectos, ya que este grupo constituye la totalidad de los actores institucionales relevantes para el análisis y su inclusión en el estudio permite contar con una visión integral de las prácticas, percepciones y niveles de madurez en la gestión de proyectos.

Como lo establece Creswell y Creswell (2022), cuando se trabaja con poblaciones pequeñas y que pueden ser estratégicamente importantes de cara al estudio que se adelanta, el censo fortalece la validez interna del estudio al eliminar el error de estimación que puede llegar a ocurrir en el caso de una selección muestral.

Por otra parte, desde el enfoque técnico de evaluación los proyectos en sí, se aplicarán listas de chequeo a los diez proyectos adelantados desde la UNIPEP, de los cuales seis se encuentran ejecutados y cuatro en desarrollo, aquí, la inclusión de la totalidad de los proyectos responde a la necesidad de caracterizar en forma completa patrones que se puedan observar en los mismos, entre otros, aspectos de gestión documental, control de calidad, seguimiento y alineación estratégica en el portafolio de iniciativas de la UNIPEP. Flick (2018), da a conocer que, en cuanto al despliegue de investigaciones organizacionales, el análisis censal en el caso particular de proyectos entrega una comprensión integral de la gestión institucional, permitiendo detectar falencias y brechas a nivel de procesos y resultados.

La aplicación del censo en ambos componentes del estudio tanto para la encuesta a actores institucionales y las listas de chequeo a los proyectos, buscan incrementar la

calidad y profundidad del diagnóstico desde ejercicios adelantados o en desarrollo, buscando que las recomendaciones para la creación de una Oficina de Proyectos en la UNIPEP se fundamenten en una comprensión integral del contexto de la gestión de proyectos. Es importante señalar que estos enfoques multidimensionales se hacen coherentes con las mejores prácticas en estudios de mejora organizativa y transformación institucional en entornos públicos complejos (OECD, 2020).

### ***6.3.1. Población objetivo para aplicación de encuestas***

El universo de personas al cual se le aplicó la encuesta estructurada corresponde a funcionarios que ocupan cargos estratégicos dentro de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), y cuya labor está directamente vinculada a los procesos misionales de construcción de paz, este grupo seleccionado incluye subjefaturas, jefaturas de área, responsables de grupo y profesionales de apoyo, todos ellos con distintos niveles de responsabilidad en el conocimiento, formulación, implementación, articulación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales, su selección no obedeció exclusivamente a su grado de experticia técnica en gestión de proyectos, sino a su papel dentro del ecosistema organizacional que interviene en el desarrollo de iniciativas clave que se traducen en proyectos.

La diversidad de cargos incluidos, que abarcan desde la Subjefatura de la Unidad hasta responsables de áreas como talento humano, planeación, asuntos jurídicos, relacionamiento internacional e implementación del servicio policial para la paz, responde al carácter transversal de los proyectos que lidera la UNIPEP, estas iniciativas no se desarrollan de forma aislada, sino que requieren un trabajo coordinado entre múltiples áreas para asegurar su coherencia con el Modelo Integral de

Construcción de Paz, así como con los lineamientos de la política pública nacional en esta materia; en este sentido, todos los actores incluidos en el universo de estudio contribuyen, desde sus funciones específicas, a la definición de objetivos, la gestión de recursos, la coordinación institucional, la articulación con otras entidades externas y dependencias internas así como comunidades beneficiarias.

Por lo tanto, la participación de este grupo en la encuesta estructurada es esencial para obtener una visión amplia, contextual y plural sobre el estado actual de la gestión de proyectos en la UNIPEP, la percepción que cada uno de estos actores tiene sobre aspectos como la gobernanza institucional, el uso de metodologías, las herramientas disponibles, la alineación estratégica y la madurez organizacional en la gestión de proyectos, constituye un insumo valioso para el diagnóstico, también ayuda a encontrar brechas, fortalezas y áreas de mejora desde un punto de vista multiactor que refleje fielmente la estructura funcional de la entidad.

A partir de lo anterior encuestar este universo específico de funcionarios no solo garantiza la pertinencia de los datos recolectados, sino que también fortalece la validez del estudio al incorporar percepciones que desde distintos niveles jerárquicos y campos de acción, contribuyen a la misión de la UNIPEP desde el desarrollo de proyectos en el marco del modelo de construcción de paz, sus aportes permitirán consolidar argumentos válidos para sustentar de manera técnica y estratégica la propuesta de creación de una Oficina de Proyectos en la UNIPEP, orientada a optimizar los procesos institucionales y a consolidar una arquitectura organizacional más eficiente, coordinada y orientada a resultados sostenibles.

### **6.3.2. Universo de proyectos para aplicación de listas de chequeo**

El universo de proyectos a los cuales se les aplicó las listas de chequeo corresponden a diez iniciativas institucionales de alto impacto estratégico, desarrolladas en el marco de la misión de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), estos proyectos de los cuales seis de ellos ya se encuentran finalizados y cuatro actualmente están en ejecución, reflejan la diversidad temática, territorial y operativa del trabajo que adelanta la Policía Nacional frente a la consolidación de la paz, e involucra temas como la transformación de conflictos, la pedagogía para la no estigmatización, el enfoque de género, la cooperación internacional, y la implementación del Modelo Integral de Construcción de Paz. Estas propuestas enmarcadas en proyectos representan un esfuerzo por alinear las directrices de política pública en acciones sobre los territorios, respondiendo a los retos que establecen la construcción de paz en contextos complejos y heterogéneos (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022; Policía Nacional de Colombia, 2023).

**Tabla 12**  
*Universo de proyectos UNIPEP*

<b>Proyecto</b>	<b>Estado actual</b>
Creación del Modelo de Construcción de Paz	EJECUTADO
Transformación de Conflictos Sociales y Paz Territorial	EJECUTADO
Enfoque de Género en el Servicio de Policía "EMA"	EJECUTADO
SUMA "Voces y Acciones para la Convivencia"	EJECUTADO
Transformación de Conflictos Sociales y Paz Territorial	EJECUTADO
Convenio de colaboración internacional entre PONAL/DCAF	EN EJECUCIÓN
Fortalecimiento de mecanismos de gobernanza inclusiva para la prevención de conflictos en dos subregiones del PDET en Colombia	EN EJECUCIÓN
Jornadas de pedagogía para la paz y no estigmatización	EJECUTADO
Fortalecimiento de las capacidades de la Policía Nacional en el marco de la implementación y sostenibilidad del Modelo de Construcción de Paz	EN EJECUCIÓN

Implementación territorial de la política pública de desmantelamiento de organizaciones y conductas criminales que atentan contra la construcción de paz	EN EJECUCIÓN
--	--------------

**Nota:** Elaboración propia

Aplicar estas listas de chequeo a este grupo de proyectos buscó evaluar el nivel de aplicación de buenas prácticas en la gestión de proyectos, de acuerdo con estándares internacionales como el PMBOK, ISO 21502 y PRINCE2, que se vieron previamente, estas listas facilitan verificar aspectos como la existencia de una adecuada planificación, la gestión de riesgos, cumplimiento del alcance y cronogramas, uso de indicadores de seguimiento, documentación formal, y la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos en este caso para la institución.

En este caso, el uso de diferentes listas de verificación —una para proyectos finalizados y otra para proyectos en curso— nos permitió no solo evaluar la finalización de proyectos anteriores, sino también realizar correcciones o mejoras en los proyectos actuales, esta doble perspectiva diagnóstica se alinea con los principios de aprendizaje institucional y mejora organizacional, además, proporciona evidencia clave que respalda la necesidad de que la UNIPEP establezca una Oficina de Proyectos (OP) con competencias formales para estandarizar, apoyar y mejorar la gestión institucional en materia de gestión.

El análisis de estos diez proyectos mediante herramientas de verificación estructurada permitió establecer un diagnóstico técnico sobre el nivel de institucionalización de las prácticas de gestión de proyectos en la UNIPEP, posibilitando la coherencia operacional de los esfuerzos policiales para la construcción de paz en línea con los compromisos de la Policía Nacional de Colombia con la consolidación de territorios más seguros, inclusivos y resilientes, la gestión de estos

proyectos no sólo es un requisito operativo necesario, sino también un prerrequisito estratégico para que los principios de paz y justicia se manifiesten en acciones sostenibles y transformadoras.

#### **6.4. Herramientas para la recolección de datos**

En aras de facilitar la organización de datos y los procesos de recolección de información, se utilizó como herramienta los formularios de office 365, esta aplicación ofrecida por el ecosistema de Microsoft, brinda una amplia posibilidad en los ejercicios de recopilación de datos, proceso que se desarrolla de manera sistemática y estructurada, organizando los contenidos en hojas de cálculo, que se alimentan de cuestionarios personalizados que se adaptan a los requerimientos específicos del proceso de investigación.

Adicionalmente, otra de las ventajas que ofrece es la versatilidad en su difusión, considerando que pueden ser enviados de manera electrónica, aspecto que permite que los sujetos de estudio participen de manera ágil y eficaz del proceso de recolección. Ahora bien, el uso de este tipo de formularios Office 365, teniendo en cuenta que se usan desde el dominio de la universidad, garantiza la confidencialidad de los datos, al tiempo que proporciona una plataforma segura y confiable para el almacenamiento y análisis de la información recolectada.

##### ***6.4.1. Instrumento 1: Encuesta Estructurada – Diagnóstico de Gestión de Proyectos en UNIPEP***

Con el fin de identificar la percepción institucional sobre el estado actual de la gestión de proyectos en la UNIPEP, se diseñó una encuesta estructurada dirigida a funcionarios vinculados al nivel directivo de la unidad policial, así como a procesos de planeación, ejecución y seguimiento de proyectos, este instrumento permite obtener

datos sobre dimensiones como la gobernanza, metodologías utilizadas, capacidades del talento humano, herramientas tecnológicas y alineación con la misión institucional, la construcción de las preguntas se realizó de manera cerrada, facilitando la tabulación y análisis estadístico de los resultados obtenidos, es importante destacar que se realizó un plan piloto de aplicación de instrumentos como mecanismo de validación, la primera versión de la encuesta se puede observar en el anexo 1, posterior a esta revisión el instrumento modificado con las recomendaciones recibidas se resume en el siguiente cuadro:

**Tabla 13**

*Cuadro resumen explicativo del instrumento 1 - Encuesta*

<b>Variable temática</b>	<b>Nº de preguntas</b>	<b>Tipo de respuesta</b>	<b>Escala utilizada</b>	<b>Finalidad del análisis</b>
Gobernanza y estructura organizacional	4	Opción múltiple cerrada	Categórica ordinal	Identificar el nivel de formalización, autonomía y lineamientos existentes para la coordinación de proyectos en la UNIPEP.
Estándares y metodologías	3	Opción múltiple cerrada	Categórica ordinal	Evaluar el conocimiento, aplicación de metodologías y estandarización de prácticas en la gestión de proyectos.
Herramientas y capacidades tecnológicas	2	Opción múltiple cerrada / selección múltiple	Categórica nominal y ordinal	Analizar la disponibilidad y suficiencia de recursos tecnológicos para el seguimiento y ejecución de proyectos.
Talento humano y competencias	2	Opción múltiple cerrada	Categórica ordinal	Establecer el nivel de formación, certificación y actualización del personal involucrado en los proyectos.
Procesos y seguimiento	5	Opción múltiple cerrada	Categórica ordinal	Determinar el grado de estructuración en procesos de monitoreo, documentación, gestión de cambios y lecciones aprendidas.

Alineación estratégica y cultura organizacional	5	Opción múltiple cerrada	Categórica ordinal	Medir la coherencia entre los proyectos, el Modelo de Construcción de Paz y la planificación institucional, así como la cultura organizacional en torno a la gestión.
Variables complementarias de gestión estratégica	4	Opción múltiple cerrada / Escala tipo Likert	Escala Likert (1 a 5) y categórica ordinal	Profundizar en aspectos estratégicos: articulación interinstitucional, presencia de roles definidos, cooperación externa y percepción global sobre la gestión de proyectos.

Nota: elaboración propia

Se espera que este instrumento entregue una caracterización detallada de las percepciones institucionales respecto a la gestión de proyectos, permitiendo identificar fortalezas y brechas en aspectos críticos como la existencia de lineamientos formales, capacidades técnicas, aplicación de metodologías, y uso de herramientas, de igual forma, los resultados facilitarán entender relaciones entre variables para sustentar la necesidad de implementar una Oficina de Proyectos en la UNIPEP, orientada a mejorar el desempeño organizacional y su capacidad de contribuir a la construcción de paz.

#### **6.4.2. Instrumento 2: Formatos A y B – Listas de Chequeo para Proyectos Ejecutados y en Ejecución**

Con el objetivo de evaluar el nivel de aplicación de buenas prácticas en los proyectos que ha adelantado la UNIPEP, se diseñaron dos listas de chequeo independientes pero complementarias. El **Formato A** tiene como propósito evaluar proyectos ya ejecutados, entre tanto que el **Formato B** está destinado a proyectos que actualmente se encuentran en desarrollo, es importante indicar que ambos instrumentos están contruidos en base a estándares internacionales de gestión de proyectos y permiten verificar el cumplimiento de prácticas esenciales como la planificación, control, gestión documental, evaluación de resultados y alineación

estratégica, entre otros. Para este formato, también se realizó un plan piloto de aplicación para efectos de validación, la primera versión de la encuesta se puede observar en el anexo 2, posterior a esta revisión los formatos A y B fueron modificados con las recomendaciones recibidas resumiéndose en el siguiente cuadro:

**Tabla 14**  
*Cuadro resumen explicativo del instrumento dos - formatos A y B*

<b>Variable temática</b>	<b>Ítems en Formato A</b>	<b>Ítems en Formato B</b>	<b>Tipo de respuesta</b>	<b>Escala utilizada</b>	<b>Finalidad del análisis</b>
Formalización inicial del proyecto	1	1	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Verificar la existencia de un acto administrativo o documento base que respalde la puesta en marcha del proyecto.
Planificación y línea base	1	1	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Evaluar la definición inicial del proyecto en términos de alcance, tiempo y costos.
Análisis de interesados y contexto	1	–	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Comprobar si se identificaron y gestionaron actores clave de forma estructurada.
Metodología de gestión aplicada	1	–	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Establecer si se aplicaron marcos metodológicos formales durante la ejecución.
Seguimiento y monitoreo	1	1	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Analizar la frecuencia, calidad y sistematicidad del seguimiento físico y financiero.
Indicadores y medición de desempeño / impacto	1	1	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Evaluar el uso de indicadores para evidenciar resultados o desempeño del proyecto.

Gestión de riesgos	-	1	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Verificar si el proyecto cuenta con mecanismos para anticipar y gestionar riesgos.
Documentación y organización de la información	-	1	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Confirmar la existencia y acceso a documentos clave del proyecto en curso.
Herramientas tecnológicas de gestión	1	1	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Analizar el uso de herramientas digitales o tecnológicas en el ciclo de vida del proyecto.
Gestión de cambios	-	1	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Revisar si existen procedimientos establecidos para gestionar modificaciones durante la ejecución.
Informe de cierre y lecciones aprendidas	2	-	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Validar el proceso de cierre formal y de transferencia de conocimiento institucional posterior a la finalización.
Alineación con el Modelo de Construcción de Paz	1	1	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Examinar el nivel de coherencia de cada proyecto con los lineamientos de paz definidos por la UNIPEP.
Ejecución presupuestal	1	-	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Valorar la consistencia entre la planeación financiera y su ejecución efectiva.
Rol del gerente o responsable de proyecto	-	1	Respuesta cerrada	Cumple completamente / Parcialmente / No cumple / N/A	Determinar si existe un liderazgo institucional claro en la gestión del proyecto en ejecución.

Nota: Elaboración propia

La aplicación de estas listas de chequeo permitirán establecer un diagnóstico técnico sobre la calidad de la gestión de los proyectos ejecutados y en ejecución en la UNIPEP, desde los resultados, se identificarán evidencias de cumplimiento, áreas críticas con baja adherencia a buenas prácticas, y niveles de madurez por proyecto, dicha información es importante para orientar la propuesta de implementación de una Oficina de Proyectos, priorizando componentes estratégicos como la estandarización metodológica, la mejora continua y la sostenibilidad de los proyectos en el marco del enfoque de construcción de paz.

#### **6.5. Validación de los instrumentos de medición.**

Para garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos diseñados (el cuestionario estructurado y las listas de verificación), se consideró relevante implementar un plan piloto, como estrategia que permitiría evaluar y ajustar los instrumentos antes de su implementación en los procesos de investigación, según Hernández Sampieri et al. (2021), el plan piloto es una fase importante en la investigación aplicada, ya que permite observar posibles ambigüedades en las preguntas, inconsistencias estructurales, dificultades en la comprensión de los cuestionarios y otros errores que pueden afectar la calidad de los datos recopilados.

La validación mediante un plan piloto también tuvo como objetivo confirmar que las variables propuestas representarían eficazmente los conceptos medidos, en este sentido, la literatura especializada sugiere que las pruebas preliminares del instrumento facilitan ajustes en cuanto a contenido, formato, escalas de medición y tiempos de aplicación, lo que promueve la claridad conceptual y la relevancia contextual de las preguntas (Creswell y Creswell, 2022). La retroalimentación que brinda esta aplicación,

es esencial para fortalecer la calidad metodológica del estudio y evitar desviaciones o sesgos durante la recolección de información en campo. Robson y McCartan, 2016)

En el marco de esta investigación, el plan piloto se aplicó sobre cinco personas pertenecientes a la UNIPEP, seleccionadas por su familiaridad con los procesos institucionales y por representar diversos niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional, a este grupo se les entregó la encuesta estructurada, con el fin de verificar su claridad, relevancia y profundidad de los ítems, también se aplicaron las listas de chequeo a dos proyectos institucionales, uno ejecutado y otro en ejecución, seleccionados aleatoriamente, lo que permitió comprobar la utilidad de los criterios de evaluación, la pertinencia de las escalas de valoración, y la viabilidad del registro y análisis de resultados.

#### ***6.5.1. Selección de participantes y proyectos***

Considerando la necesidad de validación de los instrumentos se generó inicialmente una selección de sujetos de aplicación de la siguiente manera

#### **Selección de participantes para instrumento 1 – encuesta estructurada**

Se seleccionaron cinco funcionarios de la UNIPEP, representativos de distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales, para garantizar diversidad en las percepciones y validar la comprensión transversal del instrumento. Los perfiles escogidos fueron:

1. Jefe del Área Estratégica de Construcción de Paz
2. Responsable de Planeación
3. Jefe del Grupo Relacionamento Internacional e Interinstitucional
4. Promotor en Construcción de Paz
5. Jefe del Grupo Asuntos Jurídicos

Esta selección obedece a criterios de conveniencia, diversidad funcional y nivel de involucramiento en los procesos de gestión de proyectos.

### **Selección de proyectos para aplicar instrumento dos formatos A y B - listas de chequeo**

Se escogieron dos proyectos que cumplen con los criterios de accesibilidad documental, cobertura temática relevante y representatividad del portafolio institucional:

- **Proyecto finalizado:** "Creación del Modelo de Construcción de Paz"

Este proyecto marcó el inicio de la estrategia institucional de UNIPEP, siendo clave para evaluar procesos retrospectivos y documentales.

- **Proyecto en ejecución:** "Implementación territorial de la política pública de desmantelamiento de organizaciones y conductas criminales que atentan contra la construcción de paz"

Proyecto vigente, estratégico y multiactor, ideal para validar los criterios relacionados con monitoreo, gestión de cambios y alineación territorial.

#### **6.5.2. Aplicación del piloto y observaciones**

##### **6.5.2.1. Instrumento 1 – encuesta estructurada observaciones**

Se aplicó un plan piloto del instrumento de encuesta estructurada (Anexo 1) con el propósito de validar su pertinencia, claridad, coherencia interna y capacidad de capturar adecuadamente las percepciones institucionales sobre la gestión de proyectos en la UNIPEP. Esta fase consistió en la aplicación directa del instrumento a cinco funcionarios de distintos niveles de responsabilidad, quienes realizaron observaciones críticas y constructivas que permitieron identificar oportunidades de mejora, la estrategia se centró

en recoger comentarios cualitativos por participante, orientados a fortalecer el contenido temático y la estructura técnica del instrumento antes de su implementación definitiva.

**Tabla 15**

*Análisis de resultados y ajustes – Instrumento 1 encuesta*

Participante	Observaciones realizadas	Propuestas de reformulación o ampliación
<p>Jefe del Área Estratégica de Construcción de Paz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir pregunta sobre quién aprueba los proyectos y qué criterios se consideran.</li> <li>- Agregar ítem sobre alineación con políticas públicas y beneficio social esperado.</li> <li>- Incorporar pregunta sobre impacto en la construcción de paz.</li> </ul>	<p><b>Reformular P13:</b> ¿Qué tan alineados están los proyectos con los componentes del Modelo de Construcción de Paz y con las políticas públicas e institucionales vigentes?</p> <p><b>Nueva pregunta sugerida:</b> ¿Quién aprueba los proyectos en la UNIPEP y qué criterios se tienen en cuenta para su aprobación?</p> <p>¿Qué beneficios sociales o impactos en la construcción de paz se espera generar con los proyectos?</p>
<p>Responsable de Planeación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir pregunta sobre banco de proyectos institucional.</li> <li>- Agregar ítem sobre registro de lecciones aprendidas más detallado.</li> <li>- Sugerir evaluación de criterios de priorización.</li> </ul>	<p><b>Reformular P11:</b> ¿Se documentan formalmente las lecciones aprendidas en una base o sistema institucional al finalizar cada proyecto?</p> <p><b>Nueva pregunta sugerida:</b> ¿Existe un banco institucional de proyectos en la UNIPEP, y cómo se actualiza?</p> <p>¿Existen herramientas (matrices, puntajes, etc.) para priorizar proyectos?</p>
<p>Jefe del Grupo Asuntos Jurídicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir pregunta sobre gestión del control de cambios.</li> <li>- Agregar ítem sobre estandarización de formatos de gestión de proyectos.</li> </ul>	<p><b>Reformular P10:</b> ¿Cómo se realiza el seguimiento al avance de los proyectos? (comités, reuniones formales, herramientas, reportes)</p> <p><b>Nueva pregunta sugerida:</b> ¿Existen mecanismos documentados para el control de cambios durante la ejecución de los proyectos?</p>

	-Indagar instancias formales de seguimiento transversal.	¿Se utilizan formatos estandarizados para la planeación, seguimiento y cierre de los proyectos?
Promotor en Construcción de Paz	-Evaluar articulación interáreas (jurídica, operativa, administrativa, etc.).  - Incluir ítem sobre flujo de información y retroalimentación interna.	<b>Nueva pregunta sugerida:</b> ¿Considera que existe articulación efectiva entre las áreas funcionales involucradas en la gestión de proyectos?  ¿Existen mecanismos de retroalimentación entre los equipos durante el ciclo de vida del proyecto?
Jefe del Grupo de Relacionamento Internacional e Interinstitucional	- Agregar ítem sobre cooperación interinstitucional o internacional en proyectos.  - Incluir pregunta sobre la frecuencia y calidad de reuniones de monitoreo. - Incorporar una pregunta de satisfacción general sobre la gestión de proyectos.	<b>Reformular P6:</b> ¿Qué herramientas tecnológicas y mecanismos institucionales se utilizan para el seguimiento, y permiten integrar actores externos o cooperación internacional?  <b>Nueva pregunta sugerida:</b> ¿Los proyectos incluyen componentes de articulación con entidades externas o cooperación internacional?  ¿Qué tan satisfecho está usted con el proceso general de gestión de proyectos en la UNIPEP? (escala Likert 1–5)

### 6.5.2.2. Instrumento dos – Listas de chequeo Formatos A y B

#### Observaciones

El plan piloto también tuvo un alcance a las listas de chequeo de proyectos (Anexo 2), cuyo propósito fue evaluar la pertinencia, claridad y capacidad diagnóstica de los criterios propuestos en los formatos destinados al análisis de proyectos ejecutados (Formato A) y en ejecución (Formato B) en la UNIPEP, esta validación se desarrolló sobre dos proyectos representativos: uno concluido, que permitió examinar retrospectivamente la trazabilidad documental y el cierre del proyecto, y uno en desarrollo

que ofreció la posibilidad de observar directamente las prácticas de monitoreo, gestión de cambios y alineación con políticas institucionales, entre otros aspectos

**Tabla 16**

*Análisis de resultados y ajustes – Instrumento dos Lista de chequeo*

<b>Observación identificada</b>	<b>Formato afectado</b>	<b>Justificación</b>	<b>Recomendación específica</b>
Falta considerar la formalización inicial del proyecto mediante acta o documento equivalente	A y B	En ambos proyectos se detectó ausencia o inconsistencia en este documento clave	Incluir nuevo ítem: “¿Se generó un acta de inicio o documento equivalente?”
El seguimiento no siempre es mensual, en algunos casos es semanal o bimensual	B	En proyectos multiactor se emplean distintos ritmos de seguimiento	Reformular ítem dos como: “Se realiza seguimiento <b>periódico</b> del avance”
No se incluye el criterio de existencia de un gerente de proyecto claramente designado	B	En la práctica, no siempre está documentado un responsable técnico o político del proyecto	Agregar ítem: “¿Existe un gerente de proyecto o rol equivalente debidamente identificado?”
Redundancia entre “seguimiento” e “instancias de reunión”	B	La existencia de reuniones ya es implícita en el seguimiento periódico	Eliminar ítem cinco y unificar en el nuevo ítem dos reformulado
Indicadores de impacto son débiles en proyectos ejecutados	A	En el análisis documental no se encontraron mediciones claras de impacto	Sugerir incluir una pregunta abierta o campo cualitativo para documentar barreras o limitaciones metodológicas

Nota: Elaboración propia

## 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tiene como propósito dar a conocer los hallazgos derivados del ejercicio de diagnóstico organizacional aplicado a la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPPEP), esto en el marco de la propuesta de diseño e

implementación de una Oficina de Proyectos (PO) orientada al fortalecimiento de la gestión institucional de iniciativas relacionadas con la construcción de paz, este diagnóstico permitió caracterizar tanto las percepciones de personas clave para la gerencia de proyectos como las prácticas reales en la ejecución de los mismos dentro de la unidad.

