



Propuesta de una PMO Ágil para la Alcaldía Local de Kennedy

Carlos Felipe Valbuena Bello

Universidad Ean

Ingeniería

Maestría en gerencia de sistemas de información y proyectos tecnológicos

Bogotá, Colombia

03/02/2026

Propuesta de una PMO Ágil para la Alcaldía Local de Kennedy

Carlos Felipe Valbuena Bello

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia de sistemas de información y proyectos de tecnología.

Director (a):

Edicson Jair Gil Acosta

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Ingeniería

Maestría en gerencia de sistemas de información y proyectos tecnológicos

Bogotá, Colombia

03/02/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, febrero 2026

Dedicatoria:

A Dios, por darme la fortaleza y la
sabiduría para llegar hasta aquí.

A mi familia, Laura, Carlos, Andrea y
Valentina, Raffy, Tobis, Max y Canela, así
como mis seres queridos, por su amor
incondicional y apoyo en cada momento.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios, fuente de fortaleza y guía en este camino.

A Karla Ospina, alcaldesa de la Localidad de Kennedy, por brindarme la oportunidad de desarrollar este proyecto en la entidad y confiar en el valor de la innovación.

A mi director de grado, Edicson Jair Gil, por su orientación, paciencia y enseñanzas, que han sido fundamentales para mi formación académica y profesional.

Finalmente, a la Universidad EAN, por ser un pilar constante en mi proceso, brindando las herramientas, el acompañamiento y las facilidades necesarias para alcanzar este logro.

Resumen

El presente trabajo propone el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (PMO Ágil) para la Alcaldía Local de Kennedy, con el propósito de optimizar la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión local bajo un enfoque de valor público, transparencia y mejora continua. La investigación parte de la necesidad institucional de superar la fragmentación de procesos, la falta de estandarización y el uso limitado de herramientas digitales en la gestión pública local.

La metodología empleada correspondió a una consultoría descriptiva y diagnóstica, basada en la aplicación de encuestas a contratistas y funcionarios, complementada con el análisis comparativo de marcos de referencia internacionales (PMBOK, PRINCE2 Agile, SAFe, LeSS, Nexus y Disciplined Agile). Los resultados evidenciaron fortalezas en la coordinación interáreas, pero debilidades en la gobernanza, el seguimiento y la cultura ágil.

Como resultado, se diseñó un modelo de PMO Ágil estructurado en cuatro dimensiones alineación estratégica, estandarización flexible, gestión de portafolio y desarrollo de capacidades apoyado en herramientas como Azure DevOps y Power BI. Se concluye que la implementación del modelo es técnica y financieramente viable, y representa un mecanismo sostenible para fortalecer la eficiencia institucional y la generación de valor público en la gestión local.

Palabras clave: *PMO Ágil, gestión pública, gobernanza, valor público, metodologías ágiles, transformación digital, innovación.*

Abstract

This work proposes the design of an Agile Project Management Office (Agile PMO) for the Local Mayor's Office of Kennedy in Bogotá, aiming to optimize the planning, execution, and monitoring of local investment projects through a focus on public value, transparency, and continuous improvement. The study arises from the institutional need to overcome fragmented processes, lack of standardization, and limited use of digital tools in local public management.

The methodology followed a descriptive and diagnostic consulting approach, based on surveys applied to contractors and public servants, complemented by a comparative analysis of international reference frameworks (PMBOK, PRINCE2 Agile, SAFe, LeSS, Nexus, and Disciplined Agile). The results revealed strengths in inter-area coordination but weaknesses in governance, follow-up mechanisms, and agile culture.

As a result, an Agile PMO model was designed, structured around four key dimensions: strategic alignment, flexible standardization, portfolio management, and capability development supported by tools such as Azure DevOps and Power BI. The study concludes that the proposed model is technically and financially feasible, providing a sustainable mechanism to strengthen institutional efficiency, digital transformation, and the generation of public value in local government management.

Keywords: *Agile PMO, public management, governance, public value, agile methodologies, digital transformation, innovation.*

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción.....	12
1.Objetivos.....	14
1.1 <i>Objetivo general.....</i>	<i>14</i>
1.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>14</i>
2.Justificación	15
3.Marco Institucional	17
3.1. <i>Misión</i>	<i>17</i>
3.2. <i>Visión</i>	<i>17</i>
3.3. <i>Estructura Organizacional</i>	<i>17</i>
4.Marco Contextual y Conceptual	21
4.1 <i>Antecedentes</i>	<i>21</i>
4.2 <i>Marco Teórico.....</i>	<i>23</i>
4.3 <i>Comparación Marcos de referencia</i>	<i>33</i>
4.4 <i>Metodologías y marcos ágiles</i>	<i>37</i>
5.Diseño Metodológico de la Consultoría.....	42

5.1. Enfoque de la consultoría	42
5.2. Metodología seleccionada	42
5.3 Población y muestra	42
5.4 Instrumentos y validación	43
5.6 Herramientas de diagnóstico	44
5.7 Diseño del plan de la consultoría	44
6. Diagnóstico Organizacional	46
6.1 Procesamiento estadístico de datos	47
6.2 Análisis de resultados	49
7. Solución propuesta: PMO Ágil para la Alcaldía Local de Kennedy	51
7.1 Introducción	51
7.2 Principios de la PMO Ágil	51
7.3 Dimensiones del modelo de la PMO Ágil	59
7.4 Estructura organizacional de la PMO Ágil	68
7.5 Mapa de procesos de la PMO Ágil	77
7.6 Funcionamiento operativo de la PMO Ágil a partir del mapa de procesos	93
7.7 Simulación operativa del flujo de la PMO Ágil como banco de proyectos	96
7.8 Impactos esperados y agregación de valor	99
7.9 Herramientas y anexos	103
7.10 Plan de implementación	111
Conclusiones y Recomendaciones	123

<i>Conclusiones</i>	123
<i>Recomendaciones</i>	125
Referencias	126
Anexo 1. Resultados del análisis estadístico	129
Anexo 2. Formato de instrumento de recolección de datos	136
Anexo 3. Mapa de procesos de la PMO.	137
Anexo 4. Cronograma detallado de actividades	266

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Organigrama Áreas alcaldía local de Kennedy	18
Figura 2. Marco Teórico	23
Figura 3. Valores del manifiesto ágil.....	29
Figura 4. Marco SCRUM	30
Figura 5 Tablero Kanban	31
Figura 6. Agile vs Tradicional	32
Figura 7 Generalidades de la referenciación.....	34
Figura 8. Comparación de marcos escalados.	41
Figura 9 Principios de la PMO propuesta.....	52
Figura 10. Organigrama propuesto para la PMO.	76
Figura 11 Mapa de procesos PMO Ágil	78
Figura 12 Macroproceso 1 Gobernanza estratégica y priorización del portafolio	78
Figura 13 Macroproceso 2 Gestión táctica de portafolios y proyectos.....	82
Figura 14 Macroproceso 3 Gestión metodológica y aseguramiento ágil	86
Figura 15 Macroproceso 4 Gestión del conocimiento y cultura ágil	89
Figura 16 Mapa de procesos para la PMO	92
Simulación operativa del flujo de la PMO Ágil como banco de proyectos	96
Figura 17 Cronograma de implementación para la PMO Ágil	114
Figura 18 Resultados Variable 1	129
Figura 19 Resultados Variable 2	130

Figura 20 Resultados Variable 3	132
Figura 21 Resultados Variable 4	134
Figura 22 Mapa de procesos de la PMO Ágil de la Alcaldía Local de Kennedy	138
Figura 23 Macroproceso 1: Gobernanza estratégica y priorización del portafolio institucional	146
Figura 24 Macroproceso 2: Gestión táctica de portafolios y ejecución ágil	178
Figura 25 Macroproceso 3: Evaluación y mejora continua de la PMO Ágil.....	216
Figura 26 Macroproceso 4: Cierre y sostenibilidad de la PMO Ágil	235

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Herramientas propuestas para la gestión de la PMO	104
Tabla 2 Herramientas propuestas para la conformación de la PMO Ágil	105
Tabla 3 Presupuesto operativo anual de la PMO Ágil a Implementar	109
Tabla 4 Descripción de las fases a implementar en la PMO Ágil	112
Tabla 5 Matriz de riesgos identificados para la propuesta de PMO Ágil	115
Tabla 6 Recursos tecnológicos propuesto para la PMO Ágil	118
Tabla 7 Presupuesto de implementación para inicio de la PMO Ágil	121
Tabla 8. Cronograma detallado	266

Introducción

El presente trabajo de consultoría se desarrolla en el campo de la gestión de proyectos y la innovación pública, específicamente en el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (Agile PMO) para la Alcaldía Local de Kennedy. La propuesta se enmarca en los procesos de transformación digital y adopción de metodologías ágiles en la gestión pública, buscando fortalecer la eficiencia institucional, la transparencia y la orientación al valor público.

En la actualidad, la administración pública enfrenta el reto de responder con agilidad y eficacia a las demandas ciudadanas y a la gestión de múltiples proyectos de inversión. En el caso de la Alcaldía Local de Kennedy, el diagnóstico realizado evidenció fragmentación en los procesos, limitada estandarización metodológica y bajo aprovechamiento de herramientas tecnológicas para el seguimiento de proyectos. Aunque existen esfuerzos por mejorar la planeación y ejecución, persisten brechas en la integración entre áreas, la trazabilidad de los resultados y la gestión del conocimiento.

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2021), las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) contribuyen a mejorar la gobernanza, la coordinación y el control de portafolios organizacionales. Sin embargo, su adaptación al sector público requiere flexibilidad y cultura colaborativa, aspectos que se promueven desde los marcos de trabajo ágiles como Scrum, SAFe o Disciplined Agile (Axelos, 2020; Highsmith, 2010). En este sentido, la Alcaldía Local de Kennedy carece de una estructura transversal que permita integrar los proyectos, sistematizar aprendizajes y garantizar la sostenibilidad de los procesos más allá de los cambios administrativos.

El objeto de diagnóstico fue la gestión actual de los proyectos de inversión, identificando las principales oportunidades de mejora para proponer una solución metodológica e institucional que promueva la eficiencia y la entrega de valor público. El problema central radica en la ausencia de un modelo de gestión de proyectos adaptativo, estandarizado y soportado tecnológicamente, que articule los esfuerzos de innovación y facilite la toma de decisiones basadas en datos.

¿Cómo puede una Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (Agile PMO) contribuir a mejorar la eficiencia institucional, la gobernanza y la generación de valor público en la Alcaldía Local de Kennedy?

El documento está organizado en 4 capítulos.

- El primer capítulo aborda el marco teórico y conceptual, presentando los principales fundamentos de la gestión de proyectos, la agilidad organizacional y la innovación pública.
- El segundo expone la metodología utilizada, basada en un enfoque descriptivo y diagnóstico apoyado en instrumentos aplicados al personal contratado.
- El tercer capítulo desarrolla la propuesta de modelo de PMO Ágil, estructurada en dimensiones estratégicas, metodológicas y tecnológicas
- Finalmente se describe la ruta de implementación con sus tiempos riesgos y recursos, recogiendo las conclusiones y recomendaciones, que reflejan la viabilidad técnica, financiera y organizacional del modelo propuesto

1.Objetivos

1.1 Objetivo general

Proponer un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (Agile PMO) para la Alcaldía Local de Kennedy, que permita estandarizar y optimizar la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos tecnológicos, sociales y metodológicos,

1.2 Objetivos específicos

1. Analizar y comparar marcos de referencia en gestión de proyectos ágiles y en modelos de PMO para establecer la base conceptual del modelo a proponer.
2. Diagnosticar el estado actual de la gestión de proyectos en la Alcaldía Local de Kennedy mediante la aplicación de instrumentos de investigación que permitan identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
3. Proponer un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (Agile PMO) adaptado a las necesidades, estructura y contexto de la Alcaldía Local de Kennedy.
4. Elaborar un plan de implementación del modelo propuesto, que contemple cronograma, costos, recursos y gestión de riesgos necesarios para su ejecución.

2. Justificación

Vivimos en una época en la que la tecnología, la innovación y las metodologías ágiles avanzan a gran velocidad, y la gestión pública no puede quedarse atrás. En la Alcaldía Local de Kennedy surge la necesidad de contar con una Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (Agile PMO) que permita organizar, priorizar y dar seguimiento a los proyectos institucionales de manera más eficiente, moderna y con foco en la generación de valor para la comunidad.

La gestión de proyectos en la entidad enfrenta actualmente dificultades como procesos fragmentados, duplicidad de esfuerzos, escasa integración entre áreas y limitaciones en el uso de herramientas digitales para seguimiento y control. Estas condiciones restringen la productividad de los funcionarios y la efectividad de los programas sociales, tecnológicos y comunitarios que impactan directamente en la ciudadanía. En este sentido, la creación de una PMO Ágil resulta conveniente y relevante porque responde a las tendencias actuales de transformación digital en el sector público, contribuye a la evolución de los procesos organizacionales y fortalece la capacidad institucional de generar impacto social positivo.

El proyecto, además, se sustenta en su valor teórico y práctico. Desde la perspectiva académica, aportará a la literatura y a los estudios de gestión pública la aplicación de marcos ágiles en el contexto de una alcaldía local, lo que enriquece la discusión sobre modelos de innovación en el sector gubernamental. En el plano práctico, permitirá a la Alcaldía Local de Kennedy implementar un modelo de gestión de proyectos que optimice recursos financieros, humanos y tecnológicos, mejore la transparencia en la ejecución presupuestal y facilite la entrega de valor a la comunidad.

La propuesta tomará como referencia las mejores prácticas establecidas en las Circulares Distritales 33 de 2021, 2 de 2023 y 15 de 2023, integrando sus lineamientos en materia de innovación, gestión del conocimiento y mejora continua para la conformación de la PMO Ágil. De esta manera, el modelo planteado no solo se ajusta a los marcos normativos vigentes, sino que asegura un enfoque práctico y aplicable al

contexto de la Alcaldía Local de Kennedy, potenciando la eficiencia institucional y la generación de valor público.

Si bien en apartados anteriores se ha hecho referencia a la noción de Área de Innovación, para efectos de esta investigación dicha denominación se entenderá como el marco previo que da paso a la propuesta de consolidar una Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (PMO Ágil), concebida como la evolución natural y estructurada de ese esfuerzo inicial en la Alcaldía Local de Kennedy.

3.Marco Institucional

3.1. Misión

La Secretaría Distrital de Gobierno lidera el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el ámbito distrital y local, mediante la garantía del goce efectivo de los derechos humanos y constitucionales, la promoción de la convivencia pacífica, de la participación incidente y del uso adecuado de los diferentes espacios de la ciudad, coordinando las relaciones políticas de la Administración Distrital en sus distintos niveles, construyendo confianza ciudadana, identidad de ciudad y cultura de paz, con un enfoque territorial, étnico, poblacional – diferencial y de género. (Alcaldía Local de Kennedy, 2025)

3.2. Visión

En el 2028, la Secretaría Distrital de Gobierno, se reconocerá como la más social de la historia, con una gestión de lo cotidiano y una gerencia pública eficiente, inclusiva, transparente, innovadora y cercana a la ciudadanía, generando un sentido de apropiación y confianza (Alcaldía Local de Kennedy, 2025).

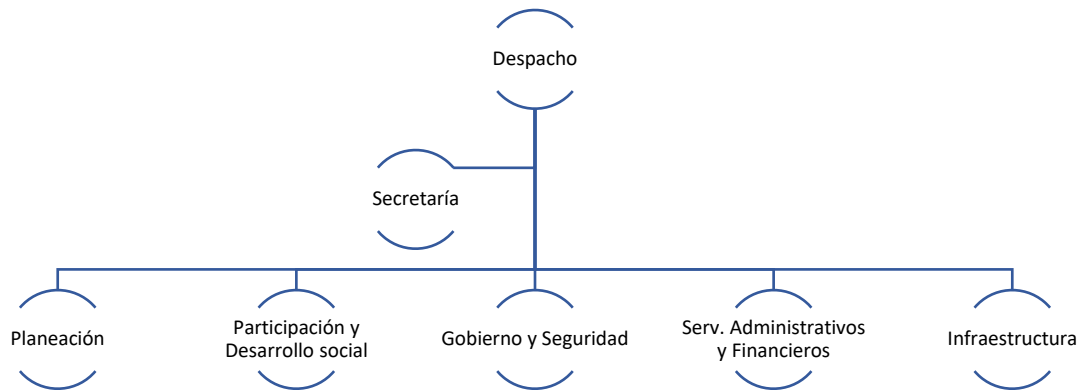
3.3. Estructura Organizacional

La Alcaldía Local de Kennedy, como parte del nivel local de la administración distrital en Bogotá, opera bajo el modelo de contratación por prestación de servicios, lo que implica que gran parte de su personal corresponde a contratistas temporales que son vinculados para desarrollar funciones específicas. Actualmente, cuenta con una planta variable que ronda los 600 contratistas, provenientes de diferentes disciplinas profesionales. Esta modalidad de vinculación responde al marco normativo del Estado colombiano, pero también plantea retos importantes en términos de estabilidad, retención del conocimiento institucional y continuidad en los procesos.

La estructura de la alcaldía está organizada en diversas áreas y dependencias funcionales que trabajan articuladamente para cumplir con su misión. Estas áreas están subordinadas a la Secretaría Distrital de Gobierno, lo que determina un marco jerárquico y normativo que condiciona el margen de autonomía local. Esta característica es clave al momento de proponer modelos de gestión, ya que la rotación frecuente del personal y la dependencia de directrices superiores influyen directamente en la posibilidad de implementar procesos sostenibles de innovación y aprendizaje organizacional.

A continuación, se presenta el organigrama general de la Alcaldía Local de Kennedy:

Figura 1 Organigrama Áreas alcaldía local de Kennedy



Fuente: (Alcaldía Local de Kennedy, 2025)

- Despacho de la alcaldesa Local: Encargado de la dirección general y coordinación de las políticas públicas locales.
- Área de Planeación: Responsable de la formulación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo local.
- Área de Participación y Desarrollo Social: Promueve la participación ciudadana y gestiona programas sociales dirigidos a mejorar la calidad de vida de los habitantes.
- Área de Gobierno y Seguridad: Trabaja en la implementación de estrategias de seguridad y convivencia ciudadana, en coordinación con otras entidades.
- Área de Servicios Administrativos y Financieros: Gestiona los recursos humanos, financieros y materiales de la alcaldía, asegurando su uso eficiente y transparente.
- Área de Obras e Infraestructura: Encargada de la planificación y ejecución de obras públicas y mantenimiento de la infraestructura local.

Es importante señalar que, según el informe de empalme de 2024, la Alcaldía Local de Kennedy cuenta con una estructura funcional en la que aproximadamente entre el

15% y el 20% del personal corresponde a planta permanente, vinculada mediante procesos de meritocracia. No obstante, la mayor parte del equipo operativo está compuesta por contratistas por prestación de servicios, lo cual responde a la modalidad administrativa establecida por la Secretaría Distrital de Gobierno (SDG), entidad de la cual depende jerárquica y normativamente. (Secretaría Distrital de Gobierno., s.f.)

Esta configuración estructural genera condiciones de alta rotación y discontinuidad institucional, que pueden dificultar procesos de aprendizaje organizacional, sostenibilidad de proyectos y apropiación de nuevas dinámicas de trabajo como las que propone un modelo de innovación pública.

En este contexto, las Circulares Distritales 33 de 2021, 2 de 2023 y 15 de 2023 establecen con claridad la necesidad de que las entidades locales creen y fortalezcan Áreas de Innovación como unidades transversales. Esta exigencia normativa, lejos de representar una carga, constituye una oportunidad estratégica para institucionalizar la innovación en la Alcaldía Local de Kennedy y diseñar un modelo de gestión que permita articular los recursos humanos disponibles tanto de planta como contratistas en torno a una estructura funcional, sostenible y orientada a la transformación digital y al fortalecimiento de la gestión del conocimiento. (Alcaldía Local de Kennedy, 2025)

Posición en el Mercado y Sector Económico

La Alcaldía Local de Kennedy opera en el sector público y gubernamental, siendo responsable de la gestión y administración de la localidad en aspectos como urbanismo, seguridad, participación ciudadana y desarrollo social. Su posición en el ecosistema gubernamental es clave, ya que forma parte del Distrito Capital de Bogotá, siguiendo lineamientos de la Secretaría Distrital de Gobierno y otras entidades de la administración central. (Secretaría Distrital de Gobierno., s.f.)

Económicamente, Kennedy es una de las localidades con mayor actividad productiva en Bogotá, contando con una importante presencia de industria, comercio y servicios. La alcaldía tiene el reto de gestionar estos sectores de manera eficiente, promoviendo la sostenibilidad y el crecimiento ordenado del territorio.

Productos y Servicios

La Alcaldía Local de Kennedy, como parte del nivel local de la administración distrital de Bogotá, desarrolla sus funciones conforme a lo establecido en el Decreto Ley 1421 de 1993, el Acuerdo 257 de 2006 y el Decreto 101 de 2010, los cuales definen el modelo de descentralización administrativa, las competencias de las alcaldías locales y su papel en la gestión de lo público a nivel territorial.

En este marco, la alcaldía gestiona una amplia gama de servicios orientados a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Entre sus principales funciones y programas se encuentran:

- Atención a la ciudadanía y gestión de trámites administrativos.
- Programas de participación ciudadana para la toma de decisiones sobre el desarrollo local.
- Proyectos de inversión local en seguridad, infraestructura, cultura, deporte y desarrollo social.
- Iniciativas de innovación y transformación digital para mejorar la eficiencia administrativa y la transparencia en la gestión pública.

La Alcaldía Local de Kennedy ocupa una posición estratégica dentro del gobierno distrital, siendo una de las localidades con mayor dinamismo económico y social en Bogotá. Su rol no solo implica la administración de recursos y servicios, sino también la creación de espacios de innovación y transformación que impacten positivamente la gestión pública. Kennedy, Suba y Ciudad Bolívar cuentan con aproximadamente 2/3 partes de la población de Bogotá, lo que la convierte en una de las más importantes.

4.Marco Contextual y Conceptual

4.1Antecedentes

Las alcaldías locales enfrentan múltiples desafíos en la gestión y ejecución de sus proyectos, especialmente en lo relacionado con la optimización de recursos, la transparencia en la administración pública y la capacidad de entregar resultados de forma ágil y eficiente. En el caso de la Alcaldía Local de Kennedy, esta realidad se traduce en la necesidad de contar con estructuras organizativas más claras que faciliten la planificación, el seguimiento y la ejecución de proyectos tanto sociales como tecnológicos, bajo un enfoque que priorice la generación de valor para la comunidad.

Según Betancur, Gómez y Benavides (2023), la adopción de modelos de gestión de proyectos bien definidos en el sector público permite optimizar recursos, reducir duplicidades y mejorar la calidad de los servicios prestados. De manera complementaria, Campos (2021) enfatiza que las oficinas de gestión de proyectos (PMO) constituyen un soporte clave para estandarizar procesos, asegurar el cumplimiento de objetivos y fortalecer la capacidad institucional, siempre que estas oficinas cuenten con un marco metodológico adaptado a las necesidades del entorno en el que se desarrollan.

Por otra parte, Torres Ballesteros, Sandoval Bautista y Castiblanco Casas (2024) identifican como uno de los principales retos en la administración pública la resistencia al cambio y la ausencia de mecanismos claros de gobernanza en proyectos de transformación. Ante este panorama, una PMO con enfoque ágil se convierte en una alternativa viable para gestionar de manera más flexible y efectiva las demandas ciudadanas, asegurando a la vez autonomía operativa y alineación estratégica.

En esta misma línea, Rodríguez (2019) resalta la importancia de aplicar metodologías ágiles como Scrum, Kanban y Design Thinking en el ámbito público, ya que estas permiten enfrentar problemas organizacionales complejos, mejorar la comunicación entre equipos, aumentar la adaptabilidad durante la ejecución de proyectos y reducir significativamente los tiempos en procesos críticos. Estas prácticas resultan altamente relevantes para la Alcaldía Local de Kennedy, que enfrenta desafíos constantes en la

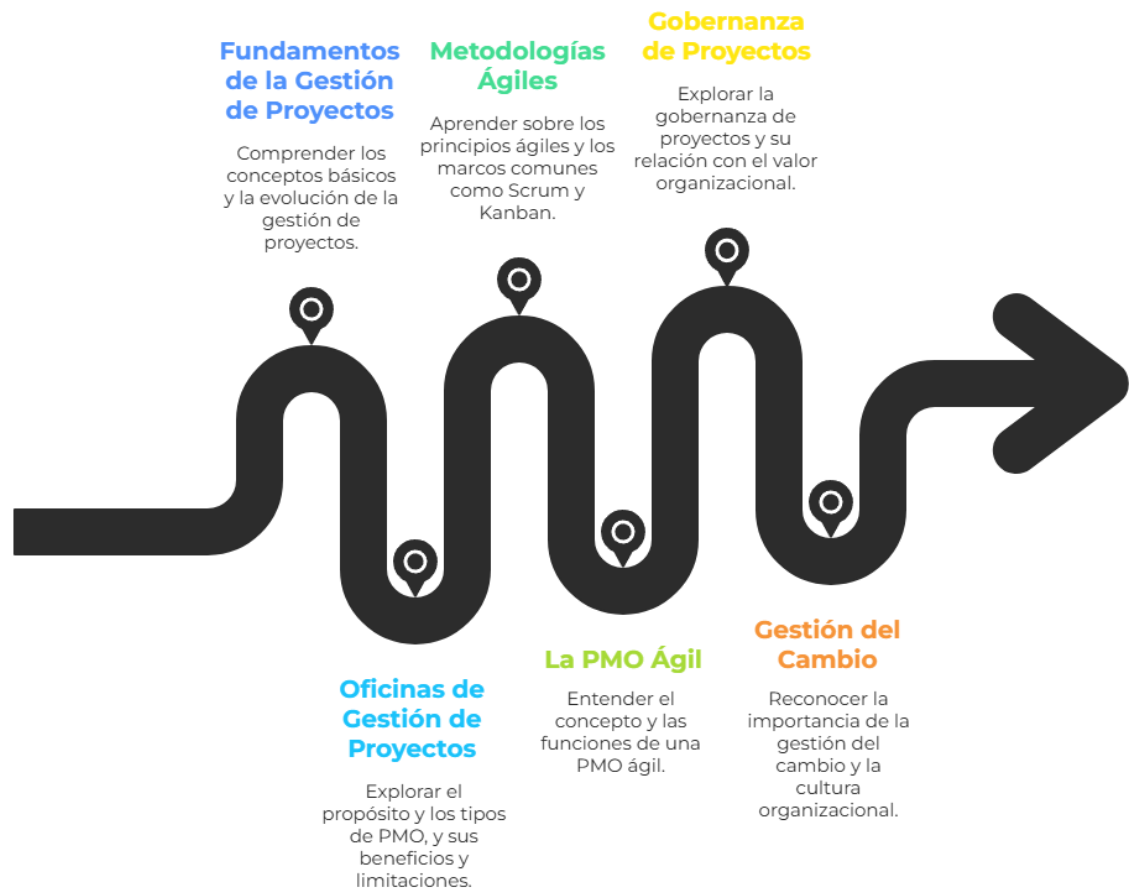
gestión de trámites administrativos, la ejecución presupuestal y el desarrollo de iniciativas comunitarias.

Finalmente, experiencias de otras entidades públicas en Colombia con lo mencionado con Rodríguez (2019), , Torres Ballesteros, Sandoval Bautista y Castiblanco Casas (2024), Gómez y Benavides (2023) y Campos (2021) muestran que la incorporación de una PMO Ágil requiere también una estrategia de gestión a la hora de su implementación ya que esto implica involucrar a los funcionarios, sensibilizarlos sobre los beneficios de trabajar bajo esquemas ágiles y brindar capacitaciones que fortalezcan sus competencias en gestión de proyectos y uso de herramientas digitales. Dichos elementos son determinantes para garantizar el éxito de una PMO Ágil y, con ello, avanzar hacia una gestión pública más eficiente, transparente y orientada a la satisfacción ciudadana.

4.2 Marco Teórico

Con el objetivo de trabajar un hilo conductor en términos conceptuales se busca seguir el siguiente objeto para entender el macro de la estructura teórica de este proyecto en la siguiente figura (figura 2):

Figura 2. Marco Teórico



Nota: Elaboración Propia

- Gestión de Proyectos

Como eje central de lo que se busca proponer en el marco de esta consultoría podemos definir según (Stretton, 2007) la gestión de proyectos es una extensión del análisis sistémico aplicado a los procesos estratégicos de gestión, donde se transfieren las mismas técnicas de planificación estratégica a la ejecución concreta de iniciativas, bajo términos como project management, systems management o programme

management, tomando cimientos propios del concepto, a nivel global. Orientado este concepto a lo estratégico y sistémico que tiene esta área de conocimiento.

Otra apreciación por parte de (Kerzner, 2022) donde se define la gestión de proyectos como la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización para alcanzar un objetivo de corto plazo establecido, orientado al cumplimiento de metas específicas. Esta perspectiva resalta el carácter estructurado y temporal de los proyectos, destacando que su éxito depende de la coordinación eficiente de recursos humanos, financieros y técnicos dentro de un horizonte limitado de tiempo. Dando una visión estructurada y operativa en la ejecución de los proyectos

- Paradigmas en la gerencia de proyectos

En la literatura especializada se distinguen dos corrientes principales en la gestión de proyectos: la tradicional y la ágil. La gestión de proyectos tradicional, representada por enfoques como el PMBOK Guide (Project Management Institute, 2021) y los planteamientos clásicos de (Kerzner, 2022) se caracteriza por ser predictiva, con una planificación detallada al inicio del proyecto, estructuras jerárquicas y un fuerte énfasis en el control de tiempo, costo y alcance.

En contraste, la gestión de proyectos ágiles ha emergido como una alternativa más flexible y adaptativa, orientada a la entrega incremental de valor y a la colaboración con los usuarios. Autores recientes como (Good, 2025) & (Lockhart, 2024) definen la gestión ágil como un enfoque iterativo y colaborativo que prioriza la adaptabilidad, la comunicación cercana y la entrega temprana de resultados, constituyendo así un cambio de paradigma frente a los modelos tradicionales.

Coinciden en definir la gestión ágil como un enfoque iterativo y colaborativo, donde los proyectos se dividen en ciclos cortos o sprints, promoviendo la retroalimentación constante, la transparencia y la capacidad de adaptación frente a contextos cambiantes. Así, lo ágil no debe entenderse solo como un conjunto de técnicas, sino como una mentalidad de gestión orientada al valor, a las personas y a la mejora continua.

- Triple Restricción en la Gerencia de proyectos

En la gestión de proyectos, tres dimensiones centrales son el alcance, tiempo y costo que constituyen lo que se conoce como la “triple restricción”. Según el *PMBOK® Guide* (Project Management Institute, 2021) el alcance define el trabajo necesario para entregar un producto o servicio con características específicas, el tiempo corresponde a los procesos para administrar la finalización del proyecto en los plazos establecidos, y el costo se refiere al presupuesto aprobado para completar el proyecto dentro de los recursos disponibles.

De forma complementaria, PRINCE2 (AXELOS, 2017) concibe el alcance como el conjunto de productos claramente delimitados que debe entregar el proyecto, el tiempo como los cronogramas y tolerancias acordadas, y el costo como el presupuesto que debe controlarse para garantizar la viabilidad. En contraste, los autores del Manifiesto Ágil plantean un enfoque más flexible: Kent Beck (1999) resalta que el alcance es la variable de ajuste más valiosa, mientras que el tiempo y el costo suelen fijarse en iteraciones cortas y constantes, de modo que el valor entregado se maximiza dentro de esas restricciones. Highsmith (2010) agrega que, en este marco, la gestión ágil redefine continuamente el alcance sin comprometer la calidad, privilegiando la adaptabilidad y la entrega incremental de valor.

- Gestión de Riesgos

Según Pinto (2020), la gestión de riesgos en proyectos es un proceso sistemático mediante el cual los equipos identifican, analizan y responden a eventos inciertos que podrían afectar los objetivos del proyecto. Para este autor, la gestión de riesgos no solo busca mitigar amenazas, sino también aprovechar oportunidades que permitan incrementar el valor generado.

De esta manera, la gestión de riesgos se convierte en un componente estratégico de la dirección de proyectos, pues contribuye a reducir la incertidumbre y facilita la toma de decisiones informadas.

El PMI (2021), concibe la gestión de riesgos como un conjunto de prácticas adaptables que deben integrarse en todo el ciclo de vida del proyecto. La guía enfatiza que los riesgos no son únicamente negativos, sino que representan tanto amenazas como oportunidades, y su gestión requiere un enfoque iterativo, colaborativo y contextualizado.

La gestión de riesgos, según el PMI, debe estar alineada con la entrega de valor y con la estrategia organizacional, más allá del simple control de variables tradicionales de tiempo, costo y alcance.

- Oficina de administración de Proyectos (PMO)

Larson (2021) describe la Oficina de Proyectos (PMO) como una unidad organizacional que surge del proceso de administración de portafolios de proyectos, establecida para fortalecer la supervisión y gestión desde un nivel superior. La PMO actúa como el mecanismo principal para integrar planificación y control, convirtiéndose en el vehículo que respalda procesos estandarizados, facilita la coordinación entre proyectos y consolida información crítica para la alta dirección. Esta estructura contribuye a institucionalizar prácticas comunes y a respaldar el alineamiento de proyectos con la estrategia organizacional.

- Tipologías de las PMO

Según Pinto (2020), las tipologías de PMO se refieren a las variantes estructurales y funcionales que puede adoptar una oficina de proyectos dentro de una organización, dependiendo de su nivel de autoridad y el grado de influencia sobre los gerentes de proyecto. Estas tipologías se clasifican comúnmente en PMO de soporte, de control y directiva, cada una con distinto alcance: desde brindar asesoría y plantillas básicas, hasta establecer metodologías obligatorias y asignar directamente recursos y responsabilidades.

Por su parte, Larson (2021) coincide en que las tipologías de PMO responden a la función que desempeña la oficina en la gobernanza de los proyectos, y enfatiza que la

elección de un tipo u otro depende del nivel de madurez organizacional y de la estrategia corporativa. Una PMO de soporte, por ejemplo, tiene un rol consultivo; una PMO de control establece estándares y realiza seguimiento; mientras que una PMO directiva asume la gestión activa de los proyectos asignando recursos y responsabilidades.

- Beneficios y limitaciones de una PMO

Entre sus beneficios y limitaciones podemos comentar que siguiendo la línea de Pinto (2020) y Larson (2021), la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) ofrece beneficios significativos para las organizaciones, entre los que se destacan la estandarización de metodologías, la centralización de la información y la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos.

Estas funciones fortalecen la transparencia en la gestión, optimizan el uso de recursos y permiten consolidar un portafolio de proyectos con mayor control y eficiencia. Sin embargo, los autores también advierten que una PMO puede enfrentar limitaciones importantes: si no se estructura de manera adecuada, puede derivar en burocracia excesiva, generar resistencia al cambio entre los equipos de trabajo y demandar altos costos de implementación y mantenimiento. Además, tanto Pinto como Larson resaltan que el éxito de una PMO depende en gran medida de la cultura organizacional, dado que en entornos poco orientados a proyectos su impacto puede verse reducido y los beneficios solo evidenciarse en el mediano plazo.

- Metodologías Ágiles

Las metodologías ágiles se fundamentan en los principios del Manifiesto Ágil, redactado en 2001 por 17 gurús en el mundo del desarrollo del software de la época. Este manifiesto plantea como valores centrales la colaboración con el cliente, la respuesta al cambio, el trabajo en equipo y la entrega continua de valor (Beck et al., 2001).

Arroyo Tovar y Zambrano Cancañón (2024) conceptualizan las metodologías ágiles como enfoques de gestión y transformación organizacional centrados en la adaptabilidad, la reducción del desperdicio, la optimización de procesos y el desarrollo sostenible. En su obra, estas metodologías se describen como herramientas clave para liderar cambios profundos en entornos complejos, donde la capacidad de responder rápidamente a lo inesperado se vuelve indispensable. Estas prácticas facilitan un cambio cultural, promueven la participación de todos los niveles organizacionales y se alinean con el pensamiento Lean para optimizar recursos en tiempos de alta incertidumbre y transformación constante.

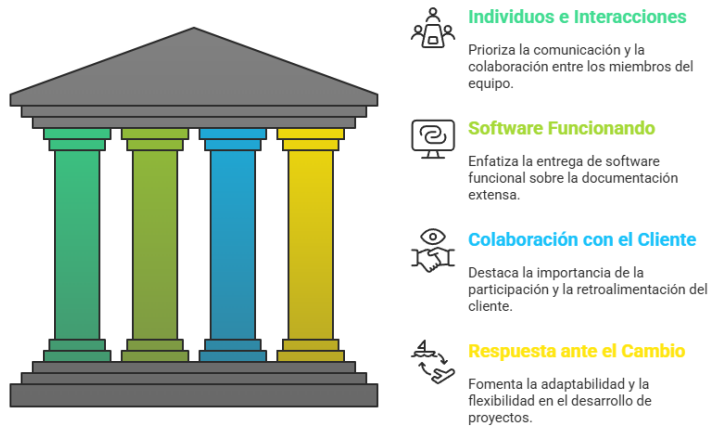
- Manifiesto Ágil

El Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software, publicado en 2001, constituye la base filosófica del movimiento ágil. Este manifiesto surge como respuesta a la rigidez de los enfoques tradicionales de gestión de proyectos de software y plantea un modelo centrado en la adaptabilidad, la colaboración y la entrega de valor continuo.

El documento se compone de dos elementos esenciales:

1. Cuatro valores fundamentales:

Figura 3. Valores del manifiesto ágil

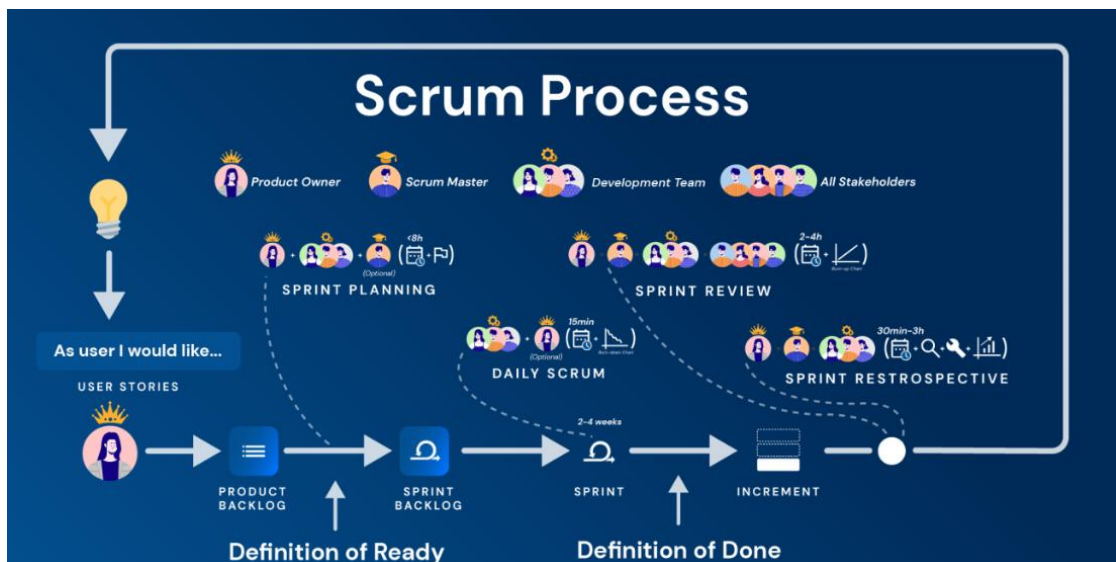


Adaptado de; <https://agilemanifesto.org/>

2. Doce principios que operacionalizan los valores, entre ellos:
 - La prioridad es satisfacer al cliente mediante entregas tempranas y continuas de software con valor.
 - Bienvenida a los cambios, incluso en etapas avanzadas del desarrollo.
 - Entregas frecuentes de software funcionando en ciclos cortos.
 - Trabajo conjunto y cotidiano entre usuarios y desarrolladores.
 - Construcción de proyectos alrededor de individuos motivados y autónomos.
 - Comunicación efectiva cara a cara.
 - Medida principal del progreso: software funcionando.
 - Desarrollo sostenible, manteniendo un ritmo constante.
 - Atención continua a la excelencia técnica y buen diseño.
 - Simplicidad como arte de maximizar el trabajo no hecho.
 - Equipos autoorganizados como generadores de mejores arquitecturas y diseños.
 - Reflexión periódica para ajustar comportamientos y ser más efectivos.
- Marcos de trabajo en metodologías ágiles

Según Scrumstudy (2021), Scrum es un marco que permite a los equipos trabajar de forma iterativa e incremental para maximizar el valor entregado, promoviendo transparencia, inspección y adaptación como pilares fundamentales. De acuerdo con Arroyo Tovar y Zambrano Cancañón (2024), Scrum es uno de los marcos de trabajo ágiles más difundidos en la actualidad. Se caracteriza por estructurar el trabajo en iteraciones cortas llamadas sprints, en las que equipos autoorganizados entregan incrementos de producto funcional. Su fortaleza radica en la claridad de los roles (Product Owner, Scrum Master y Equipo de Desarrollo), los eventos regulares de inspección y adaptación, y la gestión de un backlog priorizado que permite mantener el foco en la entrega continua de valor. Ver figura 4.

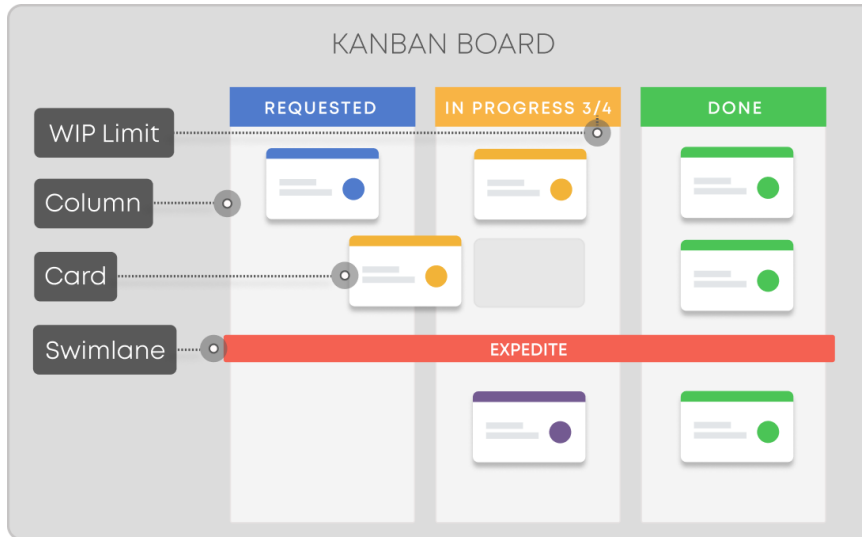
Figura 4. Marco SCRUM



Tomado de: <https://donetonic.com/scrum-methodology/>

Otro marco ampliamente aplicado es Kanban, centrado en la visualización del flujo de trabajo y la mejora continua. (Scrumstudy, 2021), Así mismo (Torres Ballesteros, Sandoval Bautista, & Castiblanco Casas, 2024) plantean por su parte, Kanban es un enfoque ágil basado en la visualización del flujo de trabajo y en la gestión de tareas a través de tableros que representan el estado de las actividades. Su objetivo central es optimizar el flujo, limitar el trabajo en progreso (Work in Progress, WIP) y reducir tiempos de ciclo, lo que facilita la identificación temprana de cuellos de botella y promueve la mejora continua. A diferencia de Scrum, Kanban no prescribe roles ni iteraciones, lo que lo convierte en un método altamente flexible y adaptable a distintos contextos organizacionales. Ver figura 5.

Figura 5 Tablero Kanban

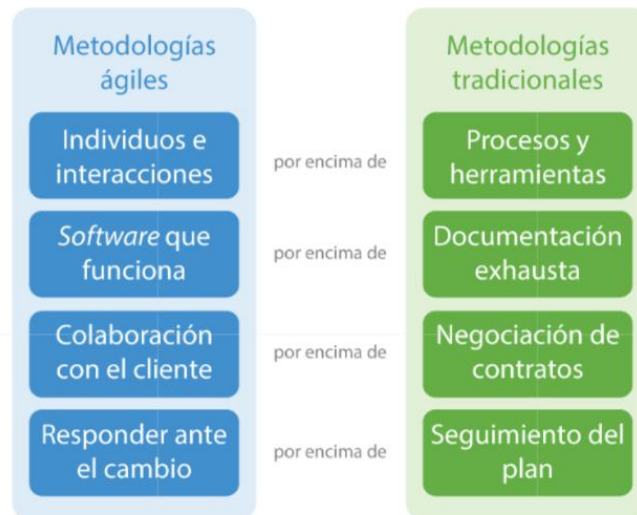


Tomado de: <https://businessmap.io/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-tablero-kanban>

Los 2 últimos mencionados para gestionar equipos al interior de una compañía. Ya en lo que respecta a permear una organización a agilidad en la actualidad se cuenta con marcos escalados como SAFe (Scaled Agile Framework), LeSS (Large Scale Scrum) o Scrum@Scale (Scaled Scrum) permiten trasladar los principios ágiles a organizaciones de mayor tamaño, donde múltiples equipos trabajan de manera simultánea en productos o programas complejos. Según los autores, estos marcos buscan articular la coordinación, la alineación estratégica y la sincronización de entregas, manteniendo al mismo tiempo la esencia ágil de iteración, transparencia y orientación al valor. Dichos marcos se explorarán a profundidad en el desarrollo del proyecto.

- Metodologías ágiles vs metodologías tradicionales

Figura 6. Agile vs Tradicional



Adaptado de: Adaptado de Calvo (2018).

