

**Propuesta de Mejoramiento de la Eficiencia del Gasto Público de acuerdo con
Metodologías y Herramientas de Gerencia de Proyectos para las Alcaldías Locales del
Distrito Capital.**

Elaborado por:

Francisco Javier Castro Varela

Eduardo Botero Guingue

Universidad EAN

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Pregrado

Bogotá

18/11/2025

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen	7
2. Problema de Investigación.....	9
2.1 Pregunta de Investigación.....	13
3. Objetivos.....	14
3.1 Objetivo General.....	14
3.2 Objetivos Específicos	14
4. Justificación	15
5. Marco Teórico	17
5.2. Estándares Y Metodologías De Gerencia De Proyectos	21
5.2.1. <i>PMBOK</i>	21
5.2.2. <i>AIPM</i>	23
5.2.3. <i>ISO 21500 e ISO 21502</i>	25
5.2.4. <i>IPMA</i>	26
5.2.5 <i>Metodologías Ágiles</i>	31
5.2.6 Consultorías Oficiales acerca de las Alcaldías Locales del Distrito Capital....	31
5.2.7 Información oficial avance en la ejecución de los Planes de Desarrollo Local	36
6. Marco Institucional.....	39

6.1	Secretaría Distrital de Gobierno	39
6.2	Alcaldía Locales	41
6.2.1.	<i>Funciones principales</i>	42
6.2.2.	<i>Importancia histórica, institucional y financiera</i>	43
6.3.	Secretaría Distrital de Planeación.....	44
7.	Metodología.....	45
7.2.	Primer Nivel	47
7.2.1.	<i>Enfoque, alcance y diseño de la investigación</i>	47
7.2.2.	<i>Definición de Variables</i>	48
7.2.3.	<i>Definición conceptual y operacional de las variables</i>	49
7.2.4.	<i>Población y Muestra</i>	50
7.2.4.1	Muestreo de entrevistas	52
7.3.	Segundo Nivel	54
7.3.1.	<i>Selección de métodos o instrumentos para recolección de información y técnicas de análisis</i>	54
7.3.2	<i>Técnicas de Análisis de Datos</i>	55
7.3.3	<i>Análisis y Discusión de los Resultados</i>	56
8.	Propuesta de Mejoramiento de la Eficiencia del Gasto Público de las Alcaldías Locales del Distrito Capital.	99

9.	CONCLUSIONES.....	104
9.1	Generales	104
9.2	Por Variable estratégica.....	106
9.2.1	Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por Pagar 106	
9.2.2	Capacidad Institucional y Fortalecimiento del Recurso Humano en Gestión de Proyectos Locales.....	107
9.2.3	Coordinación Interinstitucional	108
9.2.4	Planeación Estratégica Local.....	108
9.2.5	Gestión Corporativa Local.....	109
10.	LISTA DE REFERENCIAS.....	110
11.	Anexo	113

TABLA DE FIGURAS

Figura 1	Resultados Índice de Gestión Integral por localidades	35
Figura 2	36
Figura 3	37
Figura 4	38
Figura 5	40
Figura 6	46
Figura 7	46

Figura 8.....	58
Figura 9.....	59
Figura 10.....	60
Figura 11.....	61
Figura 12.....	62
Figura 13.....	63
Figura 14.....	64
Figura 15.....	65
Figura 16.....	67
Figura 17.....	68
Figura 18.....	89
Figura 19.....	91
Figura 20.....	92
Figura 21.....	93
Figura 22.....	94
Figura 23.....	95
Figura 24.....	100
Figura 25.....	101
Figura 26.....	103

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1 Resumen puntajes pilar de gestión por dimensiones	33
Tabla 2 Resumen pilar resultados por dimensiones	34
Tabla 4	49
Tabla 5	51
Tabla 6	70
Tabla 7	76
Tabla 8	77
Tabla 9	83
Tabla 10	89

1. Resumen

El presente proyecto de investigación parte de la identificación de diversas dificultades existentes en la gestión de las Alcaldías Locales del Distrito Capital, entre ellas deficiencias en el seguimiento físico y presupuestal y una alta acumulación de obligaciones por pagar; baja capacidad institucional y debilidades en el fortalecimiento del recurso humano; insuficiente coordinación interinstitucional; debilidades en la planeación estratégica local; fallas en la gestión corporativa local. Estas debilidades reducen el impacto de la inversión pública y evidencian la necesidad de fortalecer la planeación, el control y la articulación institucional. (Restrepo, 2024) (International Monetary Fund, 2025).

La investigación realizada adopta un enfoque mixto y descriptivo, aplicando encuestas y entrevistas semiestructuradas con el propósito de diseñar una hoja de ruta, fundamentada en metodologías y herramientas de gerencia de proyectos que oriente el mejoramiento de la eficiencia del gasto público en las Alcaldías Locales del Distrito Capital.

Lo anterior teniendo en cuenta que según (Moutinho, 2020) en un análisis bibliométrico realizado a más de 76 artículos publicados entre 1997 y 2018 la eficiencia del gasto público constituye un eje central de la gestión gubernamental, al reflejar el uso óptimo de los recursos y su capacidad para generar resultados sostenibles. En este contexto, el proyecto busca identificar la correlación entre la eficiencia del gasto público y cinco variables estratégicas identificadas producto del análisis y diagnóstico realizado a las Alcaldías Locales.

El procesamiento y análisis de la información se realizó mediante el software estadístico JASP (*Jeffreys's Amazing Statistics Program*), aplicando la correlación de

Pearson para determinar la relación entre las variables dependientes y la eficiencia del gasto público.

Así las cosas, de acuerdo con los resultados alcanzados, se desarrolló una propuesta estructurada alrededor de cinco variables estratégicas: (i) seguimiento físico, presupuestal y acumulación de obligaciones por pagar; (ii) capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano; (iii) coordinación interinstitucional; (iv) planeación estratégica local; y (v) gestión corporativa local. Para cada una de estas variables se formularon proyectos estratégicos y herramientas de gerencia de proyectos orientados a cerrar brechas estructurales, estandarizar procesos, mejorar la eficiencia del gasto público.

La propuesta incorpora un Roadmap 2025–2029 que organiza la secuencia de ejecución de los proyectos estratégicos, alineándolos con el ciclo de los Planes de Desarrollo Local. Asimismo, contiene un modelo de “Compuertas de Maduración”, el cual guía la aplicación de herramientas de gerencia de proyectos en cada fase del ciclo de inversión propiciando un enfoque iterativo y estratégico de gestión de proyectos que permita adaptarse más a los cambios presentados.

En síntesis, la propuesta de mejoramiento constituye una hoja de ruta que combina elementos técnicos, metodológicos e institucionales para fortalecer la eficiencia del gasto público en las Alcaldías Locales del Distrito Capital. Al incorporar metodologías de gerencia de proyectos, mecanismos de control estratégico y herramientas ágiles, se establece un modelo adaptable a las dinámicas del territorio y orientado a garantizar la planificación efectiva, la ejecución oportuna y la transparencia en el manejo de los recursos públicos.

2. Problema de Investigación

En el ámbito de la gestión pública, el gasto constituye un eje fundamental de análisis, frente al tema (Restrepo, 2024), manifiesta que la eficiencia del gasto público no debe concebirse únicamente en función de los recursos asignados o invertidos, sino de la calidad y productividad con la que estos se utilizan. En este sentido, un gasto eficiente implica generar resultados tangibles y sostenibles en beneficio de la sociedad, lo cual exige evaluar el impacto de su ejecución más que incrementar los presupuestos. Además, conforme a la Ley de Wagner, el gasto público tiende a incrementarse en proporción al PIB debido a las nuevas funciones asumidas por el Estado moderno, como la provisión de infraestructura, energía o transporte, cuyos costos son significativamente más altos que los de los servicios básicos tradicionales. Esta dinámica hace aún más necesaria una gestión rigurosa y eficiente de los recursos públicos.