Para tal fin, se desarrollaron dos instrumentos principales: 1) una **encuesta estructurada** aplicada a un grupo representativo de funcionarios con roles directos e indirectos en la formulación, ejecución o supervisión de proyectos, y 2) **listas de chequeo** aplicadas a proyectos ejecutados y en ejecución dentro de la unidad, herramientas que buscaban valorar el grado de aplicación de buenas prácticas de gestión. Ambos instrumentos fueron previamente validados mediante un plan piloto y sus resultados permiten obtener una visión integral de las capacidades, debilidades, brechas y oportunidades institucionales en materia de gobernanza, estandarización metodológica, talento humano, herramientas tecnológicas, seguimiento y alineación estratégica.

### **7.1. Fundamentación teórica y operacionalización de variables para el diagnóstico organizacional**

El diagnóstico organizacional realizado para la UNIPEP se fundamenta en referentes teóricos sólidos de la disciplina de la gerencia de proyectos. En particular, se adoptaron los lineamientos del Project Management Institute (PMI) a través del estándar PMBOK 7.<sup>a</sup> edición y la norma ISO 21502:2020, los cuales permiten estructurar un análisis integral sobre la madurez, la estructura, la alineación estratégica y los procesos asociados a la gestión de proyectos.

Desde este enfoque, se definieron y operacionalizaron un conjunto de variables temáticas agrupadas en siete ejes fundamentales: (1) Gobernanza y estructura organizacional, (2) Procesos, metodologías y documentación, (3) Recursos tecnológicos y de apoyo, (4) Talento humano y competencias, (5) Resultados, seguimiento y control, (6) Alineación estratégica y cultura organizacional, y (7) Variables complementarias de gestión estratégica.

Estas variables fueron diagnosticadas mediante dos instrumentos: una encuesta dirigida al personal estratégico y técnico de la UNIPEP, y una lista de chequeo aplicada a proyectos ejecutados y en ejecución. Ambas herramientas fueron construidas bajo criterios de validación académica y metodológica, alineadas a los factores de éxito propuestos por autores como Kerzner, Hobbs y Aubry, y a los criterios de madurez institucional para proyectos.

El enfoque adoptado permitió evidenciar no solo el nivel actual de capacidades institucionales en gestión de proyectos, sino también las brechas y oportunidades que justifican la propuesta de estructuración de una Oficina de Proyectos (PO).

## **7.2. Resultados de la medición de la percepción sobre la gestión de proyectos**

A continuación, se presentan los hallazgos derivados de la aplicación del instrumento estructurado de encuesta, orientado a indagar la percepción institucional sobre los diferentes componentes que inciden en la gestión de proyectos dentro de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), esta medición se fundamentó en un conjunto de variables temáticas previamente definidas, que recogieron aspectos clave como la gobernanza organizacional, la aplicación de metodologías, las herramientas tecnológicas disponibles, la capacidad del talento humano, los procesos

de seguimiento y monitoreo, la alineación estratégica con el Modelo de Construcción de Paz y, finalmente, la integración de factores estratégicos en la toma de decisiones institucionales; estas variables fueron operacionalizadas a través de un cuestionario de 24 preguntas, validadas mediante plan piloto, la aplicación del instrumento permitió capturar datos ofrecen una visión integral del estado actual de la gestión de proyectos, desde la perspectiva de los actores que intervienen en su planeación, ejecución y control.

El análisis de los resultados presentados a continuación se realiza por cada variable temática, evidenciando los principales patrones de respuesta y hallazgos significativos, este ejercicio analítico constituye un insumo fundamental para diagnosticar las brechas existentes y sustentar, la propuesta institucional de crear una Oficina de Proyectos (PO) que actúe como estructura técnica y estratégica para fortalecer la capacidad de la UNIPEP en la gestión eficiente y alineada de sus proyectos.

A partir de la aplicación de la encuesta, se puede establecer una serie de tendencias dominantes que son el principal insumo de cara a la formulación de una estructura de Oficina de Proyectos (PO):

**Tabla 17**  
*Tendencias dominantes en aplicación de encuesta*

<b>Sección del instrumento</b>	<b>Tendencia dominante</b>
1. Gobernanza y estructura organizacional	Estructuras y roles parcialmente definidos o inexistentes. Limitada autonomía en la toma de decisiones.
2. Estándares y metodologías	Escaso uso de metodologías estructuradas. Bajo conocimiento y aplicación de estándares reconocidos.

3. Herramientas y capacidades tecnológicas	Predominio de herramientas básicas (Excel). Recursos tecnológicos percibidos como parcialmente suficientes o insuficientes.
4. Talento humano y competencias	Formación técnica no certificada y baja frecuencia de capacitación formal.
5. Procesos y seguimiento de proyectos	Seguimiento informal, débil sistematización de lecciones y limitada gestión de cambios.
6. Gestión de portafolio y alineación estratégica	Priorización sin criterios claros, alineación parcial con el Modelo de Paz, cultura organizacional medianamente favorable.
7. Cultura organizacional y madurez institucional	Falta de articulación interáreas, mecanismos débiles de retroalimentación y cooperación externa irregular. Satisfacción general baja.

*Nota:* Elaboración propia

### **7.2.1. Gobernanza y estructura organizacional**

La gobernanza y estructura organizacional es un componente crítico en el análisis institucional de la gestión de proyectos, porque determina el marco normativo, funcional y decisional bajo el cual operan los proyectos institucionales, desde la UNIPEP, los resultados de la encuesta muestran desafíos en la consolidación de una estructura formal y articulada que oriente, supervise y garantice la ejecución adecuada de las iniciativas orientadas a la construcción de paz.

Uno de los hallazgos se evidencia en la pregunta alrededor de la existencia de una dependencia responsable de coordinar o supervisar proyectos, donde el **30% de los encuestados** (6 personas) indicó que existe una estructura formal y documentada, mientras que un **40%** argumentó que **no hay una estructura definida** o que en su defecto **opera de manera informal o parcial**, esta falencia refleja la ausencia de una unidad que articule de los esfuerzos institucionales, debilitando la alineación estratégica entre proyectos, reforzándose la necesidad de una **Oficina de Proyectos** que consolide la dirección metodológica, el control y la alineación de las iniciativas de paz de la UNIPEP.

Asimismo, la percepción de **autonomía limitada** en la toma de decisiones se manifiesta en que solo el **25%** reconoce una autonomía alta y claridad en los roles. Un **35%** señala una autonomía moderada, mientras que otro **30%** indica que las decisiones son altamente centralizadas. Esta tendencia sugiere que los líderes de proyectos operan sin los niveles necesarios de empoderamiento y autonomía, lo que limita la capacidad de adaptación, innovación y resolución eficiente de problemas durante la ejecución de proyectos.

En cuanto al desarrollo de políticas y lineamientos formales, apenas el **20%** afirma que existen y son conocidos institucionalmente. El **40%** indica que existen solo parcialmente, y otro **30%** asegura que no existen lineamientos claros. Esta dispersión normativa refleja una falta de institucionalización de buenas prácticas, debilitando los procesos de planeación, ejecución y cierre de proyectos.

Ahora ante la pregunta sobre los criterios de aprobación de proyectos, solo el **25%** identifica a la alta dirección como ente decisor basado en criterios estratégicos, mientras que el **45%** señala que la aprobación depende de la disponibilidad presupuestal o no cuenta con un proceso definido. La ausencia de un flujo de aprobación institucionalmente regulado y basado en criterios de valor público o alineación estratégica, dificulta priorizar proyectos con alto impacto en los objetivos misionales de UNIPEP.

Todos estos hallazgos indican la **necesidad urgente de establecer una estructura permanente, técnica y transversal**, que permita fortalecer la gobernanza institucional en torno a la gestión de proyectos. La creación de una **Oficina de Proyectos (PO)** no solo permitiría consolidar lineamientos normativos y metodológicos, sino también

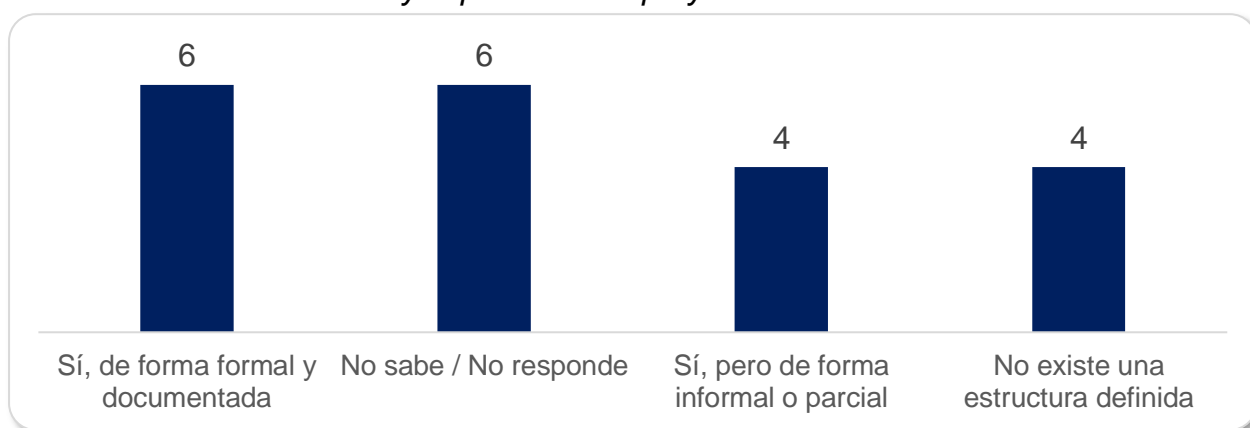
mejorar los procesos de priorización, seguimiento, autonomía decisional y articulación interinstitucional.

### 7.2.1.1. *Coordinación y supervisión de proyectos*

El 30% de los encuestados reconoce una estructura formal, pero el 40% manifiesta que esta no existe o funciona informalmente. Este dato evidencia una necesidad crítica de formalizar una estructura responsable de articular los esfuerzos institucionales.

**Figura 2**

*Frecuencias - Coordinación y supervisión de proyectos*



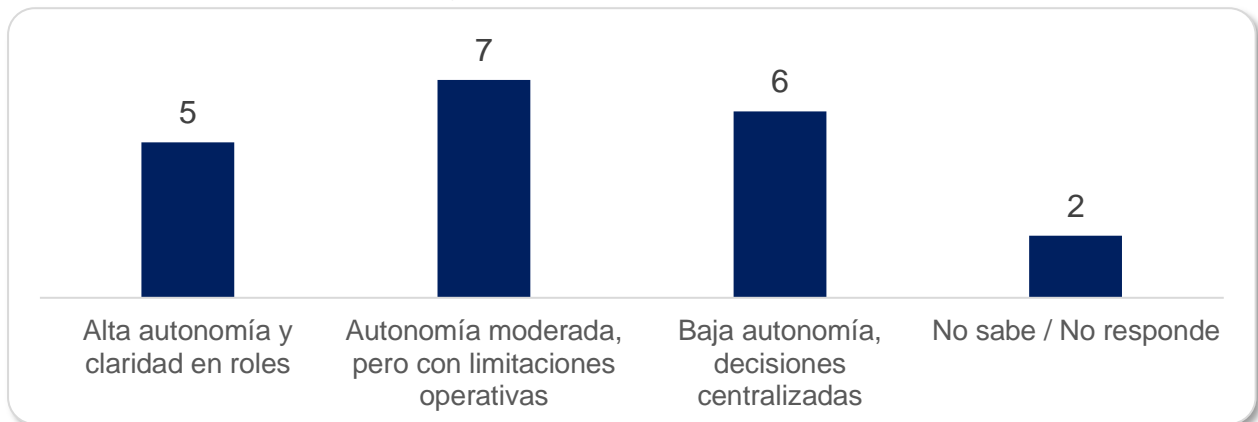
*Nota:* elaboración propia

### 7.2.1.2. *Autonomía en la gestión de proyectos*

Solo cinco personas (25%) perciben una alta autonomía y claridad de roles, mientras que 65% considera que la autonomía es moderada o baja. Esto sugiere la necesidad de dotar a los equipos de proyectos de mayor independencia operativa, bajo una estructura clara de responsabilidades, como la que proporcionaría una PO.

**Figura 3**

*Frecuencias - Autonomía en la gestión de proyectos*



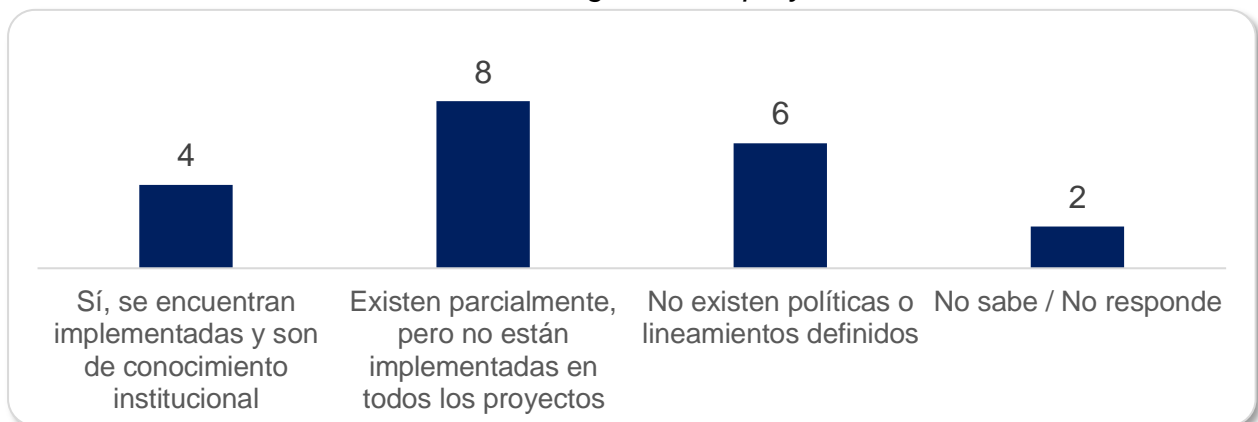
*Nota:* elaboración propia

### **7.2.1.3. Políticas institucionales de gestión de proyectos**

Un 20% señala que hay lineamientos institucionales implementados, mientras que el 80% indica parcialidad o inexistencia. Este vacío normativo pone en riesgo la estandarización de prácticas y procesos, y refuerza la importancia de una oficina que defina y difunda políticas consistentes.

**Figura 4**

*Frecuencias - Políticas institucionales de gestión de proyectos*

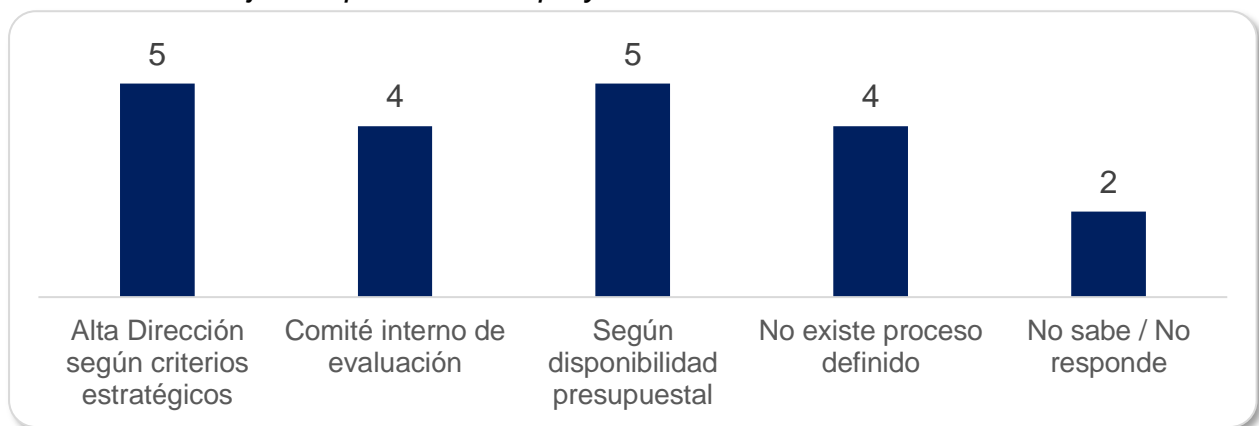


*Nota:* elaboración propia

### 7.2.1.4. Flujo de aprobación de proyectos

Solo el 25% identifica un criterio estratégico en la aprobación, el resto menciona mecanismos poco estructurados, lo cual debilita la orientación institucional de los proyectos. Una PO permitiría diseñar y aplicar criterios de evaluación, viabilidad y alineación estratégica para decidir qué proyectos se ejecutan.

**Figura 5**  
Frecuencias - Flujo de aprobación de proyectos



Nota: Elaboración propia

### 7.2.2. Estándares y metodología

La adopción de estándares y metodologías para la gestión de proyectos representa un pilar fundamental para la madurez organizacional en entornos institucionales como la UNIPPEP. Esta variable permite evaluar el grado en que la entidad ha incorporado lineamientos técnicos reconocidos internacionalmente como PMBOK, ISO 21502, PRINCE2 o MGA o si existen metodologías propias que guíen la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos. El análisis evidencia una baja institucionalización de prácticas estandarizadas, lo cual afecta la coherencia, trazabilidad y efectividad en los procesos de gestión de iniciativas asociadas a la construcción de paz.

Frente a la aplicación de estándares (P5), apenas el **25%** de los encuestados afirma utilizarlos de manera frecuente, mientras que el **65%** los conoce, pero no los aplica o no tiene familiaridad con ellos, este resultado revela una importante brecha de apropiación metodológica en la gestión de proyectos, es aquí donde una Oficina de Proyectos (PO) podría promover procesos de formación, adopción y acompañamiento técnico.

En cuanto a la existencia de una metodología institucional (P6), solo el **20%** de los participantes indica que existe y se aplica a todos los proyectos, mientras que el **70%** señala que su aplicación es parcial o inexistente. Esto sugiere una alta dependencia de métodos empíricos, informales o poco sistemáticos, lo cual pone en riesgo la calidad y consistencia de la ejecución de los proyectos.

Finalmente, al indagar sobre la existencia de formatos estandarizados (P7), los resultados muestran que solo **cuatro personas** reconocen que hay un proceso formal de estandarización. El **70%** señala que su uso es esporádico o no existe. La falta de formatos estandarizados impide documentar de manera homogénea el ciclo de vida de los proyectos y limita la capacidad institucional para acumular conocimiento, sistematizar experiencias y retroalimentar sus prácticas.

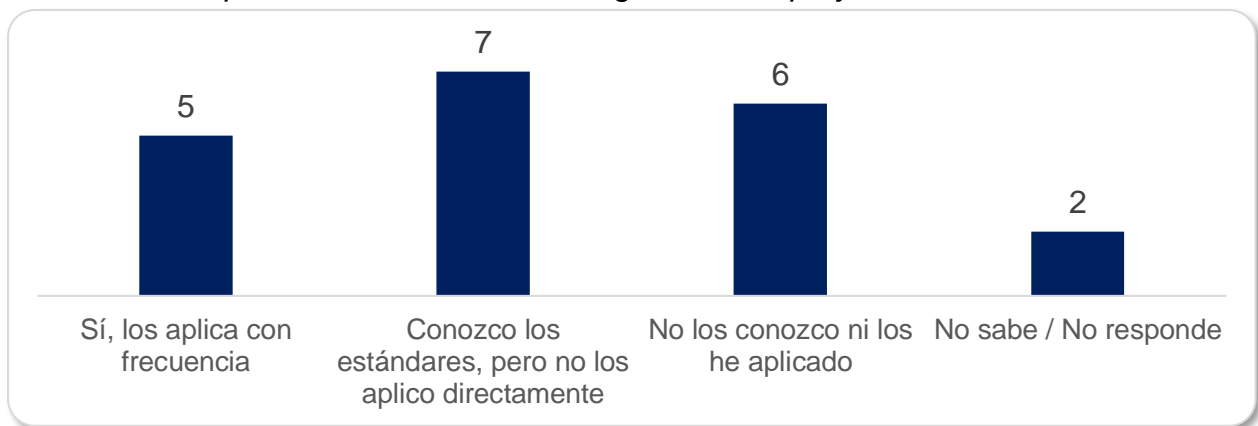
Estos resultados refuerzan la justificación técnica para la creación de una **Oficina de Proyectos en la UNIPEP**, cuya función estratégica incluiría el diseño, estandarización y apropiación de metodologías de gestión, así como el fortalecimiento de capacidades para su aplicación transversal en todos los grupos y áreas misionales. Una PO actuaría como garante metodológico de los procesos institucionales, asegurando coherencia técnica, alineación estratégica y orientación a resultados.

### 7.2.2.1. *Aplicación de estándares de gerencia de proyectos*

Solo el 25% indica aplicar estándares con frecuencia, lo cual evidencia una débil institucionalización de marcos de referencia internacionales. Esto refleja la necesidad de fortalecer capacidades técnicas a través de una instancia rectora.

**Figura 6**

*Frecuencias - Aplicación de estándares de gerencia de proyectos*



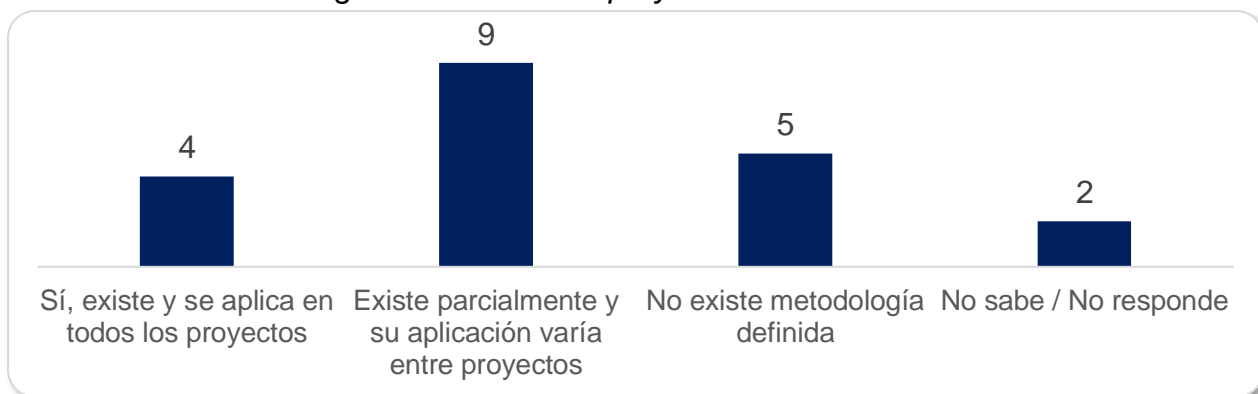
**Nota:** Elaboración propia

### 7.2.2.2. *Metodología institucional de proyectos*

El 70% señala que no existe o que su aplicación es parcial, lo cual sugiere la ausencia de una estructura metodológica consolidada. La PO permitiría definir, formalizar y monitorear la aplicación de estas metodologías.

**Figura 7**

*Frecuencias - Metodología institucional de proyectos*



**Nota:** Elaboración propia

### 7.2.2.3. *Uso de formatos estandarizados*

Los resultados muestran que únicamente cuatro encuestados (20%) reconocen que existen y se utilizan formatos estandarizados en los procesos de planeación, seguimiento y cierre de proyectos. La mayoría (70%) afirma que su uso es parcial o inexistente. Esta situación limita la posibilidad de unificar criterios de ejecución, monitoreo y evaluación entre los diferentes grupos y dependencias de la UNIPEP.

**Figura 8**

*Frecuencias - Uso de formatos estandarizados*



*Nota:* Elaboración propia

### 7.2.3. *Herramientas y capacidades tecnológicas*

El uso adecuado de herramientas tecnológicas y la disponibilidad de algunos instrumentos digitales son importantes para lograr una gestión moderna de los proyectos que adelanta la institución, esta variable permite entender el nivel de avance en medios digitales, la estandarización tecnológica y la suficiencia de los recursos disponibles para la planeación, monitoreo y control de los proyectos dentro de la UNIPEP.

Los resultados evidencian que el instrumento más utilizado es **Excel o Google Sheets**, mencionado por el **60%** de los encuestados, si bien estas herramientas son

accesibles y ampliamente conocidas, su uso como plataforma principal de gestión sugiere un nivel básico de madurez tecnológica, con limitaciones importantes en automatización, trazabilidad, escalabilidad y control de versiones, asimismo, herramientas un poco más estructuradas como **MS Project** solo es utilizada por el **25%** de los encuestados y el uso de **software institucional propio** y **tableros de control** no supera el 10% y 15%, respectivamente, reflejando una atomización de medios tecnológicos, ausencia de sistemas integrados y un uso débil de soluciones de gestión de proyectos en entornos digitales.