En la figura 6 se da a entender como la comparación entre las culturas organizacionales tradicionales y ágiles evidencia diferencias sustanciales en la forma en que se estructuran y gestionan las organizaciones. Mientras que la cultura tradicional se caracteriza por jerarquías definidas, centralización en la toma de decisiones, roles fijos y un control rígido de las iniciativas, la cultura ágil apuesta por estructuras más flexibles y descentralizadas, una respuesta rápida a los cambios, roles dinámicos que permiten la multifuncionalidad y la promoción de iniciativas lideradas desde el equipo. Estas características resaltan la transición desde un esquema jerárquico rígido hacia un enfoque ágil más colaborativo y adaptable, esencial en el contexto empresarial actual (Moreno, 2023)

PMO Ágil

Una PMO Ágil puede entenderse como una evolución de la oficina de gestión de proyectos que trasciende el enfoque de control tradicional para convertirse en un facilitador estratégico del cambio y la entrega de valor.

De acuerdo con Pinto (2020), la gestión de proyectos debe contribuir a la ventaja

competitiva de la organización, y en ese marco la PMO Ágil actúa como promotora de aprendizaje continuo y adaptación rápida. Larson (2021) complementa esta visión al señalar que la PMO debe ajustarse al contexto organizacional, lo cual implica que una PMO Ágil prioriza la flexibilidad, el soporte a equipos autoorganizados y la facilitación de marcos como Scrum o Kanban, más que la burocracia.

Finalmente, Arroyo y Zambrano (2024) definen la PMO Ágil como un catalizador del cambio organizacional sostenible, al integrar principios ágiles y Lean en la cultura institucional, garantizando que los proyectos no solo se ejecuten, sino que impulsen transformación y alineación estratégica.

- Gobernanza de proyectos

Según (ISACA, 2019) en el marco de COBIT 2019, la gobernanza de proyectos se entiende como el conjunto de estructuras, procesos y mecanismos de decisión que garantizan que las iniciativas de TI estén alineadas con los objetivos estratégicos, generen valor, gestionen adecuadamente los riesgos y optimicen el uso de los recursos disponibles. Este enfoque integra los proyectos dentro de la gobernanza empresarial, trasladando la toma de decisiones de un plano meramente técnico a uno estratégico. Además, COBIT 2019 incorpora un modelo de madurez que permite evaluar la capacidad de los procesos en cinco niveles: desde una gestión inicial y ad hoc hasta un estado optimizado de mejora continua. Dicho modelo facilita identificar brechas y orientar a las organizaciones hacia prácticas de mayor consistencia, medición y adaptación, lo cual resulta esencial para la consolidación de estructuras como una PMO Ágil que busque aportar valor sostenible.

4.3 Comparación Marcos de referencia

El primer apartado del diagnóstico corresponde al análisis y comparación de los marcos de referencia en gestión de proyectos ágiles y en modelos de PMO para establecer la base conceptual del modelo a proponer previo al levantamiento de la información de campo.

PMO ágil

En este objetivo se entenderá la PMO ágil como la evolución de la oficina de proyectos que integra gobernanza y entrega adaptativa de valor. Tomaremos como ejes a (Project Management Institute, 2021) y su enfoque por principios y valor en el PMBOOK 7, como la Agile Practice Guide guía de adecuación ágil, a PRINCE2® Agile de (AXELOS, 2015) que combina la justificación de negocio, el control por productos y la flexibilidad de prácticas ágiles.

Complementaremos con la visión funcional de Pinto (2020) y Larson (2021) sobre la PMO como centro de coordinación y soporte, y con Arroyo & Zambrano (2024) para integrar pensamiento Lean-Agile y gestión del cambio.

Este encuadre nos permitirá definir las dimensiones internas de la PMO ágil (gobernanza y alineación, estandarización y coaching, métricas/valor, y cultura de mejora continua) que servirán de base al modelo a proponer.

Metodologías y marcos ágiles por comparar

Para fundamentar el componente metodológico, revisaremos marcos ampliamente utilizados: (Schwaber & Sutherland, 2020) con Scrum usando reglas y eventos de inspección, adaptación, (Scaled Agile, Inc., 2021) buscando por medio de SAFe la alineación estratégica, ejecución a escala, (Larman & Vodde, 2017) donde LESS propone escalar Scrum con mínima burocracia (Sutherland & Sutherland, 2021) proponiendo Scaled@Scrum un escalado orgánico manteniendo la esencia de Scrum, (Project Management Institute, 2019) describiendo Disciplined Agile facilitando un enfoque contextual “choose your WoW” donde se adaptan buenas prácticas metodológicas basadas en todos los marcos y cerrando con (Schwaber K., 2015) con Nexus aplicando la coordinación de múltiples equipos Scrum alrededor de un único producto. De cada uno se extraerán principios, prácticas y mecanismos de coordinación que aporten al diseño de un marco de trabajo híbrido para la PMO ágil.

Figura 7 Generalidades de la referenciación



Nota: Elaboración Propia

. La comparativa entre los autores se visualiza en la figura 7. Tomando como primer referente a (Larson, 2021) quien concibe la PMO como una estructura organizacional que cumple un rol fundamental en la supervisión y estandarización de proyectos dentro de las organizaciones. Para este autor, la oficina de proyectos es el ente que articula la estrategia corporativa con la ejecución operativa, asegurando que los proyectos estén alineados con los objetivos de la alta dirección.

La PMO no se limita únicamente a generar reportes de control, sino que también impulsa la mejora continua a través de procesos, herramientas y metodologías que incrementan la eficiencia y reducen la duplicidad de esfuerzos. Su enfoque resalta la capacidad de la PMO para centralizar la gestión de múltiples proyectos, estableciendo políticas y directrices que facilitan la toma de decisiones estratégicas.

Aunque su planteamiento se ubica dentro de un marco tradicional de administración de proyectos, constituye una base indispensable sobre la cual puede construirse un modelo de PMO ágil, ya que proporciona los elementos de gobernanza, control y alineación estratégica que posteriormente pueden ser complementados con la flexibilidad del agilismo.

(Pinto, 2020) destaca que la PMO se convierte en un mecanismo esencial para alcanzar la ventaja competitiva, ya que su función va más allá de coordinar proyectos

aislados: asegura que todos estén integrados a una visión de portafolio que respalde la estrategia organizacional.

Desde esta perspectiva, la PMO aporta valor al establecer procesos de priorización, asignación eficiente de recursos y alineación de resultados con los objetivos globales de la empresa. Su visión subraya la importancia de que la PMO no solo supervise el cumplimiento de plazos, costos y alcances, sino que también tenga una incidencia directa en la generación de resultados sostenibles y medibles.

Aunque el autor mantiene una aproximación más vinculada a los enfoques tradicionales, este marco conceptual abre paso a la discusión sobre la necesidad de que las PMO evolucionen hacia esquemas más adaptativos, donde el énfasis en el control se complemente con capacidades ágiles, permitiendo a las organizaciones responder con mayor rapidez a cambios en el entorno competitivo.

El marco PRINCE2® Agile de (AXELOS, 2015) plantea una integración explícita entre las prácticas de gobernanza formal de PRINCE2 y la flexibilidad propia de las metodologías ágiles. Desde esta visión, una PMO no solo debe ser un centro de control que supervise el cumplimiento de planes y métricas, sino que debe habilitar un entorno donde convivan prácticas predictivas y ágiles en un equilibrio estratégico.

La propuesta enfatiza que la oficina de proyectos debe facilitar la adopción de frameworks como Scrum, Kanban y Lean, de modo que se mantenga la trazabilidad y la rendición de cuentas, al tiempo que se potencia la adaptabilidad de los equipos frente a las demandas del cliente.

Bajo este enfoque, la PMO adquiere un rol dual: salvaguardar la estructura de gobernanza organizacional y, simultáneamente, convertirse en un catalizador de la agilidad organizacional, asegurando que las entregas de valor se realicen de manera continua e incremental. Este planteamiento convierte a la PMO en un puente entre lo tradicional y lo ágil, favoreciendo una transición armónica hacia modelos híbridos de gestión.

El *Agile Practice Guide* elaborado por el (Project Management Institute , 2017) junto a Agile Alliance introduce la noción de que las PMO pueden y deben evolucionar hacia estructuras más adaptativas, denominadas PMO Ágiles. Según este referente, el rol de estas oficinas no es únicamente velar por el control de los proyectos, sino también convertirse en facilitadoras de la agilidad organizacional.

Esto significa que la PMO debe eliminar barreras que limiten a los equipos, proporcionar coaching y acompañamiento en la adopción de marcos ágiles, así como garantizar que los valores y principios del agilismo se traduzcan en prácticas efectivas dentro de la organización. Además, se resalta que la PMO Ágil tiene la responsabilidad de mantener la conexión con los objetivos estratégicos, asegurando que la entrega de valor continuo e incremental responda de manera directa a las expectativas de las partes interesadas. Esta redefinición de la PMO refleja un cambio en su identidad: de un ente centrado en el control a un habilitador de la innovación y la flexibilidad organizacional.

Cerrando este primer apartado se referencia a (Arroyo Tovar & Zambrano Cancañón, 2024) los cuales ofrecen una perspectiva más contemporánea al situar la PMO dentro de un marco de cambio organizacional sostenible, en el cual las metodologías ágiles y el pensamiento Lean se convierten en ejes fundamentales.

Para estos autores, la PMO Ágil no debe entenderse únicamente como una oficina de control o supervisión, sino como un espacio dinámico orientado a promover la innovación, la transformación digital y la mejora continua. Su función no se limita a estandarizar procesos, sino que impulsa la adaptación cultural y metodológica de las organizaciones, convirtiéndose en un motor de cambio que acompaña a las instituciones en la transición hacia entornos más flexibles y colaborativos.

Este enfoque plantea que la PMO Ágil se convierte en un habilitador de la sostenibilidad organizacional, ya que al integrar la agilidad con principios Lean, permite optimizar recursos, reducir desperdicios y enfocar los esfuerzos en la generación de valor real para los usuarios y la comunidad

4.4 Metodologías y marcos ágiles

Dentro de lo que respecta esta disciplina Scrum marco de trabajo ágil concebido inicialmente para el desarrollo de software, pero que ha demostrado ser aplicable en múltiples contextos organizacionales. Según Schwaber y Sutherland (2020), Scrum se fundamenta en la teoría empírica del control de procesos, donde la toma de decisiones se basa en la observación continua y en la retroalimentación obtenida de cada iteración.

El marco se sostiene sobre tres pilares: transparencia, inspección y adaptación, que permiten a los equipos responder a la complejidad e incertidumbre de los proyectos.

Los autores destacan que Scrum no es un método prescriptivo, sino un marco liviano que se adapta a las necesidades de cada equipo. Sus elementos centrales incluyen roles definidos (Product Owner, Scrum Máster y Developers), artefactos clave (Product Backlog, Sprint Backlog e Incremento) y eventos (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review y Sprint Retrospective).

A través de estos componentes, Scrum facilita la entrega incremental de valor, promueve la autoorganización, la colaboración y el aprendizaje continuo, manteniendo un ritmo sostenible de trabajo.

El Scaled Agile Framework (SAFe) es un marco de referencia diseñado para llevar los principios ágiles a nivel de portafolio, programa y equipo, integrando prácticas Lean y de desarrollo de sistemas. Scaled Agile, Inc. (2021) plantea que SAFe ayuda a grandes organizaciones a coordinar múltiples equipos y unidades de negocio bajo un mismo propósito estratégico, asegurando que la estrategia se traduzca en ejecución efectiva. Una de sus fortalezas es que ofrece distintas configuraciones (Essential SAFe, Large Solution SAFe, Porfolio SAFe y Full SAFe), adaptándose a las necesidades de complejidad y escala de cada organización.

El núcleo del marco son los *Agile Release Trains (ARTs)*, equipos de equipos que trabajan sincronizados en incrementos de programa de 8 a 12 semanas, alineando el desarrollo de soluciones con el flujo continuo de valor.

SAFe también incorpora prácticas de *Lean Portfolio Management* y DevOps, con el fin de garantizar que la entrega de valor no solo sea rápida y flexible, sino también

sostenible y escalable. Además, fomenta principios como la economía de flujo, la descentralización de decisiones y la alineación entre visión estratégica y ejecución táctica.

Large-Scale Scrum (LeSS) es una propuesta que extiende Scrum a organizaciones con múltiples equipos que trabajan en un mismo producto, manteniendo la simplicidad y los valores originales de Scrum. Larman y Vodde (2017) enfatizan que LeSS no busca agregar capas de burocracia, sino mantener la visión de un único Product Owner, un único Product Backlog y una definición clara de producto. La coordinación de varios equipos se logra a través de prácticas compartidas, eventos conjuntos y la autoorganización, evitando jerarquías innecesarias.

LeSS promueve un cambio organizacional profundo, ya que para su implementación muchas veces las estructuras tradicionales deben transformarse. A diferencia de otros marcos de escalado más prescriptivos, LeSS apuesta por la mínima adición de roles y artefactos, fomentando un enfoque más orgánico.

Su simplicidad permite que múltiples equipos trabajen como una sola unidad en torno a un producto, lo que incrementa la transparencia, reduce la duplicidad y promueve la mejora continua en entornos complejos.

Nexus es un marco de escalado que busca mantener la esencia de Scrum en organizaciones donde entre tres y nueve equipos trabajan de manera simultánea en el desarrollo de un producto. Según Scrum.org (2021), Nexus se construye sobre los roles, eventos y artefactos de Scrum, pero incorpora un elemento adicional clave: el *Nexus Integration Team*.

Este equipo es responsable de garantizar que la integración del trabajo de los diferentes equipos se realice de manera continua, produciendo un incremento integrado al final de cada Sprint.

Además de los roles, Nexus amplía los eventos de Scrum a un nivel de coordinación. Por ejemplo, la planificación del Sprint en Nexus incluye a todos los equipos, donde se

alinean dependencias, se ajusta la capacidad y se define un plan de integración. Del mismo modo, existen revisiones y retrospectivas a nivel Nexus para analizar no solo los avances de cada equipo, sino también el funcionamiento del sistema completo. En este sentido, Nexus ofrece un marco ligero, pero muy útil, para gestionar la complejidad técnica y de integración en el desarrollo de productos a gran escala.

Disciplined Agile (DA) es un marco creado con el propósito de proporcionar a las organizaciones un kit de herramientas flexible que les permita elegir conscientemente su forma de trabajar (*Way of Working*). A diferencia de otros marcos que son altamente prescriptivos, el PMI (2019) plantea que DA se centra en ofrecer un enfoque pragmático, donde se combinan prácticas ágiles, Lean y tradicionales para responder a las necesidades únicas de cada contexto organizacional.

Entre sus principios, DA promueve la orientación al cliente, la flexibilidad en la elección de prácticas, la optimización del flujo de valor de extremo a extremo y la colaboración entre áreas de la organización. Este marco no busca reemplazar metodologías como Scrum, Kanban o SAFe, sino más bien integrarlas bajo un enfoque cohesionado. De esta manera, DA se convierte en una guía práctica que ayuda a los equipos y organizaciones a evolucionar en su madurez ágil, adaptando sus prácticas de forma progresiva y consciente.

En la figura 8. Se puede observar cómo en conjunto, estos marcos muestran que no existe una única forma de escalar la agilidad: Scrum establece la base mínima viable, LeSS y Nexus amplían la escala manteniendo simplicidad y enfoque en el producto, SAFe aporta una estructura empresarial para alinear portafolio y programas, y DA brinda la flexibilidad para seleccionar y adaptar prácticas según las particularidades de cada organización. Este análisis comparativo permite concluir que, para construir una PMO Ágil en un entorno como la Alcaldía Local de Kennedy, lo más conveniente es integrar elementos de cada marco: la disciplina empírica de Scrum, la alineación estratégica de SAFe, la simplicidad de LeSS, la integración de Nexus y la adaptabilidad de Disciplined Agile.

Figura 8. Comparación de marcos escalados.



Nota: Elaboración Propia

5. Diseño Metodológico de la Consultoría

5.1. Enfoque de la consultoría

La consultoría se enmarca en un enfoque descriptivo y diagnóstico, cuyo propósito es identificar el nivel de conocimiento, percepción y aplicación de prácticas de gestión de proyectos en la Alcaldía Local de Kennedy. A diferencia de una investigación científica estricta, este proceso se centra en recolectar información práctica de los actores clave de la institución para comprender la situación actual, los vacíos existentes y las oportunidades de mejora frente a la posible implementación de una PMO Ágil.

5.2. Metodología seleccionada

Para el diagnóstico se empleará un enfoque mixto basado en el análisis interno organizacional, el cual integra dos componentes:

- (1) análisis de procesos institucionales, mediante revisión documental y observación de la operación actual, y
- (2) análisis de percepciones de los actores clave, a través de encuestas estructuradas.

Este enfoque permitió contrastar la forma en que los procesos están definidos institucionalmente frente a cómo son percibidos y ejecutados por los contratistas y servidores.

5.3 Población y muestra

La población objeto de estudio corresponde a los contratistas y servidores de la Alcaldía Local de Kennedy que tienen participación directa en la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos institucionales.

La encuesta se aplica a una muestra representativa de los 108 contratistas vinculados a la gerencia de proyectos de inversión local en la Alcaldía de Kennedy, de los cuales 68 participan directamente en la formulación y apoyo a la supervisión de contratos.

El cuestionario se construyó con base en la escala Likert de 5 puntos, que permite medir percepciones y actitudes desde “totalmente en desacuerdo” (1) hasta “totalmente de acuerdo” (5). Esta herramienta facilita cuantificar opiniones sobre la gestión de proyectos y la posible implementación de una PMO Ágil, asegurando datos claros y comparables para el análisis.

Por medio de la ecuación estadística para proporciones poblacionales de (Corporacion AEM, s.f.), denotando un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 99% para una población de 108 personas se busca tener los datos de 66 participantes de la dinámica.

5.4 Instrumentos y validación

El instrumento principal será una encuesta estructurada en escala Likert de 1 a 5, diseñada para indagar sobre:

- Gestión de proyectos
 - Nivel de conocimiento y aplicación de prácticas de gestión de proyectos en la Alcaldía.
- Metodologías ágiles
 - Grado de conocimiento, percepción y disposición a usar frameworks ágiles (Scrum, SAFe, LeSS, Nexus, DA).
- Gobernanza de proyectos (PMO)
 - Percepción de alineación estratégica, control y coordinación en los proyectos.
- Gestión de riesgos en proyectos
 - Identificación, análisis y respuesta frente a riesgos en la gestión de proyectos.
- Cultura organizacional y cambio (opcional, pero clave)

- Actitudes hacia la innovación, apertura al cambio, disposición a adoptar una PMO Ágil.

5.5 Procedimientos y técnicas de recolección y análisis

La encuesta se aplicó mediante un formulario en línea (MS Forms), lo cual facilita la recolección de datos y la sistematización inmediata de la información. Los resultados se analizarán mediante estadística descriptiva (frecuencias, promedios y porcentajes) y se representarán gráficamente para facilitar la interpretación. Posteriormente, se complementará con un análisis cualitativo de percepciones, identificando tendencias comunes y diferencias relevantes en la visión de los contratistas.

5.6 Herramientas de diagnóstico

Para el análisis se empleó:

- Encuesta en escala Likert (1 a 5) como instrumento principal.
- Herramientas de ofimática y análisis de datos (Excel, MS Forms).
- Matrices de análisis interno y externo para contrastar hallazgos.

5.7 Diseño del plan de la consultoría

El plan de consultoría se desarrolló en cuatro etapas:

1. Preparación: Diseño y validación del instrumento.
2. Aplicación: Ejecución de la encuesta a la muestra seleccionada.
3. Análisis: Procesamiento de datos, elaboración de gráficos y síntesis de resultados.
4. Informe de diagnóstico: Presentación de hallazgos, conclusiones preliminares y recomendaciones que servirán de base para la propuesta de la PMO Ágil.

El plan de la consultoría se estructuró en una secuencia de fases que permitirán garantizar la rigurosidad del proceso y la coherencia con los objetivos planteados. En primer lugar, se procederá con la construcción de la encuesta, que constituirá el instrumento principal para la recolección de información.

Posteriormente, se realizará un análisis estadístico descriptivo de los datos recolectados, complementado con la interpretación cualitativa de los hallazgos, con el fin de identificar los puntos críticos y las oportunidades de mejora en relación con las necesidades institucionales. Este análisis se llevará a cabo desde una doble perspectiva: la del consultor, en calidad de observador externo, y la de los contratistas y funcionarios que participan en los procesos de gestión de proyectos.

Seguido de ello, se llevará a cabo un proceso de identificación y selección de referentes conceptuales vinculados tanto a la gestión de proyectos tradicional (PM) como a los marcos de trabajo ágiles. Esto incluirá la revisión de guías, estándares y marcos de referencia reconocidos, a fin de establecer un marco sólido de mejores prácticas que sirva de soporte al modelo de PMO Ágil propuesto. Finalmente, con base en los resultados obtenidos y en los referentes conceptuales analizados, se procederá a la formulación del plan de implementación de la consultoría, el cual integrará las recomendaciones, los lineamientos metodológicos y los pasos a seguir para la consolidación de una PMO Ágil en la Alcaldía Local de Kennedy

6.Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional evidenció debilidades en la priorización de iniciativas, ausencia de un modelo estructurado de gestión de proyectos, baja trazabilidad de resultados y limitada articulación entre áreas. Asimismo, se identificó una oportunidad significativa en la adopción de metodologías ágiles como mecanismo para mejorar la eficiencia institucional y la entrega de valor.

6.1 Análisis interno de procesos

Como parte del diagnóstico organizacional, se realizó un análisis interno de los procesos relacionados con la gestión de proyectos en la Alcaldía Local de Kennedy, con el fin de identificar brechas entre la estructura formal y la operación real.

Este análisis se desarrolló a partir de la revisión de los lineamientos institucionales establecidos por la Secretaría Distrital de Gobierno, particularmente a través de la herramienta Matiz, así como de la observación de la ejecución de proyectos de inversión local.

Se evidenció que, si bien existen lineamientos definidos para la gestión de procesos, estos presentan un alto nivel de generalidad y no se encuentran completamente adaptados a las dinámicas específicas de la Alcaldía Local. Como resultado, los procesos documentados carecen de aplicabilidad operativa, generando inconsistencias entre lo establecido y lo ejecutado.

Adicionalmente, se identificó que la gestión de proyectos se centra en el seguimiento presupuestal, sin incorporar indicadores de valor, impacto o desempeño, lo cual limita la capacidad de evaluación integral de los resultados.

Este análisis permitió evidenciar la necesidad de fortalecer la estandarización de procesos, la trazabilidad y la articulación entre áreas, constituyéndose como uno de los principales insumos para la formulación de la propuesta de una PMO Ágil.

6.1 Procesamiento estadístico de datos

El diagnóstico organizacional permitió identificar debilidades en la priorización de iniciativas, ausencia de un modelo estructurado de gestión de proyectos, baja trazabilidad de resultados y limitada articulación entre áreas. Asimismo, se evidenció una oportunidad significativa en la adopción de metodologías ágiles como mecanismo para mejorar la eficiencia institucional y la entrega de valor público.

Se procede a dar análisis al resultado del instrumento aplicado a 70 contratistas con el objetivo de recolectar datos; iniciando con la variable gestión de proyectos se puede decir que:

Uno de los principales problemas que enfrentan las alcaldías locales en relación con la gestión de procesos y documentos es la falta de adaptación de los lineamientos distritales a su realidad particular. Si bien la Secretaría Distrital de Gobierno dispone de Matiz que es la aplicación oficial para la documentación y el mapeo de procesos, esta plataforma se limita a consignar lineamientos generales de carácter normativo y administrativo.

Dichos lineamientos, al estar concebidos para el nivel distrital, no aterrizan de manera específica en las necesidades, dinámicas y particularidades de cada alcaldía local. Como resultado, los procesos documentados carecen de suficiente contextualización y operatividad, lo que dificulta su aplicación práctica y genera brechas entre lo que se establece en la herramienta y lo que realmente requiere la gestión cotidiana de las alcaldías.

En el análisis de la planeación y el seguimiento de los proyectos de inversión local se identificó una limitación estructural: la única unidad de medida utilizada de manera

consistente es el gasto presupuestal, lo que deja de lado otros indicadores de gestión e impacto. Si bien en la fase de formulación se establecen objetivos, tiempos y recursos, estos elementos suelen desdibujarse a lo largo del ciclo de aprobación, pues los proyectos atraviesan múltiples ajustes y reprocesos tanto a nivel central como al interior de la propia alcaldía antes de su publicación en el SECOP.

Esta situación genera que, en la práctica, la planeación inicial pierda solidez y los mecanismos de seguimiento se concentren únicamente en el avance financiero, sin una visión integral de cumplimiento ni de valor público generado.

Los resultados sobre metodologías ágiles muestran un panorama mixto: aunque algunos contratistas manifiestan conocer sus principios y haber tenido experiencias prácticas, una parte importante de los equipos aún desconoce o percibe incompatibilidad entre lo ágil y el contexto público.

Esto se explica porque, en la Alcaldía Local de Kennedy, la gestión de proyectos sigue fundamentándose principalmente en metodologías tradicionales basadas en las prácticas del PMI, las cuales, si bien ofrecen orden y control, en muchos casos resultan desactualizadas y poco flexibles frente a la dinámica cambiante de la gestión territorial. En consecuencia, coexisten referentes de gestión de proyectos tanto tradicionales como ágiles, pero con una clara predominancia de los primeros, lo que limita la apertura cultural hacia enfoques adaptativos y centrados en la entrega de valor.

La percepción de la gobernanza de proyectos refleja que, si bien existe alineación estratégica y procesos de priorización, estos no son del todo objetivos ni transparentes. En la práctica, los proyectos que mueven mayores montos presupuestales suelen tener prioridad sobre aquellos más pequeños, sin considerar el principio de que un esfuerzo reducido puede generar impactos significativos (el 20/80).

Esta lógica de priorización centrada casi exclusivamente en el presupuesto ignora variables clave como la innovación, los impactos sociales o la eficiencia en el uso de recursos, lo que debilita la equidad en la selección de iniciativas. Se reconoce como fortaleza que el equipo de coordinación de proyectos logra articular a los distintos

equipos en torno a los entregables, lo que da solidez operativa; sin embargo, la ausencia de un proceso formal y objetivo de priorización limita que se aproveche plenamente el potencial de los proyectos de menor escala y alto impacto comunitario.

Si bien los resultados reflejan una disposición positiva hacia la capacitación, la colaboración y la innovación, en la práctica se identifica una barrera recurrente en la gestión del cambio: tanto el personal de planta como los contratistas de prestación de servicios suelen mostrar bajo compromiso con los espacios de formación y sensibilización. En algunos casos, existe un desinterés generalizado en las diferentes áreas de la Alcaldía para participar en estas iniciativas; en otros, la dificultad radica en que dichos espacios no se incluyen como obligación contractual para los contratistas, lo que disminuye su nivel de asistencia.

Esta situación explica la contradicción entre la percepción favorable hacia el cambio y la limitada apropiación real de nuevas prácticas. Para que una PMO Ágil pueda consolidarse, será indispensable no solo mantener un ambiente cultural favorable, sino también institucionalizar la participación en procesos de formación y gestión del cambio como parte integral de las responsabilidades del personal, reduciendo así la resistencia y asegurando un involucramiento más efectivo en la transformación organizacional.

6.2 Análisis de resultados

Situación actual

El diagnóstico realizado permitió evidenciar que, aunque la Alcaldía Local de Kennedy cuenta con esfuerzos de planeación, seguimiento y gestión de proyectos, persisten limitaciones significativas: los procesos son poco claros y no están documentados de manera específica para la realidad local; los mecanismos de control se reducen principalmente al seguimiento presupuestal, sin indicadores de valor o impacto; y la adopción de metodologías ágiles es aún incipiente, con desconocimiento generalizado entre contratistas y servidores.

A pesar de ello, se identificaron fortalezas clave como la disposición al aprendizaje, la percepción positiva de la colaboración interáreas y la motivación para participar en

procesos de transformación. Estos hallazgos reflejan la necesidad de contar con una estructura que articule gobernanza, estandarización, formación y flexibilidad metodológica: una Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (PMO Ágil) que integre las mejores prácticas internacionales y responda de manera adaptada a las particularidades de la Alcaldía Local de Kennedy, asegurando una gestión más eficiente, transparente y orientada al valor público.

Fortalezas

- En gestión de proyectos, la mayoría de los encuestados reconoce avances en planificación, control y uso eficiente de recursos.
- En metodologías ágiles, se valora positivamente el potencial de estas prácticas para entregar valor a la comunidad de forma más flexible.
- En gobernanza de proyectos, los contratistas perciben mecanismos claros para priorizar iniciativas y respaldar decisiones con criterios técnicos.
- En gestión del cambio, se destacan la motivación de los equipos y la percepción de un ambiente colaborativo que facilita la adopción de nuevas prácticas.

Oportunidades de mejora

- Fortalecer la claridad y estandarización de procesos en la gestión de proyectos, de manera que sean percibidos como consistentes por todos los actores.
- Ampliar la formación y experiencia en metodologías ágiles, ya que un porcentaje significativo manifestó desconocimiento o poca aplicación práctica.
- Consolidar un modelo formal de gobernanza PMO, que articule objetivos estratégicos, priorización de proyectos y generación de valor tangible para la comunidad.
- Potenciar la cultura organizacional orientada a la innovación, con programas permanentes de capacitación, liderazgo ágil y acompañamiento en la gestión del cambio.

7. Solución propuesta: PMO Ágil para la Alcaldía Local de Kennedy

7.1 Introducción

Con base en los hallazgos del diagnóstico y en la revisión de los marcos conceptuales, se procede a formular un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (Agile PMO) ajustado a las particularidades de la Alcaldía Local de Kennedy. Este modelo busca superar las limitaciones identificadas en materia de planeación, gobernanza, seguimiento y cultura organizacional, al tiempo que capitaliza las fortalezas encontradas, como la disposición al aprendizaje, la colaboración interáreas y la motivación para la innovación.

La propuesta integra elementos de marcos internacionales (PMI, PRINCE2 Agile, Agile Practice Guide, SAFe, LeSS, Disciplined Agile y Nexus) con la experiencia local recogida en la aplicación de encuestas y análisis de procesos. Como resultado, se plantea una estructura que combina alineación estratégica, gestión por portafolios, células de trabajo ágiles y mecanismos de acompañamiento metodológico, lo cual permitirá a la Alcaldía contar con una unidad robusta y flexible para la gestión de sus proyectos de inversión local.

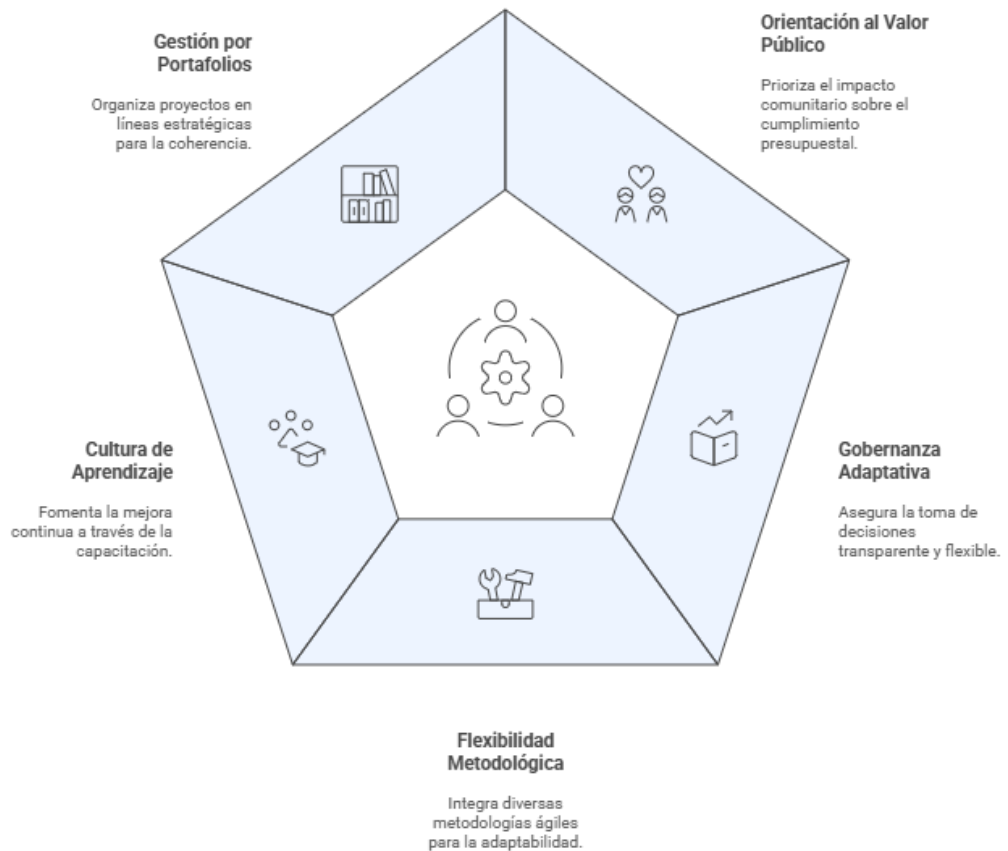
En este capítulo se describen de manera detallada los resultados y productos de la consultoría académica, mostrando el impacto esperado para la gestión interna de la Alcaldía Local de Kennedy. Asimismo, se presentan las herramientas utilizadas y los modelos desarrollados como insumo de valor agregado para la institución, dentro de los cuales se encuentra la propuesta de modelar los procesos de la PMO Ágil en herramientas especializadas como Bizagi, que permitan su estandarización, visualización y escalabilidad futura. Este último diagrama se presenta como Anexo 3.

7.2 Principios de la PMO Ágil

El modelo de Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (PMO Ágil) para la Alcaldía Local de Kennedy se construye bajo un conjunto de principios rectores que orientan su diseño, implementación y funcionamiento. Estos principios se fundamentan tanto en las mejores prácticas internacionales de gestión de proyectos como en los resultados del diagnóstico

aplicado a la institución, que evidenció necesidades específicas de claridad, gobernanza, estandarización y flexibilidad. A continuación, se describen los cinco principios centrales que guiarán el modelo, (Ver figura 9).

Figura 9 Principios de la PMO propuesta



Nota: Elaboración Propia

Orientación al valor público

El primer principio que orienta la propuesta de una PMO Ágil para la Alcaldía Local de Kennedy es la orientación al valor público. Este enfoque implica que la gestión de proyectos no debe evaluarse únicamente con base en el cumplimiento de cronogramas o la ejecución presupuestal como sucede en la actualidad, sino en la capacidad real de los proyectos para transformar la vida de los ciudadanos.

En el diagnóstico se evidenció que el indicador más utilizado para medir el éxito es el porcentaje de recursos ejecutados, lo cual limita la comprensión integral de los resultados

y deja de lado aspectos cruciales como la calidad del servicio, la eficiencia administrativa o el impacto social alcanzado.

La PMO Ágil busca romper con esa visión reduccionista, proponiendo un marco donde el valor público sea el criterio central de éxito. Esto significa que cada iniciativa deberá estar vinculada a beneficios tangibles para la comunidad: desde la mejora en la accesibilidad a trámites y servicios digitales, hasta la implementación de proyectos sociales y comunitarios que fortalezcan la participación ciudadana.

Bajo esta perspectiva, el gasto presupuestal se convierte en un medio, y no en un fin en sí mismo, pues el verdadero logro estará en generar cambios positivos y sostenibles en el territorio. Para operacionalizar este principio, la PMO Ágil deberá introducir un sistema de métricas diversificado que contemple indicadores de:

Beneficio social (número de ciudadanos impactados, alcance territorial, equidad en la distribución de recursos).

Satisfacción ciudadana (percepción de los usuarios frente a los servicios, reducción de tiempos de respuesta, accesibilidad).

Eficiencia institucional (nivel de coordinación interáreas, reducción de reprocesos administrativos, aprovechamiento de recursos).

Innovación (grado de adopción de soluciones digitales, prácticas novedosas en lo social o cultural, mejora continua en la prestación de servicios).

De esta forma, la orientación al valor público convierte a la PMO Ágil en un instrumento de rendición de cuentas más sólido y transparente, donde los resultados no solo se comunican en cifras de gasto, sino en transformaciones concretas que los ciudadanos pueden percibir en su cotidianidad.

Este principio también contribuye a fortalecer la legitimidad institucional, ya que la comunidad podrá asociar el trabajo de la Alcaldía no con trámites o procesos administrativos distantes, sino con proyectos que mejoran de manera visible su entorno y calidad de vida.

Gobernanza adaptativa y transparente

Un segundo principio que fundamenta el modelo de PMO Ágil para la Alcaldía Local de Kennedy es la gobernanza adaptativa y transparente. En los hallazgos del diagnóstico quedó claro que existen mecanismos básicos de seguimiento y control, pero estos se reducen casi exclusivamente al gasto presupuestal y no abarcan dimensiones estratégicas ni sociales. Además, la falta de estandarización genera disparidad entre áreas, lo que dificulta tener una visión consolidada del avance de los proyectos y limita la rendición de cuentas frente a la ciudadanía.

La gobernanza en una PMO Ágil debe ser entendida como un sistema de toma de decisiones dinámico, inclusivo y con capacidad de adaptación. A diferencia de los modelos tradicionales altamente jerárquicos y normativos, la gobernanza ágil establece mecanismos claros de priorización, definición de responsabilidades y flujos de información que permiten responder con rapidez a los cambios del entorno.

Para una entidad pública como la Alcaldía de Kennedy, esto implica que la PMO no solo sea un ente de control, sino un articulador estratégico que coordina proyectos, alinea recursos y asegura que la información fluya de manera clara entre la administración, los equipos ejecutores y la comunidad. Este principio se traduce en dos grandes ejes:

Adaptabilidad: la PMO debe contar con procedimientos flexibles que le permitan ajustar planes, cronogramas y alcances sin perder de vista los objetivos estratégicos. Esto significa pasar de una lógica rígida de cumplimiento a una visión donde los cambios se gestionan como oportunidades para optimizar la entrega de valor. En la práctica, esto se refleja en procesos de revisión periódica de portafolios, ajustes en la priorización del backlog institucional y una gobernanza que se adapta a las necesidades reales de la comunidad.

Transparencia: la PMO Ágil debe garantizar que todos los actores funcionarios, contratistas, órganos de control y ciudadanos tengan acceso a información clara y oportuna sobre el estado de los proyectos. Esto incluye reportes accesibles, indicadores de impacto social y mecanismos de rendición de cuentas en lenguaje comprensible para

la ciudadanía. La transparencia no solo fortalece la confianza en la institución, sino que también permite un control social más efectivo.

Al implementar este principio, la Alcaldía podrá evolucionar de un modelo basado en la simple vigilancia presupuestal hacia un esquema más maduro de gobernanza ágil, en el cual las decisiones se toman con base en evidencia, se comunican de manera abierta y se adaptan con agilidad a los cambios del contexto local y distrital.

Integración metodológica y estandarización flexible

El tercer principio que guía la propuesta de una PMO Ágil en la Alcaldía Local de Kennedy es la integración metodológica con estandarización flexible. En el diagnóstico realizado se evidenció que, si bien existen intentos de planeación y control, estos no están soportados en metodologías consistentes ni en un marco de trabajo unificado. Cada área o equipo tiende a manejar sus procesos con criterios propios, lo cual genera reprocesos, duplicidad de esfuerzos y falta de trazabilidad en la ejecución de proyectos.

La PMO Ágil debe responder a este vacío estableciendo estándares mínimos comunes para toda la organización, pero al mismo tiempo permitiendo que cada línea de proyectos (tecnológica, social y metodológica) pueda adaptar sus prácticas de acuerdo con su contexto y naturaleza. En otras palabras, se trata de definir un marco general que garantice coherencia y trazabilidad, sin caer en la rigidez que suele caracterizar a las oficinas de proyectos tradicionales.

La integración metodológica parte de un enfoque híbrido, que toma como referencia:

- Las buenas prácticas de PMI y PRINCE2 para la gestión de portafolios, control de entregables y alineación estratégica.
- Los principios del Agile Practice Guide (PMI & Agile Alliance, 2017) para fomentar marcos iterativos e incrementales.

- Las recomendaciones de marcos escalados como SAFe, LeSS, Nexus y Disciplined Agile, que permiten articular múltiples equipos y productos bajo una visión común.

La estandarización flexible, en este sentido, implica que la PMO defina un conjunto de artefactos y prácticas base (ejemplo: backlog institucional, tablero de seguimiento, OKRs trimestrales, reportes de valor) que todos los equipos deben aplicar, pero dejando margen de autonomía para que cada célula decida cómo estructurar sus iteraciones, sus ceremonias y sus métricas adicionales. Así, se logra un equilibrio entre la necesidad de orden y gobernanza y la libertad que potencia la agilidad.

En la práctica, este principio permitirá que la PMO funcione como un “hub” metodológico, donde se recopilan, documentan y difunden las mejores prácticas, adaptadas a los distintos tipos de proyectos. Al mismo tiempo, se convertirá en un espacio de aprendizaje organizacional, en el cual la experiencia acumulada se transforma en guías y plantillas de uso común que reducen la curva de aprendizaje de los equipos.

Cultura de aprendizaje y mejora continua

El cuarto principio fundamental para el diseño de la PMO Ágil en la Alcaldía Local de Kennedy es la cultura de aprendizaje y mejora continua. Durante el diagnóstico se identificó que, aunque existe disposición al cambio y motivación en parte del personal, también se presentan limitaciones asociadas al desconocimiento de metodologías ágiles, la ausencia de formación estructurada y la falta de espacios sistemáticos de retroalimentación.

En este contexto, la PMO Ágil debe convertirse en el motor que impulse la creación de un ambiente donde el error sea asumido como una oportunidad de aprendizaje y la innovación se entienda como un proceso iterativo y evolutivo.

La mejora continua en un entorno de proyectos implica reflexionar constantemente sobre la manera en que se trabaja, cuestionar la pertinencia de los procesos actuales y

ajustar prácticas para incrementar la efectividad. Los marcos ágiles como Scrum, SAFe, LeSS o Disciplined Agile insisten en la necesidad de establecer ciclos de inspección y adaptación, que permitan identificar qué está funcionando, qué no, y qué puede mejorarse.

Trasladar este principio al sector público significa implementar prácticas como retrospectivas periódicas, revisión de indicadores de valor, y sesiones de lecciones aprendidas que trasciendan lo anecdótico para convertirse en insumos prácticos para futuros proyectos.

En este marco, la PMO Ágil no solo debe actuar como un ente de control, sino como un facilitador del aprendizaje organizacional. Esto incluye la sistematización de experiencias exitosas y fallidas, la creación de repositorios de conocimiento accesibles, y la promoción de comunidades de práctica donde contratistas, funcionarios y directivos puedan intercambiar experiencias. La gestión del conocimiento, por lo tanto, se convierte en un eje transversal que fortalece la resiliencia institucional y permite enfrentar con mayor preparación los desafíos futuros.

La cultura de aprendizaje también se conecta con la necesidad de fortalecer capacidades. La encuesta aplicada mostró que existe interés en recibir formación en metodologías ágiles, aunque la asistencia a espacios de capacitación suele ser baja. La PMO Ágil debe aprovechar esta disposición inicial para diseñar un plan de formación continuo, que no se limite a talleres puntuales, sino que articule capacitaciones progresivas, mentorías, y acompañamientos en el día a día de los proyectos. De esta manera, se garantiza que el conocimiento no se quede en la teoría, sino que se aplique de forma efectiva en la práctica.

Colaboración y participación de los actores

El quinto principio que sustenta la propuesta de una PMO Ágil en la Alcaldía Local de Kennedy es la colaboración y la participación de los actores involucrados. El diagnóstico evidenció que, aunque existe un ambiente percibido de colaboración en los equipos de trabajo, esta no siempre se traduce en dinámicas efectivas ni en una coordinación sólida

entre áreas. Además, se identificó que los proyectos tienden a gestionarse de manera aislada, con poca comunicación transversal, lo que reduce la eficiencia y limita el impacto de las iniciativas.

La PMO Ágil debe concebirse como un espacio de encuentro entre los diferentes actores internos y externos de la Alcaldía. Internamente, esto implica articular a los contratistas, funcionarios de planta y directivos bajo un esquema común de trabajo que potencie la transparencia y reduzca los silos organizacionales. Externamente, significa abrir canales de participación con la comunidad, reconociendo que el valor público solo se logra si los ciudadanos son escuchados y tienen incidencia en la priorización y diseño de los proyectos.

La colaboración no debe entenderse únicamente como el trabajo en equipo, sino como una dinámica de corresponsabilidad, donde cada actor reconoce su rol y aporta de manera activa al logro de objetivos colectivos. En este sentido, la PMO Ágil debe implementar mecanismos como:

Mesas de trabajo interáreas, que permitan alinear esfuerzos entre proyectos sociales, tecnológicos y metodológicos.

Espacios de creación con la ciudadanía, donde las iniciativas se validen y prioricen con base en necesidades reales del territorio el año anterior a la ejecución de los diferentes problemas.

Canales de comunicación continua (reportes abiertos, tableros digitales, sesiones de feedback), que faciliten la interacción entre niveles jerárquicos y promuevan la transparencia.

Equipos multidisciplinarios, donde la diversidad de perfiles sea vista como una fortaleza para generar soluciones más completas e innovadoras.

Este principio responde también a la necesidad de gestionar la resistencia al cambio. La colaboración activa ayuda a que los funcionarios y contratistas no vean la PMO como una imposición, sino como un proyecto colectivo que recoge sus aportes y los integra en la toma de decisiones. De igual forma, al involucrar a la ciudadanía en el proceso, se

refuerza la legitimidad institucional y se asegura que los proyectos realmente respondan a las prioridades locales.

7.3 Dimensiones del modelo de la PMO Ágil

El diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (Agile PMO) para la Alcaldía Local de Kennedy requiere identificar con claridad las dimensiones que la conforman. Estas dimensiones actúan como los pilares estructurales del modelo, asegurando que la oficina no sea solo un ente administrativo, sino un organismo articulador, generador de valor público y promotor de la agilidad institucional.