Frente al tema, en Colombia se han identificado oportunidades de mejora en la gestión de la inversión pública según el (International Monetary Fund, 2025) en la evaluación de la gestión de la Inversión Pública (PIMA) y Climate-PIMA realizada, en Colombia, se evidenció debilidades significativas que limitan la eficiencia del gasto público, entre las cuales se incluyen la escasa coordinación de los proyectos entre los niveles nacional y territorial, incluyendo aquellos con enfoque climático, la baja capacidad de gestión en el ámbito subnacional que reduce las tasas de ejecución, y la ausencia de una clasificación diferenciada de los proyectos según su naturaleza

(capital o social) y su tamaño (grandes o pequeños). Asimismo, se resaltó la necesidad de ajustar los procesos de evaluación y selección de proyectos de infraestructura de acuerdo con su magnitud, incorporar criterios climáticos, mejorar la estructura presupuestaria con una proyección plurianual, fortalecer la transparencia de las entidades extrapresupuestarias, consolidar la capacidad de Colombia Compra Eficiente para garantizar procesos competitivos y asegurar un seguimiento integral de la ejecución física y financiera, incluyendo información del componente climático

De igual forma, la (*OECD Multi-level Governance Studies*, 2016) y el (*World Bank Group*, 2018) en Colombia persisten múltiples retos relacionados con la eficiencia del gasto público. Entre los más relevantes se encuentran la escasa coordinación de los programas de asistencia técnica, la inestabilidad normativa que dificulta el fortalecimiento institucional y la falta de un entrenamiento completo del personal público en el nivel territorial. A ello se suma la débil institucionalización de las revisiones del gasto, altamente condicionadas por el respaldo político, así como la falta de articulación entre sus cronogramas y el calendario presupuestario, situación que limita la inclusión de propuestas de ahorro en la distribución de los recursos.

Así mismo, (Zapata, Cáceres, & Sogamoso, 2024), señalaron que en Colombia la gestión de proyectos en el sector público se ha caracterizado históricamente por el uso de metodologías tradicionales fundamentadas en enfoques predictivos, en las cuales la Metodología General Ajustada (MGA) ocupa un lugar central. A pesar de que su aplicación resulta obligatoria en los proyectos de inversión pública, según lo establecido en las resoluciones 0252 de 2012 y 1450 de 2013.

En coherencia con el contexto anteriormente generado y teniendo en cuenta que según (Moutinho, 2020) en un análisis realizado a más de 76 artículos publicados entre 1997 y 2018 donde evidenció un crecimiento constante de la literatura en torno a la gestión de proyectos públicos a partir de 2006, con aportes principalmente en seis áreas: capacidades de gestión, gobierno electrónico, cadena de suministro en construcción, gestión de proyectos en el sector público, herramientas de gestión y madurez organizacional (pp. 1262, 1267–1268). No obstante, el autor señala que, a diferencia del ámbito privado, la gestión de proyectos en el sector público presenta importantes limitaciones, entre ellas la informalidad en los procesos, la ausencia de sistemas de monitoreo robustos y una elevada tasa de fracaso en proyectos de gobierno electrónico. Estas debilidades refuerzan la necesidad de adoptar prácticas de gestión que permitan un uso más eficiente de los recursos públicos, en especial para favorecer a las poblaciones más vulnerables.

Así las cosas, al centrándonos específicamente en el ámbito de esta investigación, el gasto público en las Alcaldía Locales del Distrito Capital presenta retos significativos en términos de eficiencia, baja ejecución presupuestal, irregularidades contractuales, limitada capacidad técnica e institucional, alta rotación del personal, ausencia de estructuras y procesos administrativos consolidados y alineamiento con los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección.

Frente al tema, (Romero, 2024) señala que la Contraloría Distrital identificó 40 irregularidades en la gestión de las Alcaldías Locales, entre las que se destacan pagos indebidos, sobrecostos, fallas en la planeación y supervisión de obras, deficiencias en la calidad de la

infraestructura y un control insuficiente sobre programas sociales. Dentro de las localidades evaluadas, Bosa fue la más crítica, con 25 hallazgos, seguida de Rafael Uribe, Sumapaz, Ciudad Bolívar y Teusaquillo. Dichos casos fueron trasladados al área de responsabilidad fiscal con el fin de establecer posibles sanciones.

Igualmente, de acuerdo con Quintero (como se citó en Tróchez., 2025) las deficiencias y prácticas inadecuadas en los procesos de contratación de las alcaldías locales, entre ellas el uso excesivo de convenios con las mismas organizaciones, la poca orientación hacia resultados y la carencia de transparencia. Como respuesta, la administración distrital anunció la implementación de una unidad de transparencia para supervisar la contratación, una unidad de gestión encargada de asegurar la ejecución efectiva de los proyectos y un mecanismo de articulación con el nivel central, con el fin de fortalecer la coordinación institucional. Dichas acciones buscan mitigar riesgos de corrupción, optimizar la utilización de los recursos y consolidar la confianza ciudadana.

En síntesis, de acuerdo con lo anteriormente expuesto las metodologías tradicionales empleadas en la gestión pública, como la MGA (Metodología general ajustada), han mostrado limitaciones importantes, pues centran la evaluación en etapas finales, lo que restringe la medición de calidad, satisfacción ciudadana y resultados sostenibles, generando incertidumbre y retrasos en el cumplimiento de objetivos.

En el caso de las Alcaldías Locales del Distrito Capital, la optimización del gasto público enfrenta retos asociados a la baja ejecución presupuestal, irregularidades contractuales, limitada capacidad técnica, alta rotación de personal y falta de estructuras administrativas definidas, lo

que reduce su alineación con los objetivos estratégicos generando vacíos que dificultan garantizar que la inversión pública responda de manera integral a las prioridades ciudadanas y reforzando la necesidad de adoptar enfoques más ágiles, flexibles y orientados a resultados.

2.1 Pregunta de Investigación.

Esta investigación contempla como variable independiente la eficiencia del gasto público en las Alcaldías Locales del Distrito Capital, basado en el análisis bibliométrico realizado por (Moutinho, 2020) a más de 76 artículos publicados entre 1997 y 2018, donde se sustenta que la eficiencia del gasto público constituye un eje central de la gestión gubernamental, al reflejar el uso óptimo de los recursos y su capacidad para generar resultados sostenibles.

Asimismo, las 5 variables dependientes identificadas en la presente investigación son: seguimiento físico, ejecución presupuestal, acumulación de obligaciones por pagar; capacidad institucional; desarrollo del recurso humano en gestión de proyectos locales; coordinación interinstitucional; planeación estratégica local y gestión corporativa, las cuales surgen de lo expuesto por: (International Monetary Fund, 2025); (OECD Multi-level Governance Studies, 2016), (World Bank Group, 2018); (Restrepo, 2024); (Zapata, Cáceres, & Sogamoso, 2024); (Tróchez., 2025) en la sección problema de investigación, aspectos que se buscaran mejorar a través de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos para impactar positivamente en la eficiencia del gastos público en las 20 Alcaldías Locales del Distrito Capital

A partir de lo anterior la pregunta de investigación es:

¿Cuál es la ruta basada en metodologías y herramientas de gerencia de proyectos, que influye en el mejoramiento de la eficiencia del gasto público de las Alcaldías Locales del Distrito Capital?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar una hoja de ruta, que permita orientar el mejoramiento de la eficiencia del gasto público en las Alcaldías Locales de Bogotá D.C., mediante la implementación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos dirigidas al fortalecimiento de las variables dependientes identificadas.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Generar un contexto sobre la eficiencia del gasto público, metodologías y herramientas en gerencia de proyectos empleadas actualmente por parte de las Alcaldías Locales del Distrito Capital.
- b) Identificar las teorías y metodologías en gerencia de proyectos que inciden en el mejoramiento de la eficiencia del gasto público en las Alcaldías Locales del Distrito Capital.
- c) Realizar un diagnóstico de las variables estratégicas asociadas a la eficiencia del gasto público en las Alcaldías Locales del Distrito Capital.
- d) Desarrollar una propuesta de mejoramiento de la eficiencia del gasto público, fundamentada en metodologías y herramientas en gerencia de proyectos para las Alcaldías Locales del Distrito Capital.