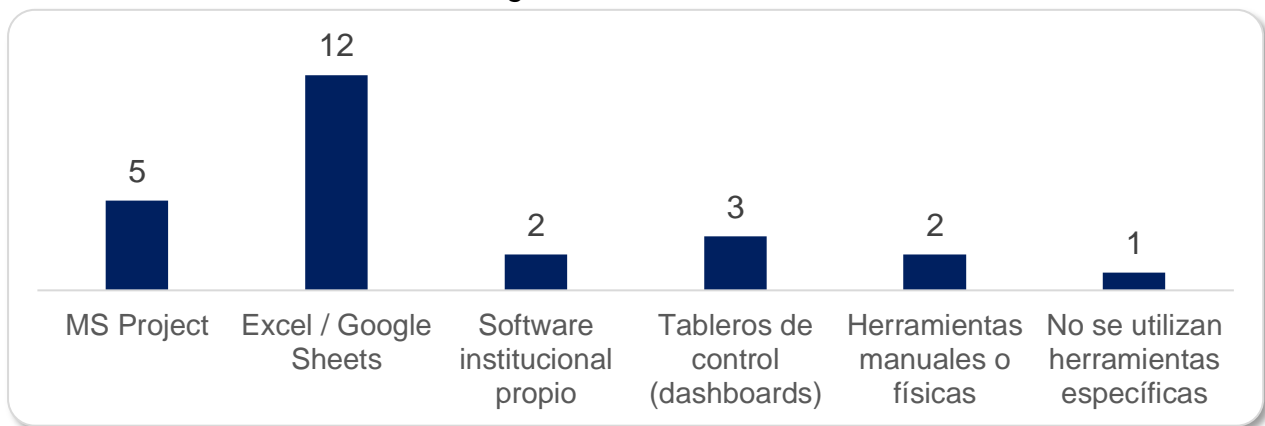
En cuanto a la pregunta relacionada con la suficiencia de los recursos tecnológicos (P9), solo **tres personas** (15%) dieron a conocer que éstos son totalmente suficientes, mientras que el **75%** indica que son parciales, insuficientes o desconocidos, esta percepción generalizada de carencia o insuficiencia refuerza la necesidad de fortalecer la plataforma tecnológica mediante la consolidación de una instancia técnica que propicie la implementación de herramientas adecuadas, su mantenimiento y el acompañamiento técnico para su uso.

Es con base en lo anterior que el desarrollo de la **Oficina de Proyectos (PO)** jugaría un papel fundamental al liderar la selección, configuración y adopción de plataformas tecnológicas que puedan abordar gestión de portafolios, seguimiento de indicadores, documentación estructurada; entre otros, además, una PO podría centralizar el uso de herramientas, garantizar la capacitación y promover estándares digitales para toda la organización, optimizando así los procesos y reduciendo la dependencia de soluciones informales o no integradas.

### 7.2.3.1. Herramientas tecnológicas utilizadas

El 60% de los encuestados utiliza Excel o Google Sheets, lo cual indica una fuerte dependencia de soluciones ofimáticas de bajo nivel para el seguimiento de proyectos. Solo el 25% emplea MS Project, y el uso de software institucional o tableros de control es limitado. Esta dispersión tecnológica refleja la necesidad urgente de implementar herramientas integradas, robustas y estandarizadas, rol que podría asumir una PO.

**Figura 9**  
Frecuencias - Herramientas tecnológicas utilizadas



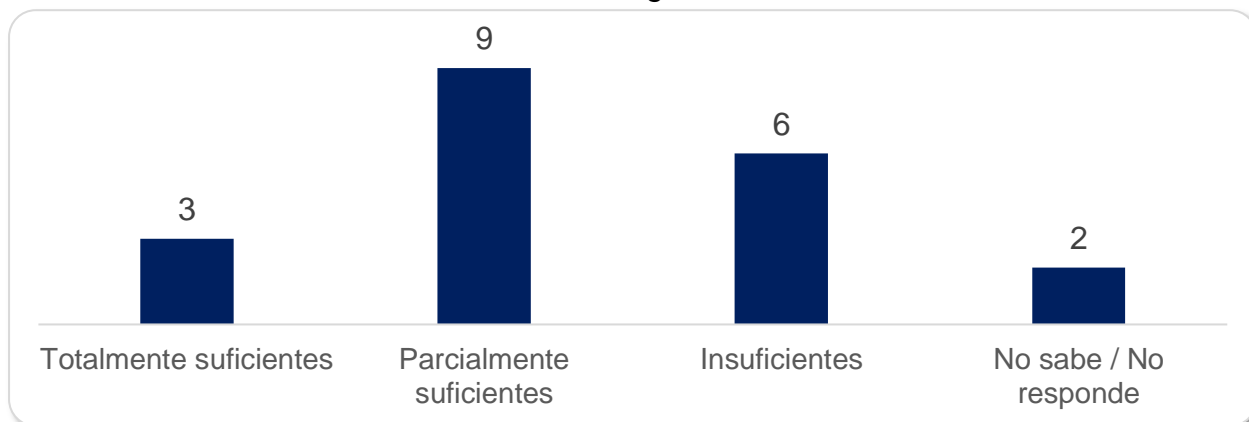
Nota: elaboración propia

### 7.2.3.2. Suficiencia de recursos tecnológicos

Apenas el 15% considera los recursos totalmente suficientes. El 75% restante manifiesta que son insuficientes o solo parcialmente adecuados. Esta percepción generalizada valida la necesidad de que la PO no solo defina estándares, sino que también articule la provisión, formación y actualización de recursos tecnológicos especializados.

**Figura 10**

*Frecuencias - Suficiencia de recursos tecnológicos*



*Nota:* elaboración propia

#### **7.2.4. Talento humano y competencias**

La gestión de proyectos, especialmente en contextos institucionales complejos como el de la UNIPEP, requiere no solo marcos metodológicos y herramientas, sino equipos con competencias sólidas, formación técnica certificada y procesos de desarrollo profesional continuo. Esta variable permite analizar el estado actual del talento humano en términos de preparación y actualización para asumir los desafíos que implica la gestión de iniciativas orientadas a la construcción de paz.

Desde una perspectiva estratégica, el capital humano representa una condición habilitante para la consolidación de una cultura institucional orientada a resultados. La ausencia de perfiles claramente definidos, la falta de programas de profesionalización, y la escasa sistematización de procesos de formación debilitan la capacidad organizacional para planear, ejecutar y evaluar proyectos con criterios de calidad y sostenibilidad.

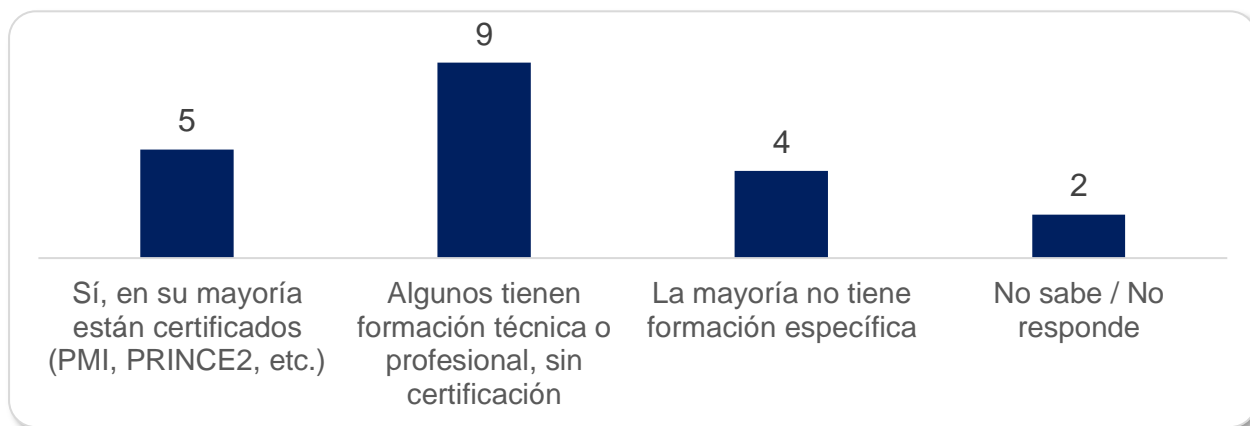
Por tanto, resulta clave contar con una Oficina de Proyectos (PO) que, además de funciones técnicas, pueda asumir el liderazgo en el diseño de planes de fortalecimiento

de capacidades, la definición de competencias por rol de proyecto y la promoción de procesos formativos articulados a los estándares internacionales. Una PO bien estructurada puede convertirse en el eje integrador entre el conocimiento, la práctica y el aprendizaje organizacional, consolidando una verdadera cultura de gestión basada en competencias.

#### 7.2.4.1. Formación del talento humano

Los resultados muestran que solo el 25% del personal cuenta con certificaciones reconocidas como PMI o PRINCE2. El 45% tiene formación técnica o profesional sin acreditación específica, y el 20% manifiesta no tener formación específica en gestión de proyectos. Esta fragmentación de perfiles limita la aplicación estandarizada de buenas prácticas y dificulta la consolidación de un lenguaje común entre equipos, lo que refuerza la necesidad de una PO que defina estándares de competencia y fomente procesos de certificación.

**Figura 11**  
Frecuencias - Formación del talento humano



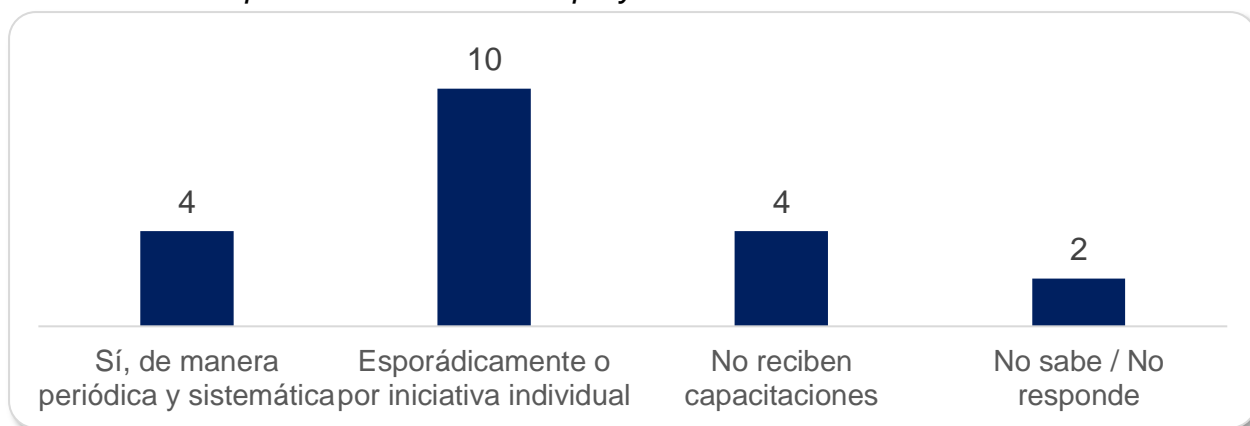
Nota: elaboración propia

### 7.2.4.2. Capacitación continua en proyectos

Solo el 20% de los encuestados indica que existe un proceso sistemático de capacitación, mientras que el 50% señala que estas son esporádicas o dependen de la iniciativa individual. Un 20% afirma que no existen procesos formativos. Esta carencia institucional de formación continua impide la actualización de conocimientos y debilita la respuesta técnica de los equipos ante los cambios del entorno. Una PO permitiría estructurar rutas de formación formal y continua, fortaleciendo las competencias del personal en todos los niveles.

**Figura 12**

*Frecuencias - Capacitación continua en proyectos*



*Nota:* elaboración propia

### 7.2.5. Procesos y seguimiento de proyectos

Implementar procesos de seguimiento, control y documentación de proyectos es un aspecto muy determinante en el nivel de madurez organizacional de una entidad, en el caso de la UNIPEP, en su misión de contribuir a la construcción de paz, requiere garantizar que sus iniciativas no solo se ejecuten, sino que se hagan bajo esquemas que permitan el monitoreo, la evaluación del desempeño, la gestión de riesgos, el aprendizaje institucional y la mejora continua.

Contar con mecanismos como comités de seguimiento, control de cambios documentados, sistematización de lecciones aprendidas y bancos institucionales de proyectos se hace importante de cara a lograr sostenibilidad, transparencia y alineación con las metas y objetivos de la UNIPEP, sin estos componentes, se corre el riesgo de reproducir errores, perder trazabilidad, y fragmentar el conocimiento adquirido, la ausencia de este tipo de herramientas debilita el impacto y la legitimidad de los proyectos.

Desde este enfoque, una Oficina de Proyectos (PO) actuaría como un articulador a la hora de liderar y consolidar estos procesos, una PO puede diseñar metodologías de seguimiento adaptadas al contexto institucional, promover espacios de retroalimentación, definir protocolos de cierre con posibilidad de documentación de lecciones, y consolidar también herramientas de gestión que permitan tener visibilidad integral del portafolio de proyectos ofrecidos por la unidad.

#### **7.2.5.1. Monitoreo del avance de proyectos**

El 45% de los participantes afirma que el seguimiento se hace por medio de reportes ocasionales no estandarizados, solo el 30% menciona el uso de indicadores y herramientas sistematizadas, esto revela un monitoreo mayormente informal y reactivo, que impide anticiparse a desviaciones o tomar decisiones informadas.

**Figura 13**

*Frecuencias - Monitoreo del avance de proyectos*



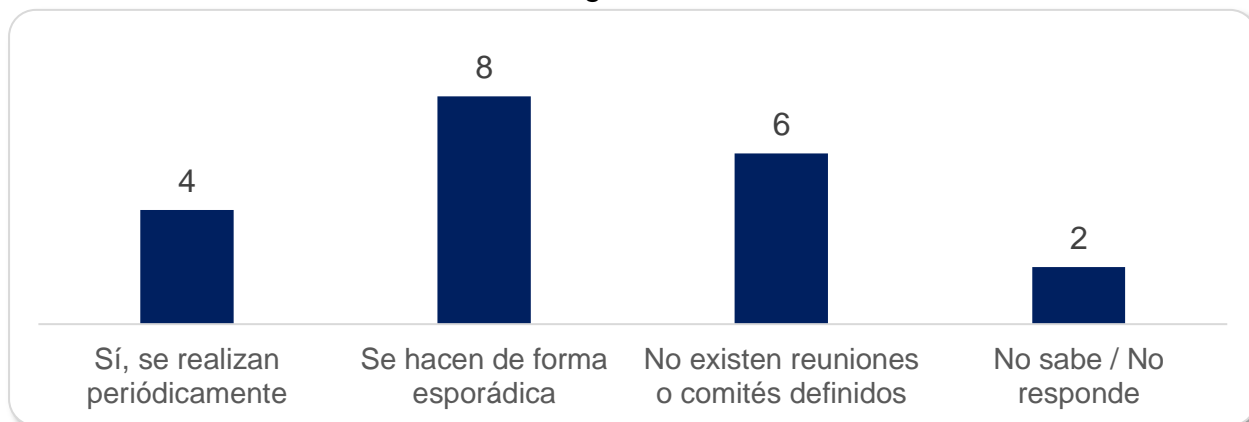
Nota: elaboración propia

### 7.2.5.2. Comités o reuniones de seguimiento

Solo el 20% reporta que se realizan reuniones periódicas, mientras que el 40% indica que son esporádicas y el 30% afirma que no existen. Esta falta de espacios formales de seguimiento limita la gobernanza de los proyectos y reduce la capacidad de coordinación entre actores.

**Figura 14**

*Frecuencias - Comités o reuniones de seguimiento*



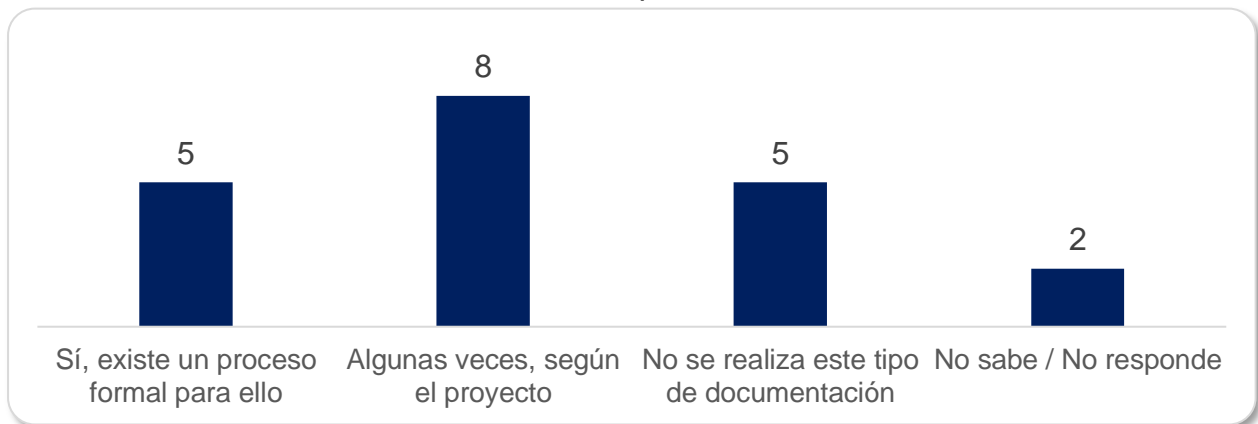
Nota: elaboración propia

### 7.2.5.3. Sistematización de lecciones aprendidas

El 40% señala que esto se hace solo en algunos proyectos, y un 25% afirma que no se realiza este tipo de documentación. Esto significa que el aprendizaje organizacional no está sistematizado, se pierde o depende de voluntades individuales.

**Figura 15**

*Frecuencias - Sistematización de lecciones aprendidas*



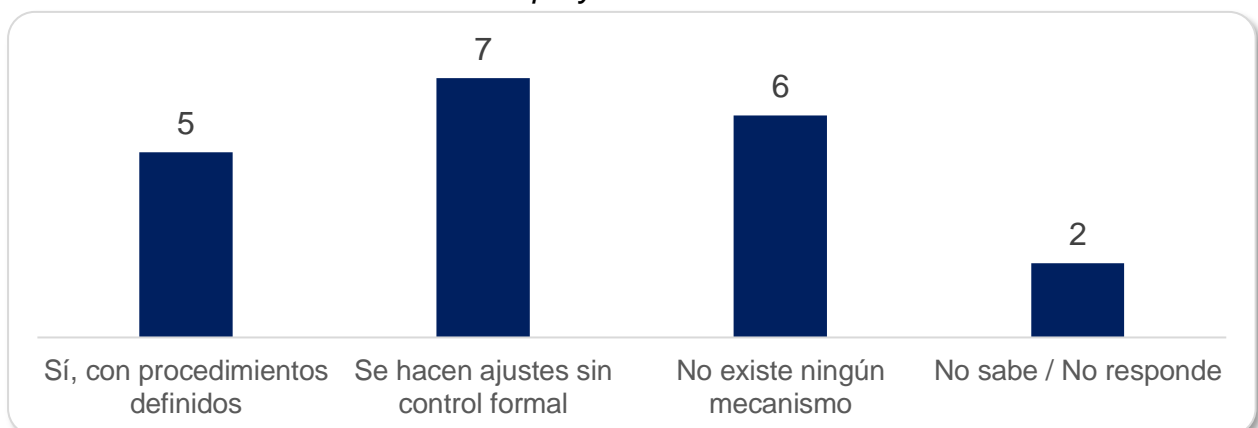
*Nota:* elaboración propia

### 7.2.5.4. Control de cambios en proyectos

El 35% indicó que los ajustes se hacen sin control formal, y el 30% que no existen mecanismos, solo un 25% reporta contar con procedimientos definidos. Esta carencia compromete la trazabilidad y el control de alcance.

**Figura 16**

*Frecuencias - Control de cambios en proyectos*



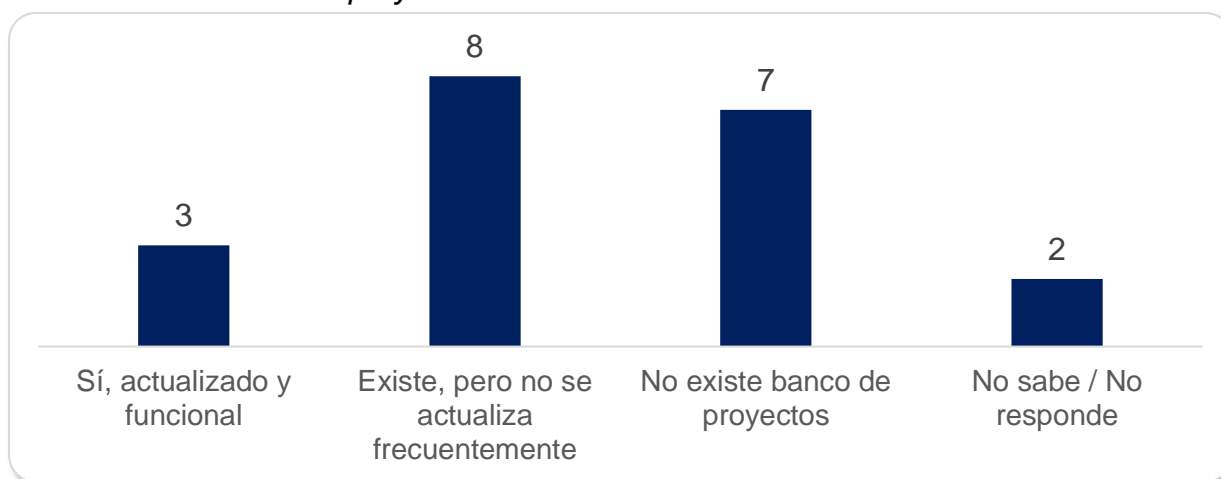
*Nota:* elaboración propia

### 7.2.5.5. Banco de proyectos

El 35% manifestó que no existe banco de proyectos y un 30% que si existe, pero no se actualiza, únicamente un 15% afirmó que está actualizado y es funcional, esto muestra una alta dispersión de iniciativas y la imposibilidad de gestionar un portafolio estratégico. Una PO sería responsable de consolidar y actualizar permanentemente un banco de proyectos que permita la trazabilidad y priorización institucional.

**Figura 17**

*Frecuencias - Banco de proyectos*



*Nota:* elaboración propia

### 7.2.6. Alineación estratégica y cultura organizacional

La alineación de los proyectos institucionales con los objetivos estratégicos y con los principios del Modelo de Construcción de Paz representa un aspecto crítico para garantizar coherencia, pertinencia e impacto sostenible en la acción de la UNIPEP, cuando los proyectos responden a criterios definidos, se articulan con las políticas públicas y reflejan una cultura organizacional que tiene en cuenta la planeación estructurada, se potencia la capacidad de generar transformaciones reales pero sobre

todo medibles en el territorio, que es uno de los aspectos más importantes dada la naturaleza de los proyectos desplegados por la UNIPEP

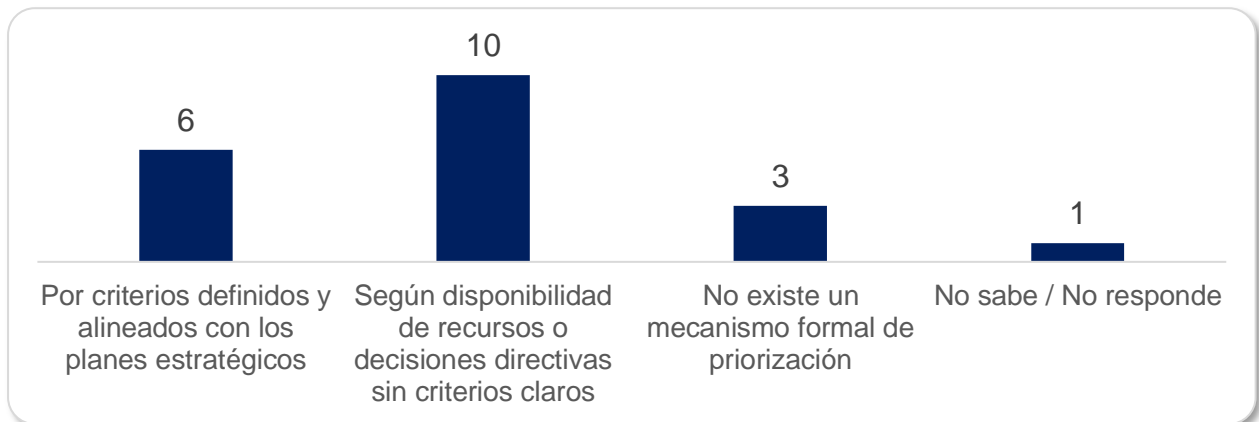
Ahora, la cultura organizacional sirve como un habilitador o una barrera silenciosa, ya que si la gestión de proyectos no está integrada a la perspectiva institucional, difícilmente se consolidará un modelo de gobernanza de los proyectos que sea moderno y ante todo eficiente; en este sentido, una Oficina de Proyectos (PO) puede actuar como catalizador de dicha alineación, generando mecanismos de priorización, orientando la formulación de iniciativas alineadas, buscando el análisis de impacto social y liderando procesos de cambio hacia que lleve a la UNIPEP a una gestión más técnica, rigurosa y orientada siempre a resultados.

#### **7.2.6.1. Monitoreo del avance de proyectos**

Un 50% de los encuestados señaló que la priorización depende de la disponibilidad de recursos o de decisiones directivas sin criterios claros mientras que un 30% indicó que existen criterios definidos y alineados con planes estratégicos, y un 15% afirma que no hay ningún mecanismo formal, este panorama evidencia una alta discrecionalidad en la toma de decisiones, lo cual afecta la coherencia del portafolio institucional.