Con base en el análisis de referentes teóricos (PMI, PRINCE2 Agile, Agile Practice Guide, Arroyo & Zambrano, 2024; Pinto, 2020; Larson, 2021) y en los resultados del diagnóstico aplicado en la Alcaldía, se proponen cuatro dimensiones fundamentales que estructurarán el modelo de PMO Ágil:

1. Alineación estratégica y gobernanza;
2. Metodología y estandarización flexible;
3. Gestión de portafolio y entrega de valor;
4. Desarrollo de capacidades y cultura organizacional

Alineación estratégica y gobernanza

La primera dimensión de la PMO Ágil en la Alcaldía Local de Kennedy es la alineación estratégica y gobernanza, un componente esencial que asegura que los proyectos no se conviertan en esfuerzos aislados, sino que respondan de manera coherente a la visión de desarrollo local y a los lineamientos distritales. En la situación actual, el diagnóstico mostró que los proyectos se gestionan de forma fragmentada, donde la principal medida de éxito es la ejecución presupuestal, lo cual genera una desconexión entre los objetivos estratégicos de la Alcaldía y el impacto real de las iniciativas en la comunidad.

La PMO Ágil busca resolver esta brecha creando un sistema de articulación estratégica, donde las decisiones de la administración (en cabeza de la alcaldesa) se traduzcan en metas claras, medibles y alcanzables para los equipos de trabajo. Este proceso se operacionaliza mediante la creación de un backlog institucional de proyectos,

el cual consolida todas las iniciativas de inversión local y las organiza en función de criterios objetivos como:

- Impacto social y comunitario: número de beneficiarios, equidad territorial, reducción de brechas sociales.
- Viabilidad técnica y presupuestal: factibilidad de ejecución, disponibilidad de recursos, relación costo-beneficio.
- Alineación normativa y distrital: coherencia con los planes de desarrollo local y distrital, así como con las circulares de innovación y gestión pública.

La gobernanza, por su parte, se estructura bajo un enfoque ágil, lo cual significa que no se limita a la supervisión jerárquica, sino que establece roles claramente definidos y mecanismos de coordinación iterativos y adaptativos. En este esquema:

- La alcaldesa actúa como sponsor estratégico, fijando las prioridades generales y asegurando que los proyectos se alineen con la visión política y social del territorio.
- El líder de la PMO Ágil y su Agile Coach desempeñan el rol de gestor de portafolio, encargado de traducir esas prioridades en objetivos, distribuir iniciativas entre las líneas de trabajo y garantizar que exista un flujo constante de valor hacia la ciudadanía con el acompañamiento metodológico respectivamente hablando.
- Los Business & Product Owners (PO) de cada línea (tecnológica, social (proyectos de inversión local) y metodológica) funcionan como responsables de portafolios específicos, priorizando, gestionando y coordinando tanto los proyectos principales como aquellos de menor escala bajo su supervisión.

Un tercer componente de esta dimensión es la rendición de cuentas transparente. La PMO Ágil debe garantizar que la información sobre el estado de los proyectos sea clara, accesible y comprensible para todos los actores: desde los funcionarios y contratistas internos hasta los ciudadanos interesados en conocer cómo se ejecutan los recursos públicos. Para ello, se implementarán tableros de control digitales, reportes periódicos y

mecanismos de comunicación abiertos, donde se informen no solo los avances financieros, sino también los resultados sociales alcanzados.

La dimensión de alineación estratégica y gobernanza convierte a la PMO Ágil en un puente bidireccional: de arriba hacia abajo, traduce la estrategia en acciones concretas para los equipos; de abajo hacia arriba, consolida resultados y aprendizajes para retroalimentar la toma de decisiones de la administración. Este principio garantiza que cada proyecto de inversión local se ejecute de forma coherente con los objetivos institucionales, generando valor público y fortaleciendo la confianza de la comunidad en su Alcaldía.

Metodología y estandarización flexible

La segunda dimensión de la PMO Ágil en la Alcaldía Local de Kennedy corresponde a la metodología y estandarización flexible, entendida como el marco que permite dar coherencia a los proyectos de inversión local, evitando la dispersión de prácticas y garantizando trazabilidad en la gestión, sin sacrificar la adaptabilidad que caracteriza a los entornos ágiles.

Actualmente, el diagnóstico evidenció que los equipos de la Alcaldía trabajan con prácticas fragmentadas, algunas cercanas a enfoques tradicionales de gestión de proyectos (basados en cronogramas rígidos y control presupuestal) y otras más cercanas a iniciativas aisladas de innovación. Esta situación genera reprocesos, duplicidad de esfuerzos y falta de un lenguaje común que permita la integración y el aprendizaje entre áreas.

Para enfrentar esta brecha, la PMO Ágil debe consolidarse como un hub metodológico, capaz de definir estándares mínimos obligatorios para toda la institución, pero a la vez brindar autonomía a las células de trabajo para elegir y adaptar los marcos de gestión más adecuados a su naturaleza (Scrum, Kanban, SAFe, LeSS, Nexus, Disciplined Agile, etc.).

Los estándares mínimos serán explicados en el anexo 3 pero en resumen incluirán:

- Plantillas y artefactos básicos como el backlog institucional de proyectos, la matriz de riesgos, tableros visuales de seguimiento (Kanban/Scrum boards), OKRs trimestrales y reportes de avance de valor público.
- Definición de un ciclo básico de gestión, compuesto por etapas de planificación, ejecución, revisión y retroalimentación, que deberán seguir todos los proyectos sin importar su enfoque metodológico.
- Uso de herramientas digitales transversales (como Azure DevOps, Power BI o MS Forms) que faciliten la trazabilidad y la transparencia de la información.

La flexibilidad metodológica permitirá que cada célula ya sea tecnológica, social o metodológica adapte la forma de ejecutar sus proyectos, respetando las particularidades de su ámbito.

Por ejemplo:

- Los proyectos tecnológicos pueden gestionarse mediante Scrum o incluso marcos escalados (SAFe o Nexus) cuando impliquen coordinación de múltiples equipos.
- Los proyectos sociales podrían gestionarse con enfoques híbridos, combinando la planeación formal del PMI/PRINCE2 con prácticas ágiles ligeras como Kanban, que faciliten la gestión de iniciativas comunitarias.
- La línea metodológica tendría libertad para aplicar Disciplined Agile, que al ser un marco orientado a la elección consciente de la “forma de trabajar” (WoW), permitiría ajustar las prácticas según las necesidades de formación o sensibilización institucional.

Uso de Azure DevOps en la PMO Ágil

Azure DevOps se implementará como la plataforma central de gestión de proyectos, donde se consolidarán los backlogs institucionales, los tableros de tareas y los reportes de avance. Sus aplicaciones prácticas serán:

- Backlog institucional digitalizado: cada iniciativa de la Alcaldía se cargará en Azure DevOps como épica, desglosada en features y luego en user stories o tareas, según la complejidad del proyecto.

- Tableros de gestión ágiles: se configurarán tableros Scrum o Kanban para cada célula de trabajo (tecnológica, social y metodológica), lo que permitirá planificar sprints, visualizar flujos de trabajo y controlar el avance en tiempo real.
- Priorización y trazabilidad: mediante etiquetas, jerarquías y métricas de capacidad del equipo, Azure permitirá priorizar y ajustar tareas con base en los recursos disponibles y las necesidades emergentes.
- Integración con repositorios: en los proyectos tecnológicos, Azure facilitará la conexión con repositorios de código y pipelines de CI/CD, asegurando prácticas modernas de desarrollo.
- Colaboración y transparencia: los contratistas, funcionarios y líderes podrán acceder a la misma plataforma, reduciendo el riesgo de información fragmentada y permitiendo visibilidad permanente sobre el estado de cada iniciativa.

Uso de Power BI en la PMO Ágil

Complementariamente, Power BI se adoptará como la herramienta de visualización y análisis de datos de la PMO Ágil, alimentada directamente con la información registrada en Azure DevOps y otras fuentes institucionales (matrices presupuestales, encuestas de satisfacción ciudadana, indicadores sociales).

Sus funciones serán:

- Tableros ejecutivos para la alcaldesa: visualización de indicadores clave del portafolio (porcentaje de avance, impacto social, ejecución presupuestal, cumplimiento de OKRs), accesibles en tiempo real y en formatos claros para la toma de decisiones.
- Reportes por la línea de portafolio: paneles específicos para proyectos tecnológicos, sociales y metodológicos, donde cada Product Owner pueda monitorear avances, riesgos y entregas de valor.
- Indicadores de valor público: más allá del gasto, Power BI permitirá mostrar métricas como satisfacción de usuarios, reducción de tiempos de trámites, participación ciudadana o alcance territorial de los proyectos.

- Alertas tempranas: configuraciones de indicadores semaforizados (verde, amarillo, rojo) que permitan identificar proyectos con retrasos, sobrecostos o baja generación de valor, facilitando la acción correctiva temprana.
- Rendición de cuentas ciudadana: generación de reportes abiertos y comprensibles que puedan compartirse con la comunidad, fortaleciendo la transparencia y la confianza en la gestión local.

En este sentido, la estandarización no debe entenderse como un nudo que limite la innovación, sino como un suelo común de trabajo que garantice orden y coherencia, mientras la flexibilidad funciona como un techo abierto que permite adaptar y evolucionar las prácticas en función de la complejidad del entorno.

La metodología y la estandarización cumple un rol estratégico al consolidar a la PMO Ágil como el ente que asegura la transferencia de conocimiento y la mejora continua. Al centralizar las lecciones aprendidas, sistematizar las prácticas exitosas y difundir guías metodológicas, la oficina se convierte en el eje que multiplica el aprendizaje organizacional y evita que los errores se repitan de manera cíclica.

Gestión de portafolio y entrega de valor

La tercera dimensión clave de la PMO Ágil en la Alcaldía Local de Kennedy es la gestión de portafolio y la entrega de valor, entendida como la capacidad de coordinar, priorizar y supervisar todas las iniciativas de inversión local bajo una lógica integrada. Mientras que en el estado actual los proyectos se manejan de forma independiente y con un enfoque predominante en el gasto presupuestal, la propuesta de la PMO busca consolidar una visión estratégica de conjunto que permita optimizar recursos, evitar duplicidades y asegurar que cada proyecto contribuya de manera directa al valor público.

En este modelo, la gestión del portafolio no se limita a listar proyectos, sino que implica un proceso dinámico de priorización y realineación constante, que considera criterios como impacto social, equidad territorial, sostenibilidad financiera, innovación y alineación con las políticas distritales. De esta manera, la PMO Ágil se convierte en un órgano estratégico de toma de decisiones, garantizando que los proyectos de inversión

local no se ejecuten de forma aislada, sino como parte de un portafolio articulado y orientado a generar beneficios colectivos.

El modelo propone organizar el portafolio en tres grandes líneas de trabajo:

- **Portafolio tecnológico**
El portafolio tecnológico tiene como propósito fortalecer la capacidad de la Alcaldía para responder a los retos de la transformación digital en la gestión pública. Sus iniciativas estarán enfocadas en el desarrollo de aplicaciones propias, la digitalización de trámites y procesos internos, la implementación de plataformas de análisis de datos que permitan tomar decisiones basadas en evidencia, y la automatización de procesos administrativos para reducir tiempos de respuesta y eliminar reprocesos. Esta línea contribuye directamente a la eficiencia institucional, al mismo tiempo que mejora la experiencia del ciudadano frente a la Alcaldía al ofrecerle servicios más accesibles, rápidos y confiables.
- **Portafolio social**
El portafolio social busca ser el puente directo entre la administración y la comunidad. Estará orientado al diseño y ejecución de proyectos comunitarios, programas de fortalecimiento de la participación ciudadana, iniciativas de inclusión social, así como actividades de carácter cultural, deportivo y educativo que promuevan la integración y el desarrollo humano. Esta línea es esencial para garantizar que el valor público se traduzca en beneficios tangibles para la población, priorizando a grupos vulnerables y asegurando que los recursos de inversión local tengan un impacto equitativo y visible en la vida cotidiana de los ciudadanos.
- **Portafolio metodológico**
El portafolio metodológico se concibe como la base que da sostenibilidad al modelo, ya que su objetivo es fortalecer las capacidades internas de la Alcaldía a través de la difusión de buenas prácticas de gestión de proyectos, la capacitación continua en metodologías ágiles y enfoques de innovación, así como la gestión del conocimiento organizacional. Esta línea se encargará de consolidar una cultura de trabajo colaborativa, abierta al cambio y orientada a la mejora continua. A su vez, permitirá que las lecciones aprendidas en cada proyecto se sistematicen y se transformen en guías o estándares aplicables a futuros

procesos, evitando que los errores se repitan y potenciando la madurez institucional en gestión de proyectos.

- En conjunto, estas tres líneas configuran un portafolio integral en el que:
- Lo tecnológico impulsa la modernización y digitalización de la gestión pública.
- Lo social garantiza que las inversiones respondan a las necesidades reales de la comunidad.
- Lo metodológico asegura que los aprendizajes se institucionalicen y que la Alcaldía avance en un camino de innovación y agilidad organizacional.

Cada una de estas líneas contará con uno o varios Product Owner (PO) responsable(s), quien tendrá a su cargo no solo la coordinación de los proyectos principales, sino también la supervisión de proyectos más pequeños dentro de su área, funcionando como gestores de subportafolios. En este sentido, los POs no son meros ejecutores, sino responsables estratégicos de garantizar que sus líneas aporten valor tangible y estén alineadas con los objetivos definidos por el líder de la PMO y, en última instancia, por la alcaldesa como patrocinador estratégico.

El valor entregado no se medirá únicamente en términos financieros, sino mediante un conjunto de indicadores de valor público, tales como:

- Grado de satisfacción ciudadana frente a los servicios.
- Cobertura poblacional alcanzada por cada proyecto.
- Innovación y mejora en la prestación de los servicios locales.
- Nivel de eficiencia en la ejecución (tiempo, costo, reducción de reprocesos).
- Impacto social directo (reducción de brechas, inclusión, fortalecimiento comunitario).
-

La PMO Ágil deberá implementar un tablero de portafolio con visualizaciones en tiempo real, donde se refleje no solo el nivel de ejecución presupuestal, sino también el avance en los indicadores de valor. Este tablero será la herramienta principal de rendición de cuentas y de toma de decisiones basada en evidencia, tanto hacia la administración interna como hacia la ciudadanía.

Desarrollo de capacidades y cultura organizacional

La cuarta dimensión de la PMO Ágil en la Alcaldía Local de Kennedy reconoce que la sostenibilidad y el éxito de cualquier modelo de gestión dependen, en última instancia, de las personas y de la cultura institucional. Ningún proceso metodológico, tablero de control o esquema de gobernanza tiene impacto real si no existe un capital humano preparado y motivado para aplicarlo. Por ello, la PMO Ágil no solo debe enfocarse en estandarizar procesos y coordinar portafolios, sino también en fortalecer las competencias de los equipos y en transformar la cultura organizacional hacia una visión de innovación, aprendizaje y mejora continua.

El diagnóstico mostró dos hallazgos clave: por un lado, existe un alto interés de los contratistas en capacitarse en metodologías ágiles, lo que constituye una oportunidad clara para diseñar un plan de formación estructurado. Por otro lado, se identificó una resistencia parcial al cambio, derivada en parte del desconocimiento y en parte de la falta de asistencia a los espacios de formación que la Alcaldía organiza.

Este panorama refleja la necesidad de que la PMO Ágil actúe como un catalizador cultural, capaz de sensibilizar, formar y acompañar a los equipos en el proceso de transición hacia nuevas formas de trabajo.

El desarrollo de capacidades deberá estructurarse en tres niveles:

1. Formación técnica y metodológica: programas de capacitación continua en gestión de proyectos, metodologías ágiles (Scrum, Kanban, SAFe, LeSS, Disciplined Agile, Nexus) y gestión del portafolio, enfocados en la aplicabilidad práctica dentro del sector público.
2. Fortalecimiento de competencias blandas: talleres en liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos y pensamiento crítico, elementos indispensables para el éxito de la colaboración ágil.
3. Acompañamiento en la práctica: implementación de esquemas de coaching, mentorías y comunidades de práctica, donde los equipos puedan intercambiar experiencias y resolver problemas en tiempo real, aplicando lo aprendido en proyectos concretos.

En cuanto a la cultura organizacional, la PMO Ágil deberá promover un entorno que valore la colaboración, la transparencia y la mejora continua. Esto se logrará mediante prácticas como retrospectivas institucionales, espacios de innovación abierta y mecanismos de reconocimiento al esfuerzo y la creatividad de los equipos. Además, será necesario fomentar una visión compartida de que la innovación y la agilidad no son modas pasajeras, sino un nuevo enfoque de trabajo orientado a generar valor público y a responder con rapidez a las necesidades cambiantes de la ciudadanía.

Un elemento fundamental será la gestión del conocimiento, entendida como la capacidad de capturar, sistematizar y difundir las experiencias adquiridas en los proyectos. La PMO Ágil deberá crear repositorios accesibles, manuales prácticos y bases de datos de lecciones aprendidas que se conviertan en referencia para futuros procesos, reduciendo la dependencia de conocimientos individuales y fortaleciendo la memoria institucional.

7.4 Estructura organizacional de la PMO Ágil

La estructura organizacional propuesta para la PMO Ágil de la Alcaldía Local de Kennedy se fundamenta en un esquema multinivel que combina tres capas complementarias: alineación estratégica, gestión táctica de portafolios y ejecución operativa a través de células ágiles. Este diseño responde a la necesidad de superar los enfoques tradicionales de las oficinas de proyectos, que suelen limitarse a labores de control y supervisión, para evolucionar hacia un modelo dinámico que actúe como articulador entre la visión estratégica de la administración y la realidad operativa en territorio.

De esta forma, la PMO Ágil no se concibe únicamente como un área administrativa, sino como una unidad estratégica transversal que habilita la generación de valor público. Su rol central es traducir los lineamientos distritales y locales en proyectos concretos, garantizar la coherencia metodológica entre iniciativas diversas, y crear un marco de trabajo que impulse tanto la eficiencia institucional como el impacto social.

Un aspecto diferenciador de esta propuesta frente a los modelos jerárquicos convencionales es la incorporación de un rol metodológico independiente: el Agile Coach.

Este rol, ubicado en el nivel estratégico junto al líder de la PMO, cumple la función de garante de la agilidad organizacional. A diferencia de un supervisor tradicional, el Agile Coach no se centra en controlar, sino en acompañar, asesorar y facilitar la adopción de prácticas ágiles, promoviendo una cultura de mejora continua y fomentando la alineación entre los principios metodológicos y las necesidades reales de la Alcaldía.

La presencia de este rol metodológico asegura que la PMO Ágil no se reduzca a la simple ejecución de proyectos con un barniz de agilidad, sino que logre consolidarse como una oficina que integra gobernanza, cultura y metodología en un mismo marco de trabajo. Su papel es clave para guiar tanto al líder de la PMO como a los Business Owners y a los equipos de ejecución, garantizando que la visión estratégica se materialice bajo prácticas consistentes, iterativas y orientadas al valor público.

En este sentido, la estructura organizacional de la PMO Ágil no solo distribuye responsabilidades por niveles, sino que establece un ecosistema colaborativo en el que cada rol tiene funciones claras, pero interdependientes. Así, se fortalece la capacidad de coordinación, se evitan duplicidades y se promueve una gestión de proyectos más eficiente, transparente y cercana a la ciudadanía.

Nivel estratégico

Alcaldesa (Patrocinador estratégico)

La alcaldesa cumple el papel de patrocinadora estratégica del modelo de PMO Ágil. Es la máxima autoridad que define las prioridades de inversión local y garantiza que los proyectos estén alineados con el Plan de Desarrollo Local y los lineamientos distritales.

- Su rol es esencial para asegurar la legitimidad política y la sostenibilidad administrativa del modelo.

Funciones principales:

- Aprobar el backlog institucional de proyectos y sus recursos presupuestales.
- Validar los OKR institucionales y los indicadores de valor público.
- Tomar decisiones de alto impacto en la priorización y continuidad de proyectos.
- Recibir informes ejecutivos de avance y resultados por parte del Líder PMO.
- Promover una cultura de rendición de cuentas y transparencia.

Relaciones:

- Interactúa directamente con el Líder PMO Ágil (para seguimiento) y con los Business Owners (para validar avances por portafolio).

Líder de la PMO Ágil (Gestor de portafolio institucional)

Es el responsable general del funcionamiento de la PMO Ágil. Actúa como enlace entre la dirección política (alcaldesa) y los niveles operativos (Business Owners, Product Owners y equipos ágiles). Supervisa los portafolios, consolida la información de desempeño y vela por la coherencia entre estrategia, ejecución y valor público.

Funciones principales:

- Consolidar y administrar el backlog institucional de proyectos.
- Establecer OKR y KPI alineados con los objetivos del Plan de Desarrollo Local.
- Supervisar la ejecución de los portafolios social, tecnológico y metodológico.
- Dirigir la rendición de cuentas institucional y los tableros de control.
- Coordinar junto al Agile Coach la evolución metodológica de la PMO.
- Servir de enlace ante instancias distritales y órganos de control.

Relaciones:

- Reporta a la alcaldesa; coordina con el Agile Coach; dirige a los Business Owners y recibe reportes de los Product Owners.

Agile Coach (Par metodológico estratégico)

El Agile Coach es la figura metodológica clave de la PMO Ágil. Se encarga de garantizar la correcta adopción de las prácticas ágiles, promover la mejora continua y fortalecer la cultura organizacional basada en la colaboración, la transparencia y el aprendizaje. Acompaña tanto a los equipos técnicos como al liderazgo en la aplicación coherente de los marcos ágiles.

Funciones principales:

- Diseñar, mantener y actualizar la guía metodológica interna de la PMO Ágil.

- Brindar coaching y asesoría técnica al Líder PMO, Business Owners y Scrum Masters.
- Evaluar la madurez ágil de la organización mediante instrumentos y métricas.
- Facilitar retrospectivas, talleres de aprendizaje y comunidades de práctica.
- Promover la gestión del conocimiento y la mejora continua.

Relaciones:

- Asesora al Líder PMO y Business Owners; lidera a los Scrum Masters; colabora con los Product Owners en la optimización de prácticas. Asesora al Líder PMO y a los Business Owners, impulsa la cultura ágil y asegura coherencia metodológica.

Nivel táctico (gestión de portafolios)

- Business Owners (BO) por dominio:

Descripción:

Los Business Owners (BO) son los responsables de cada portafolio específico dentro de la PMO Ágil:

- Social: proyectos de participación, inclusión, cultura y educación.
- Tecnológico: digitalización, aplicaciones, automatización y análisis de datos.
- Metodológico: formación, innovación, gestión del conocimiento y cultura ágil.

Cada BO actúa como un gestor de portafolio temático, garantizando la priorización y ejecución de proyectos dentro de su dominio, bajo la guía estratégica del Líder PMO. Product Owners (PO) por proyecto

Funciones principales:

- Priorizan los proyectos dentro de su portafolio según impacto y viabilidad.
- Supervisan el trabajo de los Product Owners asignados.
- Evalúan resultados parciales y consolidan informes de avance.
- Garantizan la correcta aplicación de los lineamientos metodológicos.
- Articulan los proyectos de su línea con los objetivos globales de la Alcaldía.

Relaciones:

- Dependen del Líder PMO; interactúan con el Agile Coach y supervisan a los Product Owners.

Nivel operativo (ejecución ágil)

- Scrum Masters (SM)

El Scrum Master es el facilitador del proceso ágil en los equipos de trabajo. Acompaña la ejecución de los proyectos, garantiza el cumplimiento de las ceremonias ágiles y elimina obstáculos que puedan afectar el ritmo o la productividad. Los Scrum Masters reportan metodológicamente al Agile Coach, quien los guía y sincroniza.

Funciones principales:

- Facilitar ceremonias ágiles: Sprint Planning, Daily Scrum, Review y Retrospective.
- Remover impedimentos que afecten la ejecución de los equipos.
- Promover la autoorganización y la mejora continua.
- Documentar resultados, bloqueos y aprendizajes de cada iteración.
- Coordinar con el Agile Coach para la evaluación de madurez y desempeño.

Relaciones:

- Dependen metodológicamente del Agile Coach; operan junto a los Product Owners y las células ágiles.

- Células ágiles multidisciplinarias

Son los equipos de trabajo multidisciplinarios encargados de ejecutar las actividades de los proyectos. Están conformados por profesionales técnicos, sociales, administrativos o metodológicos según el tipo de portafolio. Su funcionamiento se basa en la autoorganización, la colaboración y la entrega iterativa de valor.

Funciones principales:

- Ejecutar las tareas planificadas en los sprints.

- Colaborar activamente en las ceremonias ágiles.
- Aportar retroalimentación sobre mejoras y aprendizajes.
- Documentar los resultados en los repositorios institucionales.
- Participar en las retrospectivas y planes de mejora

Relaciones:

- Reportan directamente al Product Owner y reciben acompañamiento del Scrum Master. Contribuyen con insumos a la gestión del conocimiento liderada por la PMO.

A continuación, se presentan los perfiles profesionales requeridos para la puesta en marcha y sostenimiento del modelo propuesto:

Líder de la PMO Ágil

Perfil profesional: Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Ingeniería de Sistemas o afines, con especialización o maestría en Gerencia de Proyectos, Innovación o Transformación Digital.

Experiencia: mínimo cinco (5) años en gestión de proyectos y dos (2) años liderando equipos multidisciplinarios.

Funciones: coordinar el portafolio de proyectos de la alcaldía, definir los OKR y KPI institucionales, articular los portafolios de los Business Owners, supervisar el cumplimiento de cronogramas, y asegurar la alineación con el plan de desarrollo local.

Competencias clave: liderazgo estratégico, comunicación efectiva, pensamiento analítico y orientación a resultados.

Agile Coach (Asesor metodológico estratégico)

Perfil profesional: Profesional en Ingeniería Industrial, Psicología Organizacional, Administración o carreras afines, con certificaciones en metodologías ágiles (Scrum Máster, Agile Coach, SAFe, Disciplined Agile, Kanban Management o similares).

Deseable posgrado en Gestión del Cambio o Innovación Organizacional.

Experiencia: mínimo cinco (5) años en procesos de adopción de metodologías ágiles en entidades públicas o privadas, con habilidades de facilitación y liderazgo cultural.

Funciones: acompañar al líder de la PMO y a los Business Owners en la adopción de

marcos ágiles, desarrollar programas de capacitación, promover la mejora continua y facilitar la transición hacia modelos híbridos de gestión.

Competencias clave: pensamiento sistémico, gestión del cambio, mentoring, habilidades blandas y dominio de frameworks ágiles.

Business Owner – Portafolio Tecnológico

Perfil profesional: Ingeniero de Sistemas, Ingeniero de Software o Ingeniero en Telecomunicaciones con especialización en Arquitectura Empresarial, Transformación Digital o Gestión de Proyectos Tecnológicos.

Experiencia: mínimo cuatro (4) años en desarrollo o gestión de proyectos tecnológicos en el sector público.

Funciones: liderar el portafolio tecnológico de la PMO, gestionar proyectos de digitalización de trámites, desarrollo de aplicaciones y automatización de procesos, y coordinar el uso eficiente de herramientas digitales.

Competencias clave: liderazgo técnico, pensamiento analítico, dominio de marcos DevOps y conocimiento de plataformas Microsoft (Azure, Power BI, SharePoint).

Business Owner – Portafolio Social

Perfil profesional: Profesional en Ciencias Sociales, Trabajo Social, Comunicación Social o áreas afines, con especialización en Gestión Pública o Gerencia de Proyectos.

Experiencia: mínimo cuatro (4) años en gestión de proyectos comunitarios, programas de participación ciudadana o iniciativas de inclusión social.

Funciones: coordinar la planeación, ejecución y evaluación de proyectos sociales, culturales y educativos; asegurar la coherencia con los lineamientos distritales y fomentar la participación de la comunidad en la toma de decisiones.

Competencias clave: liderazgo social, empatía, comunicación institucional, articulación intersectorial y enfoque en resultados sociales.

Business Owner – Portafolio Metodológico

Perfil profesional: Profesional en Administración Pública, Ingeniería Industrial, Economía o afines, con especialización en Calidad, Innovación o Gerencia de Proyectos.

Experiencia: mínimo cuatro (4) años en estandarización de procesos, gestión del conocimiento o mejora continua en entidades gubernamentales.

Funciones: liderar la implementación de metodologías, diseñar programas de capacitación en gestión de proyectos, consolidar repositorios de conocimiento y asegurar la mejora continua del modelo PMO Ágil.

Competencias clave: pensamiento estructurado, gestión documental, diseño metodológico y liderazgo pedagógico.

Product Owner (por proyecto)

Perfil profesional: Profesional en Ingeniería, Administración, Economía o disciplinas afines al tipo de proyecto a gestionar, con formación certificada en gestión ágil (Scrum Product Owner o equivalente).

Experiencia: mínimo tres (3) años en gestión de proyectos y experiencia comprobada en formulación y seguimiento de proyectos de inversión pública.

Funciones: traducir los objetivos estratégicos en backlog priorizados, validar los entregables, gestionar dependencias entre equipos y asegurar la entrega de valor a los ciudadanos.

Competencias clave: gestión de requerimientos, comunicación efectiva, toma de decisiones, priorización y orientación al cliente interno y externo.

Scrum Master (Transversal)

Perfil profesional: Ingeniero de Sistemas, Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas o profesional afín con certificación en Scrum Master y experiencia en facilitación de equipos ágiles.

Experiencia: mínimo tres (3) años en la aplicación de marcos ágiles y acompañamiento de equipos multidisciplinarios.

Funciones: coordinar las ceremonias Scrum, eliminar impedimentos, promover la colaboración entre equipos y reportar avances al Agile Coach.

Competencias clave: liderazgo servicial, comunicación, resolución de conflictos y mejora continua.

Células Ágiles Multidisciplinarias

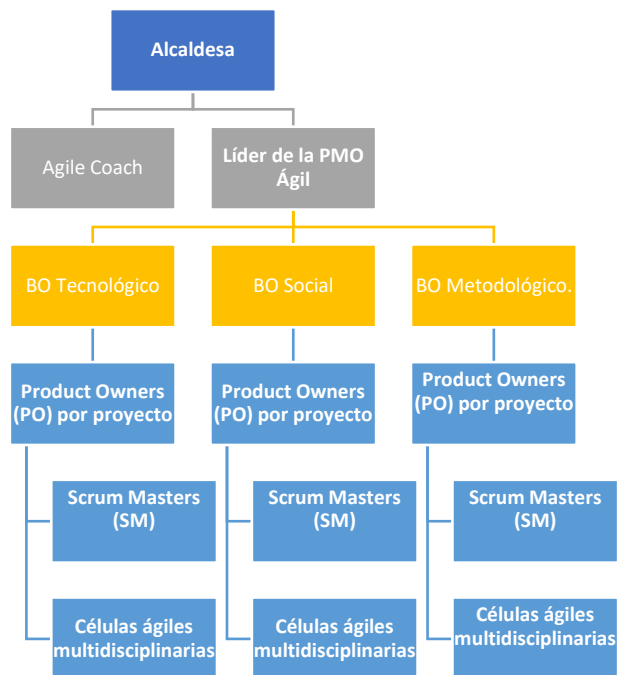
Perfil profesional: conformadas por profesionales técnicos y administrativos en diferentes áreas: ingenieros de software, diseñadores, comunicadores, profesionales sociales, gestores de proyectos y analistas de datos.

Experiencia: experiencia mínima de dos (2) años en sus campos específicos.

Funciones: ejecutar las tareas planificadas en los sprints, participar en ceremonias ágiles, generar entregables funcionales y documentar aprendizajes.

Competencias clave: *trabajo colaborativo, adaptabilidad, compromiso y orientación al resultado.*

Figura 10. Organigrama propuesto para la PMO.



Nota: Elaboración propia

La figura 10 representa la estructura jerárquica y funcional de la PMO Ágil propuesta para la Alcaldía Local de Kennedy, evidenciando la articulación entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos.

Este organigrama busca reflejar tanto las líneas de dependencia jerárquica como los flujos de coordinación transversal que caracterizan a un entorno ágil.

En esta propuesta, los Scrum Masters (SM) no dependen directamente de los Product Owners ni de los Business Owners, sino que conforman un equipo transversal bajo el liderazgo del Agile Coach. Este rol metodológico de nivel estratégico se encarga de sincronizar el trabajo de los SM, acompañarlos en la resolución de impedimentos

institucionales, promover la alineación metodológica entre portafolios y velar por la mejora continua de las prácticas ágiles dentro de la organización.

De esta manera, el Agile Coach actúa como un mentor de los Scrum Masters y asesor del Líder PMO, asegurando coherencia metodológica entre los distintos equipos y portafolios.

Este liderazgo transversal permite mantener un ritmo constante de aprendizaje, inspección y adaptación, a la vez que previene la fragmentación metodológica que suele aparecer cuando múltiples células trabajan de forma independiente.

7.5 Mapa de procesos de la PMO Ágil

El mapa de procesos constituye el corazón operativo del modelo propuesto para la PMO Ágil de la Alcaldía Local de Kennedy. Su propósito es representar, de manera clara y estructurada, cómo se articula el flujo de actividades que permiten transformar los lineamientos estratégicos de la administración en resultados concretos, medibles y orientados al valor público. A diferencia de un esquema tradicional de gestión de proyectos, este mapa integra principios de agilidad, iteración, mejora continua y gobernanza colaborativa, permitiendo que la oficina funcione como un sistema dinámico, capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno territorial y a las necesidades institucionales.

El mapa (figura 11) se organiza en cuatro macroprocesos que reflejan el ciclo completo de funcionamiento de la PMO Ágil: (1) la definición estratégica del portafolio, (2) su planeación táctica y ejecución mediante ciclos ágiles, (3) la evaluación del desempeño y el aprendizaje institucional, y (4) el cierre, sostenibilidad y proyección del modelo. Cada macroproceso está compuesto por subprocesos específicos que detallan las actividades clave, los responsables y los productos asociados.

En conjunto, este mapa proporciona una visión integral del modelo propuesto, facilita la comprensión de las relaciones entre los niveles estratégico, táctico y operativo, y fortalece la trazabilidad de las decisiones institucionales. Además, sirve como herramienta de consulta para los Business Owners, Product Owners, equipos técnicos y directivos, garantizando que todos los actores cuenten con un marco común para

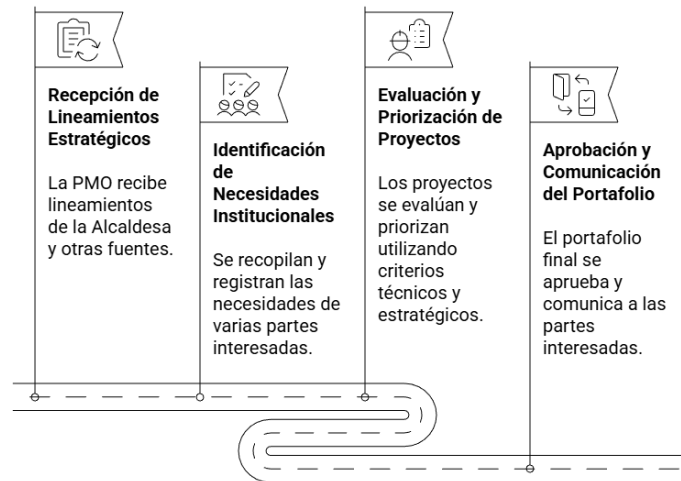
coordinar, ejecutar y evaluar los proyectos de forma ágil, transparente y orientada a resultados.

Figura 11 Mapa de procesos PMO Ágil



Nota: Elaboración Propia

Figura 12 Macroproceso 1 Gobernanza estratégica y priorización del portafolio



Nota: Elaboración Propia

El Macroproceso 1 constituye la puerta de entrada a todo el funcionamiento de la PMO Ágil, pues determina qué proyectos serán impulsados por la Alcaldía Local y bajo qué criterios se decidirá su ejecución. Este macroproceso cumple una función estratégica: conectar la visión de gobierno con la capacidad real de la administración para transformar esa visión en resultados concretos para la comunidad. Su propósito es asegurar que las decisiones de inversión estén fundamentadas en evidencia, que

respondan a las necesidades del territorio y que se ejecuten dentro de un marco de transparencia, coherencia institucional y valor público.

En este macroproceso se consolidan cuatro etapas fundamentales: (1) recepción de lineamientos y definición del ciclo de planeación; (2) identificación estructurada de necesidades; (3) evaluación y priorización técnica de las iniciativas; y (4) la aprobación y comunicación del portafolio que finalmente orientará la acción institucional. Cada uno de estos subprocesos aporta elementos clave para evitar improvisaciones, reducir la dispersión de esfuerzos y garantizar que los recursos públicos se asignen a proyectos que generen impacto real y medible.

Este macroproceso es, en esencia, el espacio en el cual la Alcaldía define qué hará, por qué lo hará y qué valor espera generar. Sin este proceso, la ejecución ágil posterior carecería de dirección estratégica. Por ello se considera el componente estructural que ordena y guía al resto de la PMO Ágil.

SUBPROCESO 1.1 – Recepción de lineamientos estratégicos y definición del ciclo de planeación

Este subproceso establece el marco estratégico que guiará todo el portafolio durante el periodo de intervención. Aquí, la PMO Ágil recibe los lineamientos políticos y administrativos de la alcaldesa, los avances y metas del Plan de Desarrollo Local, los compromisos adquiridos con el Distrito y las directrices metodológicas o normativas aplicables. Esta etapa no se limita a recibir información: implica analizar, interpretar y traducir dichas directrices en criterios operativos que puedan ser usados por los Business Owners y por los equipos técnicos.

Durante este subproceso se definen elementos como:

- la duración del ciclo de planeación del portafolio;
- los criterios de aceptación de proyectos;
- la forma de evaluar impacto social y valor público;
- la relación entre los OKR institucionales y los proyectos;
- los hitos de revisión, ajustes y retroalimentación.

Además, se establecen las reglas de interacción entre la PMO, las dependencias y los roles estratégicos, lo que permite prevenir descoordinaciones y crear un lenguaje común para la toma de decisiones. Este subproceso es fundamental porque alinea lo político con lo técnico, permitiendo que la toma de decisiones posteriores tenga un sustento estratégico sólido.

El resultado principal es un marco de gobernanza claro que orienta la selección de iniciativas y define la lógica bajo la cual operará todo el ciclo de gestión del portafolio.

SUBPROCESO 1.2 – Identificación y registro de necesidades institucionales

Este subproceso transforma la necesidad territorial —muchas veces dispersa, fragmentada o expresada de manera informal— en información clara, organizada y utilizable para la planeación. Aquí la PMO Ágil abre un canal estructurado para que las dependencias, equipos técnicos, mesas locales, actores comunitarios y líderes institucionales presenten sus necesidades, problemas, oportunidades o propuestas de intervención.

Cada requerimiento se analiza preliminarmente para verificar su pertinencia, alcance y alineación temática. Luego, se registra en un formato unificado que permite compararlo con otras iniciativas, evaluar su relevancia y garantizar trazabilidad durante todo el proceso. Esto implica pasar de la intuición a la evidencia, evitando que decisiones estratégicas dependan de presiones externas o solicitudes improvisadas.

Este subproceso es crítico porque crea un inventario institucional completo de todas las posibles intervenciones. Además, fortalece la transparencia, dado que cualquier iniciativa considerada para priorización queda registrada formalmente, permitiendo reconstruir las decisiones y asegurar que no existan sesgos o exclusiones injustificadas.

SUBPROCESO 1.3 – Evaluación y priorización de proyectos

Durante este subproceso se analiza profundamente cada iniciativa recogida en la etapa anterior. La PMO Ágil aplica criterios técnicos y estratégicos que permiten determinar el valor público, la viabilidad y la pertinencia de cada proyecto. Este análisis puede incluir:

- nivel de alineación con el Plan de Desarrollo Local;
- impacto social y alcance poblacional;
- aporte a los objetivos institucionales;
- disponibilidad presupuestal en la línea de inversión correspondiente;
- riesgos asociados a la ejecución;
- viabilidad técnica y operativa;
- posibilidad de implementación ágil;
- urgencia y criticidad de la necesidad que atiende.

Esta etapa diferencia a la PMO Ágil de un modelo tradicional porque utiliza un enfoque iterativo y transparente: la priorización no se realiza de manera cerrada, sino que se somete a revisión y retroalimentación. Además, se promueve la participación de los Business Owners, quienes aportan criterios desde sus tres líneas (social, tecnológica y metodológica).

Una vez realizado el análisis, se elabora una matriz comparativa que asigna puntajes o niveles de prioridad. Con base en ello se genera una propuesta de portafolio preliminar. El resultado de este subproceso es un portafolio ordenado, justificado y respaldado por criterios objetivos, lo que reduce la discrecionalidad y garantiza decisiones más técnicas y eficientes.

SUBPROCESO 1.4 – Aprobación y comunicación del portafolio institucional

En este subproceso, la PMO consolida el portafolio final y lo presenta a la alcaldesa y a las instancias directivas para su validación formal. Esta aprobación garantiza que el portafolio seleccionado:

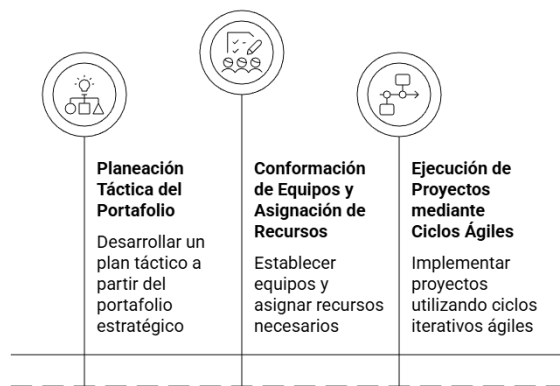
- responde a los lineamientos estratégicos;
- aborda las necesidades prioritarias del territorio;
- es ejecutable dentro de la capacidad institucional;
- está equilibrado entre las líneas social, tecnológica y metodológica;
- respeta los límites presupuestales;
- refleja el análisis técnico realizado.

Una vez aprobado, la PMO Ágil comunica el portafolio a cada dependencia, rol y equipo involucrado. Esta comunicación incluye la claridad sobre quién es responsable de

cada proyecto, cuáles son los entregables claves, cómo será el proceso de seguimiento y cuál es el propósito de cada iniciativa.

Esta etapa también fortalece la transparencia administrativa: la ciudadanía, los órganos de control y otros actores pueden conocer qué se ejecutará y por qué se priorizó. Con ello se reduce la incertidumbre, se evitan duplicidades y se crea cohesión institucional en torno a un conjunto claro de prioridades.

Figura 13 Macroproceso 2 Gestión táctica de portafolios y proyectos



Nota: Elaboración Propia

El Macroproceso 2 constituye el núcleo operativo de la PMO Ágil y traduce las decisiones estratégicas del portafolio en acciones concretas para la ejecución. Mientras el Macroproceso 1 define qué iniciativas se deben realizar y por qué, este macroproceso determina cómo se llevarán a cabo, quiénes serán responsables, qué recursos se necesitan y bajo qué mecanismos se garantizará la entrega continua de valor público. Este proceso articula el trabajo entre el Líder de la PMO Ágil, los Business Owners, los Product Owners, los equipos técnicos y otros actores que intervienen directamente en el ciclo operativo del modelo.

Aquí se establece la planeación táctica, se conforman los equipos encargados de ejecutar los proyectos, se definen los artefactos operativos y se inicia la ejecución mediante sprints. El objetivo principal es transformar la planificación estratégica en resultados tangibles, asegurando un avance constante, iterativo y medible. Además, este

macroproceso introduce un enfoque de trabajo colaborativo, adaptativo y orientado a la mejora continua, en contraste con los modelos lineales tradicionales de gestión pública.

El Macroproceso 2 garantiza que el portafolio priorizado se ejecute con disciplina ágil, con seguimiento frecuente, con aprendizaje constante y con la flexibilidad necesaria para enfrentar cambios en el entorno institucional o territorial. Se compone de tres subprocesos fundamentales: (1) planeación táctica del portafolio, (2) conformación de equipos y asignación de recursos, y (3) ejecución de proyectos mediante ciclos ágiles.

SUBPROCESO 2.1 – Planeación táctica del portafolio

Este subproceso convierte el portafolio estratégico aprobado en un plan táctico que define cómo se ejecutarán los proyectos a lo largo del año. En esta etapa, la PMO Ágil detalla el alcance, los entregables iniciales, las metas trimestrales (OKR), los riesgos potenciales, la dependencia entre proyectos y la capacidad institucional de ejecución.

La planeación táctica implica desagregar cada iniciativa en componentes más pequeños que puedan ser desarrollados dentro de ciclos ágiles. Para ello, se definen hitos de avance, se establecen indicadores de éxito y se genera un mapa de los recursos necesarios (talento, tecnología, logística y presupuesto). En esta fase, los Business Owners desempeñan un papel clave, pues interpretan las metas estratégicas y las traducen en objetivos claros, medibles y alcanzables.

Además, este subproceso incorpora prácticas ágiles como:

- identificación temprana de riesgos;
- definición de criterios de aceptación de entregables;
- planificación basada en capacidad y no en deseos;
- elaboración de un backlog institucional como herramienta principal de gobernanza.

Su finalidad es asegurar que la ejecución del portafolio esté bien estructurada desde el inicio, evitando sobrecargas de trabajo, retrasos o falta de claridad. El resultado es un plan táctico robusto, priorizado y alineado con los recursos reales disponibles, que permite iniciar la ejecución con claridad y orden.

SUBPROCESO 2.2 – Conformación de equipos y asignación de recursos

En este subproceso se conforman los equipos responsables de ejecutar cada proyecto y se asignan los recursos financieros, tecnológicos y operativos requeridos. La PMO Ágil, en coordinación con los Business Owners, formaliza las responsabilidades y define los roles que intervendrán en el desarrollo de cada iniciativa. Este proceso no se limita a la asignación formal de personal, sino que implica un ejercicio minucioso de balance de cargas laborales, capacidades técnicas y necesidades del portafolio.