4. Justificación

El presente proyecto de investigación se fundamenta en la necesidad de analizar y proponer alternativas que contribuyan a mejorar la eficiencia del gasto público en las Alcaldías Locales del Distrito Capital, un ámbito en el que se han identificado debilidades estructurales y prácticas que afectan de manera directa el impacto de la inversión pública.

En primer lugar, la conveniencia radica en que el gasto público representa uno de los pilares de la gestión pública y su optimización permite garantizar un uso adecuado de los recursos escasos. En el contexto colombiano, diversos organismos internacionales como el International (International Monetary Fund, 2025), la (OECD Multi-level Governance Studies, 2016) y el (World Bank Group, 2018) han señalado falencias que limitan la eficiencia del gasto público, especialmente en los niveles subnacionales o territoriales. Estas dificultades, reflejadas en irregularidades contractuales, baja capacidad técnica e institucional, y escasa articulación entre niveles de gobierno, hacen urgente un estudio que aporte herramientas y conocimientos aplicables para superar dichas limitaciones.

Desde la perspectiva de la relevancia social, la investigación adquiere un valor significativo al enfocarse en el gasto público local, que es el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía en el Distrito Capital. La calidad de la inversión realizada en las Alcaldías Locales incide directamente en la prestación de servicios, la infraestructura comunitaria y los programas sociales que benefician de manera prioritaria a las poblaciones más vulnerables.

Optimizar la eficiencia en este ámbito implica no solo un mejor uso de los recursos públicos, sino también

fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones, combatir la corrupción y mejorar el bienestar colectivo.

En cuanto a las implicaciones prácticas, este estudio busca generar una propuesta que permita a las alcaldías locales del Distrito Capital adoptar buenas prácticas en metodologías de gerencia de proyectos, superando la rigidez de metodologías tradicionales como la MGA. De este modo, se espera aportar insumos que fortalezcan los sistemas de planeación, evaluación y seguimiento, lo cual contribuiría a mejorar los procesos de contratación, ejecución y control de obras y programas sociales. Además, la investigación puede servir como referente para otros gobiernos locales en Colombia y América Latina que enfrentan retos similares.

El valor teórico se manifiesta en el aporte a la literatura sobre gestión de proyectos públicos, campo en el cual autores como (Moutinho, 2020) han resaltado vacíos en comparación con el sector privado, especialmente en lo relacionado con procesos de monitoreo, transparencia y eficiencia. Esta investigación busca enriquecer el debate académico al incorporar un análisis crítico de las metodologías actuales y plantear alternativas más flexibles e innovadoras que respondan a las necesidades del entorno.

Así mismo, la utilidad metodológica del proyecto radica en la posibilidad de validar instrumentos de análisis y evaluación que integren criterios de eficiencia, calidad y

transparencia. Dichos instrumentos podrán ser aplicados en futuros estudios y utilizados por entidades gubernamentales en sus procesos de planeación y seguimiento, fortaleciendo la cultura de la gestión pública basada en resultados

De acuerdo con lo anterior y en coherencia con los lineamientos institucionales esta investigación hace parte del Campo de investigación: “Emprendimiento y Gerencia”; Grupo de investigación: “Dirección y Gestión de Proyectos” y la línea de investigación: “Modelos, metodologías y sistemas de gestión para la Gerencia de Proyectos”.

En conclusión, el proyecto es pertinente, relevante y oportuno, pues responde a un problema crítico del contexto colombiano, contribuye al fortalecimiento institucional; al mejoramiento de la gestión pública local del Distrito Capital, y aporta al debate académico y metodológico en torno a la eficiencia del gasto público y las metodologías en gerencia de proyectos.

5. Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como propósito establecer los fundamentos conceptuales y analíticos que sustentan la investigación, proporcionando una base sólida para la comprensión del fenómeno estudiado y la construcción del enfoque metodológico. A través de la revisión de teorías, modelos, enfoques y estándares internacionales, se busca contextualizar el desarrollo de la gerencia de proyectos como disciplina estratégica y herramienta esencial para la planificación, ejecución y control de iniciativas organizacionales. En este contexto, se abordan los principales aportes de organismos internacionales y referentes conceptuales como

el (PMI Project Management Institute, 2017), el (Australian Institute of Project, 2021), (IPMA, 2015) y las normas ISO 21500 e ISO 21502, los cuales han contribuido significativamente a la

estandarización de prácticas, competencias y metodologías en la gestión de proyectos. Asimismo, se incorporan las perspectivas de autores representativos como (Cleland, D. I., & Ireland, L. R., 2007), (Kerzner, 2017), (Meredith, J. R., & Mantel, S. J., 2014), entre otros, quienes han analizado la gerencia de proyectos desde dimensiones estratégicas, técnicas y humanas. El análisis teórico permite comprender cómo la gestión de proyectos ha evolucionado desde un enfoque operativo y funcional hacia un modelo integral, dinámico y orientado a resultados, que vincula la ejecución de proyectos con la estrategia organizacional, la innovación y la sostenibilidad. De este modo, el marco teórico no solo consolida el sustento conceptual de la investigación, sino que también sirve como referencia interpretativa para el análisis de los hallazgos y la formulación de propuestas orientadas a la mejora continua y la efectividad institucional.

5.1. Conceptos Técnicos

Proyecto: De acuerdo con (PMI, 2021), un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único. Este enfoque resalta la temporalidad, el carácter único y la orientación hacia resultados que caracterizan a todo proyecto.

Por su parte, (Kerzner, 2017) define un proyecto como una serie de actividades y tareas interrelacionadas que tienen un objetivo específico, un inicio y un fin definidos, y que

deben completarse dentro de ciertos límites de tiempo, costo y recursos. Su planteamiento enfatiza la interdependencia de las actividades y las restricciones de gestión relacionadas con el tiempo, el costo y los recursos.

Asimismo, (Turner, 2014) describe un proyecto como una organización temporal creada para producir un entregable único, utilizando recursos específicos y operando bajo restricciones de tiempo, costo y calidad. Su enfoque considera al proyecto como una estructura temporal orientada a generar un resultado único mediante la optimización de recursos y calidad dentro de límites definidos.

Oficina de Gestión de Proyectos (PMO): El Project Management Institute (PMI, 2021) define la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) como una estructura organizacional creada con el propósito de estandarizar los procesos de gobernanza vinculados a la gestión de proyectos, así como de facilitar el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas entre los distintos equipos y áreas de una organización. Desde esta perspectiva, la PMO se concibe como un ente articulador y de apoyo estratégico, responsable de garantizar que los proyectos se desarrollen de manera coherente, eficiente y alineada con los objetivos institucionales. Su labor trasciende el acompañamiento operativo, abarcando también la supervisión, orientación y coordinación de los procesos relacionados con la dirección de proyectos, programas y portafolios. La PMO constituye un componente esencial dentro del sistema de gestión de proyectos, al integrar prácticas, herramientas y conocimientos que aseguran la efectividad, calidad y sostenibilidad de los resultados obtenidos.

Por su parte, (Hill, Gerard M., 2004) en su obra *The Complete Project Management Office Handbook*, define la PMO como una entidad organizacional encargada de brindar soporte, dirección y supervisión en la gestión de proyectos, programas y portafolios, con el fin de alinear

los resultados obtenidos con los objetivos estratégicos de la organización. La PMO trasciende el ámbito operativo para convertirse en un componente estratégico del gobierno corporativo, cuya función principal es garantizar la coherencia entre las iniciativas de proyectos y la estrategia institucional. En este sentido, la PMO actúa como un centro de coordinación y control, estableciendo políticas, metodologías y estándares que fortalecen la madurez organizacional en gestión de proyectos.