**Figura 18**

*Frecuencias - Monitoreo del avance de proyectos*



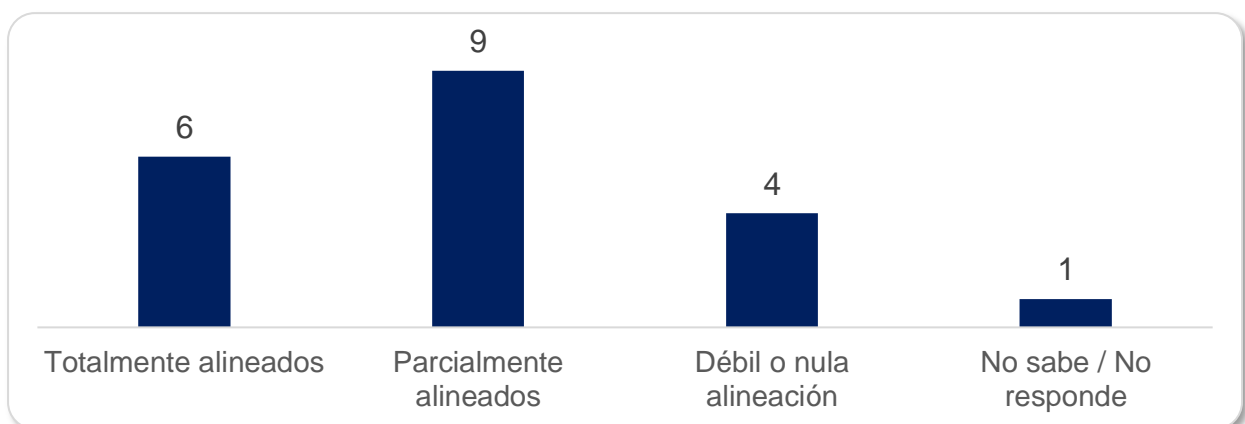
*Nota:* elaboración propia

### **7.2.6.1. Alineación con el Modelo de Paz**

El 45% respondió que los proyectos están parcialmente alineados, y el 20% afirmó que la alineación es débil o nula, únicamente un 30% percibe total alineación, esto refleja una desconexión entre las iniciativas ejecutadas y el propósito institucional de construir paz, y es qui donde una PO puede garantizar esta alineación desde la etapa de formulación, incorporando validaciones técnicas y revisiones de pertinencia política, social, entre otras

**Figura 19**

*Frecuencias - Alineación con el Modelo de Paz*



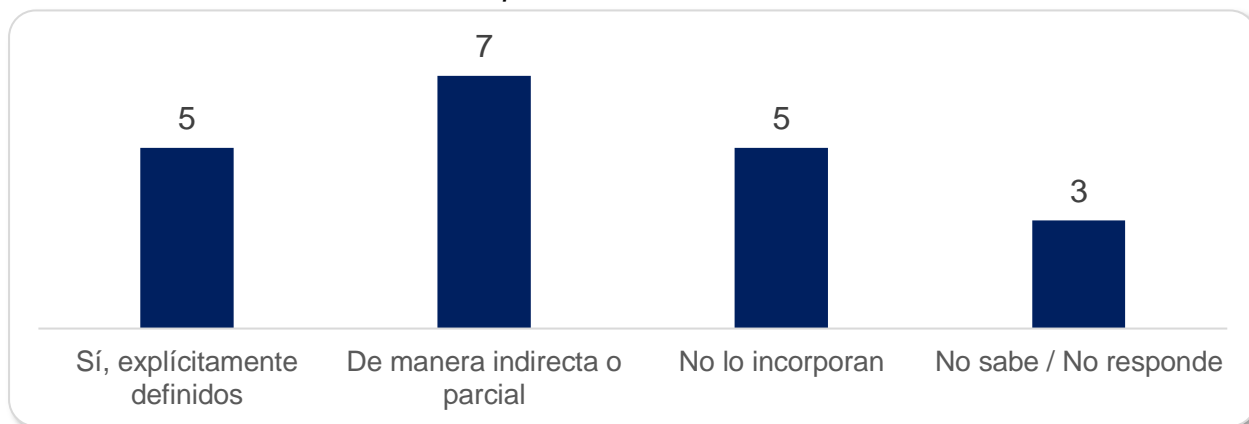
*Nota:* elaboración propia

### 7.2.6.1. Consideración del impacto social

El 25% manifestó que estos beneficios están explícitamente definidos, mientras que el 35% los identifica de forma indirecta o parcial, entre tanto un 25% afirma que no los incorporan, revelando un uso débil del enfoque de impacto social como eje de diseño de proyectos, siendo esto una orientación clave en el diseño de una PO donde incorporar esta variable debe marcarse como criterio obligatorio en la formulación y evaluación de iniciativas.

**Figura 20**

*Frecuencias - Consideración del impacto social*



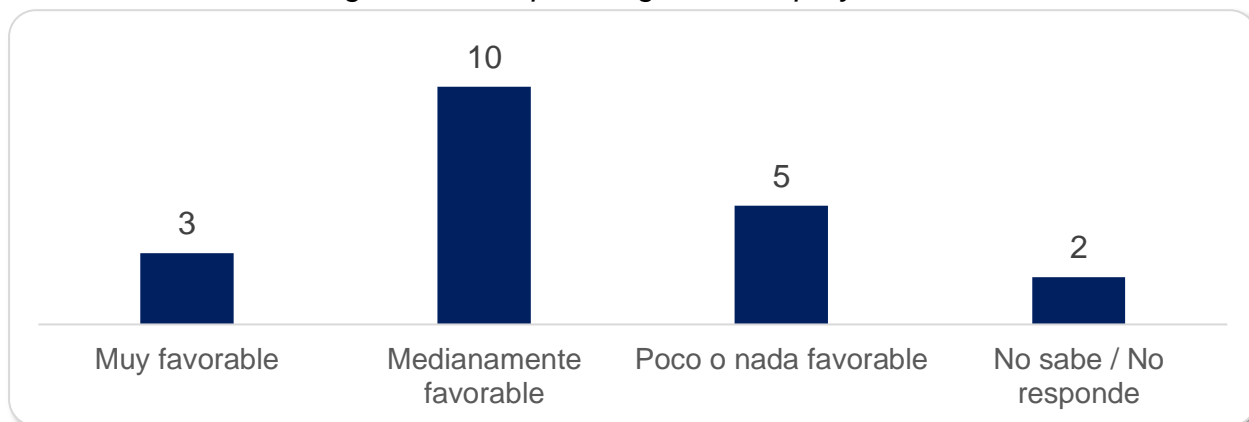
Nota: elaboración propia

### 7.2.6.1. Cultura organizacional para la gestión de proyectos

La mitad de los encuestados (50%) considera que esta cultura es solo medianamente favorable, mientras que el 25% la calificó como poco o nada favorable, mientras que solamente el 15% la logró percibir como muy favorable, esto indica una brecha cultural que limita la implementación efectiva de buenas prácticas.

**Figura 21**

*Frecuencias - Cultura organizacional para la gestión de proyectos*



Nota: elaboración propia

### **7.2.7. Variables complementarias de gestión estratégica**

Estas variables que se consideraron complementarias buscan analizar aspectos clave que, si bien no siempre son visibles en los manuales o metodologías, resultan importantes para una gestión de proyectos efectiva, temas como la articulación entre áreas, la existencia de mecanismos de retroalimentación, la cooperación interinstitucional y el nivel de satisfacción general con la gestión de proyectos, muestran la madurez relacional, operativa y estratégica de la organización.

Estos elementos toman un valor adicional considerando la naturaleza de la UNIPPEP como actor multiactor, territorial y transformador de los proyectos asociados a la construcción de paz, los cuales están dentro de escenarios complejos de construcción de la misma, no tener en cuenta elementos de esta categoría, puede generar proyectos fragmentados, desconectados del entorno y con baja legitimidad.

La creación de una Oficina de Proyectos (PO) permitiría consolidar estas capacidades mediante flujos de comunicación adecuados, estructuras de seguimiento transversales, espacios de diálogo técnico, articulación con cooperación internacional y

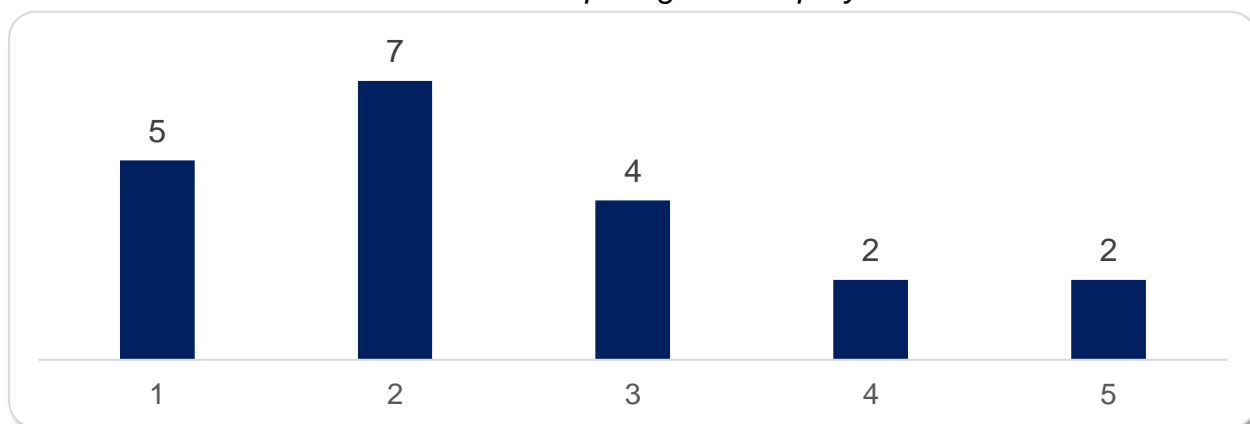
evaluación periódica de la percepción institucional sobre como avanza la gestión de proyectos en la unidad

### **7.2.7.1. Articulación de la UNIPEP para gestionar proyectos**

El 35% de los participantes evaluó esta articulación con un dos sobre cinco, y un 25% con un uno. Solo un 10% considera que es completamente efectiva. Este resultado evidencia una percepción generalizada de desconexión y falta de coordinación entre dependencias.

**Figura 22**

*Frecuencias - Articulación de la UNIPEP para gestionar proyectos*



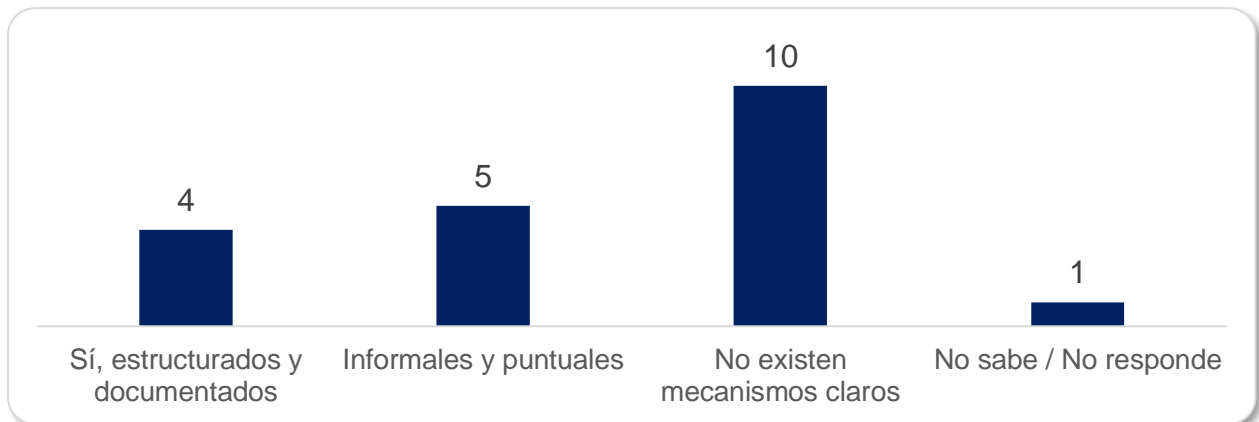
Nota: elaboración propia

### **7.2.7.1. Mecanismos de retroalimentación**

La mitad de los encuestados (50%) consideró que no existen mecanismos adecuados de retroalimentación y solo un 20% identificó procesos documentados, esta ausencia de feed back limita la mejora continua el aprendizaje institucional y el ajuste oportuno de los proyectos, liderar este proceso mediante herramientas como informes de seguimiento, lecciones aprendidas y modelos de evaluación, es una de las tareas fundamentales de una PO.

**Figura 23**

*Frecuencias - Mecanismos de retroalimentación*



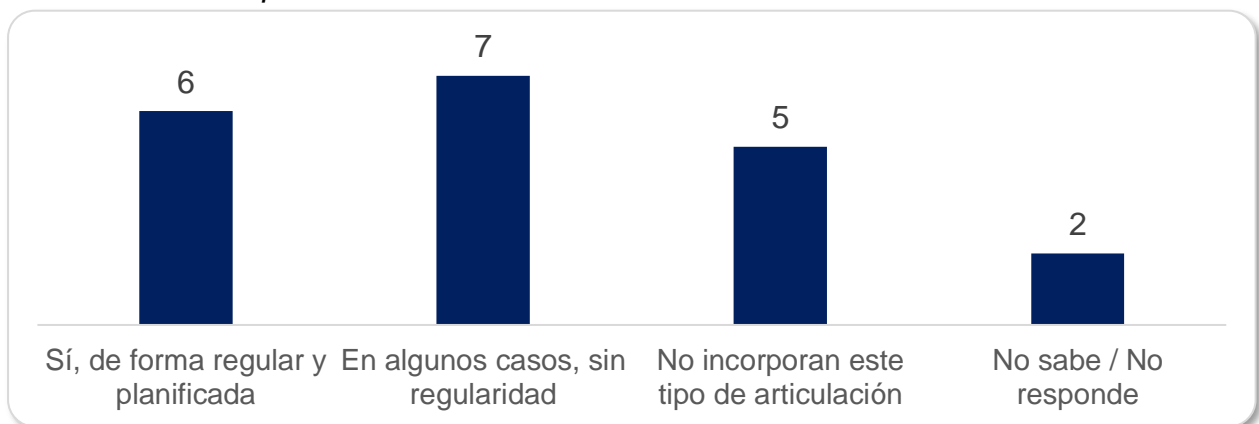
Nota: elaboración propia

**7.2.7.1. Cooperación con actores externos**

Un 35% señaló que esta articulación se da solo en algunos casos y sin regularidad, mientras que un 25% afirma que no se incorpora, entre tanto el 30% considera que la articulación se adelanta de manera constante y planificada ya que muchos de los proyectos de UNIPEP implican interacción con actores del nivel nacional e internacional, aquí es esencial que esta articulación se institucionalice.

**Figura 24**

*Frecuencias - Cooperación con actores externos*



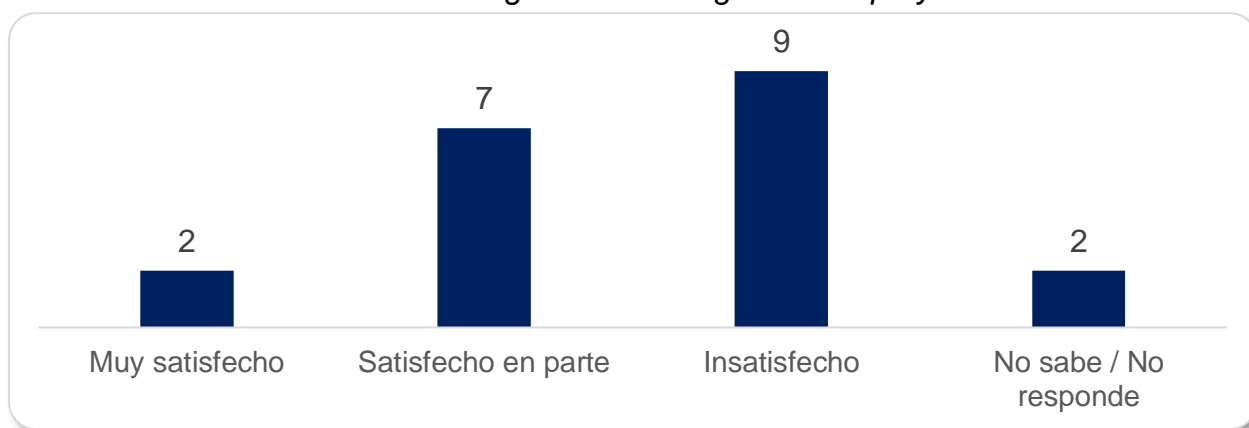
Nota: elaboración propia

### 7.2.7.1. Nivel de satisfacción general con la gestión de proyectos

El 45% de los encuestados expresó sentirse parcialmente satisfecho, mientras que un 35% se manifiesta insatisfecho, entre tanto solo un 10% declara estar muy satisfecho, este desbalance institucional refuerza el diagnóstico general de necesidad de transformación del modelo de gestión actual.

#### Figura 25

Frecuencias - Nivel de satisfacción general con la gestión de proyectos



Nota: elaboración propia

### 7.3. Resultados de la medición a la aplicación de buenas prácticas en proyectos ejecutados y por ejecutar en la UNIPEP

Como complemento a la encuesta aplicada a los actores clave de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), se aplicaron dos instrumentos tipo lista de chequeo para evaluar el grado de implementación de buenas prácticas en la gestión de proyectos, sobre aquellos que han sido ejecutados y los que actualmente se encuentran en desarrollo.

Estos instrumentos permitieron identificar con mayor precisión el nivel de madurez organizacional en cuanto a prácticas de planeación, seguimiento, documentación, control, alineación estratégica y sostenibilidad operativa en los proyectos, de esta

forma, el Formato A, orientado a proyectos ejecutados, buscó determinar el grado de cumplimiento de buenas prácticas asociadas al ciclo de vida completo del proyecto, mientras que el Formato B, aplicado a proyectos en ejecución, permitió observar en tiempo real la implementación de elementos claves de gestión, como la definición de líneas base, uso de herramientas tecnológicas, gestión del riesgo y mecanismos de monitoreo, entre otros.

El análisis se presentó en dos grandes ejes, primero, se examinan los resultados obtenidos en los proyectos que han sido finalizados; luego, se abordan los hallazgos derivados de los proyectos que se encuentran en curso, en cada uno de estos componentes, los resultados se organizaron en función de las variables analíticas previamente definidas, lo que permite una interpretación estructurada y coherente.

Este abordaje desde ambas perspectivas busca sustentar técnicamente la necesidad de avanzar hacia la creación e implementación de una Oficina de Proyectos (PO) en la UNIPEP, como instancia institucional encargada de consolidar capacidades, estandarizar procesos y garantizar la alineación estratégica de los proyectos con los objetivos misionales de la unidad.

### ***7.3.1. Proyectos ejecutados***

A continuación, se analizan los hallazgos derivados de la aplicación del instrumento tipo lista de chequeo al conjunto de seis proyectos **EJECUTADOS** por la UNIPEP, con el fin de valorar sus prácticas en torno a la gestión estructurada de proyectos, este análisis se realiza a partir de una mirada crítica y técnica sobre el grado de cumplimiento de variables clave asociadas a buenas prácticas en planificación,

alineación estratégica, documentación, enfoque metodológico, seguimiento, evaluación, gestión presupuestal y sistematización de lecciones aprendidas.

Los proyectos evaluados (todos enmarcados en iniciativas institucionales orientadas a la construcción de paz, la transformación social y la mejora de capacidades policiales) constituyen un insumo valioso para comprender el estado actual de la gestión de proyectos dentro de la UNIPEP, a través de la exploración detallada de los niveles de cumplimiento (cumple completamente, cumple parcialmente o no cumple) de cada ítem, se busca identificar tanto buenas prácticas como brechas críticas que al ser abordadas de manera estratégica, permitirán robustecer los mecanismos de gobernanza, control y aprendizaje organizacional.

Este análisis no solo permite establecer un diagnóstico funcional de las capacidades institucionales actuales, sino que constituye un fundamento esencial para sustentar la necesidad de estructurar una Oficina de Proyectos (PO) que promueva la estandarización de procesos, el uso sistemático de herramientas tecnológicas, la alineación de los proyectos con la planeación estratégica institucional y la consolidación de una cultura organizacional orientada a resultados. En adelante, se presentan los resultados agrupados por variable, los cuales permitirán trazar conclusiones y recomendaciones alineadas con dicha finalidad institucional.

**Tabla 18 - Resultados de aplicación de listas de chequeo en proyectos ejecutados**

Ítem Evaluado	Variable	Creación del Modelo de Construcción de Paz	Transformación de Conflictos Sociales y Paz Territorial	Enfoque de Género en el Servicio de Policía "EMA"	SUMA "Voces y Acciones para la Convivencia"	Transformación de Conflictos Sociales y Paz Territorial	Jornadas de pedagogía para la paz y no estigmatización
El proyecto contó con una línea base clara de alcance, tiempo y costo	Planificación y documentación	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple completamente	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple parcialmente
Existió un análisis de interesados documentado	Análisis de actores	Cumple completamente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple parcialmente	No cumple
Se aplicó alguna metodología estructurada de gestión	Enfoque metodológico	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple	No cumple
Se realizó seguimiento periódico con reportes documentados	Seguimiento y evaluación	Cumple completamente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple parcialmente
Se midieron los resultados con indicadores de impacto	Seguimiento y evaluación	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple
Se elaboró un informe de cierre	Lecciones aprendidas y cierre	Cumple completamente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple parcialmente	No cumple
Se sistematizaron lecciones aprendidas	Lecciones aprendidas y cierre	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple	No cumple
El proyecto estuvo alineado con los componentes del Modelo de Paz	Alineación estratégica	Cumple completamente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente
Se utilizaron herramientas tecnológicas para el seguimiento	Seguimiento y evaluación	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple	No cumple
El presupuesto fue ejecutado conforme a lo planeado	Gestión presupuestal	Cumple completamente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente
Se generó un acta de inicio de proyecto o documento equivalente	Planificación y documentación	Cumple completamente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple parcialmente	No cumple

Nota: elaboración propia

### **7.3.1.1. Alineación estratégica**

Se logra observar una alineación parcial con los componentes del Modelo de Construcción de Paz, donde de los seis proyectos evaluados, cinco fueron calificados como “Cumple parcialmente”, uno como “Cumple completamente”.

Esta tendencia muestra una debilidad en la incorporación de criterios estratégicos en la planificación y ejecución de los proyectos, aunque existe una intención por responder a los lineamientos institucionales de paz; el cumplimiento parcial en la mayoría de los casos muestra una implementación débil o poco sistematizada de los componentes del modelo, situación que afecta la coherencia y el impacto de las intervenciones, debilitando la conexión entre los proyectos desarrollados y los fines institucionales superiores de construcción de paz.

Este hallazgo justifica la necesidad de una instancia organizada que garantice, desde la formulación misma de los proyectos, una articulación directa y verificable con los marcos estratégicos institucionales, la PO tendría la capacidad de establecer mecanismos formales de alineación estratégica, crear directrices y estándares de formulación alineados con los modelos institucionales y realizar revisiones periódicas que aseguren la coherencia de los resultados frente a los objetivos de paz definidos por la institución.

### **7.3.1.2. Análisis de actores**

Se evidencia una implementación insuficiente y heterogénea en la documentación del análisis de partes interesadas en los proyectos ejecutados, de los seis proyectos analizados, solo uno cumple completamente con este criterio, mientras que tres lo cumplen parcialmente y dos no lo cumplen, esta situación deja entrever que en la

mayoría de los casos, no se realizó un proceso estructurado para identificar, categorizar y gestionar a los actores relevantes, lo cual debilita la planificación estratégica, la participación efectiva y la sostenibilidad de los proyectos en contextos institucionales cuando es importante el contar con alianzas estratégicas.

Desde una perspectiva institucional la ausencia de un análisis de interesados debidamente documentado representa una debilidad crítica que podría ser corregida a través desde una PO, ya que permitiría estandarizar herramientas y metodologías para la gestión de interesados desde el inicio de cada iniciativa, garantizando la trazabilidad, inclusión y gestión estratégica de los grupos de interés internos y externos facilitando también la institucionalización de buenas prácticas en torno a la comunicación, el compromiso y la rendición de cuentas, fortaleciendo el relacionamiento con la comunidad, aliados institucionales y demás actores involucrados en los procesos de paz y transformación social.

### **7.3.1.3. Enfoque metodológico**

Es evidente una brecha en el uso de marcos estructurados para la gestión de los proyectos ejecutados por la UNIPEP. El 66% de los proyectos (cuatro de seis) no aplicaron ninguna metodología formal, mientras que el 33% restante (dos de seis) mostró un cumplimiento parcial, esta tendencia es prueba de una gestión basada más en la experiencia y la ejecución empírica que en principios técnicos sistematizados, lo cual limita la eficiencia, la estandarización y la capacidad de evaluación objetiva de los proyectos.

Esta carencia de metodologías reconocidas y adaptadas al contexto institucional representa una debilidad estructural que justifica la necesidad de una Oficina de Proyectos que permitiría el uso racional y adecuado de enfoques metodológicos coherentes con los estándares internacionales de gestión de proyectos, mejorando la trazabilidad, el control y la calidad de los resultados alcanzados por los proyectos, fortaleciendo la gobernanza interna y aumentando la efectividad institucional en la gestión de iniciativas de esta categoría.

#### **7.3.1.4. Gestión presupuestal**

La alta proporción de proyectos con cumplimiento parcial (100%) da a conocer una gestión presupuestal que, si bien evidencia una ejecución de los recursos, carece de mecanismos robustos que aseguren una alineación estricta entre la planificación financiera y su ejecución, este índice de cumplimiento parcial sugiere posibles desviaciones en el uso de los fondos, ajustes no sistematizados en los planes de gasto, o una falta de seguimiento detallado de los recursos asignados.