Durante esta etapa se definen:

- los roles de alto nivel (BO, PO, Scrum Master, cédulas multidisciplinarias);
- las competencias necesarias para ejecutar cada proyecto;
- la disponibilidad de talento humano ya sea funcionario o contratista;
- la asignación de herramientas de trabajo (Azure DevOps, Power BI, Teams, SharePoint);
- la estructura operativa de cada célula ágil según la complejidad del proyecto;
- la articulación entre dependencias operativas y equipos técnicos.

La PMO Ágil también define los mecanismos de coordinación, comunicación y seguimiento entre los equipos. Esto incluye la creación de canales oficiales, repositorios compartidos, flujos de aprobación y métodos de escalamiento. El objetivo es garantizar que los equipos tengan todas las condiciones necesarias para operar sin fricciones, con información clara y con un liderazgo táctico definido.

Al finalizar este subproceso, todos los equipos quedan formalizados, con roles claros, distribuciones de tareas iniciales y acceso a las herramientas necesarias para iniciar la ejecución. Este resultado es clave, ya que habilita la transición del portafolio táctico hacia su desarrollo operativo mediante sprints.

SUBPROCESO 2.3 – Ejecución de proyectos mediante ciclos ágiles

Este subproceso representa el corazón operativo de la PMO Ágil, en el cual se materializan los resultados del portafolio mediante ciclos iterativos de trabajo. Aquí, las células ágiles multidisciplinarias desarrollan los proyectos en sprints de duración definida (generalmente de 15 días), y se enfocan en entregar incrementos de valor público al final de cada iteración.

Durante este subproceso se llevan a cabo las ceremonias institucionales inspiradas en el marco Scrum:

- **Sprint Planning:** se establece el objetivo del sprint, se seleccionan las tareas priorizadas del backlog y se comprometen los entregables del ciclo.
- **Daily Scrum:** se realiza un seguimiento diario del avance, identificando bloqueos, dependencias o ajustes necesarios.
- **Sprint Review:** se presentan los avances y entregables al Business Owner o a los actores involucrados, validando si el incremento generado cumple con los criterios de aceptación.
- **Retrospective:** se evalúa el desempeño del equipo y se identifican oportunidades de mejora que se aplicarán en el siguiente ciclo.

Este subproceso introduce una lógica de trabajo basada en transparencia, inspección continua y adaptación. En lugar de esperar grandes entregables al final del proyecto, se generan resultados parciales que pueden revisarse, ajustarse y reutilizarse. Esto permite reducir riesgos, mejorar la calidad de los productos, atender cambios del entorno y mantener una comunicación fluida con la alcaldesa, los equipos técnicos y las dependencias relacionadas.

El resultado principal de este subproceso es la entrega continua de valor público, que se refleja en avances tangibles, evidencias verificables y una ejecución más eficiente y adaptable.

Figura 14 Macroproceso 3 Gestión metodológica y aseguramiento ágil

Nota: Elaboración Propia

El Macroproceso 3 representa la fase reflexiva y de aprendizaje del modelo de gestión. Mientras los macroprocesos anteriores establecen el rumbo estratégico y ejecutan los proyectos mediante ciclos ágiles, este macroproceso se encarga de medir, analizar y mejorar continuamente tanto la ejecución del portafolio como el funcionamiento interno de la PMO Ágil. Constituye el mecanismo institucional que garantiza que la Alcaldía no solo ejecute proyectos, sino que evolucione y madure en su manera de gestionar el valor público.

Este macroproceso está orientado a capturar información, transformar datos en conocimiento y convertir ese conocimiento en decisiones informadas que retroalimenten todo el sistema. A diferencia de los modelos tradicionales que realizan evaluaciones al final del periodo, la PMO Ágil incorpora la evaluación de manera continua, reconociendo que la mejora es un proceso constante y no un evento aislado. Así, este macroproceso fortalece la transparencia, incrementa la calidad de los entregables, facilita el cumplimiento de indicadores institucionales y asegura que las lecciones aprendidas se conviertan en prácticas estables dentro de la gestión pública local.

El Macroproceso 3 se estructura en tres subprocesos: (1) seguimiento y monitoreo del portafolio, (2) evaluación del desempeño e impacto institucional, y (3) cierre operativo y

consolidación de mejoras. En conjunto, permiten medir resultados, validar aprendizajes, ajustar estrategias y fortalecer la madurez ágil de la Alcaldía Local.

SUBPROCESO 3.1 – Seguimiento y monitoreo del portafolio

Este subproceso se centra en observar de manera constante el avance del portafolio y en identificar oportunidades de ajuste en tiempo real. Aquí, la PMO Ágil recopila información de los Sprint, analiza los indicadores definidos (OKR, KPI, métricas ágiles), verifica el cumplimiento de los hitos tácticos y monitorea el desempeño de las células multidisciplinarias. La finalidad es mantener una visión completa y actualizada del estado de los proyectos, garantizando que se detecten tempranamente desviaciones, riesgos o bloqueos.

El seguimiento no se limita a registrar datos; implica interpretarlos. La PMO debe evaluar si el ritmo de ejecución es adecuado, si los equipos cuentan con los recursos necesarios, si los entregables cumplen con los criterios de aceptación y si la ejecución está alineada con las metas institucionales. Este proceso incluye reuniones de sincronización, revisiones intermedias de tableros Power BI, análisis comparativos entre proyectos y sesiones tácticas entre Business Owners.

Este subproceso es crucial porque permite que la gestión pública adopte una postura preventiva y no reactiva. Detectar desviaciones a tiempo disminuye el riesgo de retrasos o de sobrecostos, mejora la coordinación entre equipos y aumenta la calidad de los entregables. El resultado es un monitoreo robusto que conecta la planificación táctica con la realidad operativa del territorio.

SUBPROCESO 3.2 – Evaluación del desempeño e impacto institucional

En este subproceso, la PMO Ágil realiza una evaluación profunda del desempeño de los proyectos y del impacto que generan en la comunidad y en la administración pública. Este análisis se realiza tanto a nivel de proyecto como a nivel de portafolio, integrando elementos cuantitativos (indicadores, métricas, cumplimiento de hitos, eficiencia) y elementos cualitativos (satisfacción de usuarios, pertinencia de los resultados, percepción ciudadana, valor público generado).

El propósito de este subproceso es determinar si los proyectos ejecutados realmente resuelven problemas, si generan el impacto esperado y si contribuyen a los objetivos estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo Local. La PMO Ágil evalúa:

- el grado de cumplimiento de objetivos y metas;
- los aprendizajes obtenidos durante los sprints;
- la eficiencia en el uso del presupuesto y de los recursos institucionales;
- la efectividad de los equipos ágiles;
- la madurez metodológica alcanzada;
- la experiencia de los actores involucrados;
- la satisfacción del equipo directivo y de la ciudadanía.

Esta evaluación permite identificar patrones, buenas prácticas y fallos estructurales dentro de la ejecución. Además, sirve como insumo para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo redirigir esfuerzos, ajustar enfoques metodológicos o redefinir prioridades. Su resultado principal es un conjunto de hallazgos y recomendaciones que retroalimentan directamente la planificación del siguiente ciclo.

SUBPROCESO 3.3 – Cierre operativo y consolidación de mejoras

Este subproceso finaliza el ciclo de gestión del portafolio y prepara a la PMO Ágil para un nuevo periodo de planeación. Aquí se sistematizan los aprendizajes obtenidos, se documentan los resultados de los proyectos, se consolidan las lecciones aprendidas y se generan recomendaciones de mejora continua. El objetivo es que la Alcaldía Local no repita errores del pasado y que cada nuevo ciclo se ejecute con mayor eficiencia y madurez.

En esta etapa, la PMO:

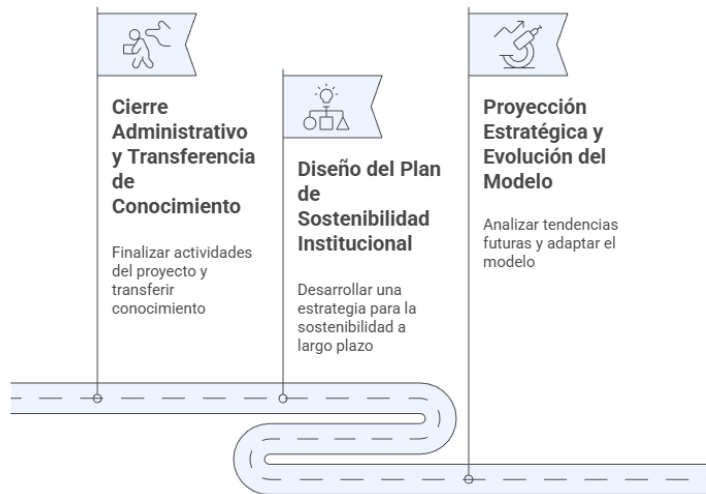
- revisa el cumplimiento global del portafolio;
- elabora informes finales de impacto institucional;
- presenta resultados ante la alcaldesa y el Comité de Innovación;
- registra las mejores prácticas en repositorios institucionales;
- actualiza sus procesos, lineamientos y plantillas;
- redefine artefactos operativos;
- establece acuerdos de mejora con los equipos ágiles y los Business Owners.

Este subproceso concluye con la formulación de un plan de sostenibilidad que garantice la continuidad del modelo, su actualización tecnológica y su evolución

metodológica. Así, el cierre no implica un fin absoluto, sino un punto de transición hacia un nuevo ciclo de planificación.

El resultado es un modelo de gestión que no se estanca y que evoluciona de forma orgánica, basado en evidencia y con un enfoque claro hacia la mejora continua.

Figura 15 Macroproceso 4 Gestión del conocimiento y cultura ágil



Fuente: Elaboración propia, 2025

El Macroproceso 4 constituye la fase final dentro del ciclo integral de la PMO Ágil y se orienta a garantizar la continuidad, evolución y permanencia del modelo en el tiempo. No se trata únicamente de finalizar proyectos o entregar informes, sino de consolidar bases sólidas para asegurar que la oficina mantenga su relevancia, estabilidad y capacidad operativa más allá del periodo de intervención inicial. Este macroproceso busca salvaguardar el conocimiento adquirido, fortalecer la institucionalidad ágil y garantizar que las prácticas, herramientas y aprendizajes se transformen en activos permanentes para la Alcaldía Local de Kennedy.

A diferencia de modelos tradicionales donde el cierre corresponde solo a la entrega final de documentos, este macroproceso aborda tres dimensiones fundamentales: el cierre técnico y administrativo, la sostenibilidad metodológica y tecnológica, y la proyección estratégica a mediano y largo plazo. En conjunto, estas dimensiones aseguran que la PMO Ágil no solo finalice ciclos, sino que se consolide como una

capacidad institucional estable, preparada para afrontar nuevos retos administrativos y territoriales.

El Macroproceso 4 se compone de tres subprocesos: (1) cierre administrativo y transferencia de conocimiento, (2) diseño del plan de sostenibilidad institucional, y (3) proyección estratégica y evolución del modelo. Cada subproceso contribuye a asegurar que la PMO Ágil se mantenga vigente, actualizada y articulada con las necesidades futuras de la comunidad y de la gestión pública local.

SUBPROCESO 4.1 – Cierre administrativo y transferencia de conocimiento

Este subproceso se enfoca en finalizar de manera ordenada, transparente y responsable todas las actividades asociadas a los proyectos ejecutados durante el ciclo. Aquí la PMO Ágil consolida la documentación institucional, valida la completitud de los entregables, cierra formalmente los proyectos en los sistemas de información y asegura que toda la evidencia necesaria quede disponible para auditorías, seguimiento o necesidades posteriores.

La transferencia de conocimiento es uno de los elementos clave de esta etapa. La PMO documenta aprendizajes, buenas prácticas, dificultades afrontadas y estrategias exitosas, con el fin de garantizar que la organización no dependa únicamente de la memoria individual de los equipos. Esto implica elaborar informes de cierre, repositorios de lecciones aprendidas, manuales internos y sesiones formales de transferencia con los Business Owners, Product Owners y equipos operativos.

El valor de este subproceso radica en que evita la pérdida de información crítica, facilita la continuidad institucional y permite que futuros equipos puedan retomar procesos ya iniciados sin incertidumbre ni duplicidad. El resultado es un cierre técnico completo, con evidencia organizada y conocimiento transferido de manera efectiva.

SUBPROCESO 4.2 – Diseño del plan de sostenibilidad institucional

En este subproceso se diseña la estrategia que garantizará que la PMO Ágil continúe funcionando y evolucionando después del periodo analizado. El objetivo no es únicamente mantener operativa la oficina, sino asegurar su capacidad de actualización,

mejora metodológica, adaptación tecnológica y fortalecimiento del talento humano a lo largo del tiempo.

La PMO desarrolla un plan de sostenibilidad que establece:

- la proyección presupuestal para talento humano y herramientas tecnológicas;
- la actualización periódica de metodologías, lineamientos y artefactos;
- la necesidad de formación continua y certificación ágil de los equipos;
- la renovación de licencias y recursos tecnológicos estratégicos;
- la articulación con dependencias distritales que apoyan procesos de innovación;
- mecanismos para mantener la interoperabilidad con herramientas distritales;
- la estrategia de conservación y evolución del backlog institucional.

Este subproceso permite que la PMO Ágil no dependa únicamente del impulso inicial de la consultoría, sino que se proyecte como una estructura permanente de gobernanza y gestión dentro de la Alcaldía. El resultado es un plan claro, viable y realista que garantiza la sostenibilidad del modelo en los siguientes ciclos operativos.

SUBPROCESO 4.3 – Proyección estratégica y evolución del modelo

Este subproceso cierra el ciclo del mapa de procesos con una visión prospectiva. Aquí la PMO Ágil analiza los cambios en el contexto territorial, político, tecnológico y administrativo para anticipar sus necesidades futuras y asegurar que el modelo se mantenga útil y vigente. El propósito es identificar tendencias, oportunidades y desafíos que impactarán la gestión pública local, para que la PMO pueda adaptarse con anticipación.

En esta etapa, la PMO:

- revisa la madurez metodológica alcanzada por la organización;
- identifica capacidades institucionales aún por fortalecer;
- evalúa si los roles actuales deben ampliarse, especializarse o ajustarse;
- revisa la pertinencia de nuevas herramientas y automatizaciones;
- plantea escenarios de crecimiento, expansión o reestructuración;
- propone iniciativas de innovación que puedan incorporarse al portafolio;
- formula acciones que permitan consolidar a la PMO como laboratorio de innovación.

Este subproceso reconoce que la agilidad no es estática y que la PMO debe evolucionar continuamente para seguir entregando valor público. Su resultado final es un

conjunto de recomendaciones estratégicas que orientan el siguiente ciclo de transformación institucional, asegurando que la oficina no solo se mantenga, sino que se fortalezca como un actor clave dentro del ecosistema distrital.

3.5.2. Flujo general del modelo

El flujo de procesos de la PMO Ágil puede describirse en tres niveles de interacción:

1. Nivel estratégico: define prioridades y aprueba el portafolio.
2. Nivel táctico: planifica, ejecuta y controla la entrega de valor.
3. Nivel metodológico y cultural: asegura la calidad, mejora continua y aprendizaje institucional.

El flujo se concibe como un ciclo cerrado de retroalimentación, donde cada entrega genera datos e insumos que regresan al inicio para optimizar la toma de decisiones. Esto permite que la PMO opere bajo un esquema de aprendizaje adaptativo, garantizando la sostenibilidad del modelo y su alineación con la evolución del entorno público. En la figura 16 se puede visualizar como interactúan todas las partes de este mapa de procesos.

Figura 16 Mapa de procesos para la PMO



Fuente: Elaboración propia, con base en PMI, PRINCE2 Agile, SAFe, Disciplined Agile, y Arroyo & Zambrano (2024).

La figura 16 ilustra la interacción entre los cuatro macroprocesos que componen la PMO Ágil, organizados por niveles de gestión (estratégico, táctico, metodológico y

operativo).

El modelo se basa en un flujo iterativo y bidireccional, donde la estrategia institucional impulsa la ejecución de proyectos, y los resultados de estos retroalimentan la toma de decisiones y la mejora continua. Para dar mayor profundidad al modelo con descripciones técnicas, entradas, salidas, Matriz RACI con la diagramación final, consultar el Anexo. Mapa de procesos de la PMO

7.6 Funcionamiento operativo de la PMO Ágil a partir del mapa de procesos

El mapa de procesos de la PMO Ágil representa el funcionamiento integral del modelo de gestión propuesto, evidenciando cómo la oficina articula la estrategia institucional con la ejecución de proyectos y la generación de valor público. Este modelo no opera como una estructura administrativa aislada, sino como un sistema dinámico de gobernanza, planeación, ejecución, seguimiento y mejora continua, en el cual cada macroproceso se encuentra interconectado y se retroalimenta de manera permanente.

La PMO Ágil actúa como orquestador del portafolio institucional, garantizando coherencia entre las prioridades estratégicas, la capacidad organizacional y los resultados obtenidos.

Interacción operativa de los macroprocesos

Macroproceso 1. Gobernanza estratégica y priorización del portafolio

El funcionamiento operativo de la PMO inicia con el Macroproceso 1, el cual establece el marco estratégico bajo el cual se gestionarán todos los proyectos institucionales.

En la práctica, este macroproceso se activa cuando la organización recibe lineamientos estratégicos (Plan de Desarrollo Local, directrices de la Alcaldía, compromisos institucionales, necesidades ciudadanas o hallazgos de control). La PMO Ágil recibe estas entradas y acompaña a las áreas proponentes en la estructuración de las iniciativas, asegurando que todas las necesidades queden formuladas de manera homogénea y comparable.

Posteriormente, las iniciativas ingresan a un proceso de identificación y registro de necesidades institucionales, donde la PMO valida alcance preliminar, alineación estratégica y evita duplicidades. Una vez consolidadas, se realiza la evaluación y

priorización de proyectos mediante metodologías objetivas como WSJF adaptado al sector público, considerando impacto estratégico, valor público, urgencia, viabilidad y esfuerzo.

La decisión final sobre qué proyectos conforman el portafolio institucional no recae de forma unilateral en la PMO, sino que se valida en instancias de gobierno, garantizando transparencia y corresponsabilidad. Finalmente, el portafolio aprobado se comunica oficialmente a las áreas involucradas, habilitando el inicio del siguiente macroproceso.

Este macroproceso asegura que solo los proyectos alineados a la estrategia y con mayor generación de valor ingresen a ejecución, evitando dispersión de esfuerzos.

Macroproceso 2. Gestión táctica de portafolios y ejecución ágil

Una vez aprobado el portafolio institucional, la PMO Ágil activa el Macroproceso 2, orientado a transformar la estrategia en trabajo ejecutable.

Operativamente, la PMO lidera la planificación táctica del portafolio, donde los proyectos priorizados se descomponen en iniciativas manejables, se definen iteraciones y se formulan OKR de portafolio y de proyecto. En esta etapa, la PMO cumple un rol clave como traductor entre la estrategia y la operación, asegurando que los objetivos estratégicos se conviertan en resultados medibles.

Posteriormente, se realiza la asignación de roles, equipos y recursos, teniendo en cuenta la capacidad real de la organización. La PMO no asigna tareas específicas, pero sí asegura que cada proyecto cuente con un Business Owner, un Product Owner y un equipo multidisciplinario claramente definido.

La ejecución de los proyectos se realiza mediante ciclos ágiles (sprints). En el día a día, los equipos operan de manera autónoma, realizando reuniones diarias de sincronización, desarrollo de entregables y validación continua de valor. La PMO no interviene en la micro gestión, pero sí monitorea patrones sistémicos, dependencias entre áreas y riesgos transversales.

De forma periódica, la PMO consolida información de avance y lidera espacios de seguimiento, control y demostración de valor, donde se analizan indicadores, se revisa el cumplimiento de OKR y se toman decisiones tácticas de ajuste cuando es necesario.

Este macroproceso garantiza que la ejecución sea ágil, controlada y alineada, manteniendo equilibrio entre flexibilidad y gobernanza.

Macroproceso 3. Evaluación y mejora continua de la PMO Ágil

El Macroproceso 3 permite que la PMO funcione como un sistema de aprendizaje organizacional.

Operativamente, la PMO evalúa el desempeño de los proyectos y del portafolio a través de indicadores KPI y del nivel de madurez ágil alcanzado por los equipos. Esta evaluación no se limita a resultados finales, sino que analiza la forma de trabajo, la colaboración interáreas y la capacidad de adaptación al cambio.

Los resultados de estas evaluaciones alimentan procesos de gestión del conocimiento y mejora continua, donde se documentan lecciones aprendidas, buenas prácticas y oportunidades de optimización. La PMO se encarga de institucionalizar estos aprendizajes mediante ajustes a guías, estándares, plantillas y formas de trabajo.

Este macroproceso asegura que la PMO no sea estática, sino que evolucione junto con la organización, fortaleciendo progresivamente su madurez.

Macroproceso 4. Cierre y sostenibilidad de la PMO Ágil

Finalmente, el Macroproceso 4 formaliza los resultados del modelo y garantiza su sostenibilidad en el tiempo.

En la práctica, la PMO lidera procesos de formalización administrativa y transferencia institucional, asegurando que los productos, conocimientos y capacidades desarrolladas queden incorporadas a la estructura organizacional. Posteriormente, se realiza una evaluación de impacto y resultados finales, donde se mide el valor público generado, el impacto institucional y los beneficios obtenidos.

Con base en esta evaluación, la PMO formula un plan de sostenibilidad y proyección, que define cómo el modelo se mantendrá, escalará o ajustará en el mediano y largo plazo. Este cierre no implica el fin del modelo, sino su consolidación como un componente estructural de la gestión institucional.

Visión integral del funcionamiento operativo

- En conjunto, el mapa de procesos evidencia que la PMO Ágil:
- No ejecuta proyectos, sino que orquesta el sistema.
- No centraliza decisiones, sino que habilita decisiones informadas.
- No controla personas, sino que gestiona flujos de valor.
- No trabaja de forma lineal, sino iterativa y cíclica.

Este funcionamiento operativo permite que la PMO Ágil actúe como un puente efectivo entre la estrategia institucional y la ejecución real, asegurando coherencia, trazabilidad y generación sostenida de valor público.

7.7 Simulación operativa del flujo de la PMO Ágil como banco de proyectos

La PMO Ágil propuesta opera como un banco institucional de proyectos, entendiendo este no como un repositorio pasivo de iniciativas, sino como un sistema vivo de gestión del ciclo completo de los proyectos, desde su ideación hasta su cierre y evaluación de impacto. El banco de proyectos es el eje articulador del modelo, y la PMO actúa como su administrador estratégico, metodológico y operativo.

Ingreso de iniciativas al banco de proyectos

El flujo inicia cuando surgen iniciativas desde distintas fuentes institucionales: áreas misionales, dependencias administrativas, compromisos del Plan de Desarrollo Local, directrices del despacho de la Alcaldía, requerimientos ciudadanos o hallazgos de control interno y externo.

Operativamente, ninguna iniciativa entra directamente a ejecución. Todas ingresan primero al banco de proyectos, donde la PMO Ágil cumple un rol de ventanilla única institucional. En esta etapa, la PMO:

- Recibe la iniciativa.

- Acompaña su formulación básica.
- Exige un mínimo de información homogénea (problema, población objetivo, alineación estratégica, beneficio esperado).
- Asigna un identificador único dentro del banco de proyectos.
- Aquí no se prioriza ni se decide, solo se estructura y ordena. El objetivo es garantizar que todas las iniciativas sean comparables y trazables.

Depuración y validación inicial del banco

Con un conjunto de iniciativas registradas, la PMO Ágil realiza una depuración técnica inicial. Esta no es una evaluación de valor, sino de viabilidad mínima. Operativamente, la PMO:

- Identifica iniciativas duplicadas.
- Detecta proyectos que no son viables normativamente.
- Agrupa iniciativas similares en posibles programas.
- Devuelve iniciativas mal formuladas a las áreas proponentes para ajuste.
- Este paso evita que el banco se convierta en un “cementerio de ideas” y asegura calidad desde el origen.

Priorización estratégica del banco de proyectos

Una vez depurado, el banco entra en una ventana de priorización, que puede ser trimestral o semestral, según la dinámica institucional. Aquí la PMO Ágil activa su rol más estratégico. Operativamente:

- Convoca talleres de priorización.
- Aplica metodologías como WSJF adaptado al sector público.
- Evalúa cada proyecto con criterios claros: impacto estratégico, valor público, urgencia, viabilidad y esfuerzo.
- La PMO no decide sola. Construye escenarios, rankings y simulaciones de portafolio, que son llevados a instancias de gobierno (comité estratégico o alta dirección).
- La decisión clave aquí es:
- Qué proyectos pasan del banco a ejecución.
- Cuáles quedan en espera.
- Cuáles se descartan.

Activación de proyectos desde el banco hacia ejecución

Los proyectos priorizados no salen del banco, sino que cambian de estado: pasan de “registrados” a “activos”.

- La PMO Ágil coordina:
- La asignación de Business Owner por proyecto.
- La designación de Product Owner.
- La definición de equipos y capacidades disponibles.
- En este punto, el banco de proyectos deja de ser solo estratégico y se convierte en fuente de trabajo real.

Planeación táctica y formulación de OKR

Antes de ejecutar, cada proyecto activo pasa por una planeación táctica, facilitada por la PMO. Operativamente:

- Se traduce el objetivo del proyecto en uno o varios OKR.
- Se definen resultados clave medibles.
- Se alinean los OKR del proyecto con los OKR del portafolio y los institucionales.
- Este paso es crítico porque conecta el banco de proyectos con la medición de valor. Ningún proyecto se ejecuta sin saber cómo se va a medir su éxito.

Ejecución ágil y seguimiento continuo

La ejecución se realiza mediante ciclos ágiles (sprints). Aquí la PMO no gestiona tareas, pero sí gestiona el sistema. En la operación diaria:

- Los equipos trabajan de forma autónoma.
- Los dailys permiten detectar bloqueos.
- El Scrum Master resuelve impedimentos inmediatos.
- La PMO observa riesgos estructurales y dependencias.

Mensualmente, la PMO consolida información del banco:

- Avance por proyecto.
- Cumplimiento de OKR.
- Riesgos y alertas.

Con esta información, se toman decisiones tácticas:

- Ajustes de alcance.
- Cambios de prioridad.
- Reasignación de recursos.

Evaluación, cierre y retorno al banco

Cuando un proyecto finaliza su ciclo:

- Se evalúa el cumplimiento de OKR.
- Se mide el impacto logrado.
- Se documentan lecciones aprendidas.
- El proyecto no desaparece, sino que retorna al banco en estado “cerrado”, quedando como referencia institucional.

Este histórico permite:

- Mejorar futuras formulaciones.
- Ajustar criterios de priorización.
- Fortalecer la madurez organizacional.

Retroalimentación del banco al modelo

Finalmente, la información consolidada del banco alimenta:

- Mejora del modelo de PMO.
- Ajustes a procesos y metodologías.
- Planeación estratégica futura.

Así, el banco de proyectos no es un fin, sino un motor continuo de mejora y decisión.

7.8 Impactos esperados y agregación de valor

La implementación del modelo de Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (PMO Ágil) en la Alcaldía Local de Kennedy se proyecta como un instrumento transformador capaz de fortalecer la gobernanza institucional, optimizar la ejecución de proyectos de inversión local y consolidar una cultura de mejora orientada al valor público.

A diferencia de los esquemas tradicionales centrados en el control administrativo, la PMO Ágil busca convertirse en un mecanismo articulador entre la estrategia local, la innovación metodológica y la entrega efectiva de resultados a la ciudadanía.

El valor agregado de esta propuesta radica en que permitirá que la Alcaldía evolucione desde una gestión fragmentada y reactiva hacia una gestión colaborativa, transparente y orientada a resultados medibles.

A continuación, se presentan los principales impactos esperados clasificados por dimensiones:

Impacto estratégico: alineación y gobernanza institucional

La PMO Ágil consolidará un modelo de gobernanza transversal que garantice la coherencia entre los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Local y los proyectos ejecutados por las diferentes dependencias.

Actualmente, las iniciativas suelen gestionarse de manera independiente, sin un canal único que asegure su alineación con la visión política ni con las prioridades de inversión distrital.

Con la PMO Ágil, el Líder PMO y los Business Owners de cada portafolio (tecnológico, social y metodológico) actuarán como enlaces directos entre la administración y la ejecución, asegurando que las decisiones presupuestales se traduzcan en resultados de impacto.

Asimismo, la PMO facilitará una toma de decisiones basada en datos (data-driven) mediante el uso de tableros de control integrados (Power BI, Azure DevOps), donde la alcaldesa podrá visualizar en tiempo real el estado de los proyectos, los riesgos asociados y los avances en indicadores de valor público.

Esto mejorará la trazabilidad y reducirá los tiempos de respuesta institucional, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas ante la comunidad.

Impacto operativo: eficiencia y estandarización de procesos

Desde la dimensión operativa, la PMO Ágil aportará un marco común de trabajo que reducirá la duplicidad de esfuerzos y los reprocesos observados en el diagnóstico. Al implementar una estructura estandarizada de planeación, ejecución y seguimiento, los equipos podrán trabajar bajo prácticas unificadas y orientadas a resultados, mejorando la coordinación entre contratistas, supervisores y líderes de proyecto.

Uno de los principales beneficios operativos será la reducción de los tiempos de formulación de proyectos de inversión, que actualmente se ven afectados por reprocesos y cambios constantes durante la validación en sistemas distritales como *SIPSE*

Con la PMO Ágil, la planeación se apoyará en artefactos definidos (backlogs, tableros, retrospectivas) que permitirán ajustar prioridades de forma iterativa, sin detener la ejecución global.

Además, la incorporación de metodologías ágiles como Scrum, SAFe y Disciplined Agile permitirá escalar buenas prácticas de coordinación entre equipos, promoviendo entregas parciales de valor y habilitando una retroalimentación constante. Esto reducirá los cuellos de botella administrativos y fomentará una dinámica de trabajo más predecible, colaborativa y medible.

Impacto cultural: transformación organizacional y aprendizaje continuo

Uno de los retos más importantes identificados en el diagnóstico fue la falta de cultura de gestión ágil y la resistencia al cambio entre los equipos de la Alcaldía. La PMO Ágil integrará un enfoque de transformación cultural progresiva, guiado por el Agile Coach, quien actuará como mentor tanto para los líderes como para los equipos operativos.

A través de talleres, comunidades de práctica, retrospectivas y sesiones de acompañamiento, se fomentará la apropiación de principios como la colaboración, la autogestión, la transparencia y la experimentación.

El objetivo es que la Alcaldía transite hacia un modelo donde los equipos no solo

ejecuten tareas, sino que comprendan el propósito del valor público que generan, convirtiéndose en agentes activos de la innovación institucional.

Este cambio cultural permitirá fortalecer la confianza interna, aumentar la participación en espacios de formación y reducir la fragmentación entre áreas.

De igual manera, el desarrollo de competencias en metodologías ágiles (Scrum, Kanban, Lean, SAFe) dotará a los funcionarios y contratistas de herramientas modernas para gestionar la complejidad del entorno público con mayor flexibilidad y orientación a resultados.

Impacto en la gestión del conocimiento y la transparencia

La PMO Ágil también incorporará una línea de gestión del conocimiento institucional, que permitirá sistematizar aprendizajes, documentar buenas prácticas y compartirlas entre las dependencias de la Alcaldía.

El repositorio institucional funcionará como una memoria viva de los proyectos ejecutados, incluyendo informes de avance, métricas, lecciones aprendidas y recomendaciones metodológicas.

Esta gestión del conocimiento será clave para garantizar la sostenibilidad del modelo en el tiempo, evitando que el aprendizaje se pierda con los cambios de administración o de contratistas.

Además, fortalecerá la transparencia, ya que la ciudadanía podrá conocer de forma clara los avances de los proyectos y el valor generado por las inversiones locales, mediante reportes públicos y tableros de seguimiento en línea.

Impacto en la generación de valor público

Finalmente, el mayor aporte de la PMO Ágil radica en su capacidad para transformar la lógica de la gestión pública: pasar de medir el éxito por el porcentaje de ejecución presupuestal a hacerlo por el impacto social y ciudadano.

Cada proyecto deberá evidenciar un beneficio directo en términos de acceso, equidad, eficiencia o satisfacción de la comunidad.

En este sentido, el modelo incorpora métricas de valor público como:

- Nivel de satisfacción de la ciudadanía frente a los servicios locales.
- Grado de cumplimiento de los objetivos de desarrollo del territorio.
- Incremento en la eficiencia de los procesos internos.
- Capacidad de respuesta ante necesidades emergentes.

De esta manera, la PMO Ágil no solo se convertirá en un órgano técnico de gestión, sino en un agente catalizador de la transformación institucional, que conecta la innovación administrativa con la mejora real de la calidad de vida en Kennedy.

7.9 Herramientas y anexos

El desarrollo del modelo de Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (PMO Ágil) para la Alcaldía Local de Kennedy se acompañó de un conjunto de herramientas metodológicas, técnicas y de gestión documental que constituyen los soportes prácticos del proceso de consultoría.

Estas herramientas facilitan la implementación, el seguimiento y la sostenibilidad del modelo, garantizando que las actividades propuestas puedan ser ejecutadas de manera sistemática, medible y replicable dentro de la entidad.

Las herramientas fueron diseñadas con base en los lineamientos del Project Management Institute (PMI, 2017, 2019), el marco PRINCE2® Agile (AXELOS, 2015) y las adaptaciones del pensamiento Lean-Agile propuestas por Arroyo Tovar y Zambrano Cancañón (2024).

De esta integración surge un ecosistema de instrumentos que conectan la gobernanza estratégica con la gestión táctica y la mejora continua, articulando a los diferentes actores que intervienen en los proyectos de inversión local.

Tabla 1. Herramientas propuestas para la gestión de la PMO

Herramienta	Descripción y propósito	Responsable de uso	Valor agregado / Resultado esperado
Guía metodológica interna de la PMO Ágil	Documento base que define los procesos, roles, flujos y artefactos de trabajo dentro de la PMO. Incluye lineamientos para la gestión ágil de portafolios, proyectos y conocimiento.	Líder PMO, Agile Coach	Estandariza el modelo operativo y facilita la capacitación de nuevos equipos.
Backlog institucional de proyectos	Repositorio central que consolida todas las iniciativas de inversión local. Clasifica y prioriza según criterios de valor público, viabilidad y recursos.	Líder PMO, Business Owners	Permite una visión integral del portafolio, evita duplicidades y facilita la priorización.
Tablero ágil de control (Power BI / Azure DevOps)	Sistema visual de seguimiento que integra cronogramas, tareas, KPIs y grado de avance por sprint y proyecto.	Líder PMO, Product Owners, Scrum Masters	Fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones en tiempo real.
Plantilla de definición de OKR y KPI	Formato diseñado para traducir los objetivos institucionales en resultados medibles, alineando la estrategia con la ejecución.	Líder PMO, Business Owners	Facilita la alineación entre niveles estratégicos y operativos, y promueve la gestión por resultados.
Repositorio de conocimiento institucional	Plataforma (SharePoint / OneDrive) para almacenar informes, lecciones aprendidas, casos de éxito y buenas prácticas.	Agile Coach, Scrum Masters	Consolida la memoria institucional y fomenta la mejora continua.
Matriz de roles y responsabilidades (RACI-Ágil)	Define claramente la participación de cada rol (Sponsor, PMO Lead, BO, PO, SM, Equipo).	Agile Coach, Líder PMO	Aumenta la claridad organizacional y evita solapamientos de funciones.
Guía de retrospectivas y mejora continua	Instrumento que documenta las lecciones aprendidas y los compromisos de mejora por sprint o ciclo de proyecto.	Scrum Masters, Agile Coach	Institucionaliza la cultura de aprendizaje organizacional.
Modelo BPMN del mapa de procesos	Diagrama elaborado en Bizagi Modeler que representa los flujos clave de gobernanza, ejecución, seguimiento y retroalimentación.	Líder PMO, Agile Coach	Visualiza la operación integral de la PMO Ágil y facilita su replicabilidad.

Nota: Elaboración Propia

Herramientas digitales de apoyo

El funcionamiento de la PMO Ágil estará soportado en un conjunto de plataformas tecnológicas institucionales y de bajo costo que facilitan la automatización y el seguimiento continuo:

Tabla 2 Herramientas propuestas para la conformación de la PMO Ágil

Plataforma / Herramienta	Uso principal en la PMO Ágil	Beneficio institucional
Azure DevOps	Gestión de backlog, sprints, tableros y tareas.	Centraliza la ejecución de proyectos tecnológicos y agiliza la coordinación.
Microsoft Power BI	Visualización de indicadores y tableros de valor público.	Promueve la rendición de cuentas y la transparencia ante la ciudadanía.
Microsoft Forms	Aplicación de encuestas internas y medición de madurez ágil.	Facilita la retroalimentación continua de los equipos.
SharePoint / OneDrive	Repositorio institucional de documentos y lecciones aprendidas.	Asegura la conservación y difusión del conocimiento institucional.
Teams / Planner	Comunicación y coordinación de equipos ágiles.	Favorece la colaboración remota y el trabajo asincrónico.

Nota: Elaboración Propia

El conjunto de herramientas y anexos propuestos no constituye un simple acompañamiento documental, sino el ecosistema operativo que permitirá que la PMO Ágil funcione de manera sostenible dentro de la Alcaldía Local de Kennedy.

Estas herramientas traducen los principios ágiles transparencia, colaboración, iteración y entrega de valor en mecanismos concretos de gestión pública, garantizando:

- Trazabilidad completa desde la planificación hasta la rendición de cuentas.

- Estandarización metodológica, reduciendo reprocesos y brechas entre áreas.
- Visibilidad de resultados mediante indicadores y tableros actualizados.
- Aprendizaje organizacional continuo gracias al repositorio y las retrospectivas.
- Sostenibilidad institucional mediante la documentación y transferencia de conocimiento.

Con este sistema de herramientas, la PMO Ágil se consolida como una estructura autosuficiente, escalable y adaptable a futuras administraciones, contribuyendo directamente al fortalecimiento institucional, la eficiencia administrativa y la generación de valor público sostenible para los habitantes de Kennedy. Actualmente, la Secretaría Distrital de Gobierno entidad a la cual se adscribe la Alcaldía Local de Kennedy cuenta con licencias activas de Microsoft 365, que incluyen el uso corporativo de SharePoint, Teams, OneDrive, Power BI, Planner y Forms.

Esto garantiza que la implementación de la PMO Ágil no implique nuevos costos en software ni adquisición de herramientas externas, sino que se base en el aprovechamiento de las capacidades tecnológicas existentes. Adicionalmente, el entorno de Azure DevOps pese a que no se utiliza en distintos proyectos del Distrito, está allí disponible, lo que permite su integración para la gestión del portafolio tecnológico de la Alcaldía.

El aprovechamiento de estas plataformas distritales no solo optimiza recursos, sino que promueve la interoperabilidad entre dependencias, la trazabilidad de los proyectos y la estandarización de las prácticas de gestión digital.

La propuesta de la Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (PMO Ágil) para la Alcaldía Local de Kennedy representa la respuesta estructurada a los hallazgos del diagnóstico institucional, donde se evidenció la necesidad de fortalecer la coordinación, la eficiencia y la alineación estratégica en los proyectos de inversión local.

El modelo se fundamenta en principios de valor público, gobernanza adaptativa, estandarización flexible y aprendizaje continuo, integrando metodologías ágiles y marcos de referencia reconocidos como PMI, PRINCE2 Agile, SAFe y Disciplined Agile.

Su estructura combina tres niveles estratégico, táctico y operativo que conectan la planeación institucional con la ejecución y la mejora continua, bajo el liderazgo del Líder PMO, el acompañamiento metodológico del Agile Coach y el trabajo articulado de Business Owners, Product Owners y Scrum Masters.

El mapa de procesos propuesto en el Anexo 3 refleja un flujo iterativo de gobernanza, planificación, ejecución y retroalimentación, que transforma la gestión tradicional en un ciclo de mejora continua. Asimismo, el uso de herramientas digitales ya licenciadas a nivel distrital, como Microsoft 365 y Azure DevOps, garantiza la viabilidad técnica y la sostenibilidad del modelo sin incurrir en costos adicionales.

En conjunto, la PMO Ágil se proyecta como un mecanismo articulador entre estrategia, innovación y resultados, capaz de modernizar la gestión pública local, fortalecer la transparencia y consolidar una cultura institucional basada en la colaboración, la eficiencia y la entrega de valor a la ciudadanía

Finalmente, es importante precisar que el presente proyecto desarrolla la propuesta conceptual y metodológica de la Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (PMO Ágil), definiendo su estructura, roles, procesos y lineamientos de funcionamiento. No obstante, el diseño y desarrollo de los formatos operativos, plantillas de control, instrumentos de seguimiento y tableros de gestión serán elaborados durante la fase de implementación de la PMO, una vez la administración local adopte formalmente el modelo.

Dichos instrumentos deberán construirse bajo las directrices metodológicas aquí planteadas, garantizando su coherencia con los principios ágiles, los lineamientos distritales y las necesidades específicas de la Alcaldía Local de Kennedy. Por tanto, su elaboración no se encuentra dentro del alcance de esta consultoría, sino que constituye un componente posterior de ejecución del modelo propuesto.

Costos Operativos de la PMO después la implementación.

La Operación de la PMO Ágil en la Alcaldía Local de Kennedy requiere una estimación presupuestal realista que permita visualizar el costo total del modelo, sin que ello represente un incremento directo en el gasto institucional. El presente apartado expone los recursos financieros necesarios para garantizar la operación del modelo durante su primer año, integrando los costos asociados al talento humano, las herramientas tecnológicas y los elementos logísticos requeridos para su funcionamiento.

Es importante aclarar que estos valores no constituyen un flujo de caja adicional para la Alcaldía, ya que la mayoría de los recursos identificados especialmente las licencias de software, el equipamiento y los espacios físicos ya están disponibles a nivel distrital y pueden ser utilizados mediante reasignación o aprovechamiento de las capacidades tecnológicas institucionales. La estimación, por tanto, tiene un carácter referencial y de planificación, orientada a mostrar el valor económico equivalente del modelo, en caso de que debiera operar de forma independiente.

El presupuesto propuesto se estructura en tres componentes:

- Personal especializado, que representa el costo del equipo requerido para operar la PMO Ágil.
- Infraestructura tecnológica, correspondiente al uso o adquisición de licencias Microsoft 365, Azure DevOps y Power BI.
- Recursos logísticos, asociados al acondicionamiento del espacio colaborativo y a la realización de procesos de formación, sensibilización y reuniones estratégicas.

Tabla 3 Presupuesto operativo anual de la PMO Ágil a Implementar

Categoría	Recurso / Cargo	Cantidad	Costo mensual estimado (COP)	Costo anual estimado (COP)	Descripción / Observaciones
Personal directivo y metodológico	Líder PMO Ágil	1	\$ 10.000.000	\$ 120.000.000	Dirección general, planificación estratégica y supervisión del portafolio.
	Agile Coach	1	\$ 9.000.000	\$ 108.000.000	Acompañamiento metodológico, formación y gestión del cambio.
Gestión de portafolios	Business Owner Tecnológico	1	\$ 8.000.000	\$ 96.000.000	Supervisión de proyectos tecnológicos y transformación digital.
	Business Owner Social	1	\$ 7.000.000	\$ 84.000.000	Coordinación de proyectos sociales, culturales y educativos.
	Business Owner Metodológico	1	\$ 7.000.000	\$ 84.000.000	Estandarización de procesos y gestión del conocimiento.
Gestión de proyectos	Product Owners (por línea)	3	\$ 6.000.000	\$ 216.000.000	Priorización, validación de entregables y articulación de equipos.
Facilitación y soporte	Scrum Masters (transversales)	2	\$ 5.000.000	\$ 120.000.000	Coordinación de equipos ágiles y facilitación de ceremonias.
Ejecución operativa	Células Ágiles Multidisciplinarias	3	\$ 4.500.000	\$ 162.000.000	Desarrollo, soporte técnico y ejecución de actividades.
Subtotal personal		12 personas		\$ 990.000.000	
Infraestructura tecnológica	Licencias Microsoft 365 E3 (12 usuarios)	12	\$ 150.000	\$ 21.600.000	Incluye Teams, SharePoint, Forms, Power Automate y OneDrive.
	Licencias Azure DevOps (12 usuarios)	12	\$ 100.000	\$ 14.400.000	Gestión de backlog, tableros y sprints.
	Licencias Power BI Pro (12 usuarios)	12	\$ 85.000	\$ 12.240.000	Visualización de indicadores de desempeño.
Subtotal tecnológico				\$ 48.240.000	
Recursos logísticos	Espacio colaborativo (acondicionamiento físico)	1	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	Dotación básica, mobiliario y conectividad.
	Capacitaciones y talleres de sensibilización	-	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000	Formación en metodologías ágiles y liderazgo colaborativo.
	Material de comunicación y difusión interna	-	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	Diseño de piezas informativas y guías de trabajo.
Subtotal logístico				\$ 72.000.000	
Total, estimado anual del modelo				\$1.110.240.000	

Nota: Elaboración Propia

El costo total estimado para la implementación y operación de la PMO Ágil durante su primer año asciende a \$1.110 millones de pesos colombianos. Este valor incluye todos los recursos humanos, tecnológicos y logísticos necesarios para garantizar el funcionamiento integral del modelo.

No obstante, es fundamental aclarar que los rubros tecnológicos y logísticos no representan un egreso directo de la Alcaldía Local, ya que corresponden a activos, licencias y espacios institucionales que ya se encuentran disponibles en el ecosistema distrital. Por tanto, su inclusión responde únicamente a la necesidad de cuantificar el valor económico total del modelo, reflejando su impacto financiero teórico y no efectivo.