Finalmente, (Hobbs, Brian & Aubry, Monique, 2007) en su estudio A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs), definen la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) como una estructura organizativa flexible capaz de desempeñar diversos roles, los cuales varían según el contexto organizacional, el nivel de madurez en gestión de proyectos y las necesidades estratégicas de cada empresa. La diversidad funcional está determinada por factores como la cultura organizacional, la estructura jerárquica, el grado de madurez en la gestión de proyectos y el entorno de negocio. En este sentido, la efectividad de una PMO no depende de un modelo único, sino de su capacidad de adaptación a las particularidades y prioridades cambiantes de la organización.

5.2. Estándares Y Metodologías De Gerencia De Proyectos

Los estándares en la gestión de proyectos constituyen un conjunto de directrices, buenas prácticas y procedimientos que permiten planificar, ejecutar, supervisar y controlar los proyectos de manera consistente y eficiente. Su aplicación garantiza que los recursos se utilicen de forma óptima, que los objetivos se alcancen dentro de los tiempos y presupuestos establecidos, y que se minimicen los riesgos asociados al desarrollo de actividades. Estos estándares, basados en

marcos reconocidos como PMBOK (Project Management Body of Knowledge) o PRINCE2, establecen criterios claros para la definición de roles, responsabilidades, procesos de control y seguimiento, así como mecanismos de comunicación entre los distintos actores involucrados.

5.2.1. *PMBOK*

Según el Project Management Institute (PMI, 2021), la gestión de proyectos se estructura a partir de dos componentes fundamentales: las áreas de conocimiento y los grupos de procesos, los cuales se interrelacionan para garantizar una administración integral, coherente y controlada de cada proyecto.

Áreas de conocimiento

Las áreas de conocimiento comprenden los aspectos esenciales que un director de proyecto debe gestionar para alcanzar los objetivos establecidos. Cada una reúne procesos,

herramientas y técnicas específicas que orientan la ejecución eficiente de las actividades.

Entre ellas se destacan:

- **Gestión del alcance:** define y controla lo que se incluye y lo que no dentro del proyecto, asegurando la entrega de los resultados acordados.
- **Gestión del tiempo (cronograma):** organiza las actividades, su secuencia y duración, garantizando la finalización oportuna del proyecto.
- **Gestión de los costos:** planifica, estima, presupuesta y controla los recursos financieros para mantener el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la calidad:** vela por que los entregables cumplan con los estándares y requisitos definidos.
- **Gestión de los recursos:** abarca la identificación, adquisición, desarrollo y administración del personal y los recursos materiales necesarios.
- **Gestión de las comunicaciones:** asegura el flujo adecuado, oportuno y eficaz de la información entre todos los involucrados.
- **Gestión de los riesgos:** identifica, analiza y responde a los riesgos que puedan afectar el desarrollo o los resultados del proyecto.
- **Gestión de las adquisiciones:** regula los procesos para la obtención de bienes y servicios externos necesarios para alcanzar los objetivos.
- **Gestión de los interesados (stakeholders):** identifica a las personas, grupos u organizaciones involucradas o afectadas, definiendo estrategias para gestionar sus expectativas y participación.

Grupos de procesos

Los grupos de procesos representan el ciclo de vida de la gestión de proyectos, es decir, las fases que se desarrollan desde el inicio hasta el cierre del proyecto:

- Inicio: formaliza el proyecto, define los objetivos generales, los interesados clave y el alcance inicial.
- Planificación: desarrolla los planes que orientan la ejecución, abarcando el alcance, cronograma, presupuesto, recursos, calidad, riesgos y comunicaciones.
- Ejecución: implementa los planes establecidos, coordinando personas y recursos para cumplir los entregables definidos.
- Monitoreo y control: supervisa el progreso, mide el desempeño y aplica acciones correctivas para mantener el proyecto dentro de los parámetros establecidos.
- Cierre: formaliza la finalización del proyecto, documenta las lecciones aprendidas y libera los recursos utilizados.

En conjunto, las áreas de conocimiento y los grupos de procesos definidos por el PMBOK constituyen una estructura integral y estandarizada que promueve la planificación rigurosa, la comunicación efectiva, el control continuo y la mejora constante en la gestión de proyectos.

5.2.2. AIPM

La gerencia de proyecto según (Australian Institute of Project, 2021) concibe la gerencia de proyectos como una disciplina integral y estratégica que consiste en la aplicación coordinada de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas con el propósito de

alcanzar los objetivos establecidos dentro de los límites definidos de tiempo, costo, alcance y calidad. La gerencia de proyectos no se limita a la ejecución de tareas operativas, sino que constituye un proceso de liderazgo estructurado, orientado a transformar ideas y estrategias en resultados tangibles que generen valor para las organizaciones, las partes interesadas y la sociedad.

De igual forma (Australian Institute of Project, 2021) establece una serie de principios rectores que orientan la práctica profesional de la gerencia de proyectos, centrados en la responsabilidad, la competencia, la ética y la orientación a resultados. Estos principios se articulan de la siguiente manera:

- **Dirección estratégica:** la gerencia de proyectos debe estar alineada con la visión, misión y objetivos corporativos, contribuyendo directamente a la ejecución de la estrategia institucional.
- **Liderazgo efectivo:** el gerente de proyectos actúa como un agente de cambio, capaz de motivar, coordinar y dirigir equipos interdisciplinarios, garantizando la participación de los interesados y la resolución oportuna de conflictos.
- **Gestión de valor y resultados:** se enfatiza la entrega de beneficios medibles y la generación de valor sostenible, más allá del simple cumplimiento técnico del cronograma o el presupuesto.
- **Enfoque basado en competencias:** el AIPM promueve el modelo de competencias profesionales RegPM, que evalúa el dominio del conocimiento, las habilidades

prácticas y las actitudes de liderazgo necesarias para el desempeño eficaz en la gerencia de proyectos.

- Gestión del cambio y la incertidumbre: la disciplina implica anticipar riesgos, adaptarse a los entornos cambiantes y ajustar estrategias para garantizar la viabilidad de los objetivos establecidos.

5.2.3. ISO 21500 e ISO 21502

De acuerdo con (ICONTEC, 2021) las normas ISO 21500 e ISO 21502 buscan estandarizar los principios y procedimientos relacionados con la gestión de proyectos, evolucionando de un enfoque tradicional basado en procesos hacia uno orientado a las mejores prácticas. Las normas integran un total de 17 prácticas fundamentales, de las cuales 11 corresponden a metodologías tradicionales como la gestión del alcance, tiempo, costo, calidad y riesgos y 6 a prácticas ágiles, relacionadas con la adaptabilidad, la colaboración, la entrega iterativa y la mejora continua.

Estas prácticas son universales y escalables, lo que permite su aplicación en proyectos de cualquier tamaño o complejidad, tanto en el sector público como privado. Su finalidad principal es sistematizar y uniformar las actividades de gestión, asegurando que las organizaciones adopten un marco común que fomente la eficiencia operativa, la toma de decisiones informada y la alineación estratégica con los objetivos corporativos.

5.2.4. IPMA

De acuerdo con (IPMA, 2015) la gerencia de proyectos debe entenderse desde un enfoque competencial y sistémico, que abarca tres dimensiones principales:

- **Perspectiva (Perspective):** Se refiere a la comprensión del contexto organizacional y estratégico en el cual se desarrolla el proyecto. Implica alinear los objetivos del proyecto con la misión, visión y metas de la organización, así como entender las condiciones externas —económicas, sociales, regulatorias o ambientales que pueden influir en su desarrollo.
- **Personas (People):** Esta dimensión aborda las competencias interpersonales y de liderazgo necesarias para dirigir equipos, fomentar la colaboración, gestionar conflictos y mantener la motivación del personal. La IPMA destaca que el gerente de proyectos es ante todo un agente de cambio, capaz de guiar a las personas hacia el logro de los resultados esperados.
- **Práctica (Practice)** Comprende las metodologías, procesos, herramientas y técnicas aplicadas en la planificación, ejecución, monitoreo y cierre del proyecto. Incluye la gestión del alcance, tiempo, costos, riesgos, adquisiciones, comunicación y calidad, entre otros componentes esenciales del ciclo de vida del proyecto.
- **Principios clave de la gerencia de proyectos según la IPMA: Orientación a resultados:** el objetivo final es generar valor tangible para los interesados, más allá del

cumplimiento técnico del plan; Adaptabilidad: la gestión debe ajustarse al contexto, la complejidad y el grado de incertidumbre del proyecto; Gestión de la complejidad: los proyectos se conciben como sistemas abiertos que interactúan con factores humanos, técnicos y organizacionales; Aprendizaje y mejora continua: la gerencia de proyectos debe promover la reflexión, la innovación y la transferencia de conocimiento; Liderazgo ético y responsable: el gerente de proyectos debe actuar con integridad, equidad y compromiso hacia el bienestar de las personas y la sostenibilidad de los resultados.