Esta debilidad reafirma la necesidad de una instancia que no solo estandarice los procedimientos de planeación financiera, sino que también implemente mecanismos de control y trazabilidad del presupuesto, y es aquí donde una PO fortalecería las competencias técnicas para formular, ejecutar y evaluar presupuestos en función de metas e indicadores, promoviendo la transparencia, la eficiencia y el uso estratégico de los recursos institucionales.

#### **7.3.1.5. Lecciones aprendidas y cierre**

Esta variable evaluada a través de dos ítems (elaboración del informe de cierre y sistematización de lecciones aprendidas), muestra hallazgos que exponen una

importante debilidad estructural en los procesos de finalización y capitalización del conocimiento en los proyectos ejecutados por la UNIPEP.

En cuanto al informe de cierre, únicamente el proyecto Creación del Modelo de Construcción de Paz cumple completamente con este requisito, Cuatro de los seis proyectos (67%) presentan un cumplimiento parcial, y el proyecto restante no lo cumple, resultados que sugieren que, si bien existe una intención institucional de cerrar formalmente los proyectos, esta práctica no se encuentra estandarizada ni consolidada.

Frente a la sistematización de lecciones aprendidas, los resultados son más críticos: cuatro proyectos no cumplen con este ítem y dos cumplen parcialmente; esta situación da a conocer una clara pérdida del conocimiento generado por los proyectos, desaprovechando oportunidades de mejora continua, transferencia de aprendizajes y construcción de memoria institucional.

En conjunto, los resultados revelan una ausencia de lineamientos formales y metodologías definidas para el cierre y evaluación final de proyectos, deficiencia que no solo impide el control integral de la ejecución, sino también la retroalimentación estratégica para el desarrollo de futuras iniciativas, justificando la implementación de una dependencia que promueva procesos de cierre sistemáticos, incluyendo informes estructurados y lecciones aprendidas como práctica obligatoria para la mejora.

#### **7.3.1.6. Planificación y documentación**

Esta variable donde la lista de chequeo abordó los siguientes dos ítems: 1) El proyecto contó con una línea base clara de alcance, tiempo y costo y 2) Se generó un acta de inicio de proyecto o documento equivalente, refleja una gestión preliminar del

ciclo de vida del proyecto marcada por la inconsistencia y la informalidad documental en los procesos adelantados por la unidad.

En cuanto al primer ítem, solo uno de los seis proyectos (Enfoque de Género en el Servicio de Policía "EMA") cumple completamente con la definición de una línea base clara. Cuatro proyectos (67%) muestran un cumplimiento parcial, y uno no cumple con este requisito básico, esto demuestra que la mayoría de los proyectos no parten de una planificación robusta ni de un marco referencial sólido, lo que compromete gravemente la capacidad de control y seguimiento a lo largo de la ejecución. Sin una línea base bien definida, resulta complejo establecer parámetros de desempeño, evaluar avances o justificar desviaciones.

Respecto al segundo ítem (existencia de un acta de inicio o documento equivalente), el panorama es similar, solo un proyecto cumple completamente, tres presentan un cumplimiento parcial y dos no cumplen, aquí se denota una falta de estandarización en el inicio formal de los proyectos, lo cual debilita el marco operativo y administrativo que debería respaldar cada iniciativa, aquí es importante señalar que existen documentos que sirven como punto de partida de las iniciativas, sin embargo, en su gran mayoría estos no cuentan con la información mínima exigida por un documento de inicio en el marco de la gerencia de proyectos.

En conjunto frente a la variable analizada, los hallazgos indican que no existen protocolos institucionalizados claros para la formulación y formalización documental de los proyectos, la inexistencia de estos instrumentos clave reduce la trazabilidad, afecta la toma de decisiones informadas y expone a la organización a riesgos operativos y presupuestales, siendo imprescindible que la propuesta de estructuración de la Oficina

de Proyectos (PO) establezca mecanismos estandarizados para la elaboración de líneas base y la emisión de actas de inicio, como prácticas de obligatorio cumplimiento que garanticen una planificación integral y transparente desde la concepción misma de cada iniciativa.

#### **7.3.1.7. Seguimiento y evaluación**

La variable “Seguimiento y evaluación”, que se evaluó desde tres ítems clave, mostró brechas en la capacidad de la UNIPEP para realizar un monitoreo efectivo de sus proyectos que se ejecutaron, es importante indicar que este componente es esencial para garantizar una gestión basada en resultados, la toma de decisiones informadas y la mejora continua.

En el ítem “Se realizó seguimiento periódico con reportes documentados”, solo un proyecto cumple completamente, mientras que cuatro presentan cumplimiento parcial y uno no cumple, ahora, si bien hay señales de esfuerzo por implementar procesos de seguimiento, la baja proporción de cumplimiento pleno indica que los reportes no siempre son sistemáticos ni estandarizados, lo que limita la trazabilidad y dificulta la consolidación del aprendizaje acumulado que debe dejar cualquier iniciativa ejecutada.

Respecto al ítem “Se midieron los resultados con indicadores de impacto”, ninguno de los proyectos evaluados alcanza un cumplimiento completo, tres proyectos (50%) apenas cumplen parcialmente y el 50% restante no cumple con este parámetro, aquí es evidente la débil cultura de medición orientada al impacto, lo cual es crítico, ya que impide evaluar objetivamente los efectos reales de los proyectos sobre las comunidades beneficiarias o sobre las metas institucionales de paz y convivencia proyectadas

Ahora, en el ítem “Se utilizaron herramientas tecnológicas para el seguimiento”, todos los proyectos muestran una calificación deficiente: tres cumplen parcialmente, y tres no cumplen, lo que sugiere una ausencia de sistemas digitales o plataformas tecnológicas institucionalizadas que faciliten el monitoreo estructurado, el análisis de datos y la generación automática de reportes.

En conjunto, los resultados observados en la variable revelan una capacidad incipiente para implementar mecanismos integrales de seguimiento y evaluación, tanto desde el punto de vista metodológico como tecnológico, esta debilidad representa un riesgo para la sostenibilidad de los proyectos y una oportunidad crítica para la futura Oficina de Proyectos, que deberá liderar la incorporación de herramientas digitales, estandarización de reportes y construcción de indicadores de impacto coherentes con los objetivos estratégicos de UNIPEP.

### ***7.3.2. Proyectos en ejecución***

Esta sección da a conocer los resultados obtenidos a partir de la aplicación de listas de chequeo a cuatro proyectos actualmente **EN EJECUCIÓN** por parte de la UNIPEP, buscando identificar el estado actual de implementación de buenas prácticas en la gestión de sus proyectos, a diferencia de los proyectos ejecutados, esta evaluación permite no solo realizar un diagnóstico retrospectivo, sino también formular recomendaciones proactivas y correctivas durante el desarrollo de las iniciativas, lo que representa una oportunidad estratégica para generar correcciones en tiempo real.

Las variables evaluadas fueron definidas con base en estándares internacionales de gestión de proyectos e incluyen aspectos como la planificación y documentación, el monitoreo del desempeño, la gestión de riesgos, el uso de herramientas tecnológicas,

el control de cambios, la existencia de mecanismos de cierre proyectados, así como la identificación clara de liderazgos y roles, esto desde 11 ítems aplicados a cada proyecto, bajo una escala de cumplimiento estructurada en tres niveles: **cumple completamente, cumple parcialmente y no cumple.**

Mas allá de buscar establecer el grado de madurez en la gestión de cada proyecto, también se espera evidenciar patrones comunes, buenas prácticas emergentes y brechas críticas que deben ser atendidas con prioridad, de esta forma los hallazgos permitirían orientar de manera fundamentada la estructuración de una Oficina de Proyectos que actúe como articulador técnico, garantizando que los proyectos de la UNIPEP se desarrollen bajo criterios de eficiencia, trazabilidad, sostenibilidad y alineación estratégica con los objetivos institucionales y misionales de la Policía Nacional.

**Tabla 19 - Resultados de aplicación de listas de chequeo en proyectos en ejecución**

Ítem Evaluado	Variable	Convenio PONAL/DCAF	Gobernanza PDET	Fortalecimiento Capacidades Policía	Política de Desmantelamiento
El proyecto cuenta con una línea base definida (alcance, tiempo, costo)	Planificación y documentación	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple
Se realiza seguimiento periódico del avance físico y financiero	Seguimiento y evaluación	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple
Existe una matriz de riesgos activa y actualizada	Gestión de riesgos	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple
El proyecto reporta indicadores de desempeño	Seguimiento y evaluación	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple
Hay documentación disponible y organizada	Planificación y documentación	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple	No cumple
El proyecto utiliza herramientas tecnológicas para su gestión	Capacidades tecnológicas	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple
Se prevé un mecanismo de cierre formal	Lecciones aprendidas y cierre	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple	No cumple
Alineado con al menos uno de los componentes del Modelo de Paz	Alineación estratégica	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente
Existen mecanismos para registrar ajustes o cambios en el proyecto	Control de cambios	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple
Se generó un acta de inicio de proyecto o documento equivalente	Planificación y documentación	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple
Existe gerente de proyecto o rol equivalente debidamente identificado	Gobernanza y estructura organizacional	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple

Nota: elaboración propia

### **7.3.2.1. Alineación estratégica**

En los cuatro proyectos en ejecución que se evaluaron fue posible identificar que todos cumplen parcialmente con la alineación a los componentes del Modelo de Construcción de Paz, aspecto que revela una tendencia homogénea en la que si bien existe cierto nivel de articulación conceptual con las directrices estratégicas de la UNIPEP y la Política de Paz, dicha alineación no se encuentra formalmente estructurada, documentada ni completamente interiorizada en la fase de ejecución de los proyectos.

La ausencia de un cumplimiento total sugiere que el vínculo entre los objetivos estratégicos institucionales y las actividades operativas aún no se traduce en lineamientos programáticos sólidos o mecanismos claros de trazabilidad, situación plantea una oportunidad crítica para que la futura Oficina de Proyectos (PO) fortalezca los procesos de planificación estratégica, estableciendo directrices metodológicas que garanticen la integración explícita de la política pública de paz desde el diseño hasta la ejecución de cada proyecto.

### **7.3.2.2. Capacidades tecnológicas**

Respecto al uso de herramientas tecnológicas para la gestión de los proyectos en ejecución, los resultados referencian una clara fragmentación en su implementación, dado que dos proyectos (Convenio PONAL/DCAF y Gobernanza PDET) presentan un nivel de cumplimiento parcial, mientras que los otros dos (Fortalecimiento de Capacidades de la Policía y Política de Desmantelamiento) evidencian un incumplimiento total.

Esta distribución permite establecer que aunque existen algunas iniciativas que integran herramientas digitales poco estructuradas (archivos de Excel o Google sheets), aún no se ha consolidado una estrategia institucional que garantice una adopción plena y sistemática de herramientas de mayor robustez, la carencia de este tipo de sistemas tecnológicos afecta negativamente la trazabilidad, el seguimiento y la eficiencia en la ejecución, lo que representa un reto clave para la estandarización de la gestión de proyectos en UNIPEP; ahora, fortalecer estas capacidades debe ser una prioridad para la futura PO, promoviendo la implementación de plataformas interoperables que faciliten la planificación, el monitoreo y la toma de decisiones basadas en datos confiables y actualizados.

#### **7.3.2.3. Control de cambios**

Se puede ver una implementación débil y desigual de mecanismos formales para registrar ajustes o modificaciones durante la ejecución, solamente los proyectos Convenio PONAL/DCAF y Gobernanza PDET evidencian un cumplimiento parcial, mientras que los proyectos Fortalecimiento de Capacidades de la Policía y Política de Desmantelamiento presentan un incumplimiento total.

Aquí se refleja una debilidad estructural en la capacidad de adaptación y trazabilidad de los proyectos frente a eventos no planificados, lo que compromete la gobernabilidad técnica del ciclo de vida del proyecto, la ausencia de procesos estandarizados de control de cambios puede derivar en desviaciones no documentadas, decisiones arbitrarias o pérdida de información crítica para la toma de decisiones.

Esto demuestra la importancia de establecer procedimientos transparentes y herramientas que faciliten el registro, análisis y aprobación de las modificaciones que

se originan bajo criterios técnicos, financieros y estratégicos. Esta habilidad es esencial para potenciar la transparencia, la rastreabilidad y la integridad de los proyectos de la institución.

#### **7.3.2.4. Gestión de riesgos**

Los resultados muestran un panorama limitado en la implementación de matrices de riesgo que se encuentren activas y actualizadas en los proyectos en ejecución, únicamente dos proyectos presentan un cumplimiento parcial, mientras que los dos restantes no cumplen con este requerimiento, lo que muestra una baja institucionalización del enfoque preventivo frente a los factores de riesgo que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.

La falta de matrices activas restringe la anticipación, control y mitigación de eventos negativos, aumentando la vulnerabilidad operativa de los proyectos, perjudicando su desempeño; por eso, la mirada de estructuración de PO, enfatiza en incorporar herramientas y directrices técnicas que aseguren la evaluación continua de riesgos como parte de la gestión del proyecto.

#### **7.3.2.5. Gobernanza y estructura organizacional**

Los proyectos Convenio PONAL/DCAF y Gobernanza PDET presentan un cumplimiento parcial en la identificación de un gerente de proyecto o rol equivalente, a partir de figuras cambiantes y no establecidas con funciones específicas de gerenciamiento del proyecto, por su parte, los proyectos de fortalecimiento de Capacidades de la Policía y Política de Desmantelamiento no cumplen con este criterio fundamental, al no identificarse alguien en este rol particular.

Lo anterior, evidencia una debilidad en la asignación formal de roles de liderazgo en la gestión de proyectos, donde la ausencia de un responsable claramente identificado compromete la trazabilidad de decisiones, la rendición de cuentas y la articulación técnica y administrativa del proyecto, ante la designación de una instancia formal, esta debe establecer marcos organizacionales sólidos que defina funciones, jerarquías y responsables, garantizando una gobernanza adecuada.

#### **7.3.2.6. Lecciones aprendidas y cierre**

En esta variable se evidencia un cumplimiento parcial únicamente en el proyecto Convenio PONAL/DCAF, mientras que los tres proyectos restantes no cumplen con el criterio de prever un mecanismo formal para esta etapa, esto corresponde a una debilidad de importante en la fase de finalización y cierre de los proyectos en ejecución, la ausencia de procesos definidos para la finalización adecuada impide consolidar aprendizajes, documentar resultados finales y garantizar la transferencia de conocimiento para futuras intervenciones, además de afectar directamente la posibilidad de evaluar el impacto real del proyecto y su alineación con los objetivos estratégicos institucionales.

#### **7.3.2.7. Planificación y documentación**

Esta variable contempla tres aspectos fundamentales (línea base definida, disponibilidad de documentación organizada y existencia de acta de inicio del proyecto), aquí, los resultados muestran un cumplimiento parcial en los proyectos Convenio PONAL/DCAF y Gobernanza PDET, mientras que los proyectos Fortalecimiento de Capacidades de la Policía y Política de Desmantelamiento no cumplen en ninguno de los tres ítems evaluados.

Este patrón evidencia una carencia en los fundamentos de gestión de proyectos, particularmente en aquellos en ejecución que no han institucionalizado procedimientos básicos de planificación, desde una ausencia de documentación estructurada, un acta formal de inicio que limite la trazabilidad, la claridad de responsabilidades y la capacidad de control sobre los resultados esperados, de igual forma, la no definición de una línea base impide establecer comparaciones objetivas entre lo planeado y lo ejecutado, afectando directamente la evaluación de desempeño.

#### **7.3.2.8. Seguimiento y evaluación**

La variable seguimiento y evaluación para los proyectos en ejecución, evaluada a través de dos ítems (seguimiento periódico del avance físico y financiero, y reporte de indicadores de desempeño), mostró un cumplimiento parcial en tres de los cuatro proyectos analizados: Convenio PONAL/DCAF, Gobernanza PDET y Fortalecimiento de Capacidades de la Policía; por su parte, el proyecto Política de Desmantelamiento no presenta evidencia de cumplimiento en ninguno de los aspectos evaluados.

Este panorama es una muestra que, si bien hay una intención de monitoreo en ciertos proyectos, los mecanismos aún no están formalizados ni sistemáticamente implementados, la ausencia de reportes basados en indicadores compromete la trazabilidad, dificulta la medición de logros frente a metas planificadas y debilita la toma de decisiones informadas. Además, el hecho de que solo se cumpla parcialmente en aquellos proyectos que sí hacen seguimiento refleja carencias en la estructuración de herramientas, metodologías o responsables para la gestión del rendimiento del proyecto.

#### **7.4. Conclusiones del diagnóstico y alineación con los objetivos de investigación**

Los resultados que se lograron mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información muestran una correspondencia directa y coherente con la pregunta de investigación, ya que evidencian un escenario organizacional de gestión de proyectos que carece de lineamientos estructurados, metodologías estandarizadas y una gobernanza consolidada para la gestión de estos en la UNIPEP, esta ausencia de mecanismos formales, sistematización de experiencias y estructuras decisionales, confirma el planteamiento inicial del trabajo donde se habla de que la gestión de proyectos se desarrolla de manera dispersa, con esfuerzos aislados que no permiten la generación de valor estratégico, ni la sostenibilidad institucional de las iniciativas en favor de la construcción de paz.

De igual forma, los hallazgos responden y respaldan el objetivo general del estudio, orientado al diseño de una propuesta para la estructuración de una Oficina de Proyectos (PO) en la UNIPEP, al identificarse condiciones organizacionales que justifican su necesidad, asimismo, cada uno de los objetivos específicos fue abordado con rigurosidad, por ejemplo, se logró diagnosticar el estado actual de la gestión de proyectos, identificar las principales brechas y analizar proyectos ejecutados y en desarrollo, diagnóstico que mostró una falta de alineación estratégica, debilidad en la sistematización de lecciones aprendidas, la inexistencia de roles claramente definidos y la limitada aplicación de herramientas y estándares reconocidos, aspectos que comprometen la eficacia y sostenibilidad de los proyectos misionales.

En este orden de ideas, el diagnóstico realizado no solo validó la pertinencia del presente trabajo, sino que permitió identificar de manera concreta una oportunidad

institucional de mejora, centrada en la necesidad de profesionalizar y consolidar una estructura que articule, optimice y fortalezca la gestión de proyectos en la UNIPEP; esta oportunidad se traduce en una brecha crítica: la ausencia de una entidad rectora que garantice la planeación estratégica, el monitoreo eficiente, el cierre formal y la retroalimentación sistémica de los proyectos, por esto, la implementación de una Oficina de Proyectos se perfila como una solución estratégica que no solo responde a las debilidades identificadas, sino que permitirá elevar la capacidad institucional de contribuir de manera efectiva a los objetivos de paz y desarrollo territorial definidos por la Policía Nacional.

## 8. PLAN DE INTERVENCIÓN

### 8.1. Diseño de la Oficina de Proyectos para la UNIPEP

Consolidar una capacidad institucional propia para la gestión de proyectos constituye una necesidad relevante en las instituciones del sector público que enfrentan retos complejos como los de la construcción de paz, en el caso específico de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), el análisis desarrollado en los capítulos anteriores da a conocer un nivel de madurez incipiente en la formulación, ejecución y cierre de proyectos, así como una falta de estandarización, metodologías estructuradas y capacidades instaladas para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, bajo esta visión, se plantea el diseño e implementación de una Oficina de Proyectos (PO) como una intervención estructural orientada a elevar el desempeño organizacional, institucionalizar buenas prácticas de gestión y garantizar la alineación de los proyectos con los objetivos de paz.

### 8.2. Fundamentos conceptuales sobre Oficinas de Proyectos

Según lo que señala el *Project Management Institute* (PMI, 2025), una Oficina de Proyectos (Project Office o PO) es una unidad que busca centralizar y coordinar la gestión de proyectos, teniendo como propósito principal establecer metodologías, estándares, herramientas y buenas prácticas, garantizando que los proyectos se alineen con los objetivos estratégicos de la institución; así las cosas, las tipologías de PO, según el mismo PMI, se clasifican en:

- **PO de apoyo:** proporciona plantillas, capacitación y asistencia metodológica.
- **PO de control:** monitorea el cumplimiento de estándares y ejerce supervisión.

- **PO directiva:** gestiona directamente los proyectos estratégicos de la organización.
- **Modelo híbrido o evolutivo:** combina características según la madurez institucional (Kerzner, 2022; Hill, 2013).

En la actualidad, modelos como el OPM3 (PMI, 2013), P3M3 (AXELOS, 2020) y el modelo de Hobbs y Aubry (2007) posibilitan examinar hasta qué punto se ha institucionalizado la gestión de proyectos. Estos marcos conceptuales subrayan que es necesario implementar un proceso de madurez progresiva junto con una PO para robustecer capacidades, normalizar procesos y coordinar a los actores clave.

### **8.3. Generalidades del diagnóstico institucional en la UNIPEP**

La aplicación de instrumentos (encuesta y listas de chequeo) a funcionarios clave y proyectos ejecutados en la UNIPEP arrojó resultados concluyentes, entre los que se destacan la existencia de una gobernanza fragmentada, ausencia de lineamientos institucionales para la gestión de proyectos, baja utilización de herramientas tecnológicas, escasa documentación de lecciones aprendidas, y una metodología de seguimiento no estandarizada; en particular, la variable "talento humano" reveló que más del 70% del personal no cuenta con formación especializada en gerencia de proyectos.

Ahora bien, en los proyectos evaluados se observó que la mayoría no cumplía con los estándares de planificación, control de cambios, gestión de riesgos ni cierre formal, brechas que constituyen oportunidades para estructurar una oficina que fortalezca la capacidad institucional de planificar, ejecutar y evaluar proyectos de forma eficiente, en

el caso particular de la UNIPEP, garantizando la alineación al Modelo de Construcción de Paz.

#### **8.4. Definición del tipo de Oficina de Proyectos para la UNIPEP**

A partir del análisis realizado en el marco del diagnóstico mediante la aplicación de instrumentos metodológicos previamente validados, fue posible identificar hallazgos significativos que fundamentan las propuestas, se propone una **PO de tipo evolutivo (modelo híbrido)**, que inicie con funciones de apoyo y control y posteriormente avance gradualmente hacia una oficina de carácter directivo para la gestión de proyectos, esta progresividad se alinea con el bajo nivel de madurez que actualmente muestra la UNIPEP y permite acompañar un proceso de transformación institucional sistemático y sostenible; desde esta perspectiva la elección responde a los siguientes criterios:

- La necesidad de estandarizar procesos (apoyo).
- El requerimiento de seguimiento y control técnico (control).
- La proyección de una estructura que asuma la dirección de proyectos prioritarios (directiva).
- La alineación con los objetivos del Plan Estratégico Institucional de Paz.

Esta oficina permitirá avanzar progresivamente en el modelo de madurez, institucionalizar el aprendizaje organizacional y asegurar la rentabilidad social de los proyectos.

#### **8.5. Diseño de la Oficina de Proyectos para la UNIPEP**

##### ***8.5.1. Estructura operativa y funcional de la PO***

La estructura propuesta responde a una oficina de proyectos de tipo “**de apoyo evolucionando a híbrida**”, lo cual permite a la UNIPEP iniciar con un esquema de

asesoría y consolidarse progresivamente como ente articulador de la estrategia organizacional.

### **8.5.2. Alcance**

La Oficina de Proyectos de la UNIPEP se genera como instancia de coordinación, apoyo y fortalecimiento que propende por articular la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos orientados a la consolidación de la paz, también la transformación de conflictos y el fortalecimiento del servicio policial con enfoque territorial y diferencial.

### **8.5.3. Misión**

Asegurar la implementación efectiva de proyectos estratégicos de la UNIPEP mediante estándares internacionales de gerencia de proyectos, generando valor institucional, eficiencia en el uso de los recursos y sostenibilidad de los resultados en favor de la construcción de paz en Colombia.

### **8.5.4. Visión**

La oficina de proyectos en cinco años será un referente nacional e internacional en la gestión de proyectos con impacto social, reconociéndose por su capacidad de innovación, articulación interinstitucional y contribución a la transformación positiva de los territorios.

### **8.5.5. Objetivos estratégicos**

- Fortalecer capacidades institucionales en el marco de la formulación, ejecución y evaluación de proyectos.
- Establecer lineamientos y metodologías unificadas en la gestión de proyectos en la unidad.

- Garantizar que exista alineación estratégica de los proyectos con los objetivos de la Policía nacional, la UNIPEP y las políticas de paz del Estado colombiano.
- Propender por la promoción del aprendizaje organizacional a partir de la gestión del conocimiento y las lecciones aprendidas derivadas de la ejecución de proyectos

#### **8.5.6. Valores corporativos:**

**Compromiso institucional:** sentido de pertenencia, dedicación y coherencia hacia la misión de UNIPEP y su rol en la construcción de paz.

**Transparencia:** asegurar que la administración de los proyectos sea abierta, rastreable y verificable, permitiendo a todos los involucrados, tanto internos como externos, acceder a la información.

**Responsabilidad pública:** gestionar los recursos del Estado de manera ética, buscando siempre el interés general y el beneficio colectivo.

**Innovación:** fomentar nuevas ideas, métodos y soluciones creativas que mejoren la administración de proyectos y den respuesta a los retos sociales contemporáneos.

**Enfoque territorial:** ajustar las tácticas de gestión a las realidades, necesidades y dinámicas territoriales, tomando en cuenta sus características culturales y sociales.

**Respeto por los derechos humanos:** garantizar que cada proyecto se base en principios de dignidad, equidad, inclusión y protección de los derechos fundamentales.

#### **8.5.7. Funciones principales**

- Brindar asesoría en la formulación de proyectos según estándares internacionales.
- Consolidar el portafolio institucional de proyectos generados desde la UNIPEP

- Establecer y custodiar los formatos estandarizados y metodologías institucionales.
- Hacer seguimiento técnico, financiero y estratégico a los proyectos en curso.
- Sistematizar información y lecciones aprendidas.
- Impulsar la mejora continua y la madurez en gestión de proyectos.