Si se considera únicamente el costo directo asociado al recurso humano especializado, el valor anual proyectado asciende a \$990.000.000 COP, cifra que representa el núcleo operativo real de la PMO Ágil. Este monto constituye la inversión en talento institucional, el principal factor de éxito del modelo, al ser el componente que garantiza la planeación, la gobernanza, la ejecución y la entrega de valor público. Hay que tener en cuenta que puede haber capacidades internas que se podrían asignar con el objetivo de optimizar costos.

De esta manera, el presupuesto planteado se concibe como una inversión estratégica en capacidad institucional, más que como un gasto operativo. Su retorno se evidencia en la optimización de procesos, la mejora en la ejecución presupuestal, la eficiencia administrativa y el fortalecimiento de la gestión pública local orientada a resultados tangibles y sostenibles para la comunidad

7.10 Plan de implementación

La implementación del modelo de Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (PMO Ágil) en la Alcaldía Local de Kennedy constituye la fase operativa de la propuesta desarrollada en los capítulos anteriores. Este plan busca establecer una hoja de ruta clara, ordenada y realista para llevar el modelo desde su diseño conceptual hasta su funcionamiento institucional, garantizando su sostenibilidad y alineación con los objetivos estratégicos locales y distritales.

El plan incluye los elementos necesarios para ejecutar la adopción del modelo: un cronograma de implementación con fases, responsables y tiempos definidos; la identificación de riesgos asociados a la puesta en marcha del modelo, junto con sus estrategias de mitigación y tratamiento; y la determinación de los recursos humanos, tecnológicos y logísticos indispensables para asegurar una operación eficiente.

Este enfoque integral permitirá que la PMO Ágil se consolide como una estructura funcional y sostenible, capaz de articular la estrategia institucional con la ejecución de los proyectos, promoviendo una cultura de gestión basada en la agilidad, la colaboración y la entrega de valor público. La implementación, concebida bajo una lógica progresiva y participativa, busca asegurar que cada fase se realice con el acompañamiento de los actores institucionales clave y en coherencia con los principios del Gobierno Abierto y la mejora continua.

Cronograma

La implementación del modelo se desarrollará en un periodo de cinco meses consecutivos, bajo un enfoque de ejecución iterativa y aprendizaje continuo.

- En los dos primeros meses, se concentrarán los esfuerzos en la estructuración y alistamiento institucional, garantizando que los recursos humanos, tecnológicos y de gobernanza estén completamente definidos y articulados.
- Durante el tercer mes, se priorizará la capacitación y alineación cultural, generando apropiación metodológica en los equipos.
- En el cuarto mes, se ejecutarán pilotos en proyectos reales, aplicando la metodología en contextos de inversión local para validar su efectividad.
- Finalmente, en el quinto mes, se realizará la evaluación integral del modelo, documentando lecciones aprendidas y recomendaciones para su expansión.

Tabla 4 Descripción de las fases a implementar en la PMO Ágil

Fase / Mes	Actividades principales	Responsable principal	Resultados esperados
Fase 1. Planeación y contratación (Mes 1)	- Formalización del proyecto de implementación. - Elaboración de términos de referencia y contratación del equipo base (Líder PMO, Agile Coach, Business Owners, Product Owners y Scrum Masters). - Aprobación institucional del cronograma y del plan de trabajo. - Instalación del comité de seguimiento.	Alcaldesa / Líder PMO	Equipo conformado, plan aprobado y cronograma validado institucionalmente.
Fase 2. Estructuración del modelo operativo (Mes 2)	- Socialización del modelo PMO Ágil con las dependencias de la Alcaldía. - Alineación estratégica con el Plan de Desarrollo Local y lineamientos distritales. - Configuración inicial de herramientas tecnológicas (Azure DevOps, Power BI, SharePoint). - Definición de procesos internos y flujos de información.	Líder PMO / Agile Coach	Estructura operativa definida, herramientas configuradas y procesos documentados.

Fase 3. Capacitación y alineación metodológica (Mes 3)	- Formación a los equipos en metodologías ágiles, gestión de portafolio y uso de herramientas digitales. - Talleres de sensibilización sobre la cultura ágil y gestión del cambio. - Entrenamiento de Product Owners y Scrum Masters en gestión de backlog, ceremonias y métricas ágiles. - Validación del mapa de procesos definitivo.	Agile Coach / Business Owners	Personal capacitado, cultura ágil fortalecida y procesos listos para ejecución piloto.
Fase 4. Ejecución de pilotos (Mes 4)	- Selección de proyectos de inversión local representativos para pilotos (uno por cada portafolio: tecnológico, social y metodológico). - Ejecución de sprints controlados (15 días cada uno). - Seguimiento con tableros Power BI y retroalimentación en sesiones de revisión. - Ajustes al modelo según resultados del piloto.	Product Owners / Scrum Masters	Modelos de trabajo validados, buenas prácticas consolidadas y aprendizajes documentados.
Fase 5. Evaluación y escalamiento (Mes 5)	- Evaluación integral del desempeño de los pilotos (eficiencia, colaboración, valor público). - Consolidación de lecciones aprendidas y ajustes al modelo. - Elaboración del informe final de implementación y plan de sostenibilidad institucional. - Recomendación de ampliación del modelo a toda la Alcaldía.	Líder PMO / Agile Coach / alcaldesa	Modelo ajustado, validado y listo para escalamiento institucional.

Nota: Elaboración Propia

La estrategia de implementación prioriza resultados medibles y la participación de los actores institucionales, permitiendo que la PMO Ágil evolucione de un diseño conceptual a una estructura funcional consolidada dentro de la Alcaldía Local de Kennedy. Para ello se describe visualmente el proceso en la figura 17.

Figura 17 Cronograma de implementación para la PMO Ágil

Nota: Elaboración Propia

El cronograma detalla una ruta clara y alcanzable para la implementación de la PMO Ágil, combinando tareas administrativas, técnicas y formativas.

El enfoque iterativo con pilotos reales en el cuarto mes permite validar el modelo antes de su institucionalización definitiva, garantizando que la oficina entre en funcionamiento con procesos, herramientas y roles plenamente probados.

Para efectos de control y trazabilidad del proceso de implementación, en el Anexo D se presenta el detalle completo de las tareas que conforman cada una de las fases del plan de implementación de la PMO Ágil. Dicho anexo incluye la descripción operativa de cada actividad, su duración estimada, responsables, dependencias y resultados esperados, con el propósito de facilitar el seguimiento y la evaluación del avance del proyecto.

Este nivel de detalle permitirá una gestión más precisa del cronograma, garantizando el cumplimiento de los plazos y la coherencia entre los recursos planificados y las metas establecidas.

Gestión de Riesgos

Los riesgos identificados se agrupan en cuatro dimensiones principales:

- Institucional: relacionados con procesos administrativos y de gobernanza.
- Técnico-operativa: vinculada a la infraestructura tecnológica y capacidades del equipo.
- Cultural y humana: asociada a la adopción de la cultura ágil y la participación de los funcionarios.
- Estratégica: orientada a la sostenibilidad y continuidad del modelo.

El plan de tratamiento prioriza acciones preventivas y correctivas de carácter práctico y medible, garantizando que los riesgos no afecten la implementación del modelo.

Entre las medidas más relevantes se destacan:

- Fortalecer la comunicación institucional y el acompañamiento del Agile Coach durante los tres primeros meses.
- Realizar seguimiento quincenal a los riesgos de contratación y tiempos.
- Incluir la PMO Ágil como iniciativa estratégica de largo plazo, asegurando su permanencia más allá del periodo administrativo actual.

Con estas acciones, el riesgo global del proyecto se considera controlado y mitigable, con una probabilidad de éxito alta, siempre que se mantenga el compromiso de los actores clave y la disciplina en el seguimiento del cronograma.

Tabla 5 Matriz de riesgos identificados para la propuesta de PMO Ágil

ID	Categoría	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de tratamiento	Responsable
R1	Gestión institucional	Retrasos en los procesos de contratación del personal clave por trámites administrativos.	Alta	Alta	Alto	Coordinar con el área de talento humano la elaboración anticipada de términos de referencia; realizar seguimiento semanal al cronograma de contratación.	Líder PMO / alcaldesa
R2	Resistencia al cambio	Resistencia de funcionarios o contratistas ante la adopción de metodologías ágiles.	Alta	Media	Alto	Implementar sesiones de sensibilización y talleres prácticos desde el inicio; reforzar el acompañamiento del Agile Coach y destacar beneficios institucionales.	Agile Coach / Líder PMO

R3	Capacidades técnicas	Limitaciones en el conocimiento técnico o manejo de herramientas digitales por parte del personal.	Media	Alta	Alto	Diseñar un plan de formación progresivo; establecer sesiones de entrenamiento personalizado en Teams, Azure DevOps y Power BI.	Agile Coach / Scrum Masters
R4	Infraestructura tecnológica	Fallas o indisponibilidad temporal de las plataformas Microsoft 365 o conexión a internet.	Media	Alta	Medio-Alto	Garantizar soporte técnico institucional; mantener respaldos locales y definir protocolos de contingencia para continuar operaciones offline.	BO Tecnológico / Soporte TI
R5	Financiero	Demoras en la aprobación o disponibilidad presupuestal para adquisición de licencias tecnológicas.	Media	Media	Medio	Priorizar el uso de licencias distritales existentes; gestionar acuerdos con la Secretaría Distrital de Gobierno para acceso compartido.	Líder PMO / alcaldesa
R6	Gestión de tiempo	Retrasos en la ejecución de las fases por cargas laborales paralelas del personal de la Alcaldía.	Media	Media	Medio	Establecer cronograma realista y revisiones semanales; priorizar actividades críticas y delegar tareas secundarias.	Líder PMO / Scrum Masters
R7	Cultura organizacional	Baja participación o asistencia en espacios de formación y reuniones clave.	Alta	Media	Alto	Establecer mecanismos de incentivos no económicos (reconocimiento institucional); programar espacios en horarios concertados y de corta duración.	Agile Coach / BO Metodológico
R8	Comunicación	Falta de alineación entre equipos o errores en la transmisión de información.	Media	Media	Medio	Utilizar Teams y Planner como canales oficiales; mantener minutas digitales y reportes semanales en SharePoint.	Scrum Masters / Líder PMO
R9	Pilotos de validación	Dificultad para medir resultados de los pilotos por falta de indicadores precisos.	Media	Alta	Medio-Alto	Definir indicadores SMART desde la planeación; configurar tableros Power BI con métricas de desempeño y valor público.	BO Metodológico / Product Owners
R10	Sostenibilidad	Riesgo de que la PMO no se mantenga operativa tras el cambio de administración.	Media	Alta	Alto	Incorporar la PMO en el plan de desarrollo local como proyecto estratégico; documentar procesos y resultados para garantizar continuidad.	Alcaldesa / Líder PMO

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de análisis de riesgos de proyectos (PMI, 2021).

Recursos

La implementación efectiva del modelo de Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (PMO Ágil) en la Alcaldía Local de Kennedy requiere una planificación estratégica que garantice su sostenibilidad operativa, técnica y financiera.

El enfoque planteado busca aprovechar las capacidades existentes dentro de la Alcaldía y del Distrito, optimizando los recursos humanos, tecnológicos y logísticos disponibles, sin generar cargas presupuestales adicionales. De esta manera, la PMO Ágil se concibe como una estructura sostenible, basada en el aprovechamiento de herramientas institucionales, el fortalecimiento del talento interno y la articulación de procesos colaborativos que promuevan la eficiencia y la entrega de valor público.

En este sentido, se presentan los diferentes tipos de recursos que soportarán el modelo humanos, tecnológicos, financieros y logísticos, así como su interrelación con los componentes estratégicos definidos en el Capítulo 3. El propósito final de este apartado es demostrar que la implementación del modelo es viable y realista dentro del contexto operativo de la Alcaldía Local de Kennedy, contribuyendo a la modernización institucional y al fortalecimiento de su capacidad de gestión de proyectos de inversión local.

. Recursos Humanos

El éxito de la PMO Ágil depende en gran medida del talento humano que la compone. Cada rol dentro de la estructura tiene responsabilidades, competencias y un perfil profesional específico que contribuye al logro de los objetivos estratégicos y a la consolidación de una cultura organizacional basada en la agilidad, la colaboración y la entrega de valor público.

Para la fase inicial de implementación de la PMO Ágil, no es necesario activar la totalidad del equipo proyectado para la operación anual. En esta etapa, se trabajará únicamente con los cuatro roles esenciales para la estructuración del modelo: el Líder de la PMO Ágil, el Agile Coach, el Business Owner Tecnológico y el Business Owner Metodológico.

Estos perfiles constituyen el núcleo estratégico que permitirá diseñar la arquitectura operativa, definir los procesos, estandarizar los lineamientos metodológicos y habilitar las capacidades tecnológicas necesarias para el funcionamiento de la oficina.

A medida que la PMO avance en madurez y se consolide como una oficina transversal de gestión ágil de proyectos, se incorporarán progresivamente otros roles tácticos y operativos como Product Owners, Scrum Masters y células multidisciplinarias fortaleciendo así su capacidad institucional y su alcance dentro de la administración local.

Recursos Tecnológicos

La implementación de la PMO Ágil en la Alcaldía Local de Kennedy se apoya en un conjunto de herramientas tecnológicas institucionales que facilitan la planificación, ejecución, monitoreo y mejora continua de los proyectos de inversión local. Estas plataformas, disponibles a nivel distrital mediante licencias corporativas, constituyen la base operativa del modelo y permiten garantizar la trazabilidad de la información, la colaboración entre equipos y la transparencia en la rendición de cuentas.

El aprovechamiento de los sistemas ya existentes evita incurrir en costos adicionales, promoviendo una gestión más eficiente de los recursos públicos. De esta manera, la PMO Ágil integrará el uso coordinado de los siguientes entornos tecnológicos, priorizando la interoperabilidad, la seguridad y el acceso compartido entre las diferentes líneas de trabajo (tecnológica, social y metodológica).

Tabla 6 Recursos tecnológicos propuesto para la PMO Ágil

Plataforma / Herramienta	Uso principal en la PMO Ágil	Beneficio institucional
Azure DevOps	Gestión integral del backlog, creación y seguimiento de historias de usuario, planeación de sprints y control del avance de proyectos tecnológicos.	Centraliza la ejecución de proyectos, mejora la coordinación entre equipos y facilita la trazabilidad completa de las entregas.

Microsoft Power BI	Construcción de tableros de control y visualización de indicadores de desempeño, valor público, eficiencia operativa y avance de proyectos.	Permite monitorear la gestión en tiempo real, promoviendo la transparencia y la toma de decisiones basada en datos.
Microsoft Teams / Planner	Coordinación de reuniones, seguimiento de tareas y comunicación asincrónica entre los equipos de trabajo.	Favorece la colaboración remota, la productividad y la reducción de tiempos de respuesta en la gestión institucional.
Microsoft Forms	Aplicación de encuestas internas, medición de madurez ágil y recolección de información cualitativa para la mejora continua.	Facilita la retroalimentación de los equipos y la evaluación de la percepción sobre los procesos y resultados.
SharePoint / OneDrive	Repositorio institucional de documentos, actas, plantillas, reportes y lecciones aprendidas.	Garantiza la conservación del conocimiento, promueve la estandarización documental y facilita el acceso controlado a la información.

Fuente: Elaboración Propia, 2025

Estas herramientas, al integrarse dentro del modelo de la PMO Ágil, permiten articular la gestión de proyectos bajo un enfoque de gobernanza digital, alineado con los principios del Gobierno Abierto y la Estrategia de Transformación Digital Distrital.

Además, su uso fortalece la madurez tecnológica de la Alcaldía Local de Kennedy al consolidar un ecosistema de información interoperable que permite:

- Centralizar la trazabilidad de todos los proyectos en un único entorno de control.
- Visualizar indicadores de valor público y eficiencia institucional mediante paneles dinámicos.
- Fomentar la transparencia y la participación ciudadana, al compartir resultados en formatos visuales y comprensibles.
- Garantizar la sostenibilidad del modelo, al aprovechar licencias y entornos ya existentes dentro del marco de la Secretaría Distrital de Gobierno.

En conjunto, el componente tecnológico no solo soporta la operatividad de la PMO Ágil, sino que también impulsa una cultura de gestión basada en datos, automatización y colaboración digital, elementos esenciales para la innovación pública y la eficiencia administrativa. Se hará uso de 5 licencias para la etapa de implementación.

3.8.3.3. Recursos Logísticos

El componente logístico de la PMO Ágil tiene como propósito garantizar las condiciones físicas, operativas y de conectividad necesarias para el correcto desarrollo de las actividades de planeación, coordinación y seguimiento de proyectos en la Alcaldía Local de Kennedy.

A diferencia de los modelos tradicionales que requieren infraestructura adicional, esta propuesta prioriza el uso racional de los recursos existentes, aprovechando los espacios, equipos y servicios institucionales ya disponibles.

La operación de la PMO Ágil se sustentará en un esquema de trabajo híbrido y colaborativo, que permita combinar encuentros presenciales estratégicos con dinámicas virtuales de gestión continua a través de las plataformas digitales institucionales. Este enfoque reduce costos logísticos, promueve la productividad y facilita la participación de todos los actores involucrados, sin afectar la prestación de los servicios administrativos de la Alcaldía.

Este componente logístico no implica un incremento presupuestal significativo, ya que se fundamenta en la reutilización y optimización de recursos físicos existentes. El modelo promueve un entorno de trabajo moderno y funcional, orientado a la colaboración, la transparencia y la eficiencia operativa, elementos esenciales para consolidar la cultura ágil dentro de la gestión pública local.

En conjunto, los recursos logísticos garantizarán que la PMO Ágil cuente con infraestructura física y tecnológica suficiente para operar de manera sostenible, flexible y orientada al servicio, fortaleciendo su rol como articulador entre la estrategia institucional y la ejecución de proyectos de valor para la comunidad

Presupuesto

Es importante aclarar que la implementación de la PMO Ágil no requiere la totalidad del presupuesto anual presentado previamente. Para los primeros cinco meses, etapa en la cual se pone en marcha el modelo operativo, solo es necesario activar los roles estratégicos esenciales: el Líder de la PMO Ágil, el Agile Coach, el Business Owner Tecnológico y el Business Owner Metodológico.

Estos cuatro perfiles constituyen el núcleo mínimo para iniciar la estructuración del modelo, avanzar en la adopción metodológica y coordinar la transición hacia una gestión ágil del portafolio institucional. Para estos roles solo se requieren licencias institucionales ya estandarizadas: Microsoft 365, Azure DevOps y Power BI Pro. El número de usuarios inicial se reduce a cuatro, lo que disminuye significativamente el costo frente al escenario de operación anual completa.

Adicionalmente, no se contemplan costos logísticos nuevos, ya que la implementación se realizará aprovechando espacios internos de la Alcaldía como salas pequeñas y puestos de trabajo ya dotados, así como el apoyo operativo existente de las áreas administrativas y de talento humano.

Tabla 7 Presupuesto de implementación para inicio de la PMO Ágil

Categoría	Recurso	Cantidad	Costo mensual por unidad (COP)	Costo total 5 meses (COP)
Talento humano	Líder PMO Ágil	1	\$ 10.000.000	\$ 50.000.000
	Agile Coach	1	\$ 9.000.000	\$ 45.000.000
	Business Owner Tecnológico o Social	1	\$ 8.000.000	\$ 40.000.000
	Business Owner Metodológico	1	\$ 7.000.000	\$ 35.000.000
Subtotal talento humano		4 roles	—	\$ 170.000.000
Licencias tecnológicas	Microsoft 365 E3	4 usuarios × 5 meses	\$150.000 por usuario	\$ 3.000.000
	Azure DevOps	4 usuarios × 5 meses	\$100.000 por usuario	\$ 2.000.000
	Power BI Pro	4 usuarios × 5 meses	\$85.000 por usuario	\$ 1.700.000
Subtotal licencias		4 usuarios	—	\$ 6.700.000
Recursos logísticos	Uso de salas pequeñas existentes	—	\$ 0	\$ 0
	Equipos de cómputo institucionales	—	\$ 0	\$ 0
Subtotal logístico		—	—	\$ 0
TOTAL, IMPLEMENTACIÓN (5 MESES)				\$176.700.000 COP

Fuente: Elaboración Propia

En conjunto, el costo total para activar la implementación del modelo durante cinco meses asciende a **\$176.700.000 COP**, cifra sustancialmente inferior al presupuesto anual requerido para la operación plena del equipo completo de la PMO Ágil.

Síntesis de la implementación

El desarrollo del presente objetivo permitió consolidar la fase operativa de la propuesta, definiendo un plan de implementación de cinco meses que integra las etapas de planeación, capacitación, ejecución y evaluación, garantizando una transición ordenada hacia la adopción institucional de la PMO Ágil.

El cronograma plantea una hoja de ruta realista, acompañada de una matriz de riesgos con estrategias de mitigación que fortalecen la gobernanza, la sostenibilidad y la capacidad de respuesta ante contingencias durante el proceso de implementación.

Asimismo, se estableció una proyección financiera, tecnológica y logística que demuestra la viabilidad del modelo sin generar cargas presupuestales adicionales, aprovechando los recursos humanos y digitales ya disponibles en la Alcaldía Local de Kennedy. De esta manera, el modelo de PMO Ágil se consolida como una inversión estratégica en eficiencia institucional, orientada a mejorar la gestión de los proyectos de inversión local mediante prácticas más colaborativas, transparentes y centradas en la entrega de valor público.

La Oficina de Gestión de Proyectos Ágil (PMO Ágil) propuesta en este trabajo no se concibe como una estructura puramente ágil ni como una PMO tradicional trasladada mecánicamente al sector público. Por el contrario, se plantea como un modelo híbrido y adaptativo que integra principios ágiles como la entrega incremental de valor, la colaboración interáreas y la mejora continua con marcos de gobernanza y buenas prácticas de gestión de proyectos ampliamente reconocidos (PMBOK, PRINCE2 Agile). Esta integración responde a la necesidad de equilibrar la flexibilidad operativa propia de los enfoques ágiles con los requerimientos normativos, de control y rendición de cuentas inherentes a la administración pública, garantizando así un modelo viable, contextualizado y sostenible.

En el contexto de la gestión pública, la gobernanza no debe entenderse como un mecanismo de control jerárquico rígido que limite la capacidad de adaptación de los equipos, sino como un sistema estructurado de reglas claras, roles definidos, transparencia y toma de decisiones basada en evidencia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. La comparación entre los principales marcos de gestión de proyectos, tales como PMBOK, PRINCE2 Agile, SAFe, LeSS, Nexus y Disciplined Agile, permitió establecer una base conceptual sólida que integra la gobernanza tradicional con la flexibilidad del agilismo. Se concluye que, para el contexto público de la Alcaldía Local de Kennedy, el enfoque híbrido resulta más pertinente, ya que combina la trazabilidad y el control de las metodologías clásicas con la adaptabilidad, colaboración y entrega de valor propias de las metodologías ágiles. Este equilibrio es fundamental para lograr eficiencia administrativa sin perder capacidad de respuesta frente a las necesidades de la ciudadanía.
2. El diagnóstico aplicado a los contratistas y actores clave de la Alcaldía evidenció fortalezas en la coordinación interáreas y la disposición al aprendizaje, pero también debilidades en la estandarización de procesos, el seguimiento centrado en el gasto presupuestal y la baja apropiación de metodologías ágiles. Estos hallazgos permitieron concluir que la entidad requiere una estructura transversal que articule gobernanza, cultura organizacional y herramientas tecnológicas, siendo la PMO Ágil el modelo más adecuado. Asimismo, se identificó que el principal reto no es únicamente técnico, sino cultural y de gobernanza, lo cual orienta la solución hacia el desarrollo de capacidades, liderazgo y apropiación del cambio.
3. El modelo de PMO Ágil diseñado para la Alcaldía Local de Kennedy responde directamente a las necesidades identificadas en el diagnóstico y se fundamenta en cinco principios: orientación al valor público, gobernanza adaptativa, estandarización flexible, aprendizaje continuo y colaboración entre actores. Su estructura multinivel (estratégica, táctica y operativa), junto con la organización por portafolios temáticos (tecnológico, social y metodológico), garantiza la alineación con el Plan de Desarrollo Local y los lineamientos distritales. Adicionalmente, la inclusión del rol de Agile Coach y el uso de herramientas como Azure DevOps y Power BI fortalecen la trazabilidad, la transparencia y la sostenibilidad del modelo.
4. La hoja de ruta planteada demuestra que la implementación de la PMO Ágil es viable desde el punto de vista técnico, financiero y administrativo, ya que aprovecha

los recursos, plataformas y capacidades existentes en la Alcaldía. El enfoque iterativo, basado en la ejecución de pilotos en proyectos reales, reduce el riesgo y permite validar progresivamente el modelo. Asimismo, la inclusión de una matriz de riesgos, la planificación presupuestal y un cronograma estructurado garantizan control, aprendizaje continuo y sostenibilidad, incluso ante posibles cambios administrativos.

5. La consultoría permitió concluir que la implementación de una PMO Ágil transformará la gestión pública de la Alcaldía Local de Kennedy, pasando de un enfoque centrado en el control y el gasto hacia un modelo orientado al valor público, la innovación y la transparencia. Este cambio no solo impacta los procesos operativos, sino que contribuye a consolidar una cultura organizacional basada en la colaboración, la mejora continua y la entrega de resultados medibles a la comunidad. En este sentido, la propuesta se configura como un referente replicable para otras alcaldías locales y entidades del sector público interesadas en fortalecer su madurez institucional y avanzar en procesos de transformación digital.

Recomendaciones

1. Se recomienda que la administración local formalice la creación de la PMO Ágil mediante resolución o acto administrativo, garantizando su permanencia más allá del periodo de gobierno actual. Esta institucionalización permitirá asegurar recursos humanos y técnicos estables, así como mantener la coherencia metodológica entre administraciones sucesivas.
2. Es necesario implementar un programa permanente de capacitación en metodologías ágiles, gestión de portafolios y liderazgo colaborativo. La participación del *Agile Coach* y los *Scrum Masters* debe garantizar la apropiación cultural del modelo, promoviendo espacios de aprendizaje continuo, comunidades de práctica y reconocimiento al trabajo colaborativo.
3. Se recomienda aprovechar plenamente el ecosistema tecnológico distrital (Azure DevOps, Power BI, SharePoint y Power Automate) para consolidar la trazabilidad de los proyectos, mejorar la rendición de cuentas y habilitar una gestión basada en datos (*data-driven*). La interoperabilidad entre dependencias reducirá tiempos administrativos y aumentará la transparencia frente a la ciudadanía.
4. La PMO Ágil debe medir el éxito de los proyectos con indicadores de impacto social, eficiencia institucional y satisfacción ciudadana, complementando los tradicionales de gasto. Para ello, se sugiere implementar tableros de valor público con métricas actualizadas y visibles tanto para la administración como para los ciudadanos.

Referencias

- Alcaldía Local de Kennedy. (08 de 03 de 2025). *ALCALDÍA LOCAL DE KENNEDY*.
Obtenido de Estructura interna de la Alcaldía Local de Kennedy:
<http://www.kennedy.gov.co/content/estructura-interna-la-alcaldia-local>
- Arroyo Tovar, R., & Zambrano Cancañón, C. E. (2024). *Cambio organizacional sostenible: con metodologías ágiles y pensamiento Lean: (1 ed.)*. . Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaeanecoe/titulos/260494>.
- AXELOS. (2015). *PRINCE2® Agile. The Stationery Office*. London.
- AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2®*. London: Stationery Office.
- Beck, K. (1999). *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile* . Obtenido de <https://agilemanifesto.org/>
- Betancur, M. J., Gomez, N. A., & Benavides, D. A. (2023). *Diseño de un modelo de aplicación de metodologías ágiles para la oficina de Planeación de la Policía Nacional*. . Bogotá: Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/13625>.
- Calvo, D. (2018). *Blog Diego Calvo*. Obtenido de Valores del manifiesto ágil.: <https://www.diegocalvo.es/valores-del-manifiesto-agil/>
- Campos, C. (2021). *Propuesta modelo de gestión de proyectos para la fábrica de software del Ministerio de Educación Nacional*. Bogotá: Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/10746>.
- Corporacion AEM. (s.f.). *Calculadora de Muestras*. Obtenido de https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php
- Good, L. (2025). *Project-Management.com*. Obtenido de What Is Agile Project Management? An Ultimate Guide for Flexible & Smarter Teams: <https://project-management.com/agile-project-management/>
- Highsmith, J. (2010). *Agile Project Management: Creating Innovative Products* (Vol. (2nd Edition)). Boston, MA.: Addison-Wesley.

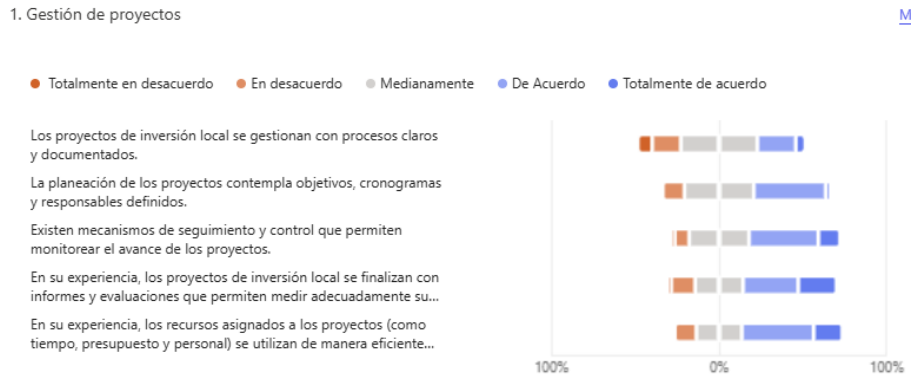
- ISACA. (2019). *COBIT 2019 framework: Governance and management objectives*. ISACA.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (Vol. (13th ed.)). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Larman, C., & Vodde, B. (2017). *Large-Scale Scrum: More with LeSS*. Addison-Wesley.
- Larson, E. W. (2021). *Administración de proyectos*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=16413>.
- Lockhart, L. (2024). *thedigitalprojectmanager.com*. Obtenido de Agile Project Management: What It Is And Its Key Principles:
<https://thedigitalprojectmanager.com/project-management/agile-project-management/>
- Moreno, C. (2023). *LinkedIn*. Obtenido de Del rígido esquema jerárquico a la flexibilidad del enfoque ágil: descubre las 4 características esenciales que definen y diferencian estas estructuras en el mundo empresarial:
<https://www.linkedin.com/posts/carlosvicentemoren>
- Pinto, J. K. (2020). *Project management: achieving competitive advantage*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=8906>.
- Project Management Institute . (2017). *Agile Practice Guide*. PMI & Agile Alliance.
- Project Management Institute . (2019). *Choose your WoW! A disciplined agile delivery handbook for optimizing your way of working (WoW)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (Vol. (7th ed.)). PA. Newtown Square,: Project Management Institute.
- Rodríguez, M. (2019). *Proposal for the incorporation of agile methodologies in the management of strategic projects. Case study: Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)*. Bogotá : Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/9666>.
- Scaled Agile, Inc. (2021). *SAFe® 5.1 Framework*. Obtenido de <https://scaledagileframework.com/>
- Schwaber, K. (2015). *The Nexus guide: The definitive guide to scaling Scrum with Nexus*. Scrum.org.

- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum*.
Obtenido de Scrum.org
- Scrumstudy. (2021). *A guide to the Scrum body of knowledge (SBOK™ Guide)*. (3rd ed.).
VMEdu, Inc.
- Stretton, A. (2007). A short history of modern project management. *PM World Journal*, 15.
- Sutherland, J., & Sutherland, A. (2021). *The Scrum@Scale Guide*. . Scrum Inc.
- Torres Ballesteros, L. M., Sandoval Bautista, E. F., & Castiblanco Casas, E. (2024).
Aplicación de metodologías ágiles para la solución a problemas organizacionales.
Bogota: Universidad Piloto de Colombia. Obtenido de
https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/13939/2024.07.02_TRABAJO%20DE%20GRADO_SEMINARIO%20METOD%20%C3%81GILES.pdf

Anexo 1. Resultados del análisis estadístico

Variable 1: Gestión de Proyectos

Figura 18 Resultados Variable 1



Nota: Elaboración Propia

1. Procesos claros y documentados

La mitad de los encuestados (50%) considera que los procesos de gestión son medianamente claros, mientras que apenas un 31,2% los percibe como definidos (25% de acuerdo, 6,2% totalmente de acuerdo). Un 26,6% expresó desacuerdo. Esto evidencia que, aunque existen lineamientos, no están suficientemente estandarizados ni comunicados. La falta de claridad puede generar duplicidades de esfuerzo, ambigüedad en roles y retrasos en la ejecución.

2. Planeación de proyectos (objetivos, cronogramas y responsables)

El 42,9% reconoce la existencia de planeación, aunque solo un 2,9% la considera completamente robusta. La mayoría (41,4%) se ubicó en una posición intermedia y un 12,8% en desacuerdo. Esto refleja que, si bien los proyectos cuentan con una planeación formal, esta no siempre se percibe como suficiente en términos de profundidad, alcance o realismo de los cronogramas y presupuestos.

3. Mecanismos de seguimiento y control

El 42,9% reconoce la existencia de planeación, aunque solo un 2,9% la considera completamente robusta. La mayoría (41,4%) se ubicó en una posición intermedia y un 12,8% en desacuerdo. Esto refleja que si bien los proyectos cuentan con una

planeación formal, esta no siempre se percibe como suficiente en términos de profundidad, alcance o realismo de los cronogramas y presupuestos.

4. Cierre con informes y evaluaciones

El 56,5% percibe que los proyectos logran los resultados esperados (33,3% de acuerdo y 23,2% totalmente de acuerdo). No obstante, un 29% se ubicó en una posición neutral y un 14,5% en desacuerdo. Esto indica que la percepción de cumplimiento existe, pero no es plena ni sostenida, lo que puede deberse a la falta de indicadores de impacto bien definidos o a retrasos que afectan la calidad de los entregables.

5. Uso eficiente de recursos (tiempo, presupuesto, personal)

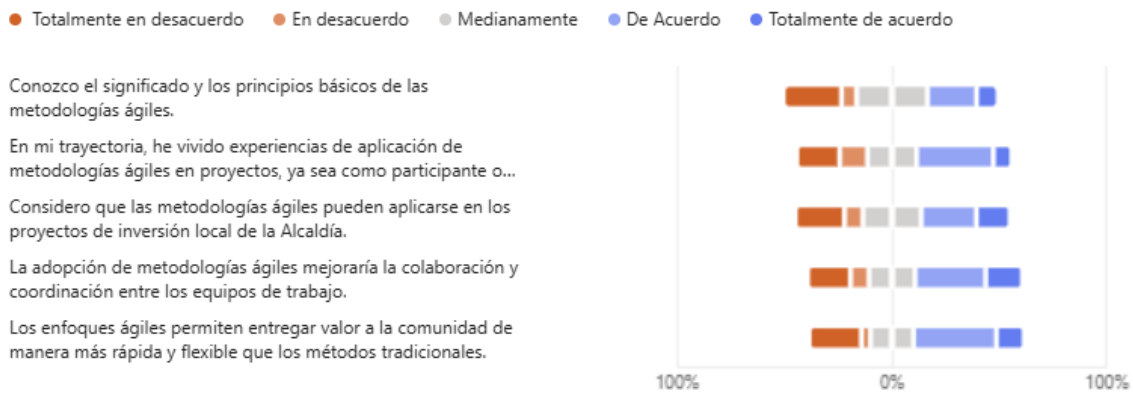
El 56,5% percibe que los proyectos logran los resultados esperados (33,3% de acuerdo y 23,2% totalmente de acuerdo). No obstante, un 29% se ubicó en una posición neutral y un 14,5% en desacuerdo. Esto indica que la percepción de cumplimiento existe, pero no es plena ni sostenida, lo que puede deberse a la falta de indicadores de impacto bien definidos o a retrasos que afectan la calidad de los entregables.

La gestión de proyectos en la Alcaldía Local de Kennedy es percibida como parcialmente estructurada: hay procesos y planeación, pero no de manera uniforme ni robusta. Se reconoce la existencia de seguimiento y cumplimiento de resultados en algunos casos, aunque la eficiencia en el uso de recursos es una debilidad clara. Esto sugiere que la futura PMO Ágil debe enfocarse en estandarizar prácticas, fortalecer el control presupuestal y mejorar la comunicación de resultados.

Variable 2: Metodologías ágiles

Figura 19 Resultados Variable 2

2. Metodologías ágiles



Nota: Elaboración Propia

1. Conocimiento en agilidad

Conozco el significado y los principios básicos de las metodologías ágiles.

Un 40% reconoce algún nivel de conocimiento, pero un 37,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, y un 32,8% se ubica en posición neutral. Esto evidencia que el desconocimiento es alto, lo que puede generar resistencia a la adopción. La PMO Ágil deberá incluir un componente formativo fuerte para lograr apropiación cultural

2. Experiencia en metodología ágiles (Scrum, SAFe, LeSS, etc.)

Conozco el significado y los principios básicos de las metodologías ágiles.

Un 40% reconoce algún nivel de conocimiento, pero un 37,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, y un 32,8% se ubica en posición neutral. Esto evidencia que el desconocimiento es alto, lo que puede generar resistencia a la adopción. La PMO Ágil deberá incluir un componente formativo fuerte para lograr apropiación cultural

3. Aplicación de metodologías ágiles

El 40,6% considera que sí es posible, pero un 34,4% está en desacuerdo. Esto revela un debate interno: algunos ven valor en aplicar agilidad al sector público, mientras que otros lo consideran poco viable. La percepción de “incompatibilidad” probablemente proviene de la tradición burocrática y normativa. La clave será

demostrar con casos piloto cómo la agilidad puede mejorar resultados en lo público.

4. La adopción de metodologías ágiles

Un 48,5% lo ve como positivo, frente a un 31,3% que lo rechaza. Esto indica que la colaboración es percibida como un beneficio potencial, aunque aún no hay suficiente evidencia práctica que convenza a todos. La implementación gradual, con proyectos demostrativos, puede ayudar a validar esta percepción.

5. Enfoque y flexibilidad de las metodologías en la alcaldía.

El 50% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, frente a un 31,3% que no lo cree así. Esto refuerza la división en percepciones, pero también marca una oportunidad: la mitad de los encuestados reconoce que lo ágil aporta beneficios en la entrega de valor.

Los resultados muestran que existe un nivel bajo de conocimiento y experiencia práctica en metodologías ágiles dentro de la Alcaldía Local de Kennedy, lo que genera divisiones en cuanto a su aplicabilidad en los proyectos de inversión local. Sin embargo, cerca de la mitad de los encuestados percibe que la agilidad puede mejorar la colaboración y la entrega de valor a la comunidad, lo que representa una oportunidad de adopción progresiva. La clave estará en implementar procesos de sensibilización, capacitación y pilotos ágiles que demuestren beneficios concretos en la gestión pública.

Variable 3. Gobernanza de Proyectos – PMO

Figura 20 Resultados Variable 3

3. Gobernanza de proyectos (PMO)

● Totalmente en desacuerdo ● En desacuerdo ● Medianamente ● De Acuerdo ● Totalmente de acuerdo

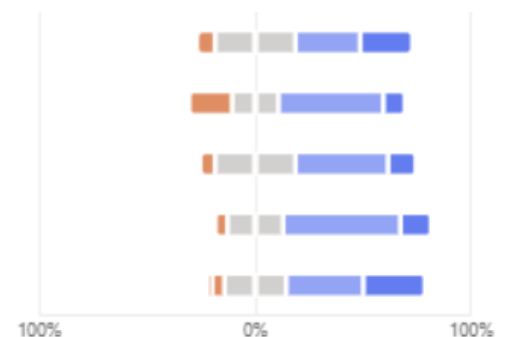
Los proyectos de inversión local están alineados con los objetivos estratégicos de la Alcaldía.

"La selección y priorización de proyectos se basa en un proceso estructurado que considera su impacto en la comunidad."

La toma de decisiones dentro de los proyectos utiliza datos precisos, confiables y actualizados.

La Alcaldía cuenta con mecanismos de coordinación entre equipos para evitar duplicidad de esfuerzos en los proyectos

Se percibe que los proyectos generan valor tangible para la comunidad y cumplen con lo planificado.



Nota: Elaboración Propia

Los resultados de la tercera variable muestran una percepción relativamente positiva frente a la gobernanza de proyectos, aunque con oportunidades claras de fortalecimiento.

1. Alineación de los proyectos con los objetivos institucionales:

El 54,7% percibe esta alineación, aunque un 35,9% respondió neutral. Esto refleja que la alineación estratégica existe, pero no está del todo clara o comunicada a los equipos.

2. Procesos de priorización de proyectos:

El 59,3% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, pero casi un 41% se reparte entre neutral y desacuerdo. Esto muestra que la priorización existe, pero no siempre es transparente ni uniforme, generando dudas entre los equipos.

3. Toma de decisiones respaldada en criterios claros:

El 59,4% lo percibe así, mientras que un 32,8% se mantuvo neutral. Esto indica que hay criterios de decisión, pero no suficientemente documentados ni estandarizados, lo cual resta confianza al proceso.

4. Mecanismos de coordinación entre equipos:

El 70,3% lo reconoce, siendo la dimensión más sólida de la gobernanza actual. Esto es una fortaleza importante que permitirá a la PMO Ágil apoyarse en una base ya instalada.

5. Generación de valor tangible para la comunidad:

El 64,1% percibe generación de valor, pero un 28,1% se mantuvo neutral. Esto muestra que sí se entrega valor, pero no siempre se comunica ni mide adecuadamente

La gobernanza de proyectos en Kennedy es percibida como medianamente sólida, con fortalezas en coordinación y generación de valor, pero con debilidades en la transparencia de criterios de priorización y comunicación de resultados. La PMO Ágil deberá estandarizar estos procesos para consolidar la confianza institucional.

Variable 4: Gestión del Cambio**Figura 21 Resultados Variable 4**

4. Gestión del Cambio

● Totalmente en desacuerdo ● En desacuerdo ● Medianamente ● De Acuerdo ● Totalmente de acuerdo

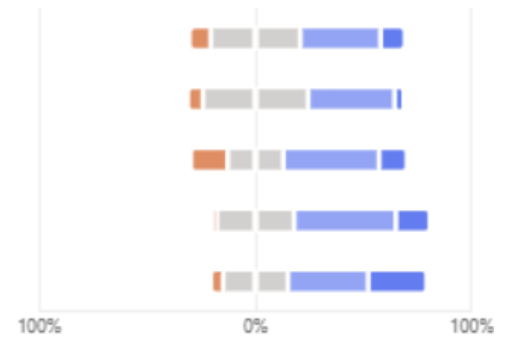
En la Alcaldía existe apertura para adoptar nuevas metodologías o enfoques en la gestión de proyectos.

Los equipos de trabajo están dispuestos a capacitarse y aprender sobre gestión ágil de proyectos.

Se percibe un ambiente de colaboración y confianza que facilita el trabajo en equipo.

La cultura organizacional de la Alcaldía favorece la innovación y la mejora continua en la gestión de proyectos.

Los funcionarios y contratistas están motivados para participar en iniciativas de cambio en la gestión de proyectos.



Nota: Elaboración Propia

1. Apertura al cambio

El 43,8% respondió medianamente y el 32,8% de acuerdo, pero un 29,7% totalmente en desacuerdo. Esto refleja una apertura parcial, con un sector resistente al cambio que debe ser gestionado con estrategias de sensibilización.

2. Adquisición de conocimiento en proyectos

El 89,1% respondió medianamente o de acuerdo, lo que refleja un alto potencial de aprendizaje. Esto es una gran oportunidad para diseñar un plan de formación estructurado.

3. Trabajo en equipo

El 59,4% percibe colaboración, aunque un 18,8% está en desacuerdo. Esto indica que la cultura es mayormente positiva, pero aún requiere fortalecer la cohesión interna y resolver conflictos latentes.

4. Cultura

La cultura institucional fomenta la innovación y la mejora continua.

El 64,1% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que refleja que ya existe un ambiente favorable a la innovación. Este punto es un facilitador clave para la PMO Ágil, pues reduce las barreras de adopción.

5. Motivación frente al cambio

El 65,6% respondió positivamente, mostrando una alta disposición al cambio. Esto es un recurso humano estratégico que la Alcaldía debe aprovechar para implementar la PMO Ágil.

En conjunto, la gestión del cambio presenta condiciones positivas para avanzar hacia la implementación de una PMO Ágil, con apertura, motivación y cultura innovadora, aunque se requiere mayor impulso en la capacitación y en fortalecer el ambiente de colaboración.

Anexo 2. Formato de instrumento de recolección de datos

¿Cómo esta la Gestión de Proyectos en la Alcaldía?

Este trabajo busca darle forma a una propuesta de PMO Ágil en la Alcaldía Local de Kennedy, partiendo de la realidad de cómo hoy se gestionan los proyectos y cómo podrían hacerse de manera más eficiente y flexible. La idea es tomar lo mejor de las metodologías ágiles y de los marcos de gestión de proyectos reconocidos, para construir un modelo adaptado a las necesidades de la institución y de las personas que trabajan en ella. Más que un documento técnico, este proyecto es una guía práctica para que la Alcaldía pueda organizar, priorizar y ejecutar iniciativas de una forma clara, colaborativa y enfocada en resultados.