Asimismo según (IPMA, 2015) en su modelo de gerencia de proyectos dentro del ICB (Individual Competence Baseline), que sirve como referencia global para evaluar y certificar las competencias de los profesionales en tres niveles: Project Manager (Nivel B o C): responsable de la gestión directa de proyectos; Program Manager (Nivel A): encargado de coordinar múltiples proyectos relacionados; Portfolio Manager (Nivel A): orientado a la alineación estratégica y priorización de inversiones organizacionales. Este modelo permite medir la madurez profesional, promover la excelencia en la práctica y fortalecer la capacidad institucional para gestionar proyectos de manera efectiva.

5.3. Otras Referencias De Gerencia De Proyectos

De acuerdo con (Meredith, J. R., & Mantel, S. J., 2014), la gerencia de proyectos es una herramienta estratégica esencial de la gestión empresarial moderna, cuyo propósito principal es coordinar de manera eficaz los recursos humanos, técnicos y financieros con el fin de

alcanzar objetivos específicos dentro de las restricciones de tiempo, costo y calidad. Para estos autores, la administración de proyectos no debe entenderse únicamente como un conjunto de técnicas operativas, sino como un proceso directivo integral que articula la planificación, la organización, el control y la evaluación del desempeño. La gerencia de proyectos se ha transformado en un mecanismo de ejecución de la estrategia organizacional, permitiendo que las empresas traduzcan sus metas corporativas en resultados tangibles. En este sentido, el gerente de proyectos asume un rol de líder y facilitador, encargado de alinear los objetivos del proyecto con los intereses de las partes interesadas, garantizar la eficiencia en la utilización de los recursos y promover la cooperación entre los distintos equipos de trabajo.

- **El modelo planteado según** (Meredith, J. R., & Mantel, S. J., 2014)

La planificación estructurada, que implica definir con precisión el alcance, los objetivos, los cronogramas y los presupuestos, asegurando la coherencia entre las metas y los medios disponibles; El control y seguimiento sistemático, orientado a medir el progreso del proyecto mediante indicadores de desempeño, detectar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunas; La gestión de las relaciones humanas, entendida como la capacidad para liderar equipos, resolver conflictos, motivar al personal y fomentar la comunicación efectiva entre los distintos niveles de la organización.

Además, (Meredith, J. R., & Mantel, S. J., 2014) mencionada que la integración entre las áreas técnicas y humanas constituye uno de los factores críticos de éxito en la gestión de proyectos. Para ellos, un proyecto no solo debe cumplir con sus entregables técnicos, sino

también generar un impacto positivo en la organización y en las personas que participan en su desarrollo.

En conclusión, el enfoque de (Meredith, J. R., & Mantel, S. J., 2014) sitúa la gerencia de proyectos como una disciplina estratégica, interdisciplinaria y orientada a resultados, que combina el rigor técnico con la gestión del talento humano para alcanzar una ejecución eficiente, sostenible y alineada con los objetivos corporativos

Por su parte, (Cleland, D. I., & Ireland, L. R., 2007), definen la gerencia de proyectos debe entenderse como un instrumento fundamental para la ejecución estratégica de las organizaciones, más que como una simple herramienta técnica de planificación o control. En su obra *Project Management: Strategic Design and Implementation*, los autores destacan que los proyectos constituyen los vehículos mediante los cuales las organizaciones implementan su estrategia, traduciendo los objetivos corporativos en acciones concretas, medibles y orientadas a resultados.

Desde esta perspectiva, (Cleland, D. I., & Ireland, L. R., 2007) plantean que la gerencia de proyectos cumple una función integradora que conecta la planeación estratégica con la operación organizacional, asegurando que los recursos, las capacidades y los esfuerzos individuales se dirijan hacia el logro de los objetivos institucionales. En este sentido, los proyectos se convierten en los bloques constructivos de la estrategia empresarial, siendo esenciales para impulsar la innovación, el cambio organizacional y la competitividad sostenible. Principios claves: Alineación estratégica: cada proyecto debe estar explícitamente vinculado con los objetivos estratégicos de la organización, de modo que su ejecución

contribuya al cumplimiento de la visión corporativa; Diseño organizacional adaptativo: la estructura de la gestión de proyectos debe ser flexible y dinámica, capaz de ajustarse a los cambios del entorno y a la evolución de las prioridades estratégicas; Gestión del entorno y las partes interesadas: la gerencia de proyectos implica una comprensión profunda del contexto interno y externo, así como de los intereses y expectativas de los stakeholders, lo que requiere habilidades de negociación, comunicación y liderazgo; Ciclo de vida estratégico del proyecto: los proyectos deben gestionarse como procesos interdependientes, desde su concepción y diseño hasta su ejecución y cierre, asegurando la evaluación de beneficios y el aprendizaje organizacional. (Cleland, D. I., & Ireland, L. R., 2007) resaltan además que el éxito de la gerencia de proyectos no se mide únicamente por el cumplimiento de plazos o presupuestos, sino por su contribución al valor estratégico y competitivo de la organización. En su modelo, la figura del gerente de proyectos adquiere un rol directivo y estratégico, participando en la toma de decisiones de alto nivel y garantizando la coherencia entre los proyectos, programas y portafolios.

En síntesis, para (Cleland, D. I., & Ireland, L. R., 2007) la gerencia de proyectos representa una disciplina estratégica que permite articular la planificación con la ejecución, fortalecer la gobernanza organizacional y asegurar que las iniciativas empresariales se traduzcan en resultados sostenibles y de impacto. Su propuesta consolidó la idea de que el éxito organizacional depende en gran medida de la capacidad para concebir, diseñar y ejecutar proyectos estratégicamente alineados.

5.2.5 Metodologías Ágiles

Según (López, 2015), las metodologías ágiles buscan ajustar el trabajo a las condiciones específicas de cada proyecto, proporcionando flexibilidad y una capacidad de respuesta rápida frente a los cambios del entorno. Estas metodologías tienen su origen en el Manifiesto Ágil, elaborado durante la reunión de Snowbird, en Utah, donde se establecieron los principios que las distinguen de los enfoques tradicionales o “pesados”. Inicialmente, las metodologías ágiles se aplicaron principalmente al desarrollo de software y se les conocía como metodologías de “peso liviano”

Según (Sevillano, 2021) Aunque el Manifiesto Ágil se formalizó en 2001, los ciclos de vida iterativos e incrementales ya se aplicaban en proyectos tecnológicos desde la década de 1960, lo que evidencia que los fundamentos de la agilidad preceden al modelo en cascada. Las metodologías ágiles, reconocidas formalmente en la década de 1990 como una alternativa a las metodologías tradicionales o “pesadas”, se caracterizan por su versatilidad y capacidad de adaptación (Sevillano, 2021). Entre las más utilizadas se encuentran Scrum, Kanban y Scrumban, cuyo objetivo es minimizar riesgos y promover la colaboración.