#### **8.5.8. Roles y perfiles sugeridos**

De cara a la construcción de la oficina de proyectos en la UNIPEP, se propone una estructura de liderazgo con los siguientes cargos y perfiles y la aproximación a unas funciones básicas que podrían ser ajustadas dentro de un manual de funciones desde la Dirección de Talento humano de la Policía.

**Tabla 20**

*Roles y perfiles sugeridos*

<b>Cargo / Rol</b>	<b>Perfil sugerido</b>	<b>Funciones clave</b>
Director/a PO	Profesional en gerencia de proyectos con certificación PMI o equivalente	Dirección estratégica, articulación con la dirección general, gestión del portafolio
Coordinador/a metodológico	Profesional en ingeniería industrial o afín, con experiencia en PM	Estandarización, gestión de metodologías y herramientas
Coordinador/a técnico	Profesional con experiencia en el sector público y formulación de proyectos	Acompañamiento técnico a formuladores y responsables
Gestor/a de conocimiento	Profesional en ciencias sociales o información	Sistematización de lecciones aprendidas, generación de conocimiento institucional
Asistente PO	Técnico o tecnólogo administrativo	Apoyo logístico, archivo, sistematización

Nota: Elaboración propia

#### **8.5.9. Artefactos y formatos institucionales sugeridos**

- Fichas de proyecto tipo PMI (Acta de inicio, EDT, matriz de interesados, etc.)
- Matriz de riesgos y plan de respuesta.
- Plantillas para lecciones aprendidas, informes de avance y cierre.

- Dashboard de indicadores (KPI estratégicos y operativos).
- Checklists de calidad para cada fase del ciclo de vida del proyecto.

#### **8.5.10. Software sugerido**

- **Herramientas de planificación:** Microsoft Project o ProjectLibre.
- **Plataformas colaborativas:** Microsoft Teams, Trello, Monday o Jira para coordinación y seguimiento.
- **Sistemas de gestión documental:** SharePoint o Google Workspace para trazabilidad.
- **Sistema de gestión de portafolio (PMS):** implementación progresiva según madurez, **Oracle Primavera, Asana Business**, o una solución a medida con desarrollo in house.

#### **8.5.11. Organigrama y dependencia propuesta**

El siguiente organigrama responde a una estructura funcional dentro de la UNIPEP, adscrita directamente a la jefatura de la unidad como oficina asesora de la dirección, al mismo nivel de oficinas como asuntos jurídicos, inteligencia y la secretaría privada, lo cual refuerza su nivel de autoridad y capacidad de articulación.

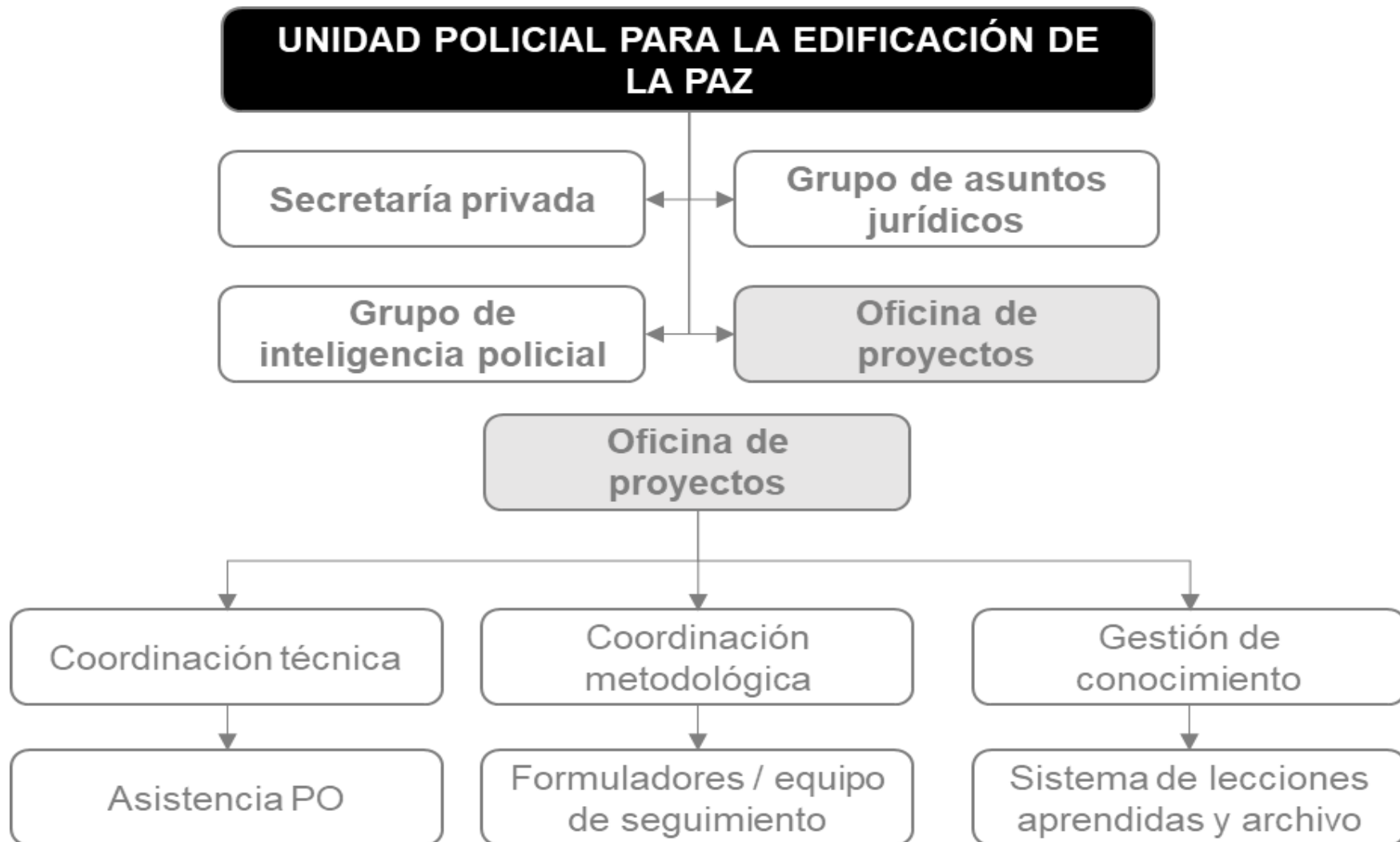
#### **8.5.12. Integración de controles en la gestión del riesgo**

Con base en la norma ISO 31000 y las mejores prácticas en auditoría organizacional, se propone que la Oficina de Proyectos de la UNIPEP integre sistema de gestión de riesgos con un enfoque basado en controles preventivos, detectivos y correctivos, esta triada permite establecer un esquema robusto de mitigación, detección temprana y corrección de desviaciones que puedan impactar negativamente los proyectos de construcción de paz; en este sentido, permitiría desde:

- **Controles preventivos:** medidas anticipatorias que buscan evitar que el riesgo se materialice. Ejemplos: políticas claras de inicio de proyectos, matriz de interesados validada, cronogramas base con contingencias.
- **Controles detectivos:** identificar que un riesgo se está materializando. Ejemplos: seguimiento mensual al valor ganado, alertas de desviación presupuestal, auditorías técnicas parciales.
- **Controles correctivos:** mitigar el impacto del riesgo una vez identificado. Ejemplos: planes de contingencia activados, redefinición de recursos, intervención directa de la PO.

Adicionalmente, los riesgos pueden clasificarse en discrecionales (aquellos cuyo nivel de control depende de decisiones internas o de la dirección de la organización) y no discrecionales (aquellos sujetos a factores externos o normativos). Esta clasificación permite identificar con mayor claridad el nivel de protección existente y aplicar estrategias diferenciales.

**Figura 26**  
*Organigrama propuesto PO*



Nota: Elaboración propia

### 8.6. Mapa de riesgos

Con el propósito de maximizar las probabilidades del éxito del proyecto, se identificaron los siguientes riesgos clasificados en positivos y negativos reflejando las oportunidades, amenazas y el plan de acción propuesto, no obstante, es importante sugerir que la evaluación de los riesgos debe realizarse de manera periódica garantizando su actualización proporcional al avance del proyecto.

**Tabla 21**  
*Mapa de riesgos*

PROBABILIDAD		AMENAZAS					OPORTUNIDADES				
Muy Probable	3	5	6	7	8	9	9	8	7	6	5
Probable	2,5	4	5	6	7	8	8	7	6	5	4
Medio	2	3	4	5	6	7	7	6	5	4	3
poco probable	1,5	2	3	4	5	6	6	5	4	3	2
muy poco probable	1	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
IMPACTO		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
		1	1,5	2	2,5	3	3	2,5	2	1,5	1

**Tablas de ponderación**

Bajo	1-4
Medio	5-6
Alto	7-9

Alto	7-9
Medio	5-6
Bajo	1-4

**Tabla 22**  
*Riesgos negativos*

Riesgo Negativo	Probabilidad	Impacto	P*I	Nivel	Tratamiento	Dueño	Plan de Acción	Evidencia
Falta de apropiación institucional sobre el propósito de la PO	3	3	9.0	Alto	Evitar	Promotor del Proyecto	Proceso de socialización con Línea de Mando y grupos operativos	Actas de socialización y compromisos firmados
Escasa participación de los líderes de UNIPEP en la implementación	2.5	3	7.5	Alto	Evitar	Promotor del Proyecto y Supervisor	Talleres de co-creación y vinculación estratégica	Registros de asistencia y acuerdos documentados
Resistencia al cambio por parte del personal	2.5	2.5	6.25	Medio	Mitigar	Promotor del Proyecto	Capacitación y acompañamiento sobre gestión del cambio	Evidencias de sesiones formativas y encuestas de percepción
Retrasos en la ejecución de actividades clave del plan	3	3	9.0	Alto	Evitar	Supervisor del Proyecto	Control de cronograma mediante panel visual y tablero Kanban	Cronograma actualizado y paneles de seguimiento
Desarticulación entre actores internos y externos	2.5	3	7.5	Alto	Evitar	Supervisor del Proyecto	Mesas técnicas de alineación y gobernanza participativa	Minutas y compromisos interinstitucionales
Inadecuada definición de roles y responsabilidades	2	2.5	5.0	Medio	Mitigar	Equipo de Trabajo	Revisión y validación del organigrama funcional de PO	Documento de estructura y RASCI
Falta de sostenibilidad presupuestal de la oficina	2	3	6.0	Medio	Mitigar	Promotor del Proyecto	Gestión con instancias de planificación y presupuesto	Acta de compromisos de sostenibilidad financiera

**Tabla 23**

*Riesgos positivos*

<b>Riesgo Positivo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>P*I</b>	<b>Nivel</b>	<b>Tratamiento</b>	<b>Dueño</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Evidencia</b>
Compromiso de la alta dirección con la PO	3	3	9.0	Alto	Explotar	Promotor del Proyecto	Formalizar respaldo en acto administrativo	Resolución o directriz institucional
Disponibilidad de talento humano capacitado en gestión de proyectos	2.5	3	7.5	Alto	Explotar	Supervisor del Proyecto	Asignación estratégica de recursos humanos clave	Matriz de asignación de personal
Oportunidad de articulación con otras dependencias de la Policía	2	3	6.0	Medio	Transferir	Promotor del Proyecto	Estrategia de gobernanza y comité transversal	Actas de conformación de comité
Innovación en herramientas tecnológicas aplicables a la PO	2	2.5	5.0	Medio	Explotar	Equipo de Trabajo	Incorporación de software de gestión con licencias abiertas	Registro de software implementado
Sensibilización previa en enfoques de planeación estratégica	2.5	2.5	6.25	Medio	Explotar	Promotor del Proyecto	Capitalizar aprendizajes mediante talleres de planeación	Memorias de talleres y productos estratégicos

## 8.7. Plan de implementación

La implementación de una Oficina de Proyectos (PO) en la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP) surge a partir de la necesidad de institucionalizar una estructura que logre centralizar, estandarizar y maximizar la gestión de los proyectos que en este caso se encuentran ligados a la construcción de paz, reconciliación y transformación en diferentes territorios de Colombia, esta propuesta parte de un diagnóstico que permitió identificar debilidades en la planificación, seguimiento, evaluación, gobernanza, entre otros que limitan la eficacia de las iniciativas que se proponen; a raíz de ello, la propuesta de PO se convierte en una posible solución estratégica que permitirá la consolidación de una cultura organizacional orientada a resultados y mejora continua desde la gerencia de proyectos.

La PO que se propone está sustentada en estándares internacionales como el *PMBOK® Guide*, la norma ISO 21502 y modelos de madurez como OPM3 y P3M3, adaptados al contexto institucional de la Policía Nacional, desde esta perspectiva, el presente plan de implementación propone una hoja de ruta detallada que contempla desde la definición de requisitos funcionales hasta un ejercicio de evaluación post-implementación, considerando en cada una de las fases la apropiación interna, la sostenibilidad del modelo y la generación de valor específicamente en el sector público.

Ahora bien, el plan no se limita a la dimensión técnica; incorpora elementos culturales, financieros, humanos y tecnológicos, con un enfoque realista, progresivo y que se logre adaptar; por tal motivo, se estructura por etapas, permitiendo un ejercicio de puesta en marcha controlado y alineado con las prioridades institucionales de la UNIPEP y su papel estratégico en la consolidación de la paz en Colombia desde la Policía Nacional.

### **8.7.1. Alcance**

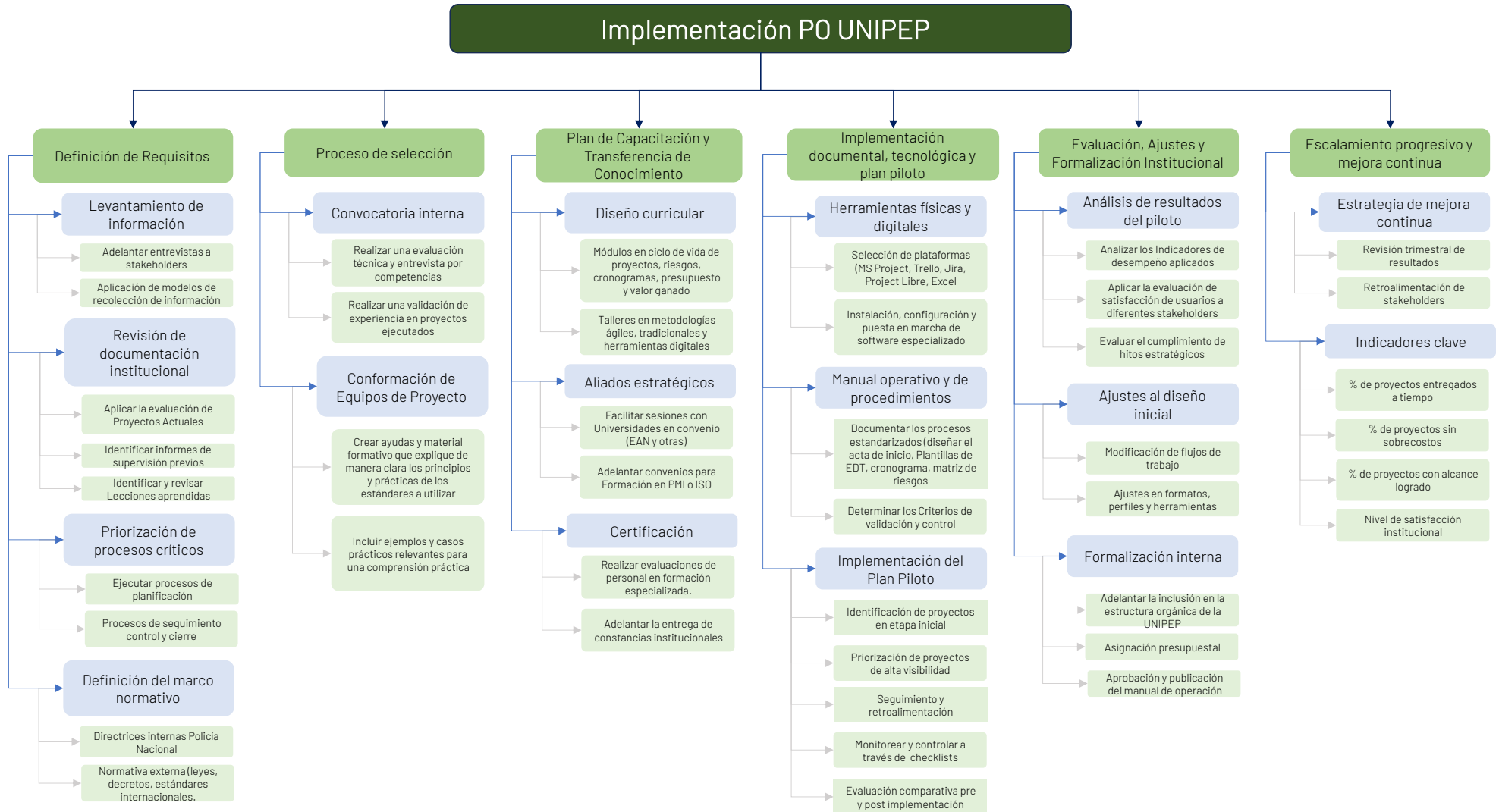
Se considera el diseño, la implementación y el despliegue de una Oficina de Proyectos híbrida evolutiva en la UNIPEP, que desempeñe roles estratégicos y operativos, lo que significa que la oficina no solo proporcionará asistencia técnica y metodológica a los líderes de proyecto, sino que además llevará a cabo tareas de control, alineación con la estrategia institucional y evaluación de resultados, la PO funcionará con una estructura formal, personal asignado, procedimientos establecidos y herramientas tecnológicas de soporte, que estén en alineación con la plataforma estratégica de la institución.

Este plan abarca como entregables: la recolección de requisitos, la selección de perfiles profesionales y técnicos, el diseño y puesta en marcha de un plan para capacitar y certificar a sus integrantes, la creación de una arquitectura documental (plantillas, artefactos, formatos), la activación de un piloto para validar y la institucionalización formal de la PO, cada uno de estos productos serán objeto de constante seguimiento, lo que ayudará a medir el progreso hacia etapas más avanzadas de madurez organizacional en la gestión de proyectos.

Para lograr esta implementación, se establece una proyección de 12 meses, dividido en fases secuenciales y acumulativas, con puntos de control y retroalimentación entre cada una, el alcance incluye, además, el acompañamiento de una estrategia de comunicación interna, gestión del cambio organizacional, evaluación financiera del retorno de la inversión (ROI), sostenibilidad de la oficina, y mecanismos de mejora continua, es importante dejar claridad en que no se contempla en este momento de la propuesta, la apertura de subsedes o unidades regionales de la PO.

8.7.2. Propuesta de EDT para implementación de PO

Figura 27  
EDT - Implementación oficina de proyectos UNIPEP



Nota: elaboración propia

### **8.7.3. Plan de implementación por etapas**

Para la puesta en marcha se propone en alineación con la anterior propuesta de EDT, las siguientes etapas de cara a una implementación sistemática.

#### **8.7.3.1. Etapa 1 - Definición de Requisitos**

**Objetivo:** Identificar los requerimientos funcionales, operativos y estratégicos necesarios para la puesta en marcha de la PO.

- **Levantamiento de información:**
  - Adelantar entrevistas a stakeholders
  - Aplicación de modelos de recolección de información
- **Revisión de documentación institucional:**
  - Aplicar la evaluación de Proyectos Actuales
  - Identificar informes de supervisión previos
  - Identificar y revisar Lecciones aprendidas
- **Priorización de procesos críticos:**
  - Ejecutar procesos de planificación
  - Procesos de seguimiento control y cierre
- **Definición de un marco normativo:**
  - Directrices internas Policía Nacional
  - Normativa externa (leyes, decretos, estándares internacionales).

### **8.7.3.2. Etapa dos – proceso de selección de Talento Humano**

**Objetivo:** vincular el equipo responsable de operar la PO con los perfiles técnicos adecuados, en alineación con las directrices del proceso de Gestión del talento humano de la Policía Nacional

- **Convocatoria interna:**
  - Realizar una evaluación técnica y entrevista por competencias
  - Realizar una validación de experiencia en proyectos ejecutados
- **Conformación de Equipos de Proyecto:**
  - Crear ayudas y material formativo que explique de manera clara los principios y prácticas de los estándares a utilizar
  - Incluir ejemplos y casos prácticos relevantes para una comprensión práctica

### **8.7.3.3. Etapa tres - Plan de Capacitación y Transferencia de Conocimiento**

**Objetivo:** fortalecer las competencias del equipo PO y de los actores clave que interactúan con ella.

- **Diseño curricular:**
  - Módulos en ciclo de vida de proyectos, riesgos, cronogramas, presupuesto y valor ganado.
  - Talleres en metodologías ágiles, tradicionales y herramientas digitales
- **Aliados estratégicos:**
  - Facilitar sesiones con Universidades en convenio (EAN y otras)
  - Adelantar convenios para Formación en PMI o ISO

- **Certificación:**

- Realizar evaluaciones de personal en formación especializada.
- Adelantar la entrega de constancias institucionales.

#### **8.7.3.4. Etapa cuatro - Implementación documental, tecnológica y plan piloto**

**Objetivo:** garantizar la dotación de herramientas, formatos, plantillas y software de gestión a la nueva oficina de proyectos.

- **Herramientas físicas y digitales**

- Selección de plataformas (MS Project, Trello, Jira, Project Libre, Excel)
- Instalación, configuración y puesta en marcha de software especializado.

- **Manual operativo y de procedimientos**

- Documentar los procesos estandarizados (diseñar el acta de inicio, Plantillas de EDT, cronograma, matriz de riesgos)
- Determinar los Criterios de validación y control.

- **Implementación del Plan Piloto**

- Identificación de proyectos en etapa inicial
- Priorización de proyectos de alta visibilidad
- Seguimiento y retroalimentación
- Monitorear y controlar a través de checklists
- Evaluación comparativa pre y post implementación

#### **8.7.3.5. Etapa cinco - Evaluación, Ajustes y Formalización Institucional**

**Objetivo:** validar, ajustar y consolidar la oficina como parte fundamental de la estructura organizacional de la UNIPEP.

- **Análisis de resultados del piloto:**
  - Analizar los Indicadores de desempeño aplicados.
  - Aplicar la evaluación de satisfacción de usuarios a diferentes stakeholders.
  - Evaluar el cumplimiento de hitos estratégicos.
- **Ajustes al diseño inicial:**
  - Modificación de flujos de trabajo.
  - Ajustes en formatos, perfiles y herramientas.
- **Formalización interna:**
  - Adelantar la inclusión en la estructura orgánica de la UNIPEP.
  - Asignación presupuestal.
  - Aprobación y publicación del manual de operación.

#### **8.7.3.6. *Etapa seis - Escalamiento Progresivo y Mejora Continua***

**Objetivo:** garantizar la sostenibilidad de la PO y su evolución en el modelo de madurez.

- **Estrategia de mejora continua:**
  - Estrategia de mejora continua.
  - Revisión trimestral de resultados.
  - Retroalimentación de stakeholders.
- **Indicadores clave:**
  - % de proyectos entregados a tiempo.
  - % de proyectos sin sobrecostos.
  - % de proyectos con alcance logrado.
  - Nivel de satisfacción institucional

#### **8.7.4. Presupuesto de implementación**

Con el propósito de materializar la implementación de la PO en la UNIPEP, desde el desarrollo de un plan piloto, es necesario considerar un esquema de costos y presupuestos que en este caso particular tuvo una valoración de **\$ 40.850.000**, proyectada de manera mensual, cifra que se hace relevante en atención a los riesgos derivados de una inadecuada gerencia de los proyectos, que puede traer consigo, pérdidas en términos de sobrecostos, retrasos y metas no alcanzadas, esta inversión está orientada a la disminución de este tipo de riesgos, permitiendo generar un retorno de inversión, haciendo viable financieramente la oficina de proyectos de la UNIPEP.

De esta cifra total, **\$24.900.000** corresponden a personal requerido en sus diferentes perfiles para operar la oficina de proyectos, por otro lado, se asigna un subtotal de **\$ 9.300.000** para la adquisición de herramientas de software especializadas. La implementación de una Oficina de Proyectos implica una inversión estructurada que abarca diferentes etapas y conceptos clave con un valor promedio mensual estimado de **\$6.650.000**, abarca en la fase de **definición de requisitos** costos asociados a consultoría, talleres y tiempo de personal; posteriormente, en la **selección de talentos**, se incluyen los gastos de procesos de vinculación e inducción, a ello se suma el **plan de capacitación**, que comprende cursos en metodologías y estándares reconocidos como PMI, ISO, PRINCE2 y Agile, garantizando la formación del equipo en buenas prácticas de gestión de proyectos y agilismo.

Asimismo, la etapa de **implementación tecnológica y plan piloto** incorpora la ejecución de proyectos bajo la estructura de la PMO, licencias de software y

actividades de monitoreo, mientras que la fase de **evaluación y retroalimentación** cubre auditorías, elaboración de informes y ajustes necesarios.

A partir de lo anterior, estos valores se convierten en una inversión para una estrategia sostenible que permitiría asegurar la efectividad y consolidación de la Oficina de Proyectos dentro de la organización y reducir los costos derivados de ejercicios empíricos de gestión de proyectos, que pueden llegar a permitir la materialización de riesgos de diversas categorías.