1. Gestión de proyectos *					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los proyectos de inversión local se gestionan con procesos claros y documentados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La planeación de los proyectos contempla objetivos, cronogramas y responsables definidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen mecanismos de seguimiento y control que permiten monitorear el avance de los proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su experiencia, los proyectos de inversión local se finalizan con informes y evaluaciones que permiten medir adecuadamente sus resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su experiencia, los recursos asignados a los proyectos (como tiempo, presupuesto y personal) se utilizan de manera eficiente durante su ejecución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Metodologías ágiles *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conozco el significado y los principios básicos de las metodologías ágiles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi trayectoria, he vivido experiencias de aplicación de metodologías ágiles en proyectos, ya sea como participante o como observador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que las metodologías ágiles pueden aplicarse en los proyectos de inversión local de la Alcaldía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La adopción de metodologías ágiles mejoraría la colaboración y coordinación entre los equipos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los enfoques ágiles permiten entregar valor a la comunidad de manera más rápida y flexible que los métodos tradicionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

3. Gobernanza de proyectos (PMO) *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los proyectos de inversión local están alineados con los objetivos estratégicos de la Alcaldía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"La selección y priorización de proyectos se basa en un proceso estructurado que considera su impacto en la comunidad."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La toma de decisiones dentro de los proyectos utiliza datos precisos, confiables y actualizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Alcaldía cuenta con mecanismos de coordinación entre equipos para evitar duplicidad de esfuerzos en los proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se percibe que los proyectos generan valor tangible para la comunidad y cumplen con lo planificado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

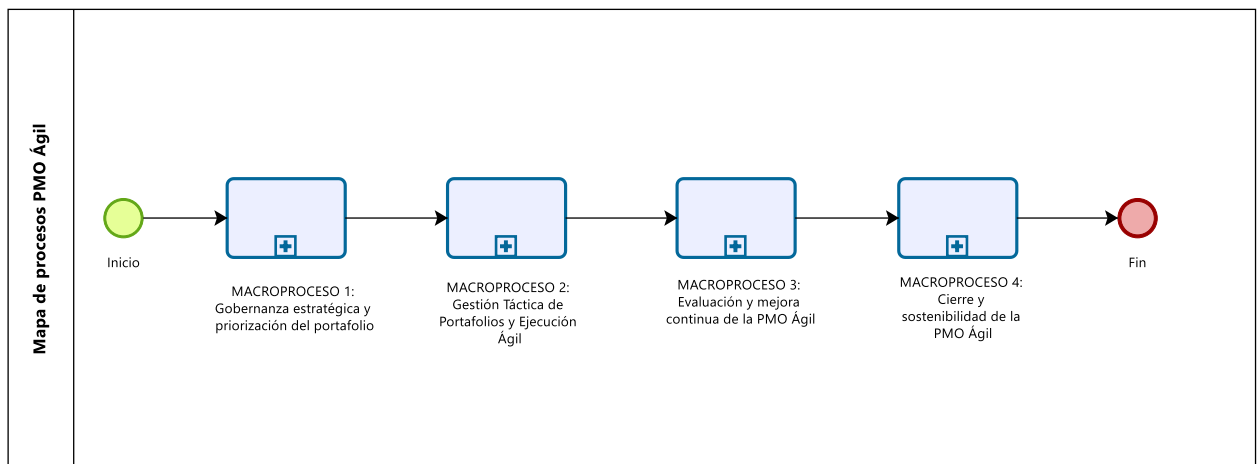
4. Gestión del Cambio *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
En la Alcaldía existe apertura para adoptar nuevas metodologías o enfoques en la gestión de proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los equipos de trabajo están dispuestos a capacitarse y aprender sobre gestión ágil de proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se percibe un ambiente de colaboración y confianza que facilita el trabajo en equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cultura organizacional de la Alcaldía favorece la innovación y la mejora continua en la gestión de proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los funcionarios y contratistas están motivados para participar en iniciativas de cambio en la gestión de proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 3. Mapa de procesos de la PMO.

MAPA DE PROCESOS PMO ÁGIL

Figura 22 Mapa de procesos de la PMO Ágil de la Alcaldía Local de Kennedy



Powered by
bizagi
Modeler

Nota. Elaboración propia con base en el modelo de gestión propuesto, utilizando Bizagi Modeler.

Descripción

Este macroproceso tiene como propósito alinear la gestión de los proyectos de inversión local con los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Local y los lineamientos distritales, asegurando una priorización racional, transparente y orientada al valor público.

A través de este proceso, la PMO Ágil actúa como articuladora entre la dirección política (alcaldesa), la planeación institucional y la ejecución técnica, consolidando un backlog institucional de proyectos que define las iniciativas a ejecutar por las diferentes líneas (tecnológica, social y metodológica).

La gobernanza estratégica busca garantizar que los recursos se asignen con base en criterios de impacto social, viabilidad técnica, factibilidad presupuestal y coherencia con las políticas públicas locales.

Este proceso establece las bases para la planificación táctica y la ejecución ágil de los proyectos, asegurando un flujo constante de información y rendición de cuentas entre los niveles directivo y operativo.

Glosario de siglas y conceptos

- **PMO Ágil PMO (Project Management Office)**
Definición: Oficina encargada de estandarizar, coordinar y gobernar la gestión de proyectos dentro de una organización.
Ejemplo PMO Ágil: La PMO centraliza el portafolio de proyectos de la Alcaldía Local de Kennedy y asegura que todos sigan un mismo modelo de gestión.

- **PMO Ágil**
Definición: Evolución de la PMO tradicional enfocada en entrega de valor, adaptación al cambio y toma de decisiones basada en datos, no en control documental.
Ejemplo PMO Ágil: La PMO no asigna tareas, pero facilita la priorización, el seguimiento y la mejora continua de los proyectos.

- **WSJF (Weighted Shortest Job First)**
Definición: Método de priorización que ordena iniciativas según el valor relativo que generan, calculando el costo de la demora dividido entre la duración del trabajo.
Ejemplo PMO Ágil: Un proyecto de digitalización se prioriza porque genera alto impacto ciudadano y requiere menos esfuerzo que otros.

- **Cost of Delay (Costo de la Demora)**
Definición: Impacto negativo de no ejecutar una iniciativa a tiempo, considerando valor, urgencia y riesgo.
Ejemplo PMO Ágil: Retrasar un proyecto de atención ciudadana incrementa quejas y afecta indicadores institucionales.

- **OKR (Objectives and Key Results)**
Definición: Marco de gestión que define objetivos claros (Objectives) y resultados medibles (Key Results) para evaluar el logro.
Ejemplo PMO Ágil:
 - Objective: Mejorar la eficiencia en la atención ciudadana.
 - KR: Reducir en 20% el tiempo promedio de atención.

- KPI (Key Performance Indicator)
Definición: Indicador clave que mide el desempeño de un proceso o proyecto.
Ejemplo PMO Ágil: KPI de porcentaje de historias de usuario completadas por sprint.
- BO (Business Owner)
Definición: Rol responsable de representar la necesidad institucional y asegurar la alineación estratégica del proyecto.
Ejemplo PMO Ágil: El líder del área de Atención al Ciudadano actúa como BO del proyecto de digitalización de trámites.
- PO (Product Owner)
Definición: Rol encargado de maximizar el valor del producto gestionando y priorizando el backlog.
Ejemplo PMO Ágil: El PO decide qué historias se ejecutan primero en cada sprint según valor.
- SM (Scrum Master)
Definición: Facilitador del marco ágil que elimina impedimentos y cuida el correcto uso de Scrum.
Ejemplo PMO Ágil: El SM detecta bloqueos operativos y facilita las retrospectivas del equipo.
- Sprint
Definición: Iteración de tiempo fijo en la que un equipo entrega un incremento de valor.
Ejemplo PMO Ágil: Sprint de 15 días para desarrollar un módulo de agendamiento digital.
- Backlog
Definición: Lista priorizada de trabajo pendiente (épicas, historias o tareas).

Ejemplo PMO Ágil: El backlog institucional reúne todas las iniciativas antes de la priorización WSJF.

- **Épica**
Definición: Gran bloque de trabajo que agrupa varias historias de usuario relacionadas.
Ejemplo PMO Ágil: “Digitalización del proceso de atención” como épica que contiene varias funcionalidades.
- **Historia de Usuario (HU)**
Definición: Requerimiento expresado desde la perspectiva del usuario, orientado a generar valor.
Ejemplo PMO Ágil: “Como ciudadano quiero agendar una cita en línea para reducir tiempos de espera”.
- **Daily (Daily Scrum)**
Definición: Reunión diaria corta para sincronizar al equipo y detectar bloqueos.
Ejemplo PMO Ágil: En el daily se identifica una dependencia externa que la PMO ayuda a escalar.
- **Sprint Review**
Definición: Evento donde se presentan los entregables del sprint a los interesados.
Ejemplo PMO Ágil: Se valida con directivos el módulo digital desarrollado en el sprint.
- **Retrospectiva**
Definición: Espacio de reflexión del equipo para mejorar su forma de trabajo.
Ejemplo PMO Ágil: El equipo decide mejorar la definición de criterios de aceptación tras un sprint.
- **RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)**
Definición: Matriz que define responsabilidades y niveles de participación en procesos y proyectos.

Ejemplo PMO Ágil: El equipo es Responsable, el PO es Accountable y la PMO es Consulted.

- PDL (Plan de Desarrollo Local)
Definición: Instrumento de planeación que define objetivos y programas del gobierno local.
Ejemplo PMO Ágil: Los proyectos priorizados se alinean a metas del PDL de Kennedy.
- MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión)
Definición: Marco normativo colombiano que orienta la gestión pública hacia resultados y valor público.
Ejemplo PMO Ágil: La PMO asegura que el modelo cumpla principios de MIPG como planeación y seguimiento.
- BPMN (Business Process Model and Notation)
Definición: Notación estándar para modelar procesos de negocio.
Ejemplo PMO Ágil: El mapa de procesos del modelo se representa en BPMN.
- Bizagi
Definición: Herramienta para modelado y documentación de procesos usando BPMN.
Ejemplo PMO Ágil: Todos los macroprocesos de la PMO se documentan en Bizagi.
- Power BI
Definición: Herramienta de visualización de datos y tableros de control.
Ejemplo PMO Ágil: Tablero de valor público con seguimiento a OKR y KPI del portafolio.
- Azure DevOps
Definición: Plataforma para la gestión de proyectos ágiles, backlog y métricas de ejecución.

Ejemplo PMO Ágil: Gestión de historias de usuario, sprints y métricas de velocidad del equipo.

ELEMENTOS DEL PROCESO

MACROPROCESO 1: Gobernanza estratégica y priorización del portafolio

Descripción

Este macroproceso tiene como propósito alinear la gestión de los proyectos de inversión local con los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Local y los lineamientos distritales, asegurando una priorización racional, transparente y orientada al valor público.

A través de este proceso, la PMO Ágil actúa como articuladora entre la dirección política (alcaldesa), la planeación institucional y la ejecución técnica, consolidando un backlog institucional de proyectos que define las iniciativas a ejecutar por las diferentes líneas (tecnológica, social y metodológica).

La gobernanza estratégica busca garantizar que los recursos se asignen con base en criterios de impacto social, viabilidad técnica, factibilidad presupuestal y coherencia con las políticas públicas locales.

Este proceso establece las bases para la planificación táctica y la ejecución ágil de los proyectos, asegurando un flujo constante de información y rendición de cuentas entre los niveles directivo y operativo.

MACROPROCESO 2: Gestión Táctica de Portafolios y Ejecución Ágil

Descripción

Este macroproceso abarca la planificación, asignación de recursos y coordinación operativa de los proyectos incluidos en el portafolio institucional aprobado.

Busca garantizar que cada iniciativa tenga un responsable claro, un backlog definido, objetivos de corto plazo y mecanismos de control de valor.

A través de la PMO Ágil, los Business Owners gestionan la priorización táctica de los proyectos de su línea (social, tecnológica o metodológica), mientras los Product Owners elaboran los backlogs de producto o proyecto, guiados por los Scrum Masters y supervisados metodológicamente por el Agile Coach.

MACROPROCESO 3: Evaluación y mejora continua de la PMO Ágil

Descripción

Este macroproceso busca garantizar que la PMO Ágil mantenga su capacidad de adaptación, aprendizaje y sostenibilidad institucional.

Su propósito es evaluar de manera periódica la efectividad de los procesos, herramientas y prácticas implementadas, así como el nivel de madurez ágil alcanzado por los equipos y la organización.

La mejora continua no se limita a los proyectos, sino que se extiende al modelo mismo de la PMO.

Cada ciclo de evaluación permite ajustar roles, redefinir procesos, actualizar marcos metodológicos y fortalecer la alineación con los objetivos estratégicos de la Alcaldía.

El proceso se apoya en tres pilares:

1. Retroalimentación permanente proveniente de los reportes de seguimiento, retrospectivas y revisiones mensuales.
2. Evaluación de desempeño y madurez ágil, aplicando instrumentos semestrales para medir la adopción de prácticas, satisfacción de los equipos y eficiencia del modelo.
3. Gestión del conocimiento, asegurando que las lecciones aprendidas se documenten, compartan y transformen en acciones de mejora.

El Agile Coach lidera la fase de análisis metodológico, apoyado por el Líder PMO y los Business Owners, quienes validan los resultados y priorizan las iniciativas de mejora.

Los ajustes se formalizan mediante planes de acción trimestrales que se integran al backlog institucional, permitiendo que la innovación organizacional sea un proceso continuo y no un esfuerzo aislado.

MACROPROCESO 4: Cierre y sostenibilidad de la PMO Ágil

Descripción

El cuarto macroproceso tiene como propósito asegurar la continuidad, institucionalización y sostenibilidad del modelo de PMO Ágil dentro de la Alcaldía Local de Kennedy.

Una vez culminadas las fases de diseño, implementación, evaluación y mejora, este proceso garantiza que los logros alcanzados se mantengan en el tiempo y que la oficina se consolide como un componente estructural de la gestión pública local.

El cierre no implica finalización operativa, sino transición hacia un modelo permanente, respaldado por mecanismos administrativos, normativos y financieros que garanticen su funcionamiento continuo.

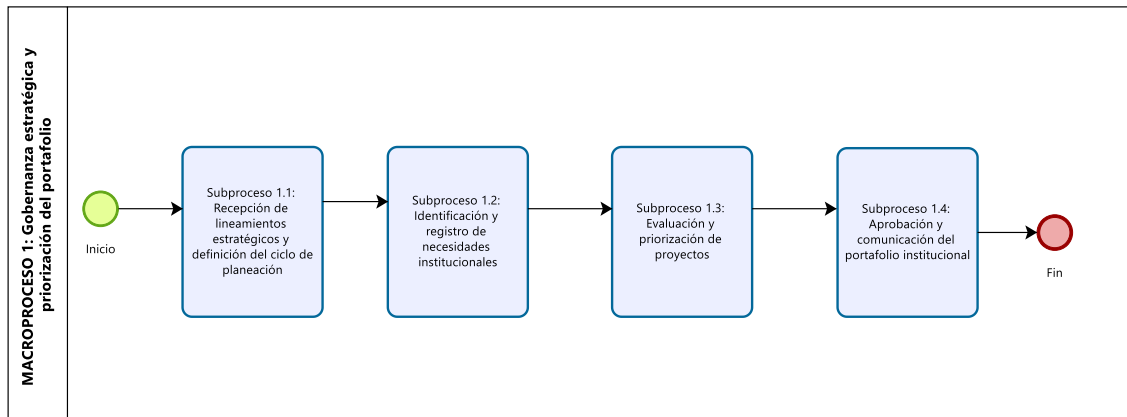
El objetivo es que la PMO Ágil se convierta en un referente de gestión de proyectos en el nivel distrital, promoviendo la cultura de valor público, la transparencia y la innovación como ejes de la administración local.

Este macroproceso se desarrolla en tres subprocesos complementarios:

1. Formalización administrativa y transferencia institucional.
2. Evaluación del impacto y resultados finales.
3. Plan de sostenibilidad y proyección de la PMO Ágil.

MACROPROCESO 1 GOBERNANZA ESTRATÉGICA Y PRIORIZACIÓN DEL PORTAFOLIO

Figura 23 Macroproceso 1: Gobernanza estratégica y priorización del portafolio institucional



Powered by
bizagi
Modeler

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de PMO Ágil propuesto para la Alcaldía Local de Kennedy, utilizando Bizagi Modeler.

ELEMENTOS DEL PROCESO

Subproceso 1.1: Recepción de lineamientos estratégicos y definición del ciclo de planeación

Descripción

Este subproceso marca el inicio del ciclo de gestión de proyectos de inversión local.

Su objetivo es recibir y revisar los lineamientos estratégicos provenientes del Plan de Desarrollo Local, los acuerdos distritales y las orientaciones de la Secretaría Distrital de Gobierno, con el fin de definir el marco general del portafolio institucional y los criterios de priorización.

El Líder PMO Ágil, en coordinación con la alcaldesa y los Business Owners, consolida la información estratégica y establece el horizonte de planificación (anual o cuatrimestral) sobre el cual se estructurarán los proyectos.

Esta etapa también incluye la validación de recursos disponibles, restricciones normativas y metas estratégicas que servirán como punto de partida para la formulación del backlog institucional.

ENTRADAS

1. Lineamientos estratégicos institucionales

Definición:

Conjunto de directrices estratégicas que orientan la gestión de la inversión local, provenientes del Plan de Desarrollo Local, políticas distritales y decisiones del despacho de la alcaldesa, y que establecen el marco de actuación del portafolio de proyectos.

Tipo de formato:

Documento estratégico institucional.

Variables mínimas consideradas:

· Objetivos estratégicos institucionales: metas de alto nivel definidas en el Plan de Desarrollo Local.

Ejemplo: fortalecimiento de la transformación digital local.

· Ejes estratégicos distritales: lineamientos emitidos por la Secretaría Distrital de Gobierno.

Ejemplo: gobierno abierto, innovación pública, participación ciudadana.

· Horizonte temporal de planeación: periodo sobre el cual se proyectan los objetivos.

Ejemplo: vigencia anual o cuatrimestral.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como marco rector para definir qué tipo de iniciativas pueden ser consideradas dentro del portafolio institucional.

2. Metas estratégicas institucionales expresadas en OKR

Definición:

Conjunto de objetivos estratégicos y resultados clave (OKR – Objectives and Key Results) definidos por la alcaldesa y el nivel directivo para orientar la creación de valor público durante el ciclo de planeación.

Tipo de formato:

Matriz de OKR institucionales.

Variables mínimas consideradas:

· Objective (Objetivo): propósito estratégico de alto nivel.

Ejemplo: mejorar la eficiencia de la gestión administrativa local.

· Key Results (Resultados Clave): métricas verificables que indican logro del objetivo.

Ejemplo: reducir tiempos de respuesta institucional en un 20%.

· Periodo de medición: ciclo temporal del OKR.

Ejemplo: cuatrimestre.

Uso dentro del subproceso:

Permite asegurar que las futuras iniciativas del portafolio contribuyan directamente a resultados estratégicos medibles.

3. Información de desempeño histórico (KPIs previos)

Definición:

Datos consolidados de desempeño de ciclos anteriores que permiten analizar resultados, capacidades institucionales y brechas de ejecución.

Tipo de formato:

Reporte histórico de indicadores (KPIs – Key Performance Indicators).

Variables mínimas consideradas:

- KPI de ejecución: indicadores de cumplimiento de proyectos previos.

Ejemplo: porcentaje de proyectos entregados en tiempo.

- KPI de valor público: medición de impacto social o institucional.

Ejemplo: nivel de satisfacción ciudadana.

- Tendencias de desempeño: evolución de resultados en el tiempo.

Ejemplo: mejora progresiva en cumplimiento trimestral.

Uso dentro del subproceso:

Apoya la definición realista del ciclo de planeación y la capacidad institucional disponible.

4. Disponibilidad presupuestal proyectada

Definición:

Estimación de los recursos financieros disponibles para la ejecución del portafolio durante el ciclo de planeación.

Tipo de formato:

Matriz presupuestal consolidada.

Variables mínimas consideradas:

- Presupuesto total disponible: recursos asignados a inversión.

Ejemplo: presupuesto anual aprobado.

- Distribución por la línea de inversión: social, tecnológica y metodológica.

Ejemplo: mayor asignación a proyectos sociales.

- Restricciones normativas: límites legales de ejecución.

Ejemplo: topes de contratación.

Uso dentro del subproceso:

Establece los límites financieros para la definición del portafolio institucional.

SALIDAS

1. Documento de alineación estratégica inicial

Definición:

Documento que consolida el contexto estratégico, los lineamientos institucionales y el marco general que guiará la planeación del portafolio de proyectos.

Tipo de formato:

Documento estratégico de planeación.

Variables mínimas consideradas:

- Resumen de lineamientos estratégicos: síntesis de objetivos y ejes.

Ejemplo: priorización de innovación tecnológica.

- OKR institucionales vigentes: objetivos y resultados clave aplicables al ciclo.

Ejemplo: OKR de eficiencia administrativa.

- Supuestos y restricciones: condiciones que afectan la planeación.

Ejemplo: límites presupuestales.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como referencia base para los subprocesos de identificación y priorización de proyectos.

2. Horizonte de planeación definido

Definición:

Determinación formal del periodo de planeación sobre el cual se estructurará el portafolio institucional.

Tipo de formato:

Declaración formal de ciclo de planeación.

Variables mínimas consideradas:

- Tipo de horizonte: anual o cuatrimestral.

Ejemplo: ciclo cuatrimestral alineado a OKR.

- Fechas de inicio y cierre: delimitación temporal clara.

Ejemplo: enero–abril.

Uso dentro del subproceso:

Permite sincronizar la planeación estratégica con la ejecución ágil posterior.

3. Criterios preliminares de priorización

Definición:

Conjunto de criterios base que serán utilizados posteriormente para evaluar y priorizar iniciativas del portafolio.

Tipo de formato:

Listado estructurado de criterios de evaluación.

Variables mínimas consideradas:

- Impacto estratégico: contribución a objetivos institucionales.

Ejemplo: alineación con OKR prioritarios.

- Valor público esperado: beneficio para la ciudadanía.

Ejemplo: mejora en acceso a servicios.

- Viabilidad técnica y presupuestal: factibilidad de ejecución.

Ejemplo: disponibilidad de capacidades internas.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como insumo directo para la evaluación y priorización mediante WSJF (Weighted Shortest Job First).

4. Comunicación oficial de inicio del ciclo de planeación

Definición:

Notificación formal que informa a los actores institucionales el inicio del ciclo de planeación del portafolio.

Tipo de formato:

Comunicado institucional.

Variables mínimas consideradas:

- Fecha de inicio del ciclo: momento oficial de arranque.

Ejemplo: circular interna.

- Actores involucrados: roles informados.

Ejemplo: Business Owners y Product Owners.

Uso dentro del subproceso:

Habilita formalmente la activación de los subprocesos siguientes del macroproceso.

Ejecutantes

Líder PMO Ágil

Responsable

Alcalde Local

Consultado

Business Owners,

Agile Coach

Informado

Células Ágiles Multidisciplinarias,

Scrum Masters

Subproceso 1.2: Identificación y registro de necesidades institucionales

Descripción

Este subproceso busca recopilar, clasificar y registrar las necesidades institucionales que surgen de las distintas dependencias, líderes de programa y equipos operativos de la Alcaldía Local de Kennedy.

Su propósito es garantizar que todas las iniciativas potenciales tanto tecnológicas, sociales como metodológicas sean consideradas en la fase de planeación del portafolio, bajo una lógica de escucha activa y priorización participativa.

Durante esta etapa, los Business Owners lideran la recolección de propuestas dentro de sus respectivas líneas, apoyados por los Product Owners, quienes documentan las solicitudes mediante un formato estandarizado que alimenta el Backlog Institucional de Proyectos.

Posteriormente, el Líder PMO Ágil consolida la información y verifica que cada necesidad esté alineada con los objetivos estratégicos y la disponibilidad presupuestal definida en el Subproceso 1.1.

ENTRADAS

1. Documento de alineación estratégica inicial (Salida Subproceso 1.1)

Definición:

Documento que consolida los lineamientos estratégicos, los OKR institucionales y el marco general de planeación que orienta la identificación, validación y registro de iniciativas institucionales.

Tipo de formato:

Documento estratégico de planeación.

Variables mínimas consideradas:

· Lineamientos estratégicos vigentes:

Directrices priorizadas por la dirección política y administrativa que delimitan los tipos de iniciativas que pueden ser consideradas.

Ejemplo: priorización de proyectos de innovación social y digitalización de servicios.

· OKR institucionales activos (Objectives and Key Results):

Objetivos estratégicos y resultados medibles que las iniciativas deben impactar directa o indirectamente.

Ejemplo: OKR orientado a mejorar la eficiencia administrativa mediante automatización.

· Restricciones y supuestos estratégicos:

Condiciones normativas, presupuestales u operativas que limitan o condicionan la formulación de iniciativas.

Ejemplo: restricciones de contratación o topes presupuestales por línea.

Uso dentro del subproceso:

Establece el marco estratégico que permite filtrar, validar y clasificar las necesidades institucionales desde su origen.

2. Horizonte de planeación definido (Salida Subproceso 1.1)

Definición:

Periodo temporal oficialmente definido para estructurar y ejecutar las iniciativas institucionales del portafolio.

Tipo de formato:

Declaración formal de ciclo de planeación.

Variables mínimas consideradas:

· Tipo de ciclo de planeación:

Determina la duración del periodo de planeación estratégica.

Ejemplo: ciclo cuatrimestral alineado a la medición de OKR.

· Ventana temporal de ejecución:

Fechas de inicio y cierre del ciclo que condicionan el alcance de las iniciativas.

Ejemplo: iniciativas ejecutables entre enero y abril.

Uso dentro del subproceso:

Permite dimensionar correctamente las iniciativas según su duración, complejidad y capacidad de ejecución.

3. Criterios preliminares de priorización (Salida Subproceso 1.1)

Definición:

Conjunto de criterios base que orientan la clasificación inicial de las necesidades institucionales antes de su evaluación formal.

Tipo de formato:

Listado estructurado de criterios de evaluación.

Variables mínimas consideradas:

· Impacto estratégico esperado:

Nivel en el que la iniciativa contribuye al cumplimiento de objetivos institucionales y OKR.

Ejemplo: iniciativa que impacta directamente un OKR prioritario.

· Valor público potencial:

Beneficio esperado para la ciudadanía o la organización.

Ejemplo: mejora en el acceso o calidad de un servicio público.

· Viabilidad preliminar:

Análisis inicial de factibilidad técnica, operativa y presupuestal.

Ejemplo: uso de capacidades internas existentes sin requerir contratación adicional.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como filtro inicial para organizar, depurar y clasificar las necesidades identificadas.

4. Requerimientos institucionales de las dependencias

Definición:

Solicitudes formales de necesidades identificadas por áreas internas, programas locales y equipos operativos de la Alcaldía.

Tipo de formato:

Formato estandarizado de levantamiento de necesidades.

Variables mínimas consideradas:

· Área solicitante:

Dependencia, programa o equipo que identifica la necesidad.

Ejemplo: área de tecnología o área social.

· Descripción de la necesidad:

Planteamiento claro del problema, oportunidad o brecha identificada.

Ejemplo: necesidad de digitalizar trámites internos.

· Tipo de iniciativa:

Clasificación preliminar según el portafolio.

Ejemplo: iniciativa tecnológica.

Uso dentro del subproceso:

Constituye el insumo principal para alimentar el backlog institucional de proyectos.

5. Peticiones ciudadanas y demandas comunitarias formalizadas

Definición:

Necesidades expresadas por la ciudadanía a través de mecanismos formales de participación y canales institucionales.

Tipo de formato:

Registro de peticiones ciudadanas y actas de participación.

Variables mínimas consideradas:

· Fuente de la solicitud:

Espacio, instancia o canal a través del cual se recoge la necesidad.

Ejemplo: Consejo Local de Planeación.

· Problemática identificada:

Necesidad social priorizada por la comunidad.

Ejemplo: falta de acceso a servicios comunitarios.

· Cobertura territorial:

Zona, barrio o población impactada.

Ejemplo: UPZ específica.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza la incorporación del enfoque participativo y territorial en la planeación del portafolio.

6. Disponibilidad presupuestal por componente

Definición:

Asignación preliminar de recursos financieros disponibles para cada línea estratégica del portafolio.

Tipo de formato:

Reporte presupuestal desagregado.

Variables mínimas consideradas:

· Monto disponible por línea:

Recursos asignados a los componentes social, tecnológico y metodológico.

Ejemplo: mayor asignación a proyectos sociales.

· Restricciones de uso del recurso:

Condiciones normativas que limitan su destinación.

Ejemplo: recursos con destinación específica.

Uso dentro del subproceso:

Permite descartar tempranamente iniciativas financieramente inviables.

SALIDAS

1. Listado preliminar de iniciativas institucionales clasificadas

Definición:

Conjunto organizado de iniciativas identificadas y clasificadas según su tipo de portafolio y nivel de alineación estratégica.

Tipo de formato:

Listado estructurado de iniciativas.

Variables mínimas consideradas:

· Tipo de portafolio:

Clasificación de la iniciativa según su naturaleza.

Ejemplo: iniciativa tecnológica.

· Área origen:

Dependencia que propone la iniciativa.

Ejemplo: área administrativa.

· Nivel de alineación estratégica:

Grado de coherencia con los OKR y lineamientos estratégicos.

Ejemplo: alta alineación con OKR prioritario.

Uso dentro del subproceso:

Insumo base para la evaluación y priorización del Subproceso 1.3.

2. Backlog institucional de proyectos registrado

Definición:

Repositorio único que consolida todas las iniciativas institucionales identificadas para evaluación posterior.

Tipo de formato:

Backlog institucional digital en Azure Devops

Variables mínimas consideradas:

· Identificador único de iniciativa:

Código que garantiza trazabilidad.

Ejemplo: ID-PROY-023.

· Descripción resumida:

Alcance preliminar de la iniciativa.

Ejemplo: digitalización de procesos internos.

· Tipo de iniciativa:

Clasificación por portafolio.

Ejemplo: metodológica.

Uso dentro del subproceso:

Centraliza las iniciativas y habilita su trazabilidad durante todo el ciclo de gobernanza.

3. Documento de consolidación de necesidades institucionales

Definición:

Documento que resume, depura y valida las necesidades institucionales registradas.

Tipo de formato:

Documento de consolidación y validación.

Variables mínimas consideradas:

· Total de iniciativas registradas:

Volumen total de necesidades identificadas.

Ejemplo: 45 iniciativas.

· Iniciativas viables preliminarmente:

Iniciativas que superan el filtro inicial.

Ejemplo: 30 iniciativas.

· Observaciones de depuración:

Comentarios sobre ajustes, fusiones o descartes.

Ejemplo: iniciativas duplicadas fusionadas.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como insumo formal para la priorización mediante WSJF en el Subproceso 1.3.

4. Identificación de iniciativas duplicadas o no viables

Definición:

Registro de iniciativas descartadas o fusionadas durante el proceso de consolidación.

Tipo de formato:

Listado de depuración de iniciativas.

Variables mínimas consideradas:

· Motivo de descarte o ajuste:

Causa de la decisión tomada.

Ejemplo: desalineación estratégica.

· Acción aplicada:

Tipo de tratamiento realizado.

Ejemplo: descarte o fusión.

Uso dentro del subproceso:

Optimiza el backlog antes de la evaluación formal del portafolio.

Ejecutantes

Business Owners

Responsable

Líder PMO Ágil

Consultado

Agile Coach, alcalde Local

Informado

Scrum Masters, Células Ágiles Multidisciplinarias

Subproceso 1.3: Evaluación y priorización de proyectos

Descripción

Este subproceso tiene como propósito evaluar y priorizar las iniciativas registradas en el Backlog Institucional, aplicando criterios de impacto, viabilidad, valor público, alineación estratégica y disponibilidad presupuestal.

El objetivo es establecer un portafolio equilibrado de proyectos que responda a las necesidades de la comunidad, optimice los recursos y garantice coherencia con las políticas públicas locales y distritales.

El proceso se desarrolla de manera colaborativa entre el Líder PMO Ágil, los Business Owners y la alcaldesa, bajo la orientación metodológica del Agile Coach.

Cada propuesta es evaluada mediante una matriz de priorización que considera factores cuantitativos (impacto social, costo-beneficio, alcance territorial) y cualitativos (innovación, urgencia, alineación con los ejes del Plan de Desarrollo Local).

El resultado es un ranking de proyectos priorizados, que conformará el portafolio institucional a ejecutar en el siguiente ciclo operativo, garantizando la transparencia del proceso y la trazabilidad de las decisiones.

ENTRADAS

1. Backlog institucional de proyectos registrado (Salida Subproceso 1.2)

Definición:

Repositorio consolidado de todas las iniciativas institucionales identificadas y registradas, que serán evaluadas y priorizadas para conformar el portafolio institucional.

Tipo de formato:

Backlog institucional digital de proyectos.

Variables mínimas consideradas:

· Identificador único del proyecto:

Código que garantiza trazabilidad durante todo el ciclo de gobernanza.

Ejemplo: ID-PROY-023.

· Descripción preliminar del proyecto:

Resumen del problema u oportunidad que aborda la iniciativa.

Ejemplo: digitalización del proceso de atención ciudadana.

· Tipo de portafolio:

Clasificación según su naturaleza.

Ejemplo: proyecto tecnológico.

Uso dentro del subproceso:

Constituye el universo total de proyectos a evaluar mediante criterios estratégicos y WSJF.

2. Documento de consolidación de necesidades institucionales (Salida Subproceso 1.2)

Definición:

Documento validado por la PMO Ágil que resume las iniciativas depuradas y viables preliminarmente.

Tipo de formato:

Documento de consolidación y validación.

Variables mínimas consideradas:

· Listado de iniciativas viables:

Proyectos que superaron el filtro inicial estratégico y presupuestal.

Ejemplo: 30 iniciativas priorizables.

· Observaciones de depuración:

Comentarios relevantes para la evaluación posterior.

Ejemplo: proyectos fusionados por duplicidad.

Uso dentro del subproceso:

Asegura que la priorización se realice solo sobre iniciativas coherentes y viables.

3. Listado preliminar de iniciativas institucionales clasificadas (Salida Subproceso 1.2)

Definición:

Clasificación inicial de iniciativas por tipo de portafolio y nivel de alineación estratégica.

Tipo de formato:

Listado estructurado de iniciativas.

Variables mínimas consideradas:

· Nivel de alineación estratégica:

Grado de contribución a objetivos institucionales y OKR.

Ejemplo: alta alineación a OKR prioritario.

· Dominio del proyecto:

Línea del portafolio a la que pertenece.

Ejemplo: portafolio social.

Uso dentro del subproceso:

Facilita la comparación entre proyectos durante la priorización.

4. Criterios preliminares de priorización (Salida Subproceso 1.1)

Definición:

Criterios base definidos durante la gobernanza estratégica que orientan la evaluación de los proyectos.

Tipo de formato:

Listado estructurado de criterios estratégicos.

Variables mínimas consideradas:

· Impacto estratégico:

Nivel de contribución del proyecto a los objetivos institucionales.

Ejemplo: impacto directo en metas del Plan de Desarrollo Local.

· Valor público esperado:

Beneficio tangible para la ciudadanía o la organización.

Ejemplo: reducción de tiempos de atención.

· Viabilidad técnica y presupuestal:

Capacidad real de ejecución con recursos disponibles.

Ejemplo: uso de equipos internos.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como base cualitativa para alimentar la evaluación WSJF.

5. Matriz de priorización WSJF (Weighted Shortest Job First)

Definición:

Modelo de priorización que ordena los proyectos según su valor relativo, dividiendo el Costo de la Demora entre la Duración del Trabajo, permitiendo decisiones objetivas y comparables.

Tipo de formato:

Matriz de priorización WSJF.

VARIABLES MÍNIMAS CONSIDERADAS:

· Costo de la demora (Cost of Delay):

Impacto negativo de no ejecutar el proyecto oportunamente. Se compone de:

o Valor para el usuario o ciudadanía

o Impacto estratégico

o Urgencia o riesgo

Ejemplo: alto costo por retrasar un proyecto social crítico.

· Duración del trabajo:

Esfuerzo relativo requerido para ejecutar el proyecto.

Ejemplo: proyecto de corta duración con bajo esfuerzo técnico.

· Puntaje WSJF en serie de Fibonacci

Resultado numérico de la priorización.

Ejemplo: proyecto con WSJF más alto se ejecuta primero.

Uso dentro del subproceso:

Permite ordenar objetivamente los proyectos y justificar la priorización ante instancias directivas y de control.

6. Disponibilidad presupuestal validada por la línea de inversión

Definición:

Confirmación de los recursos financieros disponibles para ejecutar los proyectos priorizados.

Tipo de formato:

Reporte presupuestal validado.

VARIABLES MÍNIMAS CONSIDERADAS:

· Presupuesto disponible por línea:

Recursos asignados a cada portafolio.

Ejemplo: presupuesto tecnológico aprobado.

· Límites de ejecución:

Condiciones normativas del gasto.

Ejemplo: restricciones de contratación.

USO DENTRO DEL SUBPROCESO:

Permite ajustar la priorización según factibilidad financiera real.

SALIDAS

1. Ranking de proyectos priorizados mediante WSJF

Definición:

Listado ordenado de proyectos priorizados según su valor relativo, calculado mediante la metodología WSJF.

Tipo de formato:

Matriz de priorización del portafolio de proyectos.

VARIABLES MÍNIMAS CONSIDERADAS:

· Orden de prioridad WSJF:

Posición relativa del proyecto dentro del portafolio.

Ejemplo: proyecto priorizado en primer lugar para la vigencia.

· Puntaje WSJF:

Valor numérico resultante de la evaluación.

Ejemplo: alto puntaje por alto impacto y bajo esfuerzo.

· Dominio del proyecto:

Línea social, tecnológica o metodológica.

Ejemplo: proyecto tecnológico.

Uso dentro del subproceso:

Determina qué proyectos se planifican primero y con qué nivel de detalle.

2. Portafolio preliminar de proyectos priorizados

Definición:

Conjunto de proyectos seleccionados para el siguiente ciclo operativo, organizados por la línea de portafolio.

Tipo de formato:

Documento de portafolio preliminar.

Variables mínimas consideradas:

· Proyectos incluidos por portafolio:

Iniciativas priorizadas por dominio.

Ejemplo: 5 proyectos sociales, 3 tecnológicos.

· Alineación a OKR institucionales:

Relación directa con objetivos estratégicos.

Ejemplo: OKR de cobertura social.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como insumo directo para la aprobación institucional del Subproceso 1.4.

3. Informe de evaluación y criterios aplicados

Definición:

Documento que detalla el proceso de evaluación, los criterios utilizados y los resultados obtenidos.

Tipo de formato:

Informe técnico de priorización.

Variables mínimas consideradas:

· Criterios evaluados:

Impacto, valor público, urgencia y viabilidad.

Ejemplo: criterios alineados al PDL.

· Resultados de la priorización:

Justificación del orden WSJF.

Ejemplo: comparación entre proyectos.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza transparencia y trazabilidad en la toma de decisiones.

4. Acta de revisión y validación del portafolio preliminar

Definición:

Registro formal de la revisión y validación del portafolio preliminar por parte de la alta dirección.

Tipo de formato:

Acta administrativa de validación.

Variables mínimas consideradas:

· Fecha de validación:

Momento oficial de la revisión.

Ejemplo: sesión de comité directivo.

· Observaciones estratégicas:

Ajustes o recomendaciones realizadas.

Ejemplo: solicitud de ajuste en priorización.

Uso dentro del subproceso:

Habilita el paso al Subproceso 1.4 de aprobación y comunicación oficial.

Ejecutantes

Líder PMO Ágil

Responsable

Alcalde Local

Consultado

Business Owners

Informado

Scrum Masters, Células Ágiles Multidisciplinarias

Subproceso 1.4: Aprobación y comunicación del portafolio institucional

Descripción

Este subproceso marca el cierre del ciclo de gobernanza estratégica, en el cual se formaliza la aprobación del portafolio institucional de proyectos y se comunica oficialmente a todos los actores involucrados para su ejecución.

El objetivo es garantizar que los proyectos priorizados cuenten con respaldo político, validación técnica y asignación presupuestal, asegurando así su viabilidad administrativa dentro del marco normativo distrital y local.

Una vez la priorización ha sido revisada, el Líder PMO Ágil presenta el portafolio consolidado a la alcaldesa (Sponsor Estratégico) para su validación final.

Con base en dicha aprobación, se emite un acto administrativo interno o comunicación oficial que formaliza el inicio del ciclo de planeación y ejecución ágil.

Posteriormente, la PMO Ágil realiza la socialización institucional del portafolio, informando a los Business Owners, Product Owners y equipos operativos sobre los proyectos seleccionados, los objetivos asociados y los indicadores de valor público que regirán su desarrollo.

ENTRADAS

1. Ranking de proyectos priorizados mediante WSJF (Salida Subproceso 1.3)

Definición:

Listado ordenado de proyectos priorizados según su valor relativo, calculado mediante la metodología WSJF (Weighted Shortest Job First), que refleja el orden recomendado de ejecución.

Tipo de formato:

Matriz de priorización WSJF del portafolio.

Variables mínimas consideradas:

· Orden de prioridad WSJF:

Posición relativa del proyecto dentro del portafolio.

Ejemplo: proyecto ubicado en el primer lugar de priorización.

· Puntaje WSJF:

Valor numérico resultante de la relación entre costo de la demora y duración del trabajo en serie de Fibonacci

Ejemplo: puntaje alto por alto impacto estratégico y bajo esfuerzo.

· Dominio del proyecto:

Línea del portafolio a la que pertenece.

Ejemplo: proyecto del portafolio social.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como base objetiva para la aprobación política y administrativa del portafolio institucional.

2. Portafolio preliminar de proyectos priorizados (Salida Subproceso 1.3)

Definición:

Conjunto estructurado de proyectos priorizados para el siguiente ciclo operativo, organizados por la línea de portafolio.

Tipo de formato:

Documento de portafolio preliminar.

Variables mínimas consideradas:

· Listado de proyectos priorizados:

Iniciativas seleccionadas para ejecución.

Ejemplo: proyectos tecnológicos y sociales priorizados.

· Alineación a OKR institucionales:

Relación directa entre proyectos y objetivos estratégicos.

Ejemplo: contribución a OKR de eficiencia institucional.

Uso dentro del subproceso:

Permite a la alta dirección revisar integralmente el conjunto de proyectos propuestos.

3. Informe de evaluación y criterios aplicados (Salida Subproceso 1.3)

Definición:

Documento técnico que describe el proceso de evaluación, los criterios utilizados y los resultados obtenidos en la priorización.

Tipo de formato:

Informe técnico de priorización.

Variables mínimas consideradas:

· Criterios evaluados:

Impacto estratégico, valor público, urgencia y viabilidad.

Ejemplo: criterios alineados al Plan de Desarrollo Local.

· Justificación del ranking:

Argumentación de la posición relativa de cada proyecto.

Ejemplo: proyecto priorizado por mayor beneficio ciudadano.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza transparencia, trazabilidad y soporte técnico a la decisión de aprobación.

4. Acta de revisión y validación del portafolio preliminar (Salida Subproceso 1.3)

Definición:

Registro formal de la revisión del portafolio preliminar por parte de la alta dirección.

Tipo de formato:

Acta administrativa de validación.

Variables mínimas consideradas:

· Fecha de la sesión de revisión:

Momento oficial de análisis del portafolio.

Ejemplo: comité directivo mensual.

· Observaciones estratégicas:

Ajustes, recomendaciones o solicitudes de modificación.

Ejemplo: ajuste de prioridad en un proyecto específico.

Uso dentro del subproceso:

Formaliza la revisión previa a la aprobación definitiva del portafolio.

5. Disponibilidad presupuestal validada

Definición:

Confirmación final de los recursos financieros disponibles para la ejecución del portafolio priorizado.

Tipo de formato:

Reporte presupuestal validado.

Variables mínimas consideradas:

· Presupuesto aprobado por línea:

Recursos asignados a cada portafolio.

Ejemplo: presupuesto tecnológico aprobado para la vigencia.

· Condiciones de ejecución:

Restricciones normativas o administrativas del gasto.

Ejemplo: cronograma de desembolsos.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza la viabilidad financiera del portafolio aprobado.

SALIDAS

1. Portafolio institucional aprobado

Definición:

Conjunto definitivo de proyectos autorizados para ejecución durante el ciclo de planeación.

Tipo de formato:

Informe oficial de portafolio institucional en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Proyectos aprobados:

Iniciativas autorizadas para ejecución.

Ejemplo: listado final de proyectos por portafolio.

· Alineación estratégica validada:

Confirmación de coherencia con OKR institucionales.

Ejemplo: proyectos alineados a objetivos prioritarios.

Uso dentro del subproceso:

Habilita formalmente la planificación táctica y ejecución ágil (Macroproceso 2).

2. Acta de aprobación del portafolio

Definición:

Documento administrativo que formaliza la decisión de aprobación del portafolio institucional.

Tipo de formato:

Acta administrativa firmada.

Variables mínimas consideradas:

· Autoridad aprobadora:

Instancia que valida el portafolio.

Ejemplo: alcaldesa Local.

· Fecha de aprobación:

Momento oficial de autorización.

Ejemplo: acta firmada en sesión formal.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como soporte legal y administrativo de la decisión tomada.

3. Comunicación oficial de inicio del ciclo de ejecución

Definición:

Notificación institucional que informa a los actores involucrados el inicio del ciclo de ejecución del portafolio aprobado.

Tipo de formato:

Comunicado institucional.

Variables mínimas consideradas:

· Fecha de inicio de ejecución:

Arranque formal del ciclo operativo.

Ejemplo: inicio del cuatrimestre.

· Actores notificados:

Roles y equipos informados.

Ejemplo: Business Owners y Product Owners.

4. Backlog institucional actualizado con proyectos aprobados

Definición:

Actualización del repositorio institucional incorporando únicamente los proyectos aprobados para ejecución.

Tipo de formato:

Backlog institucional digital actualizado en Azure

Variables mínimas consideradas:

· Estado del proyecto:

Condición dentro del ciclo.

Ejemplo: aprobado para ejecución.

· Prioridad confirmada:

Orden definitivo según WSJF aprobado.

Ejemplo: prioridad alta.

Uso dentro del subproceso:

Se convierte en la entrada principal del Subproceso 2.1: Planificación táctica de portafolios.