5.2.6 Consultorías Oficiales acerca de las Alcaldías Locales del Distrito Capital

De acuerdo con lo expuesto por la empresa (Consultoría Urbana Soluciones Públicas y Privadas, 2017) en el proceso de consultoría contratada por la Secretaría Distrital de Gobierno, en la presente sección se dan a conocer algunos de los principales resultados presentados frente al diagnóstico y propuesta de rediseño generada al modelo de gestión de las alcaldías locales.

El estudio permitió consolidar información cuantitativa y cualitativa relacionada con el pilar de gestión por dimensiones, resultado de dimensiones y los resultados del Índice de Gestión Integral por Localidades, indicadores que reflejan el desempeño administrativo y operativo de las Alcaldías Locales. A partir de estos datos fue posible identificar brechas institucionales, capacidades instaladas y áreas críticas que requieren fortalecimiento en términos de planeación, ejecución presupuestal y coordinación interinstitucional.

Los resultados derivados de esta consultoría constituyen un insumo relevante para la presente investigación, dado que aportan evidencia sobre el estado de la gestión local y permiten contextualizar los desafíos en materia de eficiencia del gasto público. Asimismo, estos hallazgos respaldan la pertinencia de incorporar metodologías y herramientas de gerencia de proyectos como mecanismos para optimizar la gestión administrativa y mejorar los niveles de desempeño institucional en el Distrito Capital.

Tabla 1 Resumen puntajes pilar de gestión por dimensiones

Rango	Nombre localidad	Ejecución de recursos	Plan de desarrollo	Gestión en IVC	Atención al ciudadano	Participación	Pilar Gestión
Alto	La Candelaria	86,3	89,3	67,6	57,2	97,0	77,5
	Rafael Uribe Uribe	78,0	100,0	94,6	46,3	63,5	76,9
	Santafé	63,8	51,7	79,9	53,3	88,3	66,7
	Antonio Nariño	79,1	49,3	74,4	60,8	69,3	65,4
Promedio		76,8	72,6	79,1	54,4	79,5	71,6
Medio Alto	Tunjuelito	75,5	40,0	84,9	60,0	67,3	64,9
	San Cristóbal	75,2	47,4	71,9	67,0	59,4	63,6
	Barrios Unidos	85,9	41,1	72,0	50,6	67,8	61,3
	Bosa	62,4	22,5	100,0	47,5	73,2	60,9
Promedio		75,3	38,6	75,8	60,0	66,6	62,2
Medio Bajo	Chapinero	39,6	41,0	54,9	86,9	68,8	59,7
	Engativá	92,8	56,3	37,6	37,6	77,9	56,1
	Suba	65,8	67,0	25,1	55,8	67,5	54,3
	Puente Aranda	81,7	37,1	54,9	55,8	42,6	52,7
Promedio		69,7	45,5	45,6	60,8	60,6	55,0
Bajo	Usme	62,8	38,1	79,8	30,0	52,8	52,0
	Usaquén	68,6	39,3	67,6	33,4	36,7	48,2
	Los Mártires	54,6	30,0	67,1	29,8	64,2	48,0
	Ciudad Bolívar	60,3	33,7	49,5	37,0	59,4	46,2
Promedio		70,4	29,2	15,9	45,8	61,9	41,1
Promedio		63,4	34,1	56,0	35,2	55,0	47,1
Promedio Bogotá		71,0	46,4	63,3	52,5	64,7	58,3
Máximo		92,8	100,0	100,0	86,9	97,0	77,5
Mínimo		39,6	22,5	15,9	29,8	36,7	41,1

Fuente: (Consultoría Urbana Soluciones Públicas y Privadas, 2017)

La tabla anterior presenta los resultados de la consultoría relacionados con el pilar de gestión por dimensiones, en el cual (Consultoría Urbana Soluciones Públicas y Privadas, 2017) evaluó a las Alcaldías Locales del Distrito Capital en aspectos como ejecución de recursos, plan de desarrollo, gestión de inspección, vigilancia y control (IVC), atención al ciudadano y participación. A partir de los puntajes obtenidos, las localidades fueron clasificadas en cuatro categorías de desempeño: bajo, medio bajo, medio alto y alto.

Los resultados evidencian que la mayoría de las Alcaldías Locales presentan oportunidades de mejora en las variables analizadas. No obstante, destacan las localidades de

La Candelaria, Rafael Uribe Uribe, Santa Fe y Antonio Nariño, las cuales se ubicaron en la categoría de desempeño alto según la evaluación realizada.

Tabla 2 Resumen pilar resultados por dimensiones

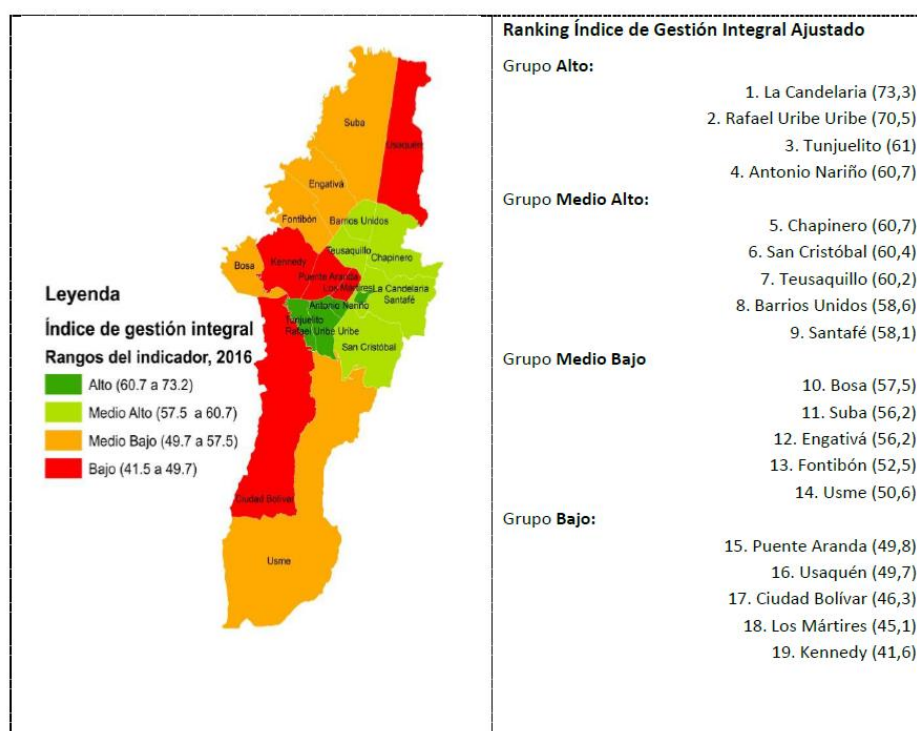
Rango	Nombre localidad	Económica	Educación	Salud	Pobreza	Vivienda	Espacio público	Medio Ambiente	Movilidad	Seguridad	Pilar Resultados
Alto	Suba	95,7	45,6	24,6	69,4	54,7	61,9	65,1	94,9	61,1	64,0
	Teusaquillo	34,6	74,1	69,0	71,6	69,4	50,3	60,2	62,7	71,2	62,4
	Chapinero	86,4	100,0	77,4	50,9	50,5	12,0	79,4	56,2	38,7	61,6
	Usaquén	59,0	39,1	67,7	62,7	53,5	46,1	67,9	71,3	43,2	56,7
Promedio		68,9	64,7	59,7	63,7	57,0	42,6	68,1	71,3	53,5	61,2
Medio Alto	Engativá	52,9	47,5	37,8	69,2	54,7	86,7	45,1	48,0	69,4	56,7
	La Candelaria	74,7	50,0	48,2	73,7	50,3	31,3	80,2	20,9	81,0	56,3
	Fontibón	57,4	52,6	44,7	57,7	49,6	21,7	68,2	40,0	78,8	51,8
	Barrios Unidos	39,0	48,5	25,8	63,0	62,1	38,4	53,1	23,8	78,3	47,9
San Cristóbal	58,1	11,3	68,5	65,6	47,8	43,8	52,9	38,7	40,1	47,6	
Promedio		56,4	42,0	45,0	65,8	52,9	44,4	59,9	34,3	69,5	52,1
Medio Bajo	Ciudad Bolívar	49,0	5,8	66,5	48,4	47,2	31,2	52,2	69,4	55,0	46,8
	Tunjuelito	69,9	37,0	33,7	67,3	63,6	26,8	60,4	21,3	19,7	45,8
	Usme	48,4	19,4	63,5	47,8	44,5	14,4	70,6	62,1	37,4	45,1
	Rafael Uribe Uribe	82,2	45,8	31,3	60,5	48,5	24,1	26,8	43,1	28,6	44,9
Bosa	47,9	22,1	26,2	51,4	64,4	19,7	31,3	63,8	64,1	43,9	
Promedio		59,5	26,0	44,3	55,1	53,6	23,2	48,3	51,9	41,0	45,3
Bajo	Kennedy	24,4	28,1	17,8	42,8	52,1	44,4	56,7	90,6	34,3	43,4
	Antonio Nariño	46,5	31,6	59,6	68,1	69,8	23,1	32,6	0,0	32,0	41,7
	Puente Aranda	17,7	35,3	23,4	57,3	69,5	34,7	72,1	43,1	6,2	40,8
	Los Mártires	8,0	34,7	4,8	60,5	27,7	23,3	29,7	54,7	58,0	33,1
Santafé	24,4	35,0	13,8	0,0	0,0	49,4	38,3	22,4	42,5	23,7	
Promedio		24,2	32,9	23,9	45,7	43,8	35,0	45,9	42,1	34,6	36,5
Promedio Bogotá		51,4	40,2	42,3	57,3	51,6	36,0	54,9	48,8	49,5	48,1
Máximo		95,7	100,0	77,4	73,7	69,8	86,7	80,2	94,9	81,0	64,0
Mínimo		8,0	5,8	4,8	0,0	0,0	12,0	26,8	0,0	6,2	23,7