**Tabla 24**  
*Personal requerido para operación de PO*

Rol	Unidad	Grado sugerido	Can.	Valor unitario (mes)	Etapas asociadas
Director/a PO	Salario mensual	Mayor	1	\$ 7.200.000	Todas
Coordinador/a metodológico	Salario mensual	Teniente	1	\$ 5.200.000	Definición de requisitos, capacitación, piloto
Coordinador/a técnico	Salario mensual	Intendente	1	\$ 4.700.000	Selección tecnológica, piloto
Gestor/a de conocimiento	Salario mensual	Subintendente	1	\$ 3.900.000	Capacitación, retroalimentación
Asistente PO	Salario mensual	Subintendente	1	\$ 3.900.000	Todas
<b>Total</b>					<b>\$24.900.000</b>

Nota: elaboración propia

**Tabla 25**  
*Software y herramientas de apoyo*

Categoría	Alternativas	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Costo total
Herramientas de planificación	Microsoft Project (licencia anual por usuario)	Licencia	2	\$ 3.700.000	\$ 7.400.000
Plataformas colaborativas	Teams (incluido en MS 365)	Licencia	ilimitado	En existencia	En existencia
	Trello	licencia	ilimitado	\$ 190.000	\$ 1.900.000

Sistemas de gestión documental	SharePoint (incluido en MS 365)	Licencia anual	ilimitado	En existencia	En existencia
<b>Total</b>					<b>\$9.300.000</b>

Nota: elaboración propia

**Tabla 26**

*Costos mensuales de implementación*

<b>Etapa</b>	<b>Conceptos principales</b>	<b>Intervinientes</b>	<b>Costo estimado</b>
Definición de requisitos	Consultoría, talleres, tiempo de personal	Directo PO / Coordinador metodológico / Asistente PO	<b>\$ 1.358.333</b>
Selección de talentos	Procesos de vinculación, inducción	Directo PO / Asistente PO	<b>\$ 925.000</b>
Plan de capacitación	Cursos en PMI, ISO, PRINCE2, Agile	Directo PO / Coordinador metodológico / Asistente PO	<b>\$ 1.358.333</b>
Implementación tecnológica y Plan piloto	Ejecución de proyectos bajo la PO, licencias de software, monitoreo	Directo PO / Coordinador metodológico / coordinador técnico/ Asistente PO	<b>\$ 1.750.000</b>
Evaluación y retroalimentación	Auditorías, informes, ajustes	Directo PO / Asistente PO	<b>\$ 1.250.000</b>
<b>Total</b>			<b>\$ 6.641.667</b>

Nota: elaboración propia

### **8.7.5. Métricas financieras**

Con el propósito de calcular las diferentes métricas financieras que permiten establecer la viabilidad financiera de la implementación de la Oficina de proyectos es importante iniciar realizando un cálculo de riesgos financieros, en los cuales se evalúen posibles márgenes de pérdida derivados de una mala gestión de los proyectos, los cuales pueden registrar falencias en sobrecostos, retrasos y metas no alcanzadas.

En este sentido, considerando los valores y plazos de ejecución de los proyectos activos, es posible realizar una simulación tomando como referencia algunas cifras de referencia

establecidas en la formulación del problema desde valores aun más conservadores. De esta forma se genera la siguiente proyección:

**Tabla**

**27**

Cálculo de riesgos financieros estimados por proyecto (en pesos)

Proyecto	Valor (COP)	Riesgo Sobrecostos (20%)	Riesgo Retrasos (7%)	Riesgo por Metas No Alcanzadas (10%)	Riesgo Total Estimado
Convenio PONAL/DCAF	\$497.125.000	\$99.425.000	\$34.798.750	\$49.712.500	<b>\$183.936.250</b>
Gobernanza PDET	\$1.393.592.501	\$278.718.500	\$97.551.475	\$139.359.250	<b>\$515.629.225</b>
Jornadas Pedagogía Paz	\$338.045.000	\$67.609.000	\$23.663.150	\$33.804.500	<b>\$125.076.650</b>
Fortalecimiento Capacidades PONAL	\$628.016.024	\$125.603.205	\$43.961.121	\$62.801.602	<b>\$232.365.928</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.856.778.525</b>	<b>\$ 571.355.705</b>	<b>\$ 199.974.496</b>	<b>\$ 285.677.852</b>	<b>\$ 1.057.008.053</b>

Nota: elaboración propia

Con base en la información previa se pueden estimar métricas financieras clave para la decisión sobre la implementación de la oficina de proyectos (PO) en la UNIPEP, considerando el ahorro potencial anual por evitar riesgos y el costo operativo de la PO así:

**Tabla 28**

*Métricas Financieras*

Métrica	Valor
Costo anual PO	\$ 490.200.000
Beneficio anual PO	\$ 1.057.008.053
Flujo neto anual	\$ 566.808.053
VPN (10%)	\$ 1.655.974.761
TIR	112.99%
B/C	2.16
Mes de equilibrio	10,4

Nota: elaboración propia basada en valores de proyectos

### 8.7.5.1. Flujo de caja

**Tabla 29**

*Flujo de caja plan de Implementación*

Año	Salida (costo PO)	Entrada (ahorro riesgo)	Flujo neto anual
0	\$ 490.200.000	\$ 0	-\$ 490.200.000
1	\$ 490.200.000	\$ 1.057.008.053	\$ 566.808.053
2	\$ 490.200.000	\$ 1.057.008.053	\$ 566.808.053
3	\$ 490.200.000	\$ 1.057.008.053	\$ 566.808.053
4	\$ 490.200.000	\$ 1.057.008.053	\$ 566.808.053
5	\$ 490.200.000	\$ 1.057.008.053	\$ 566.808.053

Nota: elaboración propia basada en valores de proyectos

El flujo de caja refleja, año a año, el beneficio neto esperado por la implementación de la PO, descontando el costo operativo anual, para este caso se simulan cinco años, con desembolso inicial (año 0) correspondiente al primer año de operación, seguido por flujos positivos derivados del ahorro de riesgos en proyectos activos.

### 8.7.5.2. Valor Presente Neto

$$VPN = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t}$$

**Donde:**

- $FC_t$  = Flujo neto en el año  $t$  (positivo o negativo)
- $r$  = Tasa de descuento (10% o 0.10)
- $t$  = Año (periodo 0 a 5)
- $n$  = Número total de años (5 años en este caso)

Año	Flujo neto anual (COP)
0	\$ -490,200,000 (inversión)
1	\$ 566,808,053
2	\$ 566,808,053
3	\$ 566,808,053
4	\$ 566,808,053

<b>5</b>	<b>\$ 566,808,053</b>
----------	-----------------------

### Cálculo VPN

$$VPN = \frac{-490,200,000}{(1 + 0.10)^0} + \frac{566,808,053}{(1 + 0.10)^1} + \frac{566,808,053}{(1 + 0.10)^2} + \frac{566,808,053}{(1 + 0.10)^3} + \frac{566,808,053}{(1 + 0.10)^4} + \frac{566,808,053}{(1 + 0.10)^5}$$

### Calculo de valores

- **Año 0:**  $-490,200,000/1 = -490,200,000$
- **Año 1:**  $566,808,053/1.10 = 515,280,048$
- **Año 2:**  $566,808,053/1.21 = 468,459,134$
- **Año 3:**  $566,808,053/1.331 = 425,872,849$
- **Año 4:**  $566,808,053/1.4641 = 386,247,135$
- **Año 5:**  $566,808,053/1.61051 = 349,315,595$

$$VPN (-490,200,000) + (515,280,048)$$

$$+ (468,459,134) + (425,872,849) + (386,247,135) + (349,315,595) =$$

**1,655,974,761 COP**

#### 8.7.5.3. Tasa interna de retorno

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t}$$

Donde:

- $FC_t$  es el flujo neto de caja en el año  $t$ .
- $t$  es el año (de 0 a 5).
- $n$  es el número total de periodos.

$$0 = -490,200,000 + \frac{566,808,053}{1.1299^1} + \frac{566,808,053}{1.1299^2} + \frac{566,808,053}{1.1299^3} + \frac{566,808,053}{1.1299^4} + \frac{566,808,053}{1.1299^5}$$

La TIR representa la tasa que hace que la suma de los flujos descontados sea igual a la inversión inicial; en este caso, el proyecto genera una rentabilidad de 112.99% anual, es decir, es extremadamente atractivo financieramente según estos flujos y parámetros.

#### **8.7.5.4. Razón Beneficio/Costo (B/C)**

Es una relación que compara lo que se gana (beneficio) con lo que se gasta (costo) durante un año o en todo el proyecto, se calcula dividiendo el beneficio anual entre el costo anual:

$$B/C = \frac{\text{Beneficio anual}}{\text{Costo anual}}$$

Ahora bien para el caso de la PO, el cálculo sería el siguiente:

$$B/C = \frac{1,057,008,053}{490,200,000} \approx 2.16$$

En este sentido, por cada peso invertido, el proyecto retorna 2,16 pesos en beneficios, comprobando que, si B/C es mayor que uno, el proyecto es rentable y genera más de lo que cuesta.

#### **8.7.5.5. Mes de equilibrio**

El mes de equilibrio es aquel en el que el ahorro acumulado, resultado del beneficio neto sumado mes a mes, logra igualar el gasto realizado en la oficina de proyectos. En otras palabras, corresponde al primer mes en que el proyecto deja de estar en “pérdida” y comienza a generar valor.

Primero, se calcula el beneficio neto mensual:

$$\textit{Beneficio neto mensual} = \frac{\textit{Beneficio anual} - \textit{Costo anual}}{12}$$

$$\textit{Beneficio neto mensual} = \frac{1,057,008,053 - 490,200,000}{12} = 47,234,004$$

Luego, divide el costo anual entre ese beneficio neto mensual para saber cuántos meses toma igualar el costo:

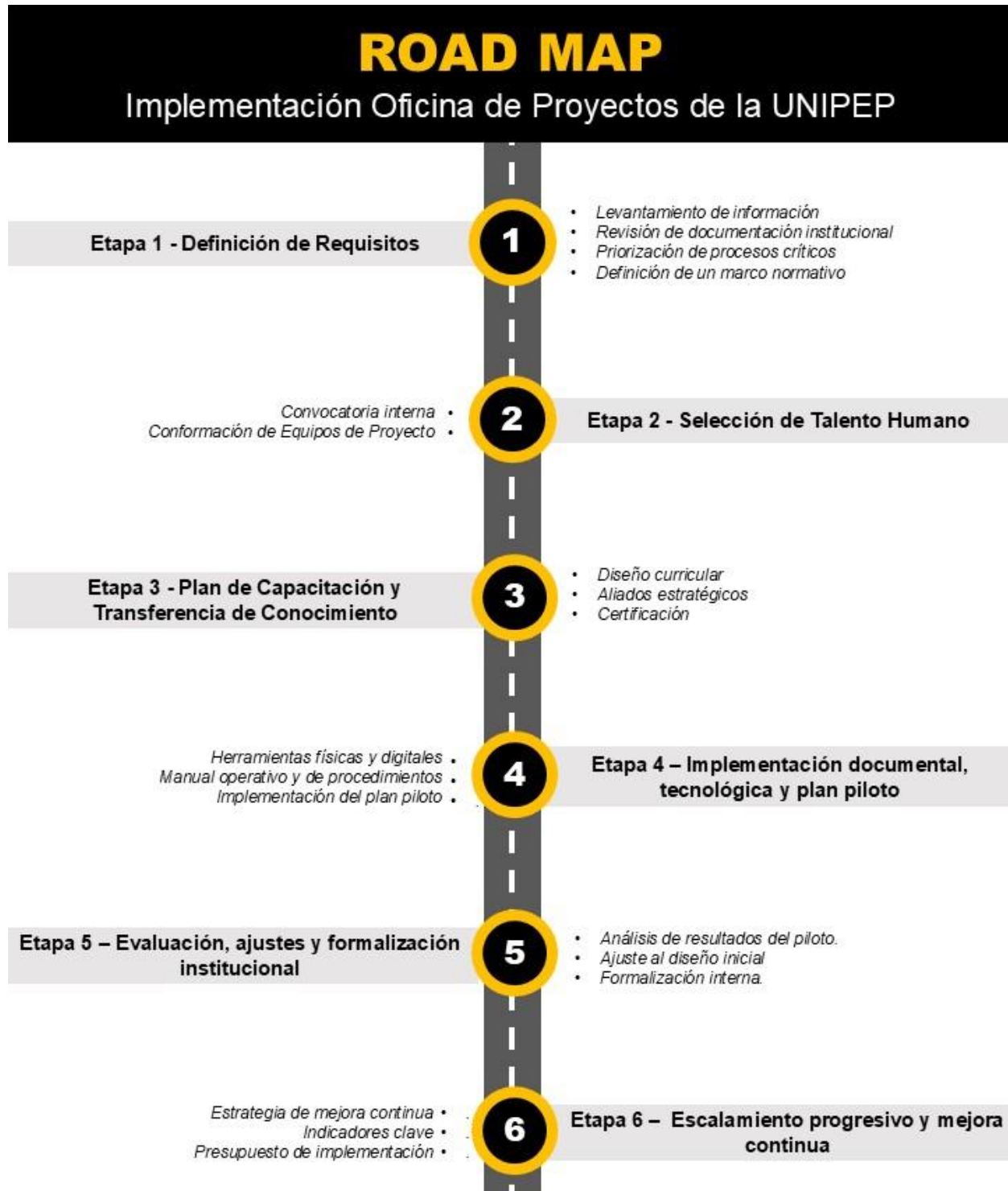
$$\textit{Meses de equilibrio} = \frac{\textit{Costo anual}}{\textit{Beneficio neto mensual}}$$

$$\textit{Meses de equilibrio} = \frac{490,200,000}{47,234,004} \approx 10.4$$

Lo anterior significa que al mes diez (aproximadamente), el ahorro acumulado iguala el gasto anual y desde ese punto todo lo generado es ganancia neta.

### 8.7.6. Road map

**Figura 28**  
*Road Map de implementación*



Nota: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

El ejercicio de revisión de literatura permitió construir una base de conocimiento y referencia alrededor de las Oficinas de Proyectos (PO) y como puede darse su aplicación en diferentes contextos organizacionales, considerar algunos referentes conceptuales como el PMI, la ISO 21502, PRINCE2 y autores como Kerzner, Hill y Hobbs & Aubry, facilitó tener claridad sobre las funciones, beneficios, tipologías y modelos de madurez aplicables a una oficina de esta categoría, es así como este marco conceptual fue sustento para comprender cómo estructurar una oficina adaptada al entorno institucional de la UNIPEP, identificando las mejores prácticas aplicables al contexto colombiano y al sector público.

El diagnóstico organizacional llevado a cabo a la UNIPEP, el cual se basó en la aplicación de instrumentos como encuestas a funcionarios clave y listas de chequeo a proyectos ejecutados y en ejecución, permitió encontrar debilidades en la gobernanza, estandarización, planificación, seguimiento, documentación y evaluación de proyectos, permitiendo identificar una baja madurez institucional en gestión de proyectos y ausencia de una estructura formal para coordinar, monitorear y evaluar de forma sistemática las iniciativas estratégicas, sustentando la necesidad de implementar una PO que permitiera mejorar la eficiencia y el impacto de los proyectos de construcción de paz desarrollados desde esta unidad Policial.

La estructura que se propuso para la Oficina de Proyectos de la UNIPEP se alinea a los desafíos que se hicieron evidentes en el diagnóstico, para esta nueva dependencia se definieron sus componentes estratégicos (misión, visión, objetivos, valores), funciones operativas, organigrama, herramientas y criterios de éxito, alineados con los

procesos de modernización institucional, es así como la PO proyectada adoptaría una tipología de tipo híbrido (de apoyo y de control), lo que permite acompañar y regular la gestión de proyectos según su grado de complejidad y madurez, propuesta que garantiza trazabilidad, transparencia y orientación a resultados, mejorando sustancialmente la capacidad institucional.

El plan de implementación de la PO se diseñó a través de fases de despliegue, desde la definición de requisitos hasta la evaluación post-piloto, integrando elementos importantes de la gerencia de proyectos como gestión de interesados, cronograma, riesgos y recursos, el análisis financiero evidenció su viabilidad, estimando un costo operativo mensual de \$40.850.000 frente a posibles pérdidas de hasta \$1.057 millones en proyectos mal gestionados, la evaluación del VPN, TIR, relación B/C y punto de equilibrio en tiempo, demostró que la inversión es sostenible y rentable, consolidando a la PO como una solución de alto impacto de cara a la administración eficiente de los recursos.

La propuesta de creación de una Oficina de Proyectos en la UNIPEP constituye una estrategia de alto valor para mejorar la gestión de proyectos vinculados al modelo de construcción de paz, en el entendido que responde al contexto institucional, contribuye a una gestión más eficiente, y permite garantizar el uso responsable de los recursos públicos, ésta implementación permitirá consolidar una cultura organizacional orientada a resultados, profesionalizar la gestión de iniciativas estratégicas y aumentar la capacidad de la policía de generar valor público y sostenibilidad en su gestión.

En respuesta a la pregunta de investigación planteada, se puede afirmar que establecer una Oficina de Proyectos en UNIPEP es factible, dicha viabilidad se

demuestra desde el punto de vista técnico, financiero, estratégico y operativo donde los resultados del diagnóstico revelan necesidades concretas; a su vez, la propuesta metodológica desarrollada ofrece una solución contextualizada, progresiva y alineada con normas internacionales, la implementación de la PO no solo es necesaria; además, supone una oportunidad para cerrar brechas institucionales y mejorar notablemente la calidad de los proyectos que lidera la unidad en pro de la paz territorial.

Finalmente, el desarrollar este trabajo de grado aporta a la disciplina de la gerencia de proyectos presentando un modelo de intervención concreto y estructurado con aplicación en el sector público y específicamente en entornos policiales, usualmente poco explorados en esta área, integrando metodologías de diagnóstico organizacional, con marcos normativos internacionales, los análisis económicos -financieros, sumado a un diseño de implementación riguroso, que puede ser replicado o adaptado por otras entidades públicas o unidades de la Policía, es por esto que amplía el cuerpo de conocimiento aplicado de la gerencia de proyectos y fortalece su pertinencia como herramienta de transformación institucional.

## **6. RECOMENDACIONES**

Como resultado del diagnóstico organizacional realizado a la UNIPEP, se recomienda de manera prioritaria y estratégica la implementación de su Oficina de Proyectos (PO), que más allá de un equipo operativo sea concebida como un elemento transformador de la gestión institucional y que se haga articulador de los procesos misionales de la unidad en relación con el Modelo de Construcción de Paz, es importante que esta oficina se alinee con un modelo de gobernanza robusto, que permita tomar decisiones con base en datos, estandarizar prácticas, reducir la

variabilidad en la gestión de proyectos y aumentar la capacidad institucional de aprendizaje en la materia de la gerencia de proyectos.

Se sugiere la adopción de un enfoque híbrido de oficina (de apoyo y de control), que inicialmente brinde acompañamiento metodológico, herramientas, entrenamiento y monitoreo técnico, para luego evolucionar hacia un modelo de mayor madurez que permita controlar y supervisar proyectos con una mayor autonomía, integrando buenas prácticas de diferentes marcos de trabajo tradicionales o ágiles, en este proceso, es necesario se incorpore el uso de un sistema de información de gestión de portafolio de proyectos, que centralice la información, facilite la trazabilidad de cada iniciativa y permita generar tableros de control con indicadores clave (KPIs) que soporten la toma de decisiones por parte del mando institucional.

Asimismo, es recomendable construir un esquema de gestión del conocimiento, que incluya la documentación de lecciones aprendidas, sesiones de retroalimentación formal, mentorías entre gestores y un repositorio institucional de proyectos que aborden buenas prácticas y experiencias críticas, este modelo debe ser liderado por la PO como ente articulador, en coordinación con las demás unidades funcionales de la UNIPEP así como otras direcciones de la Policía Nacional, aspecto que permitirá institucionalizar la mejora continua como una práctica natural, reforzando la sostenibilidad de los proyectos y generando una cultura de aprendizaje en gestión.

La capacitación continua y especializada en gestión y gerencia de proyectos debe ser una prioridad, en este sentido, es interesante proponer el desarrollo de un programa interno de formación basado en competencias, que contemple la certificación progresiva del personal en estándares internacionales, pero también contextualizado al

marco doctrinal y operativo de la Policía Nacional, dicha formación debe incluir entrenamientos en herramientas digitales, metodologías ágiles, gestión de riesgos, enfoque por resultados y evaluación de impacto, con el objetivo de fortalecer las capacidades del talento humano para liderar proyectos complejos y adaptativos.

Desde una perspectiva financiera y estratégica, se recomienda que la implementación de la PO se asuma como un proyecto de inversión institucional, con análisis de retorno sobre la inversión (ROI), flujos de caja proyectados y seguimiento al cumplimiento de metas de eficiencia, esto permitirá justificar su sostenibilidad en el tiempo ante el mando institucional y convertirla en un centro generador de valor que optimiza los recursos, mejora la eficacia de las intervenciones y reduce los sobrecostos y retrasos estructurales que hoy afectan los proyectos adelantados por la UNIPEP.

Finalmente, se invita a la organización a concebir esta PO como un laboratorio de innovación en gestión pública, donde se experimenten nuevos modelos de intervención territorial, se articulen con cooperación internacional, se gestionen recursos externos, y se implementen metodologías avanzadas de análisis de datos, georreferenciación, gestión participativa y paz territorial. La PO debe estar llamada a liderar no solo proyectos, sino transformaciones institucionales profundas, consolidando a la UNIPEP como un referente nacional en innovación pública, paz territorial y excelencia en la gerencia de proyectos.

## 7. REFERENCIAS

- AACE International. (2021). *Total Cost Management Framework: An Integrated Approach to Portfolio, Program, and Project Management*. AACEI.
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Blue Hole Press.
- Asociación Interamericana de Contabilidad. (2024). *Libro AIC 75 años*. AIC. [https://contadores-aic.org/wp-content/uploads/2024/05/Libro-AIC-75-anos\\_2.pdf](https://contadores-aic.org/wp-content/uploads/2024/05/Libro-AIC-75-anos_2.pdf)
- Aubry, M., & Hobbs, B. (2010). The organizational context of project management and project success. *Project Management Journal*, 41(4), 40–56.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Müller, R. (2022). The evolution of project management offices: A longitudinal study. *International Journal of Project Management*, 40(2), 134–150.
- Aubry, M., Müller, R., & Glückler, J. (2022). Project Management Offices and Institutional Complexity: A Study of PMO Configurations. *International Journal of Project Management*, 40(1), 14–27.
- AXELOS. (2022). *Managing Successful Projects with PRINCE2®* (7th ed.). The Stationery Office.
- AXELOS. (2022). *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®) Version 3.0 – Framework Guide*. AXELOS Limited.
- Beck, K., et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org>
- Bentley, C. (2015). *PRINCE2: A Practical Handbook* (5th ed.). Routledge.
- Bianchi, C., & Mariani, M. (2019). Sustainability-oriented project management: Lessons from public sector experiences. *Journal of Public Management Review*, 21(3), 398–415.
- Burke, P. (2025, enero 22). Estadísticas de Gestión de Proyectos: Las 33 Estadísticas Más Importantes para 2025. *FlowLu*. <https://www.flowlu.com/es/blog/project-management/estadisticas-de-gestion-de-proyectos/>

- Cobb, C. G. (2015). *The Project Manager's Guide to Mastering Agile: Principles and Practices for an Adaptive Approach*. Wiley.
- Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia. (s.f.). *Comando del Conjunto Estratégico de Transición*. <https://www.cgfm.mil.co/es/multimedia/noticias/el-comando-conjunto-estrategico-de-transicion-ccoet-conmemora-su-octavo>
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2016). Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*, 47(3), 21–34.
- Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: Theory and practice. *Project Management Journal*, 37(3), 74–86.
- Crawford, L. H. (2021). *Global project management: A strategic perspective* (2nd ed.). Routledge.
- Departamento Nacional de Planeación. (2025). *Metodología General Ajustada (MGA)*. <https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/subdireccion-general-inversiones-seguimiento-evaluacion/direccion-proyectos-informacion-para-inversion-publica/Paginas/metodologia-general-ajustada-mga.aspx>
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Dvir, D., Sadeh, A., & Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project manager's personality, project types and project success. *Project Management Journal*, 37(5), 36–48.
- Fernandes, G., Ward, S., & Araújo, M. (2021). Thirty years of evolution in project management research: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 39(2), 77–99.

- García-Peñalvo, F. J., García-Holgado, A., & Rodríguez-Conde, M. J. (2021). Gestión avanzada de proyectos públicos con PRINCE2: Retos en entornos institucionales híbridos. *Revista de Administración Pública*, 203(4), 89–110.
- Gareis, R., Huemann, M., & Martinuzzi, A. (2013). Project management and sustainable development principles. *Project Management Journal*, 44(3), 80–95.
- Gasik, S. (2025). Governmental Project Implementation System. *PM World Journal*, 14(2), 45–60.
- GPM Global. (2022). *PRiSM Project Delivery Methodology*.  
<https://www.greenprojectmanagement.org>
- Gross, D. (2019). Lean and Kanban in the Public Sector: Principles and Practice. *Journal of Public Management*, 41(3), 45–59.
- Highsmith, J. (2013). *Adaptive Leadership: Accelerating Enterprise Agility*. Addison-Wesley.
- Hill, G. M. (2013). *The Complete Project Management Office Handbook* (3rd ed.). CRC Press.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). The project management office (PMO): A quest for understanding. *Project Management Journal*, 41(3), 1–15.
- Humphreys, G. C. (2011). *Project and Cost Engineers' Handbook* (4th ed.). CRC Press.
- International Organization for Standardization. (2020). *ISO 21502:2020 – Project, programme and portfolio management — Guidance on project management*. ISO.
- IPMA. (2020). *IPMA Individual Competence Baseline Version 4 (ICB4)*. International Project Management Association.
- Karlesky, M., & Williams, L. (2016). Contextualizing Agile Practices: A Hybrid Approach to Agile Adoption. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 7(4), 1–20.
- Kerzner, H. (2019). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.