Ejecutantes

Líder PMO Ágil

Responsable

Alcalde Local

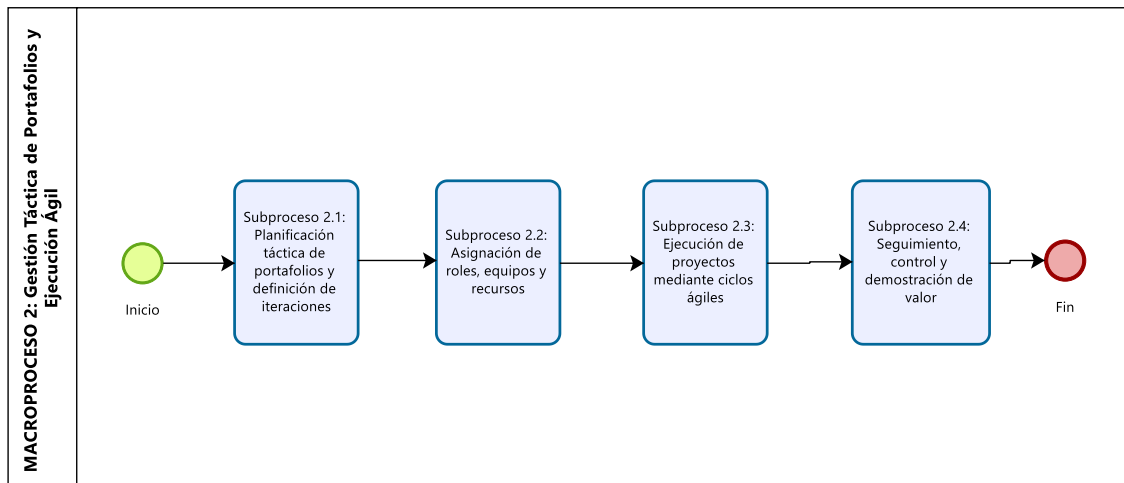
Consultado

Business Owners, Agile Coach

Informado

Células Ágiles Multidisciplinarias, Scrum Masters

MACROPROCESO 2 GESTIÓN TÁCTICA DE PORTAFOLIOS Y EJECUCIÓN ÁGIL 1

Figura 24 Macroproceso 2: Gestión táctica de portafolios y ejecución ágil

Powered by
bizagi
Modeler

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de PMO Ágil propuesto para la Alcaldía Local de Kennedy, utilizando Bizagi Modeler.

ELEMENTOS DEL PROCESO

Subproceso 2.1: Planificación táctica de portafolios y definición de iteraciones

Descripción

Este subproceso consiste en traducir el portafolio institucional aprobado en planes tácticos y ejecutables, definiendo objetivos de corto plazo, entregables esperados y estructura de iteraciones para cada proyecto.

Cada Business Owner lidera la planificación de su portafolio (social, tecnológico o metodológico), descomponiendo los proyectos en épicas e historias de usuario.

Los Product Owners, en conjunto con los Scrum Masters y las Células Ágiles, refinan los requerimientos y establecen la secuencia de trabajo.

El Líder PMO Ágil garantiza que la planificación respete la capacidad instalada y los límites presupuestales, mientras que el Agile Coach asegura la alineación metodológica y el cumplimiento de las prácticas ágiles institucionales.

El resultado de este proceso es un Plan Táctico de Portafolio, que define los ciclos de trabajo (sprints o iteraciones), los entregables esperados y los indicadores de valor que serán monitoreados por la PMO.

ENTRADAS

1. Portafolio institucional aprobado (Salida Subproceso 1.4)

Definición:

Conjunto definitivo de proyectos autorizados para ejecución durante el ciclo de planeación, con alineación estratégica y viabilidad administrativa confirmada.

Tipo de formato:

Documento oficial de portafolio institucional.

Variables mínimas consideradas:

· Listado de proyectos aprobados:

Iniciativas autorizadas para ejecución.

Ejemplo: proyectos sociales, tecnológicos y metodológicos priorizados.

· Dominio del portafolio:

Línea estratégica a la que pertenece cada proyecto.

Ejemplo: portafolio tecnológico.

· Alineación a OKR institucionales:

Relación explícita entre proyectos y objetivos estratégicos.

Ejemplo: proyecto alineado a OKR de eficiencia administrativa.

Uso dentro del subproceso:

Define el universo de proyectos que deben ser desagregados en planes tácticos ejecutables.

2. Backlog institucional actualizado con proyectos aprobados (Salida Subproceso 1.4)

Definición:

Repositorio institucional que consolida únicamente los proyectos aprobados, con su prioridad definitiva y estado habilitado para ejecución.

Tipo de formato:

Backlog institucional digital actualizado en Azure

Variables mínimas consideradas:

· Estado del proyecto:

Condición operativa dentro del ciclo.

Ejemplo: aprobado para ejecución.

· Prioridad confirmada (WSJF):

Orden definitivo de atención del proyecto.

Ejemplo: prioridad alta según WSJF.

· Identificador del proyecto:

Código único de trazabilidad.

Ejemplo: ID-PROY-023.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como punto de partida para la descomposición táctica de los proyectos.

3. Comunicación oficial de inicio del ciclo de ejecución (Salida Subproceso 1.4)

Definición:

Notificación institucional que habilita formalmente el inicio de la planeación táctica y ejecución de los proyectos aprobados.

Tipo de formato:

Comunicado institucional.

Variables mínimas consideradas:

· Fecha de inicio del ciclo:

Momento a partir del cual se pueden iniciar actividades operativas.

Ejemplo: inicio del cuatrimestre.

· Actores habilitados:

Roles autorizados para iniciar la planeación.

Ejemplo: Business Owners y Product Owners.

Uso dentro del subproceso:

Activa formalmente el trabajo táctico de los portafolios.

4. OKR institucionales y de portafolio vigentes

Definición:

Conjunto de objetivos y resultados clave que deben ser operacionalizados a nivel táctico durante el ciclo de ejecución.

Tipo de formato:

Matriz de OKR institucionales y por portafolio.

Variables mínimas consideradas:

· Objective (Objetivo):

Propósito estratégico que debe materializarse mediante entregables.

Ejemplo: mejorar tiempos de respuesta institucional.

· Key Results (Resultados Clave mínimo 2 por Objetivo máximo 3):

Métricas que permiten medir el logro del objetivo.

Ejemplo: reducción del 20% en tiempos de atención.

· Periodo de medición:

Horizonte temporal del OKR.

Ejemplo: trimestre o cuatrimestre.

Uso dentro del subproceso:

Permite traducir la estrategia en objetivos tácticos medibles por iteración.

5. Capacidad operativa y técnica de los equipos

Definición:

Estimación de la capacidad real de trabajo disponible de los equipos que ejecutarán los proyectos.

Tipo de formato:

Registro de capacidad operativa en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Disponibilidad del equipo:

Tiempo efectivo asignable a proyectos.

Ejemplo: dedicación parcial o total.

· Capacidades técnicas disponibles:

Habilidades presentes en los equipos.

Ejemplo: desarrollo, análisis, gestión social.

· Restricciones operativas:

Factores que limitan la capacidad.

Ejemplo: simultaneidad de proyectos.

Uso dentro del subproceso:

Evita la sobreasignación y permite una planificación realista de iteraciones.

6. Presupuesto asignado y recursos disponibles

Definición:

Recursos financieros y tecnológicos disponibles para la ejecución táctica de los proyectos.

Tipo de formato:

Reporte de recursos asignados en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Presupuesto asignado por proyecto:

Recursos aprobados para su ejecución.

Ejemplo: monto asignado a un proyecto tecnológico.

· Recursos tecnológicos disponibles:

Herramientas y plataformas habilitadas.

Ejemplo: Azure DevOps, Power BI.

Uso dentro del subproceso:

Permite ajustar el alcance táctico a las restricciones reales de recursos.

SALIDAS

1. Planes tácticos de portafolio definidos

Definición:

Planes operativos que traducen el portafolio institucional en objetivos de corto plazo, entregables y ciclos de trabajo.

Tipo de formato:

Planes tácticos de portafolio por línea estratégica.

Variables mínimas consideradas:

· Objetivos tácticos por proyecto:

Metas de corto plazo alineadas a OKR.

Ejemplo: entrega de un módulo funcional.

· Entregables esperados:

Resultados concretos a producir.

Ejemplo: desarrollo de una funcionalidad.

· Secuencia de ejecución:

Orden de trabajo entre proyectos.

Ejemplo: ejecución escalonada según prioridad.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como base para la asignación de equipos y recursos (Subproceso 2.2).

2. Backlogs de proyecto refinados y priorizados

Definición:

Descomposición de los proyectos en épicas, historias de usuario o tareas ejecutables, priorizadas según valor y dependencia.

Tipo de formato:

Backlog de proyecto refinado en Azure

Variables mínimas consideradas:

· Épicas definidas:

Grandes bloques funcionales del proyecto.

Ejemplo: módulo de atención ciudadana.

- Historias de usuario priorizadas:

Unidades de trabajo ejecutables.

Ejemplo: historia priorizada para el primer sprint.

- Criterios de aceptación:

Condiciones que validan el cumplimiento.

Ejemplo: funcionalidad operativa y validada.

Uso dentro del subproceso:

Permite planificar iteraciones con claridad y enfoque en valor.

3. Cronograma de iteraciones o sprints definido

Definición:

Plan temporal que establece la duración y secuencia de las iteraciones de trabajo.

Tipo de formato:

Cronograma de sprints o iteraciones en Azure

Variables mínimas consideradas:

- Duración de la iteración:

Tiempo definido para cada ciclo.

Ejemplo: sprint de 15 días.

- Número de iteraciones:

Cantidad de ciclos planificados.

Ejemplo: 6 sprints por cuatrimestre.

- Objetivo por iteración:

Resultado esperado en cada sprint.

Ejemplo: entrega incremental de valor.

Uso dentro del subproceso:

Estructura el ritmo de ejecución ágil del portafolio.

4. Indicadores tácticos de seguimiento definidos (OKR/KPI)

Definición:

Indicadores que permiten medir el avance, desempeño y valor generado durante la ejecución táctica.

Tipo de formato:

Matriz de indicadores tácticos en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· OKR tácticos:

Objetivos y resultados clave a nivel de proyecto.

Ejemplo: KR de avance funcional por periodo

· KPI de ejecución:

Indicadores operativos de desempeño.

Ejemplo: cumplimiento de historias comprometidas.

Uso dentro del subproceso:

Habilita el seguimiento y control del Subproceso 2.4.

5. Acta de inicio de ejecución táctica

Definición:

Documento que formaliza el inicio de la ejecución táctica del portafolio.

Tipo de formato:

Acta administrativa de inicio.

VARIABLES MÍNIMAS CONSIDERADAS:

· Fecha de inicio:

Arranque formal de la ejecución.

Ejemplo: inicio del sprint 1.

· Proyectos habilitados:

Iniciativas que inician ejecución.

Ejemplo: proyectos priorizados WSJF.

USO DENTRO DEL SUBPROCESO:

Autoriza formalmente la asignación de equipos y recursos (Subproceso 2.2).

EJECUTANTES

Business Owners

RESPONSABLE

Líder PMO Ágil

CONSULTADO

Agile Coach, Scrum Masters

INFORMADO

Alcalde Local, Células Ágiles Multidisciplinarias

Subproceso 2.2: Asignación de roles, equipos y recursos

DESCRIPCIÓN

Este subproceso tiene como objetivo estructurar los equipos de trabajo y garantizar la asignación adecuada de roles, capacidades y recursos necesarios para la ejecución de los proyectos priorizados.

A partir de los planes tácticos de portafolio, la PMO Ágil lidera la conformación de las células ágiles multidisciplinarias, integradas por personal técnico, operativo y social según la naturaleza de cada iniciativa.

El Líder PMO Ágil, con el acompañamiento del Agile Coach, supervisa que la distribución de funciones y cargas de trabajo mantenga el equilibrio entre líneas de portafolio (tecnológica, social y metodológica) y fomente la transversalidad institucional.

Los Business Owners validan los perfiles requeridos por sus proyectos, mientras los Product Owners y Scrum Masters definen la estructura operativa de las células que ejecutarán las iteraciones.

Asimismo, se asignan los recursos financieros y tecnológicos disponibles, garantizando coherencia con las restricciones presupuestales y las metas de valor público.

El resultado es la formalización de los equipos y la disponibilidad de recursos, lo que habilita el inicio del ciclo de ejecución ágil.

ENTRADAS

1. Planes tácticos de portafolio definidos (Salida Subproceso 2.1)

Definición:

Planes operativos que establecen objetivos tácticos, entregables y secuencia de ejecución para los proyectos del portafolio.

Tipo de formato:

Planes tácticos de portafolio por línea estratégica en Azure

Variables mínimas consideradas:

· Objetivos tácticos por proyecto:

Metas de corto plazo derivadas de los OKR.

Ejemplo: entrega de un módulo funcional en el primer sprint.

· Entregables esperados:

Resultados concretos a producir en cada proyecto.

Ejemplo: prototipo funcional o informe técnico.

· Secuencia de ejecución:

Orden de atención entre proyectos según prioridad.

Ejemplo: proyectos WSJF alto asignados primero.

Uso dentro del subproceso:

Define qué proyectos requieren equipos, roles y recursos específicos.

2. Backlogs de proyecto refinados y priorizados (Salida Subproceso 2.1)

Definición:

Descomposición detallada de los proyectos en épicas, historias de usuario o tareas ejecutables.

Tipo de formato:

Backlog de proyecto refinado en Azure

Variables mínimas consideradas:

· Historias de usuario priorizadas:

Unidades de trabajo listas para ejecución.

Ejemplo: historia priorizada para el sprint 1.

· Dependencias identificadas:

Relación entre tareas o proyectos.

Ejemplo: dependencia tecnológica previa.

· Criterios de aceptación definidos:

Condiciones para validar cada historia.

Ejemplo: funcionalidad validada por el Product Owner.

Uso dentro del subproceso:

Permite definir los perfiles y capacidades requeridas en los equipos.

3. Cronograma de iteraciones o sprints definido (Salida Subproceso 2.1)

Definición:

Plan temporal que establece la duración, número y secuencia de las iteraciones de trabajo.

Tipo de formato:

Cronograma de sprints o iteraciones.

Variables mínimas consideradas:

· Duración del sprint:

Tiempo asignado a cada iteración.

Ejemplo: sprint de 15 días calendario.

· Número de sprints planificados:

Cantidad de ciclos definidos para el periodo.

Ejemplo: 6 sprints por cuatrimestre.

· Objetivo por sprint:

Resultado esperado en cada ciclo.

Ejemplo: entrega incremental de valor.

Uso dentro del subproceso:

Determina la disponibilidad temporal de los equipos y la asignación de cargas de trabajo.

4. Indicadores tácticos de seguimiento definidos (OKR/KPI) (Salida Subproceso 2.1)

Definición:

Conjunto de indicadores que permiten medir el desempeño y avance de los proyectos durante la ejecución.

Tipo de formato:

Matriz de indicadores tácticos en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· OKR tácticos:

Objetivos y resultados clave por proyecto o portafolio.

Ejemplo: KR de avance funcional por sprint.

· KPI de ejecución:

Indicadores operativos de desempeño.

Ejemplo: porcentaje de historias completadas.

Uso dentro del subproceso:

Permite definir responsabilidades claras asociadas a resultados medibles.

5. Capacidad operativa y técnica de los equipos

Definición:

Información consolidada sobre la disponibilidad y capacidades del talento humano asignable a los proyectos.

Tipo de formato:

Registro de capacidad operativa y perfiles.

Variables mínimas consideradas:

· Disponibilidad de los recursos:

Tiempo efectivo asignable por rol.

Ejemplo: dedicación parcial o exclusiva.

· Capacidades técnicas y funcionales:

Conocimientos y habilidades requeridas.

Ejemplo: desarrollo, análisis, gestión social.

· Restricciones operativas:

Limitaciones de asignación simultánea.

Ejemplo: participación en múltiples proyectos.

Uso dentro del subproceso:

Evita sobrecargas y garantiza una asignación realista de equipos.

6. Presupuesto y recursos tecnológicos asignados

Definición:

Recursos financieros y tecnológicos disponibles para soportar la ejecución de los proyectos.

Tipo de formato:

Reporte de recursos asignados en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Presupuesto por proyecto:

Recursos financieros aprobados.

Ejemplo: monto asignado a proyecto tecnológico.

· Herramientas tecnológicas disponibles:

Plataformas habilitadas para ejecución y seguimiento.

Ejemplo: Azure DevOps, Power BI.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza que la asignación de equipos sea coherente con los recursos disponibles.

SALIDAS

1. Equipos ágiles multidisciplinarios conformados

Definición:

Equipos de trabajo estructurados para ejecutar los proyectos, integrando perfiles técnicos, sociales y metodológicos según necesidad.

Tipo de formato:

Acta de conformación de equipos por proyecto.

Variables mínimas consideradas:

· Integrantes del equipo:

Personas asignadas a cada proyecto.

Ejemplo: analista, desarrollador, gestor social.

· Roles definidos:

Funciones asignadas dentro del equipo.

Ejemplo: Product Owner, Scrum Master.

Uso dentro del subproceso:

Habilita el inicio operativo de la ejecución ágil.

2. Matriz RACI operativa definida

Definición:

Herramienta que establece responsabilidades claras para cada rol involucrado en la ejecución de los proyectos.

Tipo de formato:

Matriz RACI por proyecto o célula ágil.

Variables mínimas consideradas:

· Responsable (responsable):

Quién ejecuta la tarea.

Ejemplo: célula ágil.

· Accountable (Aprobador):

Quién responde por el resultado.

Ejemplo: Product Owner.

· Consulted / Informed:

Roles que apoyan o reciben información.

Ejemplo: Agile Coach, Business Owner.

Uso dentro del subproceso:

Reduce ambigüedades y fortalece la gobernanza operativa.

3. Plan de asignación de recursos financieros y técnicos

Definición:

Documento que detalla cómo se distribuyen los recursos aprobados entre los proyectos y equipos.

Tipo de formato:

Plan de asignación de recursos.

Variables mínimas consideradas:

· Recursos financieros asignados:

Distribución presupuestal por proyecto.

Ejemplo: presupuesto por sprint.

· Recursos técnicos asignados:

Herramientas y plataformas disponibles.

Ejemplo: licencias de software.

Uso dentro del subproceso:

Asegura coherencia entre planificación y ejecución.

4. Listado oficial de roles definidos

Definición:

Relación formal de los roles asignados a cada proyecto y equipo.

Tipo de formato:

Listado oficial de roles por proyecto.

Variables mínimas consideradas:

· Rol asignado:

Función específica dentro del proyecto.

Ejemplo: Scrum Master.

· Persona responsable:

Recurso asignado al rol.

Ejemplo: funcionario o contratista.

Uso dentro del subproceso:

Formaliza la estructura operativa de la ejecución ágil.

5. Aprobación institucional de equipos y recursos

Definición:

Validación formal de la conformación de equipos y asignación de recursos para la ejecución.

Tipo de formato:

Acta o comunicación de aprobación institucional.

Variables mínimas consideradas:

· Autoridad que aprueba:

Instancia responsable de la validación.

Ejemplo: Líder PMO Ágil.

· Fecha de aprobación:

Momento oficial de autorización.

Ejemplo: previo al inicio del sprint 1.

Uso dentro del subproceso:

Habilita el Subproceso 2.3: Ejecución de proyectos mediante ciclos ágiles.

Ejecutantes

Líder PMO Ágil

Responsable

Business Owners

Consultado

Agile Coach, Scrum Masters

Informado

Alcalde Local, Células Ágiles Multidisciplinarias

Subproceso 2.3: Ejecución de proyectos mediante ciclos ágiles

Descripción

Este subproceso constituye el núcleo operativo de la PMO Ágil, en el cual las células ágiles multidisciplinarias desarrollan los proyectos priorizados mediante sprints de 15 días calendario.

Cada sprint busca entregar resultados tangibles e incrementales que contribuyan directamente a los objetivos estratégicos de la Alcaldía y al cumplimiento de las metas establecidas en los OKR y KPI trimestrales definidos por la PMO Ágil.

El proceso parte de la planeación anual del portafolio, que establece las grandes metas de cada línea (social, tecnológica y metodológica).

A partir de allí, los Business Owners dividen los objetivos anuales en OKR trimestrales, los Product Owners los descomponen en historias de usuario o tareas ejecutables, y las células ágiles las desarrollan dentro de cada sprint.

Durante la ejecución, se aplican las ceremonias institucionales del marco Scrum adaptado a la PMO:

- Sprint Planning : se definen los objetivos del sprint, las historias priorizadas y la meta de valor público esperada.

- Daily Scrum (cada 24 h): breve sincronización interna del equipo para identificar avances, bloqueos o ajustes.

- Sprint Review demostración de los entregables ante el Product Owner y recopilación de retroalimentación.

- Backlog Refinement (una sesión por sprint de 15 días): espacio para aclarar requisitos, validar criterios de aceptación, dividir historias, gestionar dependencias, actualizar riesgos y estimar esfuerzo.

- Sprint Retrospective: reflexión sobre el proceso, identificación de oportunidades de mejora y planificación de ajustes.

Adicionalmente, la PMO institucionaliza revisiones mensuales con la alcaldesa (Sponsor Estratégico), en las cuales el Líder PMO Ágil presenta los avances acumulados de los equipos, los indicadores de valor público y el estado de cumplimiento de los OKR/KPI.

Este espacio garantiza la trazabilidad entre la ejecución técnica y los resultados estratégicos, fomentando la toma de decisiones informada.

El Agile Coach mantiene la coherencia metodológica y acompaña tanto a los Scrum Masters como al Líder PMO, promoviendo la mejora continua, la autonomía de los equipos y la madurez ágil en el contexto institucional.

ENTRADAS

1. Equipos ágiles multidisciplinarios conformados (Salida Subproceso 2.2)

Definición:

Equipos de trabajo formalmente constituidos para la ejecución de los proyectos, integrando perfiles técnicos, sociales y metodológicos según la naturaleza de cada iniciativa.

Tipo de formato:

Acta de conformación de equipos ágiles por proyecto.

Variables mínimas consideradas:

· Integrantes del equipo:

Relación de personas asignadas al proyecto, con dedicación definida.

Ejemplo: un desarrollador, un analista funcional y un gestor social asignados al mismo proyecto.

· Roles dentro del equipo:

Funciones específicas que cada integrante desempeña durante la ejecución.

Ejemplo: Product Owner responsable del backlog y Scrum Master facilitador del proceso.

· Nivel de dedicación:

Porcentaje de tiempo disponible para el proyecto.

Ejemplo: dedicación parcial del 50% durante el cuatrimestre.

Uso dentro del subproceso:

Constituye la base operativa para iniciar la ejecución de los sprints.

2. Matriz RACI operativa definida (Salida Subproceso 2.2)

Definición:

Herramienta que establece claramente las responsabilidades y niveles de participación de cada rol durante la ejecución del proyecto.

Tipo de formato:

Matriz RACI por proyecto o célula ágil.

Variables mínimas consideradas:

· Responsable (responsable):

Rol encargado de ejecutar las tareas.

Ejemplo: célula ágil responsable de desarrollar las historias de usuario.

· Accountable (Aprobador):

Rol que responde por los resultados finales.

Ejemplo: Product Owner como responsable del valor entregado.

· Consulted / Informed:

Roles que brindan apoyo o deben ser informados.

Ejemplo: Agile Coach consultado para ajustes metodológicos.

Uso dentro del subproceso:

Evita ambigüedades y mejora la coordinación durante la ejecución ágil.

3. Backlogs de proyecto refinados y priorizados (Salida Subproceso 2.1)

Definición:

Conjunto de historias de usuario, tareas o actividades ejecutables priorizadas según valor y dependencia.

Tipo de formato:

Backlog de proyecto en herramienta digital Azure

Variables mínimas consideradas:

· Historias de usuario definidas:

Requerimientos expresados desde la perspectiva del usuario o del proceso.

Ejemplo: “Como ciudadano quiero agendar una cita en línea para reducir tiempos de espera”.

· Prioridad de las historias:

Orden de ejecución según valor y urgencia.

Ejemplo: historias críticas ubicadas en los primeros sprints.

· Criterios de aceptación:

Condiciones claras que determinan cuándo una historia se considera completada.

Ejemplo: funcionalidad operativa y validada por el Product Owner.

Uso dentro del subproceso:

Guía el trabajo diario del equipo durante los sprints.

4. Cronograma de iteraciones o sprints definido (Salida Subproceso 2.1)

Definición:

Plan temporal que organiza la ejecución del proyecto en ciclos cortos e iterativos.

Tipo de formato:

Cronograma de sprints En Azure Devops.

Variables mínimas consideradas:

· Duración del sprint:

Tiempo establecido para cada iteración.

Ejemplo: sprint de 15 días calendario.

· Número de sprints planificados:

Cantidad total de ciclos previstos para el periodo.

Ejemplo: 6 sprints durante el cuatrimestre.

· Objetivo del sprint:

Resultado de valor esperado al finalizar cada iteración.

Ejemplo: entrega de un módulo funcional o avance metodológico.

Uso dentro del subproceso:

Marca el ritmo de ejecución y las fechas de entrega incremental.

5. Indicadores tácticos de seguimiento definidos (OKR/KPI) (Salida Subproceso 2.1)

Definición:

Indicadores que permiten medir el avance, desempeño y valor generado durante la ejecución de los proyectos.

Tipo de formato:

Matriz de OKR y KPI tácticos en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· OKR tácticos:

Objetivos de corto plazo y resultados clave asociados a la ejecución.

Ejemplo: KR de completar el 80% de historias comprometidas en el sprint.

· KPI de ejecución:

Indicadores operativos que miden desempeño del equipo.

Ejemplo: velocidad del equipo o porcentaje de cumplimiento.

· Frecuencia de medición:

Periodicidad con la que se revisan los indicadores.

Ejemplo: medición quincenal por sprint.

Uso dentro del subproceso:

Permite evaluar el desempeño del equipo y tomar decisiones oportunas.

6. Plan de asignación de recursos financieros y técnicos (Salida Subproceso 2.2)

Definición:

Distribución de los recursos aprobados para soportar la ejecución de los proyectos.

Tipo de formato:

Plan de asignación de recursos en una Matriz.

Variables mínimas consideradas:

· Recursos financieros disponibles:

Presupuesto asignado al proyecto o sprint.

Ejemplo: recursos destinados a contratación o licencias.

· Recursos tecnológicos habilitados:

Herramientas disponibles para el trabajo del equipo.

Ejemplo: Azure DevOps para gestión del backlog.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza que la ejecución cuente con soporte financiero y tecnológico adecuado.

SALIDAS

1. Entregables incrementales por sprint

Definición:

Resultados parciales y verificables generados al finalizar cada sprint.

Tipo de formato:

Entregables funcionales, técnicos o metodológicos.

VARIABLES MÍNIMAS CONSIDERADAS:

· Tipo de entregable:

Naturaleza del resultado entregado.

Ejemplo: funcionalidad desarrollada, informe social, guía metodológica.

· Sprint de entrega:

Iteración en la que se produce el entregable.

Ejemplo: sprint 2.

· Validación del entregable:

Aprobación por parte del Product Owner.

Ejemplo: entregable validado en Sprint Review.

Uso dentro del subproceso:

Evidencia la generación continua de valor público.

2. Reporte quincenal de avance de sprint

Definición:

Informe que resume el avance, bloqueos y resultados del sprint.

Tipo de formato:

Reporte de sprint en Power BI

VARIABLES MÍNIMAS CONSIDERADAS:

· Historias comprometidas vs. completadas:

Nivel de cumplimiento del sprint.

Ejemplo: 8 de 10 historias completadas.

· Bloqueos identificados:

Obstáculos que afectan la ejecución.

Ejemplo: dependencia externa no resuelta.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como insumo para seguimiento táctico y toma de decisiones.

3. Reporte mensual consolidado de ejecución

Definición:

Consolidado de avances de varios sprints para revisión estratégica.

Tipo de formato:

Reporte mensual institucional en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Avance acumulado por proyecto:

Progreso general del proyecto.

Ejemplo: 60% de avance funcional.

· Estado de OKR y KPI:

Nivel de cumplimiento de objetivos.

Ejemplo: KR en estado “en riesgo”.

Uso dentro del subproceso:

Alimenta el seguimiento estratégico del Subproceso 2.4.

4. Retroalimentación y lecciones aprendidas

Definición:

Aprendizajes identificados durante la ejecución de los sprints.

Tipo de formato:

Registro de retrospectivas y lecciones aprendidas en Azure Devops

Variables mínimas consideradas:

· Buenas prácticas identificadas:

Acciones que funcionaron bien.

Ejemplo: mejora en coordinación interáreas.

· Oportunidades de mejora:

Aspectos que ajustar en próximos sprints.

Ejemplo: refinar criterios de aceptación.

Uso dentro del subproceso:

Alimenta la mejora continua y la gestión del conocimiento.

5. Backlog ajustado para el siguiente ciclo

Definición:

Actualización del backlog incorporando ajustes, nuevas prioridades o aprendizajes.

Tipo de formato:

Backlog de proyecto actualizado en Azure

Variables mínimas consideradas:

· Historias re-priorizadas:

Cambios en el orden de ejecución.

Ejemplo: historia adelantada por urgencia.

· Nuevas historias identificadas:

Requerimientos emergentes.

Ejemplo: ajuste solicitado por usuario interno.

Uso dentro del subproceso:

Se convierte en entrada directa del siguiente sprint y del Subproceso 2.4.

Ejecutantes

Células Ágiles Multidisciplinarias

Consultado

Scrum Masters, Agile Coach, Líder PMO Ágil

Informado

Business Owners, alcalde Local

Subproceso 2.4: Seguimiento, control y demostración de valor

Descripción

Este subproceso consolida la información generada durante la ejecución de los sprints y permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de cada proyecto, así como el valor público generado. Su propósito es garantizar la trazabilidad de los avances, la transparencia en la gestión y la toma de decisiones basadas en evidencia.

El seguimiento se realiza en tres niveles complementarios.

1. Nivel operativo: los Scrum Masters registran diariamente los avances y obstáculos de los equipos en las herramientas de seguimiento (Azure DevOps, Planner, tableros Kanban digitales).

2. Nivel táctico: los Product Owners consolidan la información de los sprints y elaboran reportes quincenales sobre entregables, tiempos, riesgos, cumplimiento de historias y nivel de satisfacción de los usuarios internos.

3. Nivel estratégico: el Líder PMO Ágil analiza los indicadores de desempeño y valor (OKR y KPI) de cada portafolio y presenta mensualmente un reporte consolidado a la alcaldesa, resaltando logros, desviaciones y propuestas de mejora.

Para asegurar una lectura integral de la información, la PMO Ágil utiliza tableros dinámicos en Power BI, que permiten visualizar en tiempo real el estado de ejecución de los proyectos, los avances presupuestales, la carga de trabajo de los equipos y los indicadores de impacto social y tecnológico. Esta visualización facilita la rendición de cuentas ante la ciudadanía y la Secretaría Distrital de Gobierno.

El Agile Coach acompaña este proceso como garante metodológico, velando por que los equipos mantengan prácticas ágiles coherentes y que las métricas reflejen valor y no solo cumplimiento administrativo. Asimismo, promueve la revisión continua de indicadores para que evolucionen junto con los objetivos estratégicos de la Alcaldía.

ENTRADAS

1. Entregables incrementales por sprint (Salida Subproceso 2.3)

Definición:

Resultados parciales y verificables generados por las células ágiles al finalizar cada sprint, que evidencian la entrega progresiva de valor público.

Tipo de formato:

Entregables funcionales, técnicos, sociales o metodológicos.

Variables mínimas consideradas:

· Tipo de entregable:

Naturaleza del resultado producido (producto, servicio, documento o mejora).

Ejemplo: módulo funcional de una aplicación, informe social de avance territorial.

· Sprint de entrega:

Iteración específica en la que se generó el entregable.

Ejemplo: entregable correspondiente al sprint 3.

· Estado de validación:

Nivel de aceptación del entregable por el Product Owner.

Ejemplo: entregable aprobado durante la Sprint Review.

Uso dentro del subproceso:

Permite evidenciar avances concretos y contrastarlos contra los objetivos planificados.

2. Reportes quincenales de avance de sprint (Salida Subproceso 2.3)

Definición:

Informes periódicos que consolidan el desempeño del equipo durante cada sprint.

Tipo de formato:

Reporte de sprint en herramienta de gestión ágil Azure

Variables mínimas consideradas:

· Historias comprometidas vs. completadas:

Relación entre el trabajo planificado y el realmente entregado.

Ejemplo: 12 historias planificadas, 10 completadas.

· Bloqueos e impedimentos:

Obstáculos que afectaron la ejecución.

Ejemplo: dependencia externa no resuelta a tiempo.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como insumo operativo para el seguimiento y control del avance.

3. Reporte mensual consolidado de ejecución (Salida Subproceso 2.3)

Definición:

Consolidado de avances acumulados de varios sprints, orientado a la lectura estratégica del desempeño del portafolio.

Tipo de formato:

Reporte mensual institucional en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Avance acumulado por proyecto:

Progreso general del proyecto frente a lo planificado.

Ejemplo: 65% de avance funcional.

· Estado general del proyecto:

Clasificación del desempeño.

Ejemplo: en tiempo, en riesgo o retrasado.

Uso dentro del subproceso:

Facilita la revisión estratégica y la toma de decisiones a nivel directivo.

4. Indicadores tácticos y estratégicos (OKR/KPI)

Definición:

Conjunto de métricas que permiten medir desempeño, resultados y valor generado por los proyectos.

Tipo de formato:

Matriz de OKR y KPI institucionales en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· OKR institucionales y de portafolio:

Objetivos estratégicos y resultados clave asociados a los proyectos.

Ejemplo: KR de reducción del 20% en tiempos de atención.

· KPI de ejecución:

Indicadores operativos de desempeño.

Ejemplo: velocidad del equipo, cumplimiento de entregables.

· Estado del indicador:

Nivel de cumplimiento frente a la meta.

Ejemplo: KR en estado “en riesgo”.

Uso dentro del subproceso:

Permite evaluar si la ejecución está generando el valor esperado.

5. Datos consolidados de herramientas de seguimiento

Definición:

Información extraída de las plataformas tecnológicas utilizadas para la gestión y visualización del desempeño.

Tipo de formato:

Datos consolidados en herramientas digitales en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Fuente de datos:

Plataforma de origen de la información.

Ejemplo: Azure DevOps, Power BI.

· Tipo de información:

Métricas de avance, carga de trabajo y desempeño.

Ejemplo: burndown chart, avance presupuestal.

Uso dentro del subproceso:

Soporta el seguimiento basado en evidencia y datos en tiempo real.

6. Retroalimentación de revisiones mensuales con la alcaldesa

Definición:

Observaciones y directrices estratégicas emitidas durante las sesiones mensuales de revisión.

Tipo de formato:

Actas o registros de revisión estratégica.

Variables mínimas consideradas:

· Observaciones estratégicas:

Comentarios de alto nivel sobre el desempeño.

Ejemplo: solicitud de acelerar un proyecto prioritario.

· Decisiones o ajustes solicitados:

Cambios requeridos en alcance o prioridad.

Ejemplo: reorientación de recursos.

Uso dentro del subproceso:

Asegura alineación permanente entre ejecución y estrategia.

SALIDAS

1. Informe mensual de seguimiento y control

Definición:

Documento que consolida el estado de avance, desempeño y riesgos del portafolio institucional.

Tipo de formato:

Informe mensual institucional en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Estado de proyectos:

Situación general de cada iniciativa.

Ejemplo: proyecto en tiempo o con desviaciones.

· Principales riesgos identificados:

Amenazas a la ejecución.

Ejemplo: retrasos por dependencia externa.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como insumo principal para la evaluación estratégica y la rendición de cuentas.

2. Tablero de valor público actualizado

Definición:

Visualización dinámica del desempeño del portafolio y del valor generado.

Tipo de formato:

Dashboard en Power BI.

Variables mínimas consideradas:

· Indicadores de desempeño:

OKR y KPI clave del portafolio.

Ejemplo: nivel de cumplimiento por proyecto.

· Avance presupuestal:

Ejecución de recursos financieros.

Ejemplo: porcentaje de presupuesto ejecutado.

Uso dentro del subproceso:

Facilita la lectura ejecutiva y la transparencia institucional.

3. Registro de desviaciones, riesgos y acciones correctivas

Definición:

Listado estructurado de desviaciones detectadas y acciones definidas para su tratamiento

Tipo de formato:

Registro de riesgos y acciones en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Tipo de desviación o riesgo:

Naturaleza del problema identificado.

Ejemplo: retraso técnico.

· Acción correctiva definida:

Medida para mitigar el impacto.

Ejemplo: reasignación de recursos.

Uso dentro del subproceso:

Alimenta la gestión de riesgos y la mejora continua.

4. Informe trimestral de cumplimiento de OKR y KPI

Definición:

Evaluación periódica del nivel de cumplimiento de los objetivos y resultados clave.

Tipo de formato:

Informe trimestral de desempeño en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Nivel de cumplimiento por OKR:

Avance frente a la meta establecida.

Ejemplo: KR cumplido al 90%.

· Análisis de brechas:

Diferencia entre resultado esperado y alcanzado.

Ejemplo: brecha por capacidad limitada.

Uso dentro del subproceso:

Se convierte en entrada directa del Subproceso 3.1: Evaluación de desempeño y madurez ágil.

5. Retroalimentación institucional para la mejora de procesos

Definición:

Conclusiones y aprendizajes derivados del seguimiento y control del portafolio.

Tipo de formato:

Registro de retroalimentación institucional.

Variables mínimas consideradas:

· Lecciones aprendidas clave:

Aprendizajes relevantes para la organización.

Ejemplo: necesidad de mejorar refinamiento del backlog.

· Recomendaciones de mejora:

Ajustes propuestos a procesos o prácticas.

Ejemplo: fortalecimiento del rol de Product Owner.

Uso dentro del subproceso:

Activa formalmente el Macroproceso 3: Evaluación y mejora continua de la PMO Ágil.

Ejecutantes

Líder PMO Ágil

Consultado

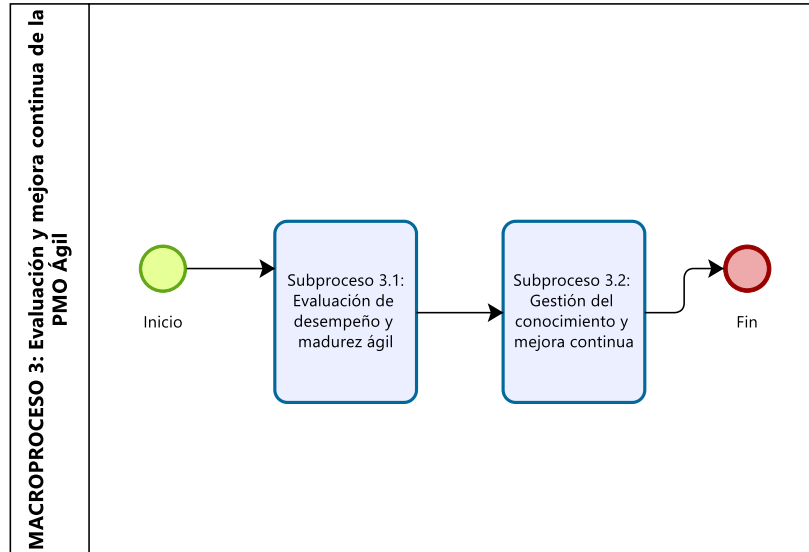
Agile Coach, Scrum Masters, Business Owners

Informado

Alcalde Local, Células Ágiles Multidisciplinarias

MACROPROCESO 3 EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA PMO ÁGIL

Figura 25 Macroproceso 3: Evaluación y mejora continua de la PMO Ágil



Powered by
bizagi
Modeler

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de PMO Ágil propuesto para la Alcaldía Local de Kennedy, utilizando Bizagi Modeler.

Subproceso 3.1: Evaluación de desempeño y madurez ágil

Descripción

Este subproceso tiene como finalidad determinar el grado de consolidación, efectividad y adopción del modelo ágil implementado por la PMO en los diferentes niveles de la Alcaldía Local de Kennedy.

Su propósito es doble: evaluar el desempeño de los proyectos y medir la madurez organizacional frente a los principios y prácticas ágiles adoptadas, con el fin de identificar brechas, oportunidades de mejora y estrategias de fortalecimiento.

La evaluación se realiza de manera semestral, tomando como punto de partida la información recopilada en los sprints, reportes mensuales, OKR y KPI trimestrales. A

partir de esta evidencia, se analizan tanto los resultados cuantitativos (indicadores de desempeño, cumplimiento de metas, velocidad de entrega, cumplimiento de presupuestos) como los cualitativos (satisfacción de los equipos, percepción ciudadana, nivel de colaboración, aprendizaje colectivo).

El Agile Coach lidera este proceso, en conjunto con el Líder PMO Ágil, aplicando instrumentos de medición diseñados en formato de encuesta tipo Likert y entrevistas semiestructuradas a los Business Owners, Product Owners, Scrum Masters y miembros de las células ágiles. Estas herramientas permiten obtener una visión integral de la madurez en cuatro dimensiones clave:

1. Cultura organizacional: mide el grado de apropiación de los valores ágiles (colaboración, transparencia, adaptabilidad, entrega continua de valor) por parte de los equipos y líderes.
2. Procesos y herramientas: evalúa la coherencia y la estabilidad del uso de marcos de trabajo ágiles, así como la integración de plataformas como Azure DevOps, Power BI y Forms.
3. Gobernanza y liderazgo: analiza la claridad de roles, la toma de decisiones distribuida y la alineación entre la PMO, los Business Owners y la Alcaldía.
4. Resultados y valor público: examina la capacidad de los proyectos para generar impactos verificables en la comunidad y cumplir con los objetivos institucionales definidos.

El modelo de referencia combina buenas prácticas de evaluación de madurez de PMI (2019) con elementos de los marcos SAFe 5.1 y Disciplined Agile (DA), adaptados al contexto de la administración pública local.

En este sentido, no se busca un nivel de madurez absoluto, sino un progreso sostenido que refleje la evolución de la cultura organizacional y la madurez de los equipos en el uso de prácticas ágiles.

Una vez obtenidos los resultados, la PMO Ágil elabora un Informe de Madurez Institucional, que incluye:

- Un diagnóstico comparativo frente a la línea base inicial del proyecto.
- Un análisis de fortalezas y debilidades metodológicas.
- Un mapa de capacidades institucionales por dimensión.
- Recomendaciones de intervención priorizadas (formación, ajustes metodológicos, fortalecimiento de roles).

Este informe es presentado en sesión formal al Comité de Innovación y Proyectos, presidido por la alcaldesa, y sirve como insumo para la actualización de los planes de mejora continua del macroproceso siguiente.

El proceso se documenta íntegramente en SharePoint para garantizar trazabilidad y retroalimentación.

ENTRADAS

1. Informe mensual de seguimiento y control (Salida Subproceso 2.4)

Definición:

Documento consolidado que presenta el estado de avance, desempeño, riesgos y desviaciones del portafolio institucional durante el periodo evaluado.

Tipo de formato:

Informe mensual institucional en Power BI

Variables mínimas consideradas:

- Estado de los proyectos:

Clasificación del desempeño general de cada iniciativa.

Ejemplo: proyectos en estado “en tiempo”, “en riesgo” o “retrasado”.

- Principales riesgos y desviaciones:

Situaciones que afectan el cumplimiento de objetivos.

Ejemplo: retrasos por dependencia de proveedores externos.

- Acciones correctivas en curso:

Medidas adoptadas para mitigar desviaciones.

Ejemplo: reasignación de recursos o ajuste de alcance.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como base objetiva para evaluar el desempeño operativo y táctico del portafolio.

2. Tablero de valor público actualizado (Salida Subproceso 2.4)

Definición:

Visualización dinámica que integra indicadores de desempeño, avance presupuestal y valor público generado por los proyectos.

Tipo de formato:

Dashboard institucional en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Indicadores de desempeño (OKR/KPI):

Métricas clave asociadas a los objetivos estratégicos.

Ejemplo: porcentaje de cumplimiento de OKR institucionales.

· Avance presupuestal:

Nivel de ejecución de los recursos financieros.

Ejemplo: 70% del presupuesto ejecutado.

· Tendencias de desempeño:

Evolución de los indicadores en el tiempo.

Ejemplo: mejora sostenida en velocidad de entrega.

Uso dentro del subproceso:

Facilita el análisis comparativo y la toma de decisiones basada en datos.

3. Informe trimestral de cumplimiento de OKR y KPI (Salida Subproceso 2.4)

Definición:

Evaluación periódica del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y resultados clave definidos para el portafolio.

Tipo de formato:

Informe trimestral de desempeño estratégico en Power BI

Variables mínimas consideradas:

- Nivel de cumplimiento por OKR:

Progreso alcanzado frente a las metas definidas.

Ejemplo: KR cumplido al 85%.

- Brechas identificadas:

Diferencias entre resultados esperados y logrados.

Ejemplo: brecha por limitaciones de capacidad operativa.

- Impacto en valor público:

Relación entre resultados y beneficios generados.

Ejemplo: mejora en tiempos de atención ciudadana.

Uso dentro del subproceso:

Permite evaluar la efectividad de la ejecución frente a la estrategia.

4. Retroalimentación institucional y lecciones aprendidas (Salida Subproceso 2.4)

Definición:

Conjunto de aprendizajes, observaciones y recomendaciones generadas durante el seguimiento y control del portafolio.

Tipo de formato:

Matriz de retroalimentación y lecciones aprendidas.

Variables mínimas consideradas:

- Buenas prácticas identificadas:

Acciones o enfoques que generaron resultados positivos.

Ejemplo: uso efectivo de refinamiento de backlog.

- Oportunidades de mejora:

Aspectos por ajustar en procesos o roles.

Ejemplo: fortalecer definición de criterios de aceptación.

Uso dentro del subproceso:

Alimenta el análisis cualitativo de la madurez ágil y del desempeño organizacional.

5. Resultados de retrospectivas y evaluaciones de equipos

Definición:

Información cualitativa obtenida de las retrospectivas de sprint y evaluaciones internas de los equipos ágiles.

Tipo de formato:

Registros de retrospectivas y encuestas internas.