Fuente: (Consultoría Urbana Soluciones Públicas y Privadas, 2017)

De igual forma, la tabla anterior presenta el análisis comparativo del desempeño de las 20 Alcaldías Locales frente a los sectores evaluados en el pilar resultados por dimensiones. Los resultados evidencian como según (Consultoría Urbana Soluciones Públicas y Privadas, 2017) se presentan diferencias significativas en la gestión local, evidenciando que, aunque existen avances en algunas dimensiones, persisten amplias oportunidades de mejora en la

capacidad de las alcaldías para garantizar una entrega oportuna y eficiente de bienes y servicios. En este contexto, sobresalen las localidades de Suba, Teusaquillo, Chapinero y Usaquén, las cuales, debido a los puntajes obtenidos, fueron clasificadas en el rango alto. Estos hallazgos permiten reconocer tanto las fortalezas existentes como áreas que requieren fortalecimiento para optimizar la gestión pública local.

Figura 1 Resultados Índice de Gestión Integral por localidades



Fuente: (Consultoría Urbana Soluciones Públicas y Privadas, 2017)

La figura dada a conocer anteriormente, presenta los resultados del ranking del índice de gestión integral ajustado, donde según lo mostrado por (Consultoría Urbana Soluciones Públicas y Privadas, 2017), se evidencia un comportamiento heterogéneo entre las localidades, lo que refleja diferencias en la capacidad administrativa y en la efectividad en la entrega de bienes y servicios. Sobresalen las localidades de La Candelaria, Rafael Uribe Uribe,

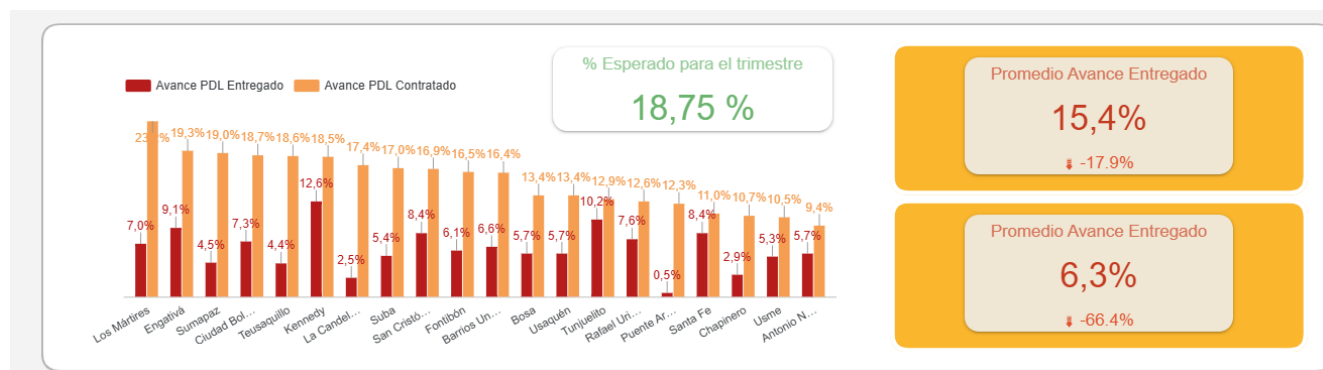
Tunjuelito y Antonio Nariño, que alcanzan los puntajes más altos del índice. No obstante, los resultados también ponen de manifiesto importantes oportunidades de mejora en ambos pilares, resaltando la necesidad de fortalecer los procesos de planeación, ejecución y seguimiento para avanzar hacia una gestión más eficiente, articulada y orientada a resultados.

5.2.7 Información oficial avance en la ejecución de los Planes de Desarrollo Local

En este apartado se presentan los avances en la ejecución de los Planes de Desarrollo Local correspondientes a las 20 Alcaldías Locales del Distrito Capital, de acuerdo con los informes, reportes y productos oficialmente publicados por la Secretaría Distrital de Planeación en la vigencia 2025. La información recopilada permite conocer el estado de avance de los Planes de Desarrollo Local, los bienes y servicios entregados y contratados y así mismo identificar tendencias, progresos y desafíos en el cumplimiento de los compromisos establecidos en los respectivos planes. Este análisis constituye un insumo fundamental para valorar el desempeño institucional y la efectividad de la gestión pública a nivel local.

Figura 2

Avance Ponderado de los PDL por Localidad corte 30 de septiembre 2025



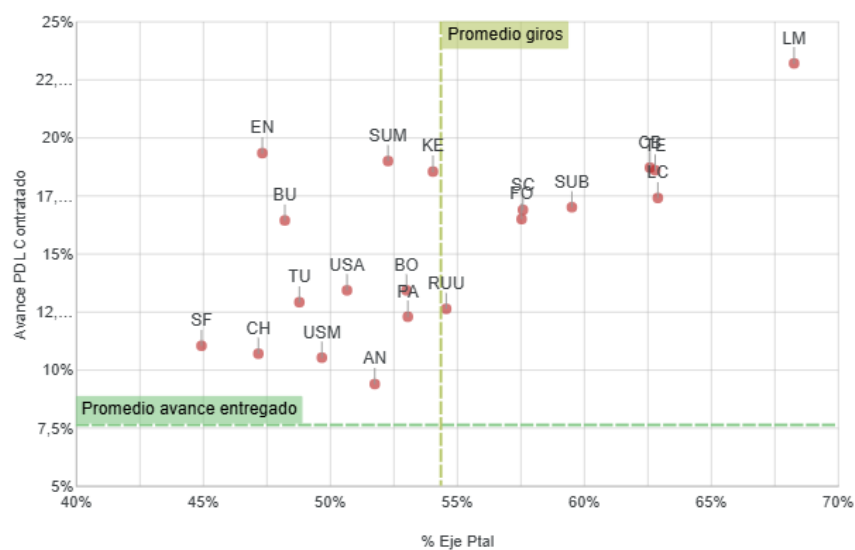
Fuente: (Secretaría Distrital de Planeación , 2025)

La figura anterior muestra cómo según (Secretaría Distrital de Planeación , 2025), con corte al 30 de septiembre de 2025, las 20 Alcaldías Locales del Distrito Capital registran un avance en la entrega y en la contratación de bienes y servicios por debajo de lo previsto en el plan de acción de los Planes de Desarrollo Local 2025–2028. Para la fecha de análisis, el avance esperado para el tercer trimestre de la vigencia era del 18,75%. Sin embargo, como se observa en la figura, solo las localidades de Los Mártires, Engativá, Sumapaz y Ciudad Bolívar alcanzan o superan dicho promedio en el indicador de avance contratado del PDL.