Kerzner, H., & Saladis, F. P. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.

Layton, M. C., & Ostermiller, S. J. (2017). *Agile Project Management for Dummies* (2nd ed.). Wiley.

Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2020). *Organizational Project Management: Theory and Implementation*. Edward Elgar Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2022). *Managing Projects in the Public Sector: Lessons from Latin America*. OECD Publishing.

Paton, S., & Andrew, T. (2020). Managing Projects in Complex Environments: A Case for Hybrid Methodologies. *Journal of Project Management Practice*, 15(1), 44–58.

Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2019). Organizing and Learning in Project-Based Organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101–121.

Policía Nacional de Colombia. (2016). *Resolución No. 01710 del 19 de julio de 2016: Por la cual se crea la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP)*.

<https://bapp.com.co/documento/resolucion-no-01710-de-2016/>

Poppendieck, M., & Cusumano, M. A. (2020). Structured governance and agile delivery: Reconciling PRINCE2 and agile practices in the public sector. *International Journal of Project Management*, 38(3), 221–232.

Project Management Institute – PMI. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Third Edition*. Project Management Institute.

Project Management Institute – PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>

Project Management Institute – PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Project Management Institute.

Project Management Institute – PMI. (2021). *PMI-ACP® Handbook: Agile Certified Practitioner*.

<https://www.pmi.org/certifications/agile-acp>

Project Management Institute – PMI. (2025). *Project Management Offices: A Practice Guide*.

Project Management Institute.

PwC & Project Management Institute. (2023). *Estudio de PMOs en Latinoamérica*. PwC.

Ramírez, J. M., & González, L. F. (2021). Gestión estratégica de proyectos en el sector público:

reflexiones desde la aplicación de normas ISO. *Revista Latinoamericana de*

*Administración Pública*, 35(2), 85–102.

Reiss, G. (2017). Agile and PRINCE2: Blending frameworks for governance and delivery.

*Project Manager Today*, 29(5), 14–20.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide™: The Definitive Guide to Scrum*.

<https://scrumguides.org>

Silvius, G., & Schipper, R. (2014). Sustainability in Project Management: A Literature Review

and Impact Analysis. *Social Business*, 4(1), 63–96.

Unidad Policía para la Edificación de la Paz (UNIPEP). (2023). *Informe de gestión*.

Documentación interna UNIPEP.

Violet, S. R. (2020). Cost Engineering and the Public Sector: Implementing TCM in

Government Projects. *Journal of Cost Engineering*, 58(3), 45–55.

Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project

management: The main findings of a UK government-funded research network.

*International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649.

Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas*

*cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education. [https://doi.org/978-1-4562-](https://doi.org/978-1-4562-6096-5)

6096-5, 714 p.

- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Muguirra, A. (2016, 19 de septiembre). *Muestreo aleatorio simple: ¿Qué es y cómo realizarlo?* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-aleatorio-simple/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2020). *Public sector innovation and reform: Driving institutional change*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* (4th ed.). Wiley.
- Crawford, L. (2021). *Project management maturity and strategic alignment: Integrating ethics, governance, and performance*. Routledge.
- Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2022). *Managing Projects in the Public Sector: Lessons from Latin America*. OECD Publishing.
- Bernard, S., Haines, R., & Butler, B. (2022). Project and knowledge management at European public space agencies. *International Journal of Project Management*, 40(3), 231–245.
- Centre of Excellence in PM<sup>2</sup>. (2020). *PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide – Version 3.0*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2020). *PM<sup>2</sup> Guide – Open Edition*. Brussels: Directorate-General for Informatics.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Managing Projects in the Public Sector: Lessons from Latin America*.

- Savignon, A. B., & Costumato, L. (2024). Project management logics for agile public strategic management: Propositions from the literature and a research agenda. *Information Polity*, 29(2), 153–178.
- Highsmith, J. (2020). *Adaptive Leadership in Agile Project Management*. Cutter Consortium.
- Scrum.org. (2023). *Scrum Framework Overview*.
- Ahmad, M. O., Markkula, J., & Oivo, M. (2022). Kanban in software engineering: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*, 186, 111155.
- Lean Kanban University. (2023). *Kanban Overview*.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2021). Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 39(2), 202–219.
- Leffingwell, D. (2021). *SAFe® 5.1 Distilled: Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework*. Addison-Wesley Professional.
- Scaled Agile. (2023). *SAFe 6.0: Scaled Agile Framework for Lean Enterprises*.
- Yazdani, N., Atmaca, B., & Chang, V. (2022). Managing Agile Transformation with SAFe in Government Projects: A Systematic Review. *Journal of Systems and Software*, 193, 111361.
- Fernández, J., Medina, L., & Pinto, C. (2023). *Gestión ágil en el sector público: desafíos y lecciones aprendidas en América Latina*. *Revista de Estudios de Administración Pública*, 47(2), 45–68.
- Highsmith, J. (2020). *Adaptive Leadership and Agile Project Management: Rethinking Delivery in Complex Organizations*. Harvard Business Review Press.
- Fernández, J., Medina, L., & Pinto, C. (2022). *Modelos híbridos para la gestión pública de proyectos: evidencias de América Latina*. *Revista de Gestión Pública*, 43(1), 55–74.
- Hill, G. M. (2013). *The Complete Project Management Office Handbook* (2nd ed.). Auerbach Publications.

- Savignon, A. B., & Costumato, L. (2024). Project management logics for agile public strategic management: Propositions from the literature and a research agenda. *Information Polity*, 29(2), 153–178.
- Project Management Institute. (2023). *Pulse of the Profession 2023*. PMI
- Aubry, M., Hobbs, B., & Müller, R. (2022). *The evolving role of project management offices in modern organizations*. *International Journal of Project Management*, 40(2), 15–25.
- Fernandes, G., Sousa, L. M., Tereso, A., & O'Sullivan, D. (2021). *Project Management Offices: Function, structure, and value in organizations*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2056–2076.
- Monteiro, S., Santos, V., & Varajão, J. (2021). *Models and maturity levels for PMOs: A systematic review*. *Procedia Computer Science*, 181, 1048–1055.
- Sousa, A. F. de O., & Barbalho, S. C. M. (2025). *The impact of PMO activities on indicators of time and scope in financial organization*. *International Journal of Professional Business Review*, 10(1), e05252.
- Mirza, M. N., & Ehsan, N. (2022). *Public sector project success through organizational competencies: An empirical investigation*. *Journal of Public Administration Research*, 12(1), 45–61.
- Fernández, D., & Serrador, P. (2020). *The importance of competence development for project performance in public sector organizations*. *International Journal of Project Management*, 38(3), 184–197.
- Aguilar Sánchez, M. M., Serrano Ávila, A. M., & Parra Penagos, C. O. (2024). Oficinas de gestión de proyectos, evolución y aproximación a su aplicación en instituciones de educación superior en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 21(1), 267–278.

Monteiro, A., Varajão, J., & Santos, V. (2024). Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research.

*Project Management Journal.*

## 8. ANEXOS

### 8.1. Instrumento 1 – Encuesta Estructurada

Diagnóstico de Gestión de Proyectos en UNIPEP – Versión Final

#### Datos generales del encuestado

Nombre (opcional): \_\_\_\_\_

Cargo o rol institucional: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la UNIPEP:

Menos de 1 año     1 a 3 años     4 a 7 años     Más de 7 años

¿Participa actualmente en la gestión de proyectos?

Sí     No

### SECCIÓN 1. GOBERNANZA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Existe en la UNIPEP alguna estructura o dependencia que coordine o supervise los proyectos institucionales?  
 Sí, de forma formal y documentada  
 Sí, pero de forma informal o parcial  
 No existe una estructura definida  
 No sabe / No responde
2. ¿Qué nivel de autonomía tienen los responsables de proyectos para tomar decisiones?  
 Alta autonomía y claridad en roles  
 Autonomía moderada, pero con limitaciones operativas  
 Baja autonomía, decisiones centralizadas  
 No aplica / No sabe
3. ¿Se han establecido políticas o lineamientos formales para la gestión de proyectos?  
 Sí, se encuentran implementadas y son de conocimiento institucional  
 Existen parcialmente, pero no están implementadas en todos los proyectos  
 No existen políticas o lineamientos definidos  
 No sabe / No responde
4. ¿Quién aprueba los proyectos y qué criterios se consideran para su aprobación?  
 Alta Dirección según criterios estratégicos  
 Comité interno de evaluación  
 Según disponibilidad presupuestal  
 No existe proceso definido  
 No sabe / No responde

## SECCIÓN 2. ESTÁNDARES Y METODOLOGÍAS

5. ¿Conoce o ha aplicado estándares como PMBOK, ISO 21502, PRINCE2, MGA u otros en los proyectos de UNIPEP?
- Sí, los aplica con frecuencia
  - Conozco los estándares, pero no los aplico directamente
  - No los conozco ni los he aplicado
  - No sabe / No responde
6. ¿Existe una metodología institucional definida para planear, ejecutar y hacer seguimiento a los proyectos?
- Sí, existe y se aplica en todos los proyectos
  - Existe parcialmente y su aplicación varía entre proyectos
  - No existe metodología definida
  - No sabe / No responde
7. ¿Se utilizan formatos estandarizados para la gestión de proyectos (planeación, seguimiento, cierre)?
- Sí, en todos los proyectos
  - Solo en algunos
  - No se utilizan formatos estandarizados
  - No sabe / No responde

## SECCIÓN 3. HERRAMIENTAS Y CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

8. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan actualmente para el seguimiento de proyectos? (Marque todas las que apliquen)
- MS Project
  - Excel / Google Sheets
  - Software institucional propio
  - Tableros de control (dashboards)
  - Herramientas manuales
  - Ninguna
9. ¿Considera suficientes los recursos tecnológicos disponibles para gestionar los proyectos de forma eficiente?
- Totalmente suficientes
  - Parcialmente suficientes
  - Insuficientes
  - No sabe / No aplica

## SECCIÓN 4. TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS

10. ¿El personal a cargo de los proyectos cuenta con formación o certificaciones en gestión de proyectos?
- Sí, en su mayoría certificados (PMI, PRINCE2, etc.)
  - Algunos tienen formación técnica o profesional
  - La mayoría no tiene formación específica
  - No sabe / No aplica
11. ¿Reciben capacitaciones periódicas sobre planeación, ejecución y evaluación de proyectos?
- Sí, de manera periódica y sistemática
  - Esporádicamente o por iniciativa individual
  - No reciben capacitaciones
  - No sabe / No aplica

## SECCIÓN 5. PROCESOS Y SEGUIMIENTO

12. ¿Cómo se realiza actualmente el monitoreo del avance de los proyectos?
- A través de indicadores y herramientas sistematizadas
  - Por medio de reportes ocasionales no estandarizados
  - No se realiza un monitoreo estructurado
  - No sabe / No responde
13. ¿Existen comités o reuniones institucionalizadas para el seguimiento de los proyectos?
- Sí, se realizan periódicamente
  - Se hacen de forma esporádica
  - No existen reuniones o comités definidos
  - No sabe / No responde
14. ¿Se documentan formalmente las lecciones aprendidas al finalizar los proyectos?
- Sí, en todos los proyectos
  - Solo en algunos
  - No se documentan
  - No sabe / No aplica
15. ¿Existen mecanismos de gestión de cambios documentados durante la ejecución de los proyectos?
- Sí, con procedimientos definidos
  - Se hacen ajustes sin control formal
  - No existe ningún mecanismo
  - No sabe / No aplica

## SECCIÓN 6. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

16. ¿Cómo se priorizan los proyectos en UNIPEP?
- Por criterios definidos alineados al plan estratégico
  - Según disponibilidad de recursos
  - No hay mecanismos formales de priorización
  - No sabe / No responde
17. ¿Existe un banco institucional de proyectos en la UNIPEP?
- Sí, actualizado y funcional
  - Existe, pero no se actualiza frecuentemente
  - No existe banco de proyectos
  - No sabe / No responde
18. ¿Qué tan alineados están los proyectos con el Modelo de Construcción de Paz y las políticas públicas institucionales?
- Totalmente alineados
  - Parcialmente alineados
  - Débil o nula alineación
  - No sabe / No aplica
19. ¿Los proyectos incorporan componentes o beneficios orientados directamente a la construcción de paz?
- Sí, explícitamente definidos
  - De manera indirecta o parcial
  - No lo incorporan
  - No sabe / No aplica
20. ¿Considera que existe una cultura organizacional favorable a la gestión estructurada de proyectos?
- Muy favorable
  - Medianamente favorable
  - Poco o nada favorable
  - No sabe / No aplica

## SECCIÓN 7. VARIABLES COMPLEMENTARIAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

21. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan efectiva considera la articulación entre las distintas áreas de la UNIPEP para gestionar proyectos?
- 1    2    3    4    5

22. ¿Existen mecanismos de retroalimentación entre equipos y responsables durante el desarrollo de los proyectos?
- Sí, estructurados y documentados
  - Informales y puntuales
  - No existen mecanismos claros
  - No sabe / No aplica
23. ¿Los proyectos incluyen espacios de articulación con entidades externas o cooperación internacional?
- Sí, de forma regular y planificada
  - En algunos casos, sin regularidad
  - No incorporan este tipo de articulación
  - No sabe / No aplica
24. En general, ¿qué tan satisfecho/a se siente con la gestión de proyectos en la UNIPEP (planeación, ejecución y resultados)?
- Muy satisfecho/a
  - Satisfecho/a
  - Poco satisfecho/a
  - Insatisfecho/a

**8.2. Instrumento dos – Formatos A y B – Listas de Chequeo**  
para Proyectos Ejecutados y en Ejecución Versión Final

**FORMATO A: Lista de Chequeo – Proyectos Ejecutados**

Escala de evaluación			
Cumple completamente	Cumple parcialmente	No cumple	N/A No aplica

Nombre del Proyecto: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Año de ejecución: \_\_\_\_\_

Criterio de evaluación	Calificación
1. El proyecto contó con una línea base clara de alcance, tiempo y costo	
2. Existió un análisis de interesados documentado	
3. Se aplicó alguna metodología estructurada de gestión	
4. Se realizó seguimiento periódico con reportes documentados	
5. Se midieron los resultados con indicadores de impacto	
6. Se elaboró un informe de cierre	
7. Se sistematizaron lecciones aprendidas	
8. El proyecto estuvo alineado con los componentes del Modelo de Paz	

9. Se utilizaron herramientas tecnológicas para el seguimiento	
10. El presupuesto fue ejecutado conforme a lo planeado	
11. Se generó un acta de inicio de proyecto o documento equivalente	

**Observaciones del evaluador**

*(Espacio para anotar desviaciones, riesgos emergentes o buenas prácticas destacables.)*

**FORMATO B: Lista de Chequeo – Proyectos en ejecución**

Escala de evaluación			
Cumple completamente	Cumple parcialmente	No cumple	N/A No aplica

**Nombre del Proyecto:** \_\_\_\_\_

**Responsable:** \_\_\_\_\_


**Año de ejecución:** \_\_\_\_\_

Criterio de evaluación	Calificación
1. El proyecto cuenta con una línea base definida (alcance, tiempo, costo)	
2. Se realiza seguimiento periódico del avance físico y financiero	
3. Existe una matriz de riesgos activa y actualizada	
4. El proyecto reporta indicadores de desempeño	
5. Hay documentación disponible y organizada	
6. El proyecto utiliza herramientas tecnológicas para su gestión	
7. Se prevé un mecanismo de cierre formal	
8. Alineado con al menos uno de los componentes del Modelo de Paz	
9. Existen mecanismos para registrar ajustes o cambios en el proyecto	
10. Se generó un acta de inicio de proyecto o documento equivalente	
11. Existe gerente de proyecto o rol equivalente debidamente identificado	

**Observaciones del evaluador**

*(Espacio para anotar desviaciones, riesgos emergentes o buenas prácticas destacables.)*

### 8.3. Acta de socialización trabajo de grado

 <p><b>MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL</b> POLICÍA NACIONAL SUBDIRECCIÓN GENERAL UNIDAD POLICIAL PARA LA EDIFICACIÓN DE LA PAZ.</p>	
<b>Fecha:</b>	Bogotá D.C., 11 de septiembre de 2025.
<b>Hora de inicio:</b>	15:00
<b>Hora de finalización:</b>	16:00
<b>Lugar:</b>	Calle 17 65B-99 Edificio Soluzona Tercer piso
<b>ACTA - - UNIPEP - SEPRI – 2.21</b>	
<p>QUE TRATA DE LA REUNIÓN SOSTENIDA ENTRE EL SEÑOR TENIENTE CORONEL YOFFRE MARIO DÍAZ LEMUS – JEFE UNIDAD POLICIAL PARA LA EDIFICACIÓN DE LA PAZ CON EL SEÑOR CORONEL JOSÉ MANUEL ALVAREZ OMAÑA, LA SEÑORA MAYOR YOLENI MARÍA PEÑA BONILLA Y EL SEÑOR INTENDENTE CARLOS CARRILLO, ESTUDIANTES DE LA MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD EAN.</p>	
<b>ORDEN DEL DÍA</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación de asistentes</li> <li>2. Lectura del acta anterior</li> <li>3. Verificación de los compromisos</li> <li>4. Temas a tratar...</li> </ol>	
<b>DESARROLLO.</b>	
<p>En las instalaciones del Nivel Central de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz, se reúne el señor teniente coronel Yoffre Mario Díaz Lemus – Jefe Unidad Policial para la Edificación de la Paz (Encargado), con el señor Coronel José Manuel Álvarez Omaña, la señora Mayor Yoleni María Peña Bonilla y el señor Intendente Carlos Carrillo, estudiantes de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, con el fin de socializar el trabajo de grado titulado "Diseño de una Oficina de Proyectos en la UNIPEP".</p>	
<b>CONTEXTO:</b>	
<p><b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> Diseño de una Oficina de Proyectos en la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP)</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	
<p>La Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP) enfrenta deficiencias importantes en la gestión de sus proyectos. Estas deficiencias se derivan de la ausencia de una estructura formal y especializada, como una Oficina de Proyectos (PO), que se encargue de aplicar metodologías adecuadas de planificación, ejecución, monitoreo y control.</p>	
<b>Impacto financiero y operativo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sobrecostos:</b> Entre 2022 y 2023, el 25% de los proyectos incurrieron en sobrecostos del 15%, lo que generó un déficit acumulado de aproximadamente \$1.200 millones de pesos.</li> <li>• <b>Retrasos:</b> El 40% de los proyectos experimentaron retrasos de más de 90 días, lo que afectó directamente el cumplimiento de los cronogramas.</li> <li>• <b>Metas incumplidas:</b> El 35% de las metas institucionales anuales no se lograron.</li> </ul>	

**Ineficiencias metodológicas y tecnológicas:**

- **Procesos descoordinados:** La falta de una estructura organizativa clara ha provocado una ejecución descoordinada y la inexistencia de metodologías de trabajo estandarizadas.
- **Falta de estándares:** No se aplican lineamientos internacionales reconocidos, como PMBOK, PRINCE2, APM e IPMA.
- **Carencia de herramientas:** La UNIPEP carece de herramientas tecnológicas especializadas para la gestión de proyectos, dependiendo de reportes manuales que incrementan el margen de error en la toma de decisiones.

En general, la inexistencia de una estructura formal y el uso de procesos informales limitan la capacidad de la UNIPEP para anticipar riesgos, gestionar cambios y asegurar la calidad de sus iniciativas.

**PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Puede la creación de una oficina de proyectos (PO) en la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), generar un efecto positivo en el desempeño de los proyectos relacionados con la implementación del modelo de construcción de paz?

**OBJETIVOS:**

*Objetivo general*

Proponer la creación de una Oficina de Proyectos (PO) en la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), con el fin de mejorar la gestión de aquellos relacionados con la implementación del modelo de construcción de paz.

*Objetivos específicos*

1. Realizar una revisión de literatura relacionada con oficinas de proyectos (PO) y oficinas de gerencia de proyectos (PMO), en aras de consolidar insumos de información, que sean útiles en la estructuración de una Oficina de Proyectos para la UNIPEP.
2. Llevar a cabo un diagnóstico en la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), de cara a comprender las metodologías y estándares utilizados para la gerencia de proyectos.
3. Proponer la estructura de una oficina de Proyectos (PO) que permita mejorar el desempeño aquellos adelantados desde la Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPEP), y que este alineada a los procesos de innovación y modernización que viene presentando la Institución.
4. Formular un plan de implementación para una oficina de proyectos el cual permita desarrollarlo considerando su viabilidad técnica y financiera.

**Otros aspectos relevantes:**

- El proyecto surge como respuesta a los hallazgos identificados en la gestión institucional de proyectos, en los cuales se evidencian sobrecostos, retrasos significativos y ausencia de metodologías estandarizadas que afectan el cumplimiento de los compromisos misionales. La propuesta plantea la creación de una Oficina de Proyectos (PO) como mecanismo estratégico para optimizar la formulación, ejecución, seguimiento y control de las iniciativas de construcción de paz, en concordancia con los lineamientos del Acuerdo Final de Paz y la Política de Paz Total.

- La investigación se fundamenta en estándares internacionales reconocidos (PMBOK, ISO 21502, PRINCE2 e IPMA), y propone una estructura flexible y adaptada al contexto institucional de la Policía Nacional. Sus objetivos se centran en consolidar procesos de planificación más eficientes, mejorar la toma de decisiones estratégicas, reducir sobrecostos y retrasos, y garantizar mayor transparencia en la rendición de cuentas.

Asimismo, se destaca que la implementación de una PO en la UNIPEP permitirá:

- Fortalecer la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la Policía Nacional.
- Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos financieros y humanos.
- Establecer metodologías unificadas de gestión basadas en buenas prácticas internacionales.
- Generar beneficios cuantitativos, tales como la reducción de sobrecostos y el aumento en la tasa de cumplimiento de metas institucionales.

La Unidad Policial para la Edificación de la Paz, ha manifestado su interés en evaluar esta propuesta para futuros acercamientos que permitan su implementación gradual, reconociendo la relevancia de contar con una estructura de gestión que responda a los desafíos actuales de la institución y a las exigencias del contexto nacional en materia de seguridad y construcción de paz.

#### LECTURA DEL ACTA ANTERIOR

No aplica, no hay acta anterior.

#### COMPROMISOS:

Relación de los compromisos adquiridos por los participantes

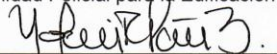
#### CONVOCATORIA

Si se programa una nueva reunión se indicará la fecha de la convocatoria.



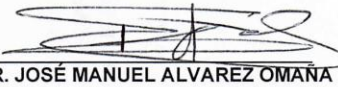
**TC. YOFFRE MARIO DÍAZ LEMUS**

Jefe Unidad Policial para la Edificación de la Paz



**MY. YOLENI MARÍA PEÑA BONILLA**

Estudiante Maestría Gerencia de Proyectos EAN



**CR. JOSÉ MANUEL ALVAREZ OMAÑA**

Estudiante Maestría Gerencia de Proyectos EAN

**IT. CARLOS CARRILLO**

Estudiante Maestría Gerencia de Proyectos EAN

Anexo: no

Elaborado por: MY. Yoleni Peña  
Revisado por: MY. Yoleni Peña  
Fecha de elaboración: 11/09/2025.  
Ubicación: OFICIOS SALIDOS

Calle 17 65B-99, Tercer Piso  
3229443092  
Sudir.unipep-jf@policia.gov.co  
[www.policia.gov.co](http://www.policia.gov.co)

INFORMACIÓN PÚBLICA CLASIFICADA



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  
POLICIA NACIONAL  
SUBDIRECCIÓN GENERAL  
UNIDAD POLICIAL PARA LA EDIFICACIÓN DE LA PAZ.

Fecha: Bogotá D.C., 11 de septiembre de 2025  
 Hora de inicio: 15:00 Hora de finalización: 16:00  
 Lugar: Calle 17 65B-99 Edificio Soluzona Tercer piso

ACTA - UNIPEP - SEPRI - 2.21  
 QUE TRATA DE LA REUNIÓN SOSTENIDA ENTRE EL SEÑOR TENIENTE CORONEL YOFFRE MARIO DÍAZ LEMUS - JEFE UNIDAD POLICIAL PARA LA EDIFICACIÓN DE LA PAZ CON EL SEÑOR CORONEL JOSÉ MANUEL ALVAREZ OMAÑA, LA SEÑORA MAYOR YOLENI MARIA PEÑA BONILLA Y EL SEÑOR INTENDENTE CARLOS CARRILLO, ESTUDIANTES DE LA MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD EAN.

ASISTENTES

GR.	NOMBRES Y APELLIDOS	UNIDAD O DEPENDENCIA	CORREO ELECTRÓNICO	CEDULA DE CIUDADANÍA	TELÉFONO	FIRMA
TC	YOFFRE MARIO DÍAZ LEMUS	UNIPEP	yoffre.mario@colpol.gov.co	80732767	3112826501	
MY	YOLENI M. PEÑA BONILLA	ESPOL	yoleni.mpena@colpol.gov.co	46.389.769	3114442042	
CA	JOSÉ MANUEL ALVAREZ	D.P.B	Jose.Alvarez@colpol.gov.co	790953049	3162657529	

Calle 17 65B-99, Tercer Piso  
 3229443092  
 Sudir: unipecp-fj@policia.gov.co  
 www.policia.gov.co

INFORMACIÓN PÚBLICA CLASIFICADA