Variables mínimas consideradas:

· Percepción del equipo:

Opinión de los miembros sobre el proceso y la colaboración.

Ejemplo: percepción positiva de la comunicación interna.

· Bloqueos recurrentes:

Problemas que se repiten a lo largo de los sprints.

Ejemplo: dependencias interáreas no resueltas.

Uso dentro del subproceso:

Permite evaluar la madurez ágil desde la experiencia directa de los equipos.

SALIDAS

1. Informe semestral de desempeño y madurez ágil

Definición:

Documento que consolida la evaluación integral del desempeño del portafolio y del nivel de madurez ágil alcanzado por la organización.

Tipo de formato:

Informe semestral de evaluación institucional en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Resultados cuantitativos:

Análisis de indicadores OKR y KPI.

Ejemplo: cumplimiento promedio del 80% de OKR.

· Resultados cualitativos:

Evaluación de cultura, colaboración y prácticas ágiles.

Ejemplo: mejora en autonomía de los equipos.

· Comparación con línea base:

Evolución frente a mediciones anteriores.

Ejemplo: aumento del nivel de madurez ágil.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como insumo principal para la toma de decisiones estratégicas de mejora.

2. Mapa de capacidades institucionales

Definición:

Representación estructurada de las capacidades organizacionales relacionadas con la gestión ágil y la ejecución de proyectos.

Tipo de formato:

Matriz de capacidades en Power BI

Variables mínimas consideradas:

- Capacidades técnicas:

Habilidades y conocimientos disponibles.

Ejemplo: desarrollo, análisis de datos, gestión social.

- Capacidades metodológicas:

Nivel de adopción de prácticas ágiles.

Ejemplo: uso consistente de Scrum.

- Capacidades de gobernanza:

Claridad de roles y toma de decisiones.

Ejemplo: fortalecimiento del rol del Product Owner.

Uso dentro del subproceso:

Permite identificar brechas y prioridades de fortalecimiento institucional.

3. Recomendaciones de ajuste metodológico y estructural

Definición:

Propuestas de mejora orientadas a fortalecer procesos, roles y prácticas de la PMO Ágil.

Tipo de formato:

Listado estructurado de recomendaciones.

Variables mínimas consideradas:

- Tipo de ajuste propuesto:

Metodológico, organizacional o de herramientas.

Ejemplo: estandarizar refinamiento de backlog.

- Nivel de prioridad:

Urgencia o impacto del ajuste.

Ejemplo: ajuste prioritario de corto plazo.

Uso dentro del subproceso:

Se convierte en insumo directo para el Subproceso 3.2.

4. Propuestas de capacitación y fortalecimiento de equipos

Definición:

Identificación de necesidades de formación para mejorar el desempeño y la madurez ágil.

Tipo de formato:

Plan preliminar de capacitación.

Variables mínimas consideradas:

· Temas de formación requeridos:

Contenidos técnicos o metodológicos.

Ejemplo: gestión de producto, métricas ágiles.

· Población objetivo:

Roles o equipos por capacitar.

Ejemplo: Product Owners y Scrum Masters.

Uso dentro del subproceso:

Alimenta la planificación de acciones de mejora continua.

Ejecutantes

Agile Coach

Responsable

Líder PMO Ágil

Consultado

Business Owners, Scrum Masters

Informado

Alcalde Local

Subproceso 3.2: Gestión del conocimiento y mejora continua

Descripción

Este subproceso tiene como objetivo garantizar que las experiencias, aprendizajes y resultados generados durante la ejecución de los proyectos se transformen en conocimiento institucional que contribuya a la sostenibilidad de la PMO Ágil y a la evolución continua de la Alcaldía Local de Kennedy.

La gestión del conocimiento no se limita a registrar información, sino que busca sistematizar, compartir y reutilizar las lecciones aprendidas para mejorar la toma de decisiones, fortalecer las capacidades de los equipos y evitar la repetición de errores en futuros proyectos.

En un contexto público como el de la Alcaldía, donde existe alta rotación de contratistas y equipos, esta práctica es esencial para conservar la memoria institucional y asegurar la continuidad de las iniciativas.

El proceso se estructura en cuatro etapas interrelacionadas:

1. Captura del conocimiento: Durante cada sprint y al cierre de cada proyecto, los Scrum Masters y Product Owners documentan hallazgos, buenas prácticas, dificultades y soluciones aplicadas. Esta información se recoge a través de las retrospectivas, reuniones de cierre y reportes de seguimiento, siguiendo un formato estándar establecido por la PMO.

2. Sistematización y clasificación: El Agile Coach revisa la información recopilada y la organiza dentro del Repositorio Institucional de Conocimiento (SharePoint), clasificándola según línea de portafolio (tecnológica, social o metodológica), nivel de aplicabilidad (estratégico, táctico u operativo) y tipo de aprendizaje (mejora de procesos, innovación, práctica técnica o gestión de equipos).

3. Difusión y aplicación: A través de sesiones de aprendizaje institucionales, comunidades de práctica y espacios de transferencia de conocimiento, el Líder PMO promueve la aplicación de las lecciones aprendidas en nuevos proyectos.

Estos espacios se realizan de manera trimestral y buscan fomentar una cultura de aprendizaje colaborativo entre las células ágiles, reforzando el principio de mejora continua.

4. Retroalimentación y mejora: Finalmente, la PMO evalúa qué tan efectivas han sido las acciones de mejora implementadas y ajusta los procedimientos, plantillas o marcos de trabajo según los resultados obtenidos.

Este ciclo permite que la institución evolucione constantemente, adaptando sus procesos y fortaleciendo sus capacidades colectivas.

La gestión del conocimiento también se apoya en herramientas digitales de uso distrital ya disponibles, como SharePoint, Teams y OneDrive, lo que permite centralizar los documentos y asegurar la trazabilidad del aprendizaje.

De igual manera, Power BI se utiliza para representar visualmente las tendencias de mejora y evidenciar los avances en la implementación de acciones correctivas o innovaciones metodológicas.

ENTRADAS

1. Informe semestral de desempeño y madurez ágil (Salida Subproceso 3.1)

Definición:

Documento consolidado que presenta los resultados de la evaluación cuantitativa y cualitativa del desempeño del portafolio y del nivel de madurez ágil alcanzado por la organización.

Tipo de formato:

Informe semestral de evaluación institucional en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Resultados de desempeño:

Análisis del cumplimiento de OKR y KPI institucionales.

Ejemplo: cumplimiento promedio del 80% de los OKR definidos.

· Nivel de madurez ágil:

Grado de adopción de prácticas, roles y cultura ágil.

Ejemplo: avance de nivel inicial a nivel intermedio de madurez.

· Hallazgos clave:

Aspectos críticos identificados durante la evaluación.

Ejemplo: debilidad en la estandarización del refinamiento del backlog.

Uso dentro del subproceso:

Define las áreas prioritarias sobre las cuales debe enfocarse la mejora continua.

2. Mapa de capacidades institucionales (Salida Subproceso 3.1)

Definición:

Representación estructurada de las capacidades técnicas, metodológicas y de gobernanza de la organización.

Tipo de formato:

Mapa o matriz de capacidades en Power BI

Variables mínimas consideradas:

· Capacidades técnicas:

Habilidades disponibles para ejecutar proyectos.

Ejemplo: desarrollo de software, análisis de datos, gestión social.

· Capacidades metodológicas:

Nivel de dominio de prácticas ágiles institucionales.

Ejemplo: uso consistente de Scrum y ceremonias ágiles.

· Brechas identificadas:

Diferencias entre capacidades actuales y deseadas.

Ejemplo: falta de estandarización en gestión de producto.

Uso dentro del subproceso:

Permite orientar acciones de fortalecimiento organizacional.

3. Recomendaciones de ajuste metodológico y estructural (Salida Subproceso 3.1)

Definición:

Propuestas de mejora derivadas de la evaluación de desempeño y madurez ágil.

Tipo de formato:

Listado estructurado de recomendaciones.

Variables mínimas consideradas:

· Tipo de ajuste propuesto:

Clasificación de la mejora.

Ejemplo: ajuste metodológico en planificación de sprints.

· Impacto esperado:

Beneficio proyectado al implementar el ajuste.

Ejemplo: mayor previsibilidad en entregas.

· Prioridad de implementación:

Nivel de urgencia del ajuste.

Ejemplo: prioridad alta para el siguiente trimestre.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como insumo base para definir acciones concretas de mejora continua.

4. Propuestas de capacitación y fortalecimiento de equipos (Salida Subproceso 3.1)

Definición:

Necesidades de formación identificadas para cerrar brechas de capacidades y fortalecer el desempeño de los equipos.

Tipo de formato:

Plan preliminar de capacitación.

Variables mínimas consideradas:

· Temas de capacitación:

Contenidos técnicos o metodológicos requeridos.

Ejemplo: métricas ágiles y gestión de producto.

· Roles objetivo:

Perfiles a los que se dirige la formación.

Ejemplo: Product Owners y Scrum Masters.

· Modalidad sugerida:

Forma de impartir la capacitación.

Ejemplo: talleres prácticos o sesiones virtuales.

Uso dentro del subproceso:

Permite estructurar acciones formativas alineadas a la mejora continua.

5. Retroalimentación y lecciones aprendidas institucionales

Definición:

Conjunto de aprendizajes acumulados provenientes de la ejecución de proyectos, retrospectivas y evaluaciones.

Tipo de formato:

Registro institucional de lecciones aprendidas.

Variables mínimas consideradas:

· Buenas prácticas identificadas:

Acciones exitosas replicables.

Ejemplo: sesiones de sincronización interáreas efectivas.

· Errores o fallas recurrentes:

Situaciones que deben evitarse en futuros proyectos.

Ejemplo: definición tardía de criterios de aceptación.

Uso dentro del subproceso:

Alimenta la sistematización del conocimiento organizacional.

SALIDAS

1. Repositorio institucional de conocimiento actualizado

Definición:

Repositorio centralizado que almacena y organiza el conocimiento generado por la PMO Ágil y los proyectos ejecutados.

Tipo de formato:

Repositorio digital institucional (SharePoint u otro).

Variables mínimas consideradas:

· Documentos registrados:

Informes, guías, lecciones aprendidas y plantillas.

Ejemplo: informes de madurez ágil y retrospectivas.

· Clasificación del conocimiento:

Organización por tipo, portafolio y nivel.

Ejemplo: conocimiento metodológico del portafolio tecnológico.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza la preservación y reutilización del conocimiento institucional.

2. Compendio de buenas prácticas y aprendizajes

Definición:

Síntesis estructurada de prácticas exitosas y aprendizajes relevantes obtenidos durante la ejecución del portafolio.

Tipo de formato:

Documento o boletín institucional de buenas prácticas.

Variables mínimas consideradas:

· Prácticas destacadas:

Acciones que generaron resultados positivos.

Ejemplo: refinamiento colaborativo del backlog.

· Contexto de aplicación:

Escenarios donde la práctica fue efectiva.

Ejemplo: proyectos tecnológicos de alta complejidad.

Uso dentro del subproceso:

Facilita la transferencia de conocimiento entre equipos y portafolios.

3. Plan de acción de mejora continúa priorizado

Definición:

Conjunto de acciones concretas definidas para implementar las mejoras identificadas.

Tipo de formato:

Plan de acción priorizado.

Variables mínimas consideradas:

· Acciones definidas:

Actividades específicas de mejora.

Ejemplo: estandarizar plantillas de historias de usuario.

· Responsables asignados:

Roles encargados de ejecutar la acción.

Ejemplo: Agile Coach y Líder PMO.

· Plazo de ejecución:

Tiempo estimado para implementar la acción.

Ejemplo: ejecución en el siguiente trimestre.

Uso dentro del subproceso:

Se convierte en entrada directa del Macroproceso 4 para asegurar sostenibilidad.

4. Reporte de avance de acciones de mejora

Definición:

Seguimiento periódico al estado de implementación de las acciones de mejora.

Tipo de formato:

Reporte de seguimiento de mejora continua.

Variables mínimas consideradas:

· Estado de cada acción:

Nivel de avance de la implementación.

Ejemplo: en curso, completada.

· Resultados preliminares:

Efectos observados tras la implementación.

Ejemplo: mejora en claridad del backlog.

Uso dentro del subproceso:

Permite evaluar la efectividad de la mejora continua.

5. Actualización de guías, plantillas y marcos metodológicos

Definición:

Ajuste y mejora de los artefactos metodológicos institucionales con base en el aprendizaje acumulado.

Tipo de formato:

Documentos metodológicos actualizados en Share Point

Variables mínimas consideradas:

· Guías actualizadas:

Documentos revisados y mejorados.

Ejemplo: guía de planificación táctica.

· Plantillas estandarizadas:

Formatos ajustados a buenas prácticas.

Ejemplo: plantilla de retrospectiva.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza que la mejora continua se institucionalice y no dependa de personas.

Ejecutantes

Agile Coach

Responsable

Líder PMO Ágil

Consultado

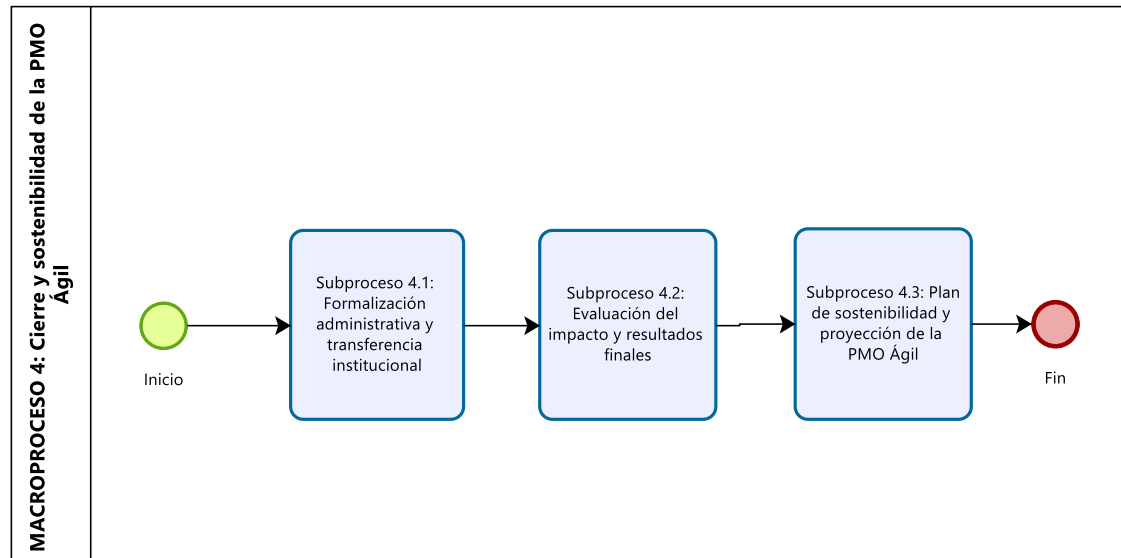
Business Owners, Scrum Masters

Informado

Células Ágiles Multidisciplinarias

MACROPROCESO 4 CIERRE Y SOSTENIBILIDAD DE LA PMO ÁGIL

Figura 26 Macroproceso 4: Cierre y sostenibilidad de la PMO Ágil



Powered by
bizagi
Modeler

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de PMO Ágil propuesto para la Alcaldía Local de Kennedy, utilizando Bizagi Modeler.

Subproceso 4.1: Formalización administrativa y transferencia institucional

Descripción

Este subproceso busca documentar y formalizar la operación de la PMO Ágil dentro del marco institucional de la Alcaldía.

Incluye la elaboración de un documento técnico de transferencia que consolida los procedimientos, roles, flujos de trabajo, instrumentos y tableros de control utilizados durante la implementación.

El Líder PMO Ágil y el Agile Coach preparan el Manual de Operación de la PMO Ágil, el cual será anexado al sistema de gestión institucional de la Secretaría Distrital de Gobierno.

Este manual integra los procesos estandarizados, las herramientas tecnológicas y las guías metodológicas, asegurando que la oficina pueda continuar su operación de forma autónoma incluso ante cambios de administración o rotación de personal.

Asimismo, se define una estrategia de transferencia de conocimiento a los nuevos funcionarios y contratistas, mediante sesiones de inducción y acompañamiento, garantizando la sostenibilidad técnica y cultural del modelo.

ENTRADAS

1. Plan de acción de mejora continua priorizado (Salida Subproceso 3.2)

Definición:

Conjunto de acciones definidas para institucionalizar las mejoras metodológicas, operativas y de gobernanza identificadas durante la evaluación de desempeño y madurez ágil.

Tipo de formato:

Plan de acción priorizado.

Variables mínimas consideradas:

· Acciones definidas:

Actividades concretas que deben ser formalizadas e incorporadas al modelo institucional.

Ejemplo: estandarización del proceso de planificación táctica y del refinamiento del backlog.

· Responsables asignados:

Roles encargados de ejecutar y asegurar la implementación de cada acción.

Ejemplo: Líder PMO Ágil como responsable y Agile Coach como ejecutor metodológico.

- Plazos de implementación:

Horizonte temporal para completar cada acción.

Ejemplo: implementación durante el siguiente trimestre.

Uso dentro del subproceso:

Define qué elementos del modelo deben quedar formalizados y documentados.

2. Repositorio institucional de conocimiento actualizado (Salida Subproceso 3.2)

Definición:

Repositorio centralizado que contiene la documentación, aprendizajes, guías y artefactos generados por la PMO Ágil.

Tipo de formato:

Repositorio digital institucional en SharePoint.

Variables mínimas consideradas:

- Documentación disponible:

Procesos, guías, informes y plantillas consolidadas.

Ejemplo: guías de planificación, informes de madurez ágil.

- Estructura de clasificación:

Organización del conocimiento por tipo, proceso y portafolio.

Ejemplo: documentos metodológicos clasificados por macroproceso.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como base documental para la transferencia institucional del modelo.

3. Compendio de buenas prácticas y aprendizajes (Salida Subproceso 3.2)

Definición:

Síntesis estructurada de prácticas exitosas y aprendizajes relevantes obtenidos durante la implementación de la PMO Ágil.

Tipo de formato:

Documento institucional de buenas prácticas.

Variables mínimas consideradas:

· Buenas prácticas documentadas:

Acciones que demostraron generar valor y eficiencia.

Ejemplo: uso de tableros de valor público en Power BI.

· Contexto de aplicación:

Condiciones bajo las cuales la práctica fue efectiva.

Ejemplo: proyectos tecnológicos de mediana complejidad.

Uso dentro del subproceso:

Permite incorporar aprendizajes reales en los documentos oficiales del modelo.

4. Actualización de guías, plantillas y marcos metodológicos (Salida Subproceso 3.2)

Definición:

Versiones revisadas de los documentos metodológicos que reflejan la evolución del modelo de PMO Ágil.

Tipo de formato:

Guías y plantillas institucionales actualizadas en Share Point

Variables mínimas consideradas:

· Guías metodológicas actualizadas:

Documentos que describen procesos y prácticas institucionales.

Ejemplo: guía de ejecución de proyectos mediante ciclos ágiles.

- Plantillas estandarizadas:

Formatos oficiales para uso institucional.

Ejemplo: plantilla de backlog institucional.

- Versión del documento:

Control de cambios y trazabilidad documental.

Ejemplo: versión 2.0 del manual metodológico.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza coherencia y estandarización del modelo en el tiempo.

5. Resultados finales de evaluación de desempeño y madurez

Definición:

Resultados consolidados de la evaluación integral del desempeño del portafolio y de la madurez ágil organizacional.

Tipo de formato:

Informe final de evaluación en MS Forms

Variables mínimas consideradas:

- Nivel de madurez alcanzado:

Estado final de adopción del modelo ágil.

Ejemplo: nivel intermedio de madurez ágil institucional.

- Principales brechas remanentes:

Aspectos aún por fortalecer.

Ejemplo: necesidad de reforzar gestión de producto.

Uso dentro del subproceso:

Proporciona evidencia para la formalización administrativa del modelo.

SALIDAS

1. Manual de operación de la PMO Ágil

Definición:

Documento oficial que consolida los procesos, roles, flujos de trabajo, herramientas y lineamientos metodológicos de la PMO Ágil.

Tipo de formato:

Manual institucional de operación en SharePoint

Variables mínimas consideradas:

· Procesos formalizados:

Macroprocesos, subprocesos y actividades estandarizadas.

Ejemplo: proceso completo de gobernanza y priorización del portafolio.

· Roles y responsabilidades:

Funciones claras para cada rol institucional.

Ejemplo: responsabilidades del Líder PMO y Business Owners.

· Herramientas oficiales:

Plataformas y soportes tecnológicos autorizados.

Ejemplo: Bizagi, Azure DevOps, Power BI.

Uso dentro del subproceso:

Constituye el principal artefacto de institucionalización del modelo.

2. Documento de transferencia institucional

Definición:

Documento que formaliza la entrega del modelo de PMO Ágil a la estructura permanente de la Alcaldía.

Tipo de formato:

Documento técnico de transferencia en SharePoint

Variables mínimas consideradas:

· Alcance del modelo transferido:

Componentes incluidos en la transferencia.

Ejemplo: procesos, herramientas y prácticas ágiles.

· Responsables receptores:

Áreas o roles que asumen la operación.

Ejemplo: dependencia de planeación institucional.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza continuidad del modelo ante cambios administrativos.

3. Registro de aprobación administrativa del modelo

Definición:

Soporte formal que evidencia la aprobación institucional de la PMO Ágil como componente estructural.

Tipo de formato:

Acto administrativo o registro de aprobación.

Variables mínimas consideradas:

· Autoridad aprobadora:

Instancia que valida el modelo.

Ejemplo: alcaldesa Local o Secretaría Distrital.

· Fecha de aprobación:

Momento oficial de formalización.

Ejemplo: acto administrativo fechado.

Uso dentro del subproceso:

Habilita la evaluación de impacto y la proyección de sostenibilidad (Subprocesos 4.2 y 4.3).

Ejecutantes

Líder PMO Ágil

Responsable

Business Owners

Consultado

Business Owners, Agile Coach

Informado

Alcalde Local

Subproceso 4.2: Evaluación del impacto y resultados finales

Descripción

Este subproceso mide el impacto integral de la implementación del modelo de PMO Ágil, tanto en el ámbito organizacional como en los resultados hacia la comunidad.

La evaluación considera tres ejes: impacto institucional, impacto operativo e impacto social.

En el plano institucional, se analiza la contribución de la PMO al fortalecimiento de la gobernanza, la transparencia y la eficiencia en el uso de recursos públicos.

En el plano operativo, se miden los niveles de cumplimiento de los OKR y KPI, la reducción de tiempos de ejecución, la mejora en la coordinación interáreas y la consolidación de prácticas de mejora continua.

Finalmente, en el plano social, se evalúa la percepción ciudadana sobre la calidad de los servicios y la efectividad de los proyectos implementados.

Los resultados se consolidan en un Informe de Impacto Institucional, presentado ante la alcaldesa y el Comité de Innovación, el cual servirá como evidencia para replicar el modelo en otras alcaldías locales del Distrito.

ENTRADAS

1. Manual de operación de la PMO Ágil (Salida Subproceso 4.1)

Definición:

Documento institucional que consolida el modelo operativo definitivo de la PMO Ágil, incluyendo procesos, roles, herramientas y lineamientos metodológicos formalizados.

Tipo de formato:

Manual institucional de operación en SharePoint

Variables mínimas consideradas:

· Procesos institucionalizados:

Conjunto de macroprocesos y subprocesos adoptados oficialmente.

Ejemplo: proceso completo de gestión de portafolios y ejecución ágil.

· Roles y responsabilidades formalizadas:

Funciones asignadas a cada rol dentro del modelo.

Ejemplo: responsabilidades del Líder PMO y Business Owners claramente definidas.

· Herramientas oficiales del modelo:

Plataformas tecnológicas autorizadas para la gestión.

Ejemplo: uso institucional de Bizagi, Azure DevOps y Power BI.

Uso dentro del subproceso:

Establece el marco de referencia para evaluar el impacto real del modelo implementado.

2. Documento de transferencia institucional (Salida Subproceso 4.1)

Definición:

Documento que formaliza la entrega del modelo de PMO Ágil a la estructura permanente de la Alcaldía Local.

Tipo de formato:

Documento técnico de transferencia en SharePoint

Variables mínimas consideradas:

· Componentes transferidos:

Elementos del modelo entregados formalmente.

Ejemplo: procesos, guías, herramientas y prácticas ágiles.

· Roles receptores del modelo:

Dependencias o cargos que asumen la operación.

Ejemplo: área de planeación institucional.

Uso dentro del subproceso:

Permite evaluar la apropiación organizacional del modelo.

3. Registro de aprobación administrativa del modelo (Salida Subproceso 4.1)

Definición:

Soporte formal que evidencia la validación institucional de la PMO Ágil como componente estructural.

Tipo de formato:

Acto administrativo o registro oficial.

Variables mínimas consideradas:

· Autoridad aprobadora:

Instancia que avala el modelo.

Ejemplo: alcaldesa Local.

· Fecha de aprobación:

Momento oficial de formalización.

Ejemplo: resolución administrativa firmada.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza legitimidad administrativa para la evaluación de resultados.

4. Informes de seguimiento y evaluación consolidados

Definición:

Conjunto de reportes generados durante la ejecución y el seguimiento del portafolio institucional.

Tipo de formato:

Informes consolidados de seguimiento y control en SharePoint

Variables mínimas consideradas:

· Resultados de ejecución:

Nivel de cumplimiento de los proyectos.

Ejemplo: porcentaje de proyectos entregados a tiempo.

· Indicadores de desempeño:

KPIs y OKR medidos durante la operación.

Ejemplo: mejora en tiempos de respuesta institucional.

Uso dentro del subproceso:

Proporciona evidencia cuantitativa para medir impacto.

5. Retroalimentación de actores internos y externos

Definición:

Opiniones y percepciones de los actores involucrados sobre los resultados del modelo de PMO Ágil.

Tipo de formato:

Encuestas, entrevistas en MS Forms

Variables mínimas consideradas:

· Percepción interna:

Opinión de equipos y directivos sobre el modelo.

Ejemplo: mejora en coordinación interáreas.

· Percepción externa:

Opinión de ciudadanía o actores externos.

Ejemplo: mejora percibida en calidad del servicio.

Uso dentro del subproceso:

Aporta una visión cualitativa del impacto del modelo.

SALIDAS

1. Informe final de impacto institucional

Definición:

Documento que evalúa el impacto integral de la implementación de la PMO Ágil en los ámbitos institucional, operativo y social.

Tipo de formato:

Informe final de impacto institucional en SharePoint

Variables mínimas consideradas:

- Impacto institucional:

Efectos del modelo en gobernanza, transparencia y toma de decisiones.

Ejemplo: mejora en la trazabilidad de la inversión pública.

- Impacto operativo:

Resultados en eficiencia y ejecución de proyectos.

Ejemplo: reducción de tiempos de ejecución.

- Impacto social:

Beneficios percibidos por la ciudadanía.

Ejemplo: mejora en acceso a servicios locales.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como evidencia del valor generado por la PMO Ágil.

2. Recomendaciones para replicabilidad y escalabilidad

Definición:

Propuestas orientadas a replicar o escalar el modelo de PMO Ágil en otros contextos institucionales.

Tipo de formato:

Documento de recomendaciones estratégicas en SharePoint

Variables mínimas consideradas:

· Condiciones de replicabilidad:

Factores necesarios para aplicar el modelo en otros escenarios.

Ejemplo: disponibilidad de liderazgo y capacidades mínimas.

· Riesgos y mitigaciones:

Aspectos críticos que considerar.

Ejemplo: gestión del cambio organizacional.

Uso dentro del subproceso:

Alimenta la proyección futura del modelo (Subproceso 4.3).

3. Registro de resultados en la plataforma institucional

Definición:

Carga formal de los resultados finales en los sistemas institucionales de gestión y seguimiento.

Tipo de formato:

Registro digital institucional en Power BI y Share Point

Variables mínimas consideradas:

· Resultados registrados:

Información documentada oficialmente.

Ejemplo: informes y tableros de impacto.

· Plataforma de registro:

Sistema institucional utilizado.

Ejemplo: SharePoint institucional.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza trazabilidad y consulta futura de los resultados.

Ejecutantes

Líder PMO Ágil

Responsable

Business Owners

Consultado

Business Owners, Agile Coach

Informado

Alcalde Local

Subproceso 4.3: Plan de sostenibilidad y proyección de la PMO Ágil

Descripción

El propósito de este subproceso es diseñar un plan de sostenibilidad que garantice la permanencia del modelo y su evolución en el tiempo.

Este plan contempla la continuidad presupuestal, la actualización tecnológica y la renovación de capacidades del talento humano.

El Líder PMO Ágil y los Business Owners, en coordinación con la Secretaría Distrital de Gobierno, elaboran un plan trianual de sostenibilidad que incluye:

· Estrategias de actualización metodológica.

- Mantenimiento y evolución de las herramientas digitales.
- Programas de formación y certificación ágil.
- Estrategias de articulación con otras entidades distritales.

De manera complementaria, la PMO Ágil proyecta la creación de un Laboratorio de Innovación Local, dependiente de la oficina, que permitirá experimentar nuevas metodologías, promover el emprendimiento público y fortalecer la red de conocimiento distrital.

ENTRADAS

1. Informe final de impacto institucional (Salida Subproceso 4.2)

Definición:

Documento que consolida los resultados institucionales, operativos y sociales derivados de la implementación de la PMO Ágil, evidenciando el valor generado y las transformaciones alcanzadas.

Tipo de formato:

Informe final de impacto institucional en SharePoint

Variables mínimas consideradas:

· Impacto institucional:

Cambios observados en gobernanza, toma de decisiones y transparencia.

Ejemplo: mejora en la trazabilidad de la inversión pública y en la priorización de proyectos.

· Impacto operativo:

Resultados en eficiencia, cumplimiento y ejecución de proyectos.

Ejemplo: reducción sostenida de los tiempos de ejecución de iniciativas prioritarias.

· Impacto social:

Beneficios percibidos por la ciudadanía y actores externos.

Ejemplo: aumento en la satisfacción ciudadana frente a los servicios locales.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como evidencia base para justificar la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

2. Recomendaciones para replicabilidad y escalabilidad (Salida Subproceso 4.2)

Definición:

Lineamientos estratégicos orientados a extender el modelo de PMO Ágil a otras dependencias o contextos institucionales.

Tipo de formato:

Documento de recomendaciones estratégicas en SharePoint

Variables mínimas consideradas:

· Condiciones habilitantes:

Factores organizacionales mínimos para replicar el modelo.

Ejemplo: liderazgo comprometido y disponibilidad de equipos capacitados.

· Riesgos de escalabilidad:

Aspectos que pueden afectar la adopción en otros contextos.

Ejemplo: resistencia al cambio organizacional.

· Estrategias de mitigación:

Acciones propuestas para reducir los riesgos.

Ejemplo: programas de gestión del cambio y acompañamiento.

Uso dentro del subproceso:

Orienta la expansión del modelo sin perder coherencia metodológica.

3. Registro de resultados en la plataforma institucional (Salida Subproceso 4.2)

Definición:

Soporte digital que evidencia la carga oficial de los resultados finales del modelo en los sistemas institucionales.

Tipo de formato:

Registro digital institucional en SharePoint

Variables mínimas consideradas:

· Información registrada:

Documentos, indicadores y tableros cargados.

Ejemplo: informes de impacto y dashboards de valor público.

· Plataforma utilizada:

Sistema institucional de almacenamiento.

Ejemplo: SharePoint institucional.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza disponibilidad y consulta futura de la información.

4. Retroalimentación final de la alta dirección

Definición:

Observaciones estratégicas y directrices emitidas por la alta dirección tras la evaluación final del modelo.

Tipo de formato:

Actas de cierre o comunicaciones directivas.

Variables mínimas consideradas:

· Lineamientos estratégicos futuros:

Orientaciones para la continuidad del modelo.

Ejemplo: decisión de mantener la PMO Ágil como staff del despacho.

· Expectativas de sostenibilidad:

Requerimientos para asegurar continuidad.

Ejemplo: asignación permanente de roles clave.

Uso dentro del subproceso:

Asegura alineación del plan de sostenibilidad con la visión institucional.

5. Marco normativo y lineamientos institucionales vigentes

Definición:

Conjunto de normas, políticas y lineamientos que regulan la operación institucional.

Tipo de formato:

Compendio normativo institucional.

Variables mínimas consideradas:

· Normas aplicables:

Disposiciones legales y administrativas relevantes.

Ejemplo: circulares distritales sobre innovación y transformación digital.

· Lineamientos institucionales:

Políticas internas vigentes.

Ejemplo: lineamientos de MIPG y gestión por resultados.

Uso dentro del subproceso:

Garantiza que el plan de sostenibilidad sea jurídicamente viable.

SALIDAS

1. Plan de sostenibilidad de la PMO Ágil

Definición:

Documento estratégico que define cómo se mantendrá, fortalecerá y evolucionará la PMO Ágil en el mediano y largo plazo.

Tipo de formato:

Plan estratégico de sostenibilidad.

Variables mínimas consideradas:

· Modelo de gobernanza futura:

Estructura organizacional que asegura continuidad.

Ejemplo: PMO Ágil como staff permanente del despacho.

· Estrategia de financiación:

Mecanismos para asegurar recursos.

Ejemplo: inclusión en el presupuesto anual.

· Indicadores de sostenibilidad:

Métricas para evaluar permanencia y efectividad.

Ejemplo: continuidad del portafolio y cumplimiento de OKR.

Uso dentro del subproceso:

Define la hoja de ruta para la permanencia del modelo.

2. Estrategia de institucionalización y expansión

Definición:

Lineamientos para consolidar la PMO Ágil dentro de la estructura organizacional y expandir su alcance.

Tipo de formato:

Documento estratégico de institucionalización.

Variables mínimas consideradas:

· Áreas objetivo de expansión:

Dependencias donde se replicará el modelo.

Ejemplo: otras alcaldías locales.

· Fases de expansión:

Etapas progresivas de implementación.

Ejemplo: fase piloto y fase de consolidación.

Uso dentro del subproceso:

Permite escalar el modelo de manera controlada.

3. Propuesta de hoja de ruta a 3–5 años

Definición:

Plan de evolución del modelo de PMO Ágil en el largo plazo.

Tipo de formato:

Roadmap estratégico plurianual.

Variables mínimas consideradas:

· Hitos estratégicos:

Logros clave esperados por periodo.

Ejemplo: aumento del nivel de madurez ágil.

· Iniciativas de fortalecimiento:

Proyectos para evolución del modelo.

Ejemplo: automatización de la gobernanza del portafolio.

Uso dentro del subproceso:

Proyecta la evolución futura de la PMO Ágil.

4. Informe de cierre del modelo de gestión

Definición:

Documento final que consolida todo el proceso de diseño, implementación, evaluación y proyección del modelo de PMO Ágil.

Tipo de formato:

Informe final de cierre.

Variables mínimas consideradas:

· Resumen ejecutivo:

Síntesis de resultados y aprendizajes.

Ejemplo: impacto positivo del modelo en la eficiencia institucional.

· Lecciones estratégicas:

Aprendizajes clave para futuras implementaciones.

Ejemplo: importancia del liderazgo y la gestión del cambio.

Uso dentro del subproceso:

Sirve como documento de referencia académica e institucional.

5. Acta formal de cierre del proyecto de implementación

Definición:

Documento administrativo que formaliza el cierre del proyecto de implementación de la PMO Ágil.

Tipo de formato:

Acta administrativa de cierre.

Variables mínimas consideradas:

· Fecha de cierre:

Momento oficial de finalización.

Ejemplo: cierre al finalizar la vigencia.

· Autoridad que cierra:

Instancia responsable del cierre.

Ejemplo: alcaldesa Local.

Uso dentro del subproceso:

Cierra formalmente el ciclo del modelo de gestión.

Ejecutantes

Líder PMO Ágil

Responsable

Business Owners

Consultado

Business Owners, Agile Coach

Informado

Alcalde Local

RECURSOS

BUSINESS OWNERS (ROL)

Descripción

Nivel: Táctico

Rol en el modelo: Responsable / Consulted

Descripción:

Los Business Owners (BO) son los responsables de cada portafolio específico dentro de la PMO Ágil:

Social: proyectos de participación, inclusión, cultura y educación.

Tecnológico: digitalización, aplicaciones, automatización y análisis de datos.

Metodológico: formación, innovación, gestión del conocimiento y cultura ágil.

Cada BO actúa como un gestor de portafolio temático, garantizando la priorización y ejecución de proyectos dentro de su dominio, bajo la guía estratégica del Líder PMO.

Funciones principales:

Priorizan los proyectos dentro de su portafolio según impacto y viabilidad.

Supervisan el trabajo de los Product Owners asignados.

Evalúan resultados parciales y consolidan informes de avance.

Garantizan la correcta aplicación de los lineamientos metodológicos.

Articulan los proyectos de su línea con los objetivos globales de la Alcaldía.

Relaciones:

Dependen del Líder PMO; interactúan con el Agile Coach y supervisan a los Product Owners.

LÍDER PMO ÁGIL (ROL)

Descripción

Nivel: Estratégico–Táctico

Rol en el modelo: Responsable / Accountable

Descripción:

Es el responsable general del funcionamiento de la PMO Ágil. Actúa como enlace entre la dirección política (alcaldesa) y los niveles operativos (Business Owners, Product Owners y equipos ágiles).

Supervisa los portafolios, consolida la información de desempeño y vela por la coherencia entre estrategia, ejecución y valor público.

Funciones principales:

Consolidar y administrar el backlog institucional de proyectos.

Establecer OKR y KPI alineados con los objetivos del Plan de Desarrollo Local.

Supervisar la ejecución de los portafolios social, tecnológico y metodológico.

Dirigir la rendición de cuentas institucional y los tableros de control.

Coordinar junto al Agile Coach la evolución metodológica de la PMO.

Servir de enlace ante instancias distritales y órganos de control.

Relaciones:

Reporta a la alcaldesa; coordina con el Agile Coach; dirige a los Business Owners y recibe reportes de los Product Owners.

AGILE COACH (ROL)

Descripción

Nivel: Estratégico–Transversal

Rol en el modelo: Consulted / Responsible

Descripción:

El Agile Coach es la figura metodológica clave de la PMO Ágil. Se encarga de garantizar la correcta adopción de las prácticas ágiles, promover la mejora continua y fortalecer la cultura organizacional basada en la colaboración, la transparencia y el aprendizaje.

Acompaña tanto a los equipos técnicos como al liderazgo en la aplicación coherente de los marcos ágiles.

Funciones principales:

Diseñar, mantener y actualizar la guía metodológica interna de la PMO Ágil.

Brindar coaching y asesoría técnica al Líder PMO, Business Owners y Scrum Masters.

Evaluar la madurez ágil de la organización mediante instrumentos y métricas.

Facilitar retrospectivas, talleres de aprendizaje y comunidades de práctica.

Promover la gestión del conocimiento y la mejora continua.

Relaciones:

Asesora al Líder PMO y Business Owners; lidera a los Scrum Masters; colabora con los Product Owners en la optimización de prácticas.

SCRUM MASTERS (ROL)

Descripción

Nivel: Operativo–Transversal

Rol en el modelo: Responsable / Consulted

Descripción:

El Scrum Master es el facilitador del proceso ágil en los equipos de trabajo.

Acompaña la ejecución de los proyectos, garantiza el cumplimiento de las ceremonias ágiles y elimina obstáculos que puedan afectar el ritmo o la productividad.

Los Scrum Masters reportan metodológicamente al Agile Coach, quien los guía y sincroniza.

Funciones principales:

Facilitar ceremonias ágiles: Sprint Planning, Daily Scrum, Review y Retrospective.

Remover impedimentos que afecten la ejecución de los equipos.

Promover la autoorganización y la mejora continua.

Documentar resultados, bloqueos y aprendizajes de cada iteración.

Coordinar con el Agile Coach para la evaluación de madurez y desempeño.

Relaciones:

Dependen metodológicamente del Agile Coach; operan junto a los Product Owners y las células ágiles.

ALCALDE LOCAL (ROL)

Descripción

Nivel: Estratégico

Rol en el modelo: Accountable / Consulted (según el proceso)

Descripción:

La alcaldesa cumple el papel de patrocinadora estratégica del modelo de PMO Ágil. Es la máxima autoridad que define las prioridades de inversión local y garantiza que los proyectos estén alineados con el Plan de Desarrollo Local y los lineamientos distritales.

Su rol es esencial para asegurar la legitimidad política y la sostenibilidad administrativa del modelo.

Funciones principales:

Aprobar el backlog institucional de proyectos y sus recursos presupuestales.

Validar los OKR institucionales y los indicadores de valor público.

Tomar decisiones de alto impacto en la priorización y continuidad de proyectos.

Recibir informes ejecutivos de avance y resultados por parte del Líder PMO.

Promover una cultura de rendición de cuentas y transparencia.

Relaciones:

Interactúa directamente con el Líder PMO Ágil (para seguimiento) y con los Business Owners (para validar avances por portafolio).

CÉLULAS ÁGILES MULTIDISCIPLINARIAS (ROL)

Descripción

Nivel: Operativo

Rol en el modelo: Responsable / Informed

Descripción:

Son los equipos de trabajo multidisciplinarios encargados de ejecutar las actividades de los proyectos.

Están conformados por profesionales técnicos, sociales, administrativos o metodológicos según el tipo de portafolio.

Su funcionamiento se basa en la autoorganización, la colaboración y la entrega iterativa de valor.

Funciones principales:

Ejecutar las tareas planificadas en los sprints.

Colaborar activamente en las ceremonias ágiles.

Aportar retroalimentación sobre mejoras y aprendizajes.

Documentar los resultados en los repositorios institucionales.

Participar en las retrospectivas y planes de mejora.

Relaciones:

Reportan directamente al Product Owner y reciben acompañamiento del Scrum Master.

Contribuyen con insumos a la gestión del conocimiento liderada por la PMO.

Anexo 4. Cronograma detallado de actividades

Tabla 8. Cronograma detallado

Fase / Mes	Tarea	Duración (días)	Responsable principal	Resultado esperado
Fase 1. Planeación y contratación (Mes 1)	Elaborar y aprobar el plan de implementación institucional	5	Líder PMO / alcaldesa	Plan aprobado y cronograma validado
	Definir perfiles, roles y funciones del equipo PMO Ágil	3	Líder PMO / Talento Humano	Roles definidos y aprobados
	Elaborar términos de referencia y convocatorias	4	Líder PMO / Talento Humano	TDR listos y publicados
	Contratar y vincular al equipo base (Líder, Agile Coach, BO, PO, SM)	10	Alcaldesa / Talento Humano	Equipo PMO conformado
	Instalar comité de seguimiento institucional	2	Líder PMO / alcaldesa	Comité formalmente constituido
	Validar el cronograma definitivo y canales de comunicación	2	Líder PMO	Plan operativo oficializado
Subtotal Fase 1		26 días		
---	---	---	---	---
Fase 2. Estructuración del modelo operativo (Mes 2)	Socializar el modelo PMO Ágil con dependencias institucionales	5	Líder PMO / Agile Coach	Modelo comprendido por las áreas
	Alinear el portafolio con el Plan de Desarrollo Local	5	Líder PMO / Business Owners	Portafolio validado
	Crear repositorios y plantillas en SharePoint	3	Product Owners / BO Metodológico	Repositorios funcionales
	Configurar herramientas colaborativas (Teams, Planner, Azure DevOps)	4	Agile Coach / Scrum Masters	Herramientas operativas activas
	Definir tableros de seguimiento iniciales en Power BI	4	BO Tecnológico / PO	Paneles iniciales configurados
	Establecer procesos internos y flujos de información	5	Agile Coach / Líder PMO	Procesos estandarizados
Subtotal Fase 2		26 días		
---	---	---	---	---
Fase 3. Capacitación y alineación	Diseñar el plan de formación y materiales de capacitación	3	Agile Coach / BO Metodológico	Plan pedagógico aprobado

metodológica (Mes 3)				
	Realizar talleres de cultura ágil y liderazgo colaborativo	5	Agile Coach / Scrum Masters	Personal sensibilizado
	Capacitar a Product Owners en gestión de backlog y priorización	4	Agile Coach / BO Metodológico	POs entrenados
	Capacitar a Scrum Masters en facilitación y métricas ágiles	4	Agile Coach	SMs formados
	Simular ceremonias ágiles (planning, daily, review, retro)	5	Scrum Masters / POs	Equipos preparados para ejecución
	Validar y aprobar el mapa de procesos definitivo	3	Líder PMO / BOs	Procesos institucionalizados
Subtotal Fase 3		24 días		
---	---	---	---	---
Fase 4. Ejecución de pilotos (Mes 4)	Seleccionar proyectos piloto (uno por portafolio)	3	Líder PMO / BOs	Pilotos definidos
	Definir backlog inicial y planificar sprints	4	POs / Scrum Masters	Plan de sprints validado
	Ejecutar sprints (dos iteraciones de 15 días)	30	Células Ágiles / SMs	Productos funcionales entregados
	Monitorear avances con tableros Power BI	3	BO Tecnológico / PMO	Indicadores actualizados
	Realizar retrospectivas y documentar aprendizajes	3	Agile Coach / SMs	Lecciones aprendidas documentadas
Subtotal Fase 4		43 días		
---	---	---	---	---
Fase 5. Evaluación y escalamiento (Mes 5)	Evaluar desempeño de pilotos y efectividad del modelo	5	Líder PMO / Agile Coach	Informe de evaluación
	Identificar fortalezas y oportunidades de mejora	3	BOs / Agile Coach	Ajustes priorizados
	Elaborar informe final de implementación	5	Líder PMO	Documento de cierre elaborado
	Formular plan de sostenibilidad y expansión	5	Líder PMO / alcaldesa	Plan aprobado institucionalmente

	Presentar resultados ante comité institucional	2	Líder PMO / alcaldesa	Aprobación final del modelo
Subtotal Fase 5		20 días		
TOTAL, GENERAL		139 días		

Nota. Elaboración propia.