En cuanto al avance del PDL entregado, es decir, los bienes y servicios efectivamente entregados a la ciudadanía, se evidencia un rezago aún mayor. La localidad con el mejor desempeño es Kennedy, que registra apenas un 12,6% de avance, cifra que continúa siendo considerablemente inferior.

Figura 3

% avance contratado vs % Compromisos corte 30 septiembre 2025

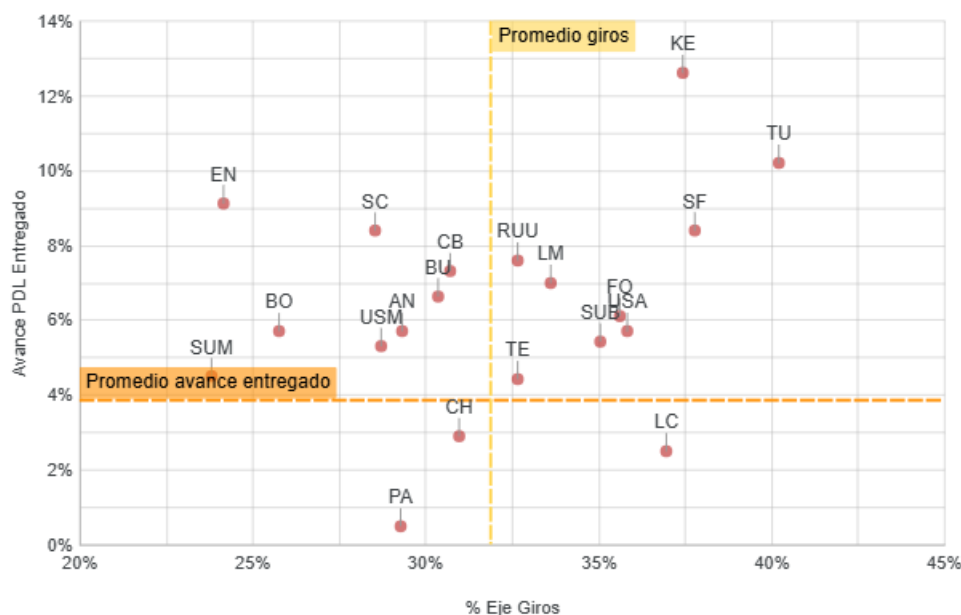


Fuente: (Secretaría Distrital de Planeación , 2025)

La figura anterior presenta el contraste entre el avance contratado por las 20 Alcaldías Locales, con corte al 30 de septiembre de 2025, y los compromisos establecidos. En este análisis se evidencia que localidades como Los Mártires, Ciudad Bolívar, La Candelaria y Suba destacan por encontrarse más apartadas tanto del promedio de giros como del promedio de avances entregados.

Figura 4

% de Avance PDL entregado vs Giros corte 30 de septiembre 2025



Fuente: (Secretaría Distrital de Planeación , 2025)

De igual forma, la figura anterior presenta, con corte a septiembre de 2025, la comparación entre el avance entregado y los giros de las 20 Alcaldías Locales del Distrito

Capital. En este análisis sobresalen las localidades de Tunjuelito, Kennedy y Santa Fe, por ser aquellas que para dicha fecha se encuentran por encima del promedio tanto en los giros recibidos como en el avance entregado.

6. Marco Institucional

La eficiencia del gasto público constituye un pilar fundamental para el desarrollo territorial de Bogotá, D.C., en cuyo contexto las Alcaldías Locales desempeñan un papel estratégico en los procesos de descentralización, planeación y administración de los recursos públicos. El marco institucional vigente permite comprender la normativa, las funciones y los alcances de estas entidades, así como su relevancia en la materialización de los Planes de Desarrollo Local. De igual forma, facilita identificar el rol de la Secretaría Distrital de Gobierno y de la Secretaría Distrital de Planeación en la definición de lineamientos para la formulación, ejecución y seguimiento de dichos planes.

6.1 Secretaría Distrital de Gobierno

Para el contexto de la presente investigación por medio de la cual se busca generar una propuesta de mejoramiento para las Alcaldías Locales del Distrito Capital es fundamental tener en cuenta que de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Distrital 169 de 2023, mediante el cual se modifica la estructura organizacional de la Secretaría Distrital de Gobierno, las Alcaldías Locales se encuentran integradas dentro de la estructura del Despacho del secretario de Gobierno. Esta disposición reafirma lo señalado en normas anteriores, como el Decreto Distrital 411 de 2016 y el Acuerdo Distrital 740 de 2019, que reconocen a las Alcaldías Locales como dependencias adscritas a dicha Secretaría, en cumplimiento de las

competencias establecidas por el Decreto Ley 1421 de 1993, Estatuto Orgánico de Bogotá. En este sentido, las Alcaldías Locales forman parte de la estructura administrativa del sector Gobierno, bajo la coordinación y orientación de la Secretaría Distrital de Gobierno.

A continuación, se presenta el organigrama oficial de la Secretaría Distrital de Gobierno, por medio del cual se soporta lo anteriormente expuesto.

Figura 5

Organigrama Secretaría Distrital de Gobierno



Fuente: SDP (2025)

En la anterior figura se presenta el organigrama de la Secretaría Distrital de Gobierno, que representa la estructura organizativa de la entidad, mostrando cómo se distribuyen y coordinan las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad dentro de la institución. Esta estructura permite garantizar una gestión eficiente, articulada y transparente en la ejecución de políticas, programas y proyectos del Distrito.

En la cúspide del organigrama se encuentra la Secretaría Distrital de Gobierno, liderada por el secretario, quien es responsable de la dirección general, la formulación de políticas y la supervisión de la gestión institucional. Bajo su liderazgo, se encuentran diversas subdirecciones o dependencias, cada una encargada de áreas específicas como planeación, participación ciudadana, control y seguimiento de políticas públicas, gestión de conflictos y coordinación con otras entidades del distrito.

El organigrama facilita la visualización de las relaciones jerárquicas y funcionales, permitiendo identificar quiénes son responsables de la toma de decisiones, la ejecución de programas y la supervisión de los procesos. Además, sirve como una herramienta clave para la comunicación interna, la eficiencia administrativa y la rendición de cuentas frente a la ciudadanía.

6.2 Alcaldía Locales

De acuerdo con el Decreto Ley 1421 de 1993, conocido como el Estatuto Orgánico de Bogotá, donde se otorgó al Distrito Capital un régimen especial de organización política y administrativa, se sustenta la creación de las localidades, como divisiones territoriales de la ciudad, con el fin de acercar la administración pública a los habitantes y garantizar la descentralización en la gestión del territorio.

En cada localidad, la administración Distrital actúa a través de la Alcaldía Local, quien es designado por el alcalde Mayor de una terna presentada por la Junta Administradora Local (JAL). Esto configura un modelo de gobierno local que combina designación política, representación comunitaria y control social (Decreto-Ley 1421 de 1993, art. 84).

Las Alcaldías Locales no solo administran recursos y programas, sino que también representan un canal directo para la participación ciudadana incidente. A través de las Juntas Administradoras Locales (JAL), los Consejos de Planeación Local y los procesos de presupuestos participativos, los ciudadanos intervienen en la definición de prioridades de inversión y en la formulación de los Planes de Desarrollo Local, en coherencia con el Plan Distrital de Desarrollo (Decreto-Ley 1421 de 1993, art. 69).

6.2.1. Funciones principales

Las Alcaldías Locales cumplen un papel clave en la administración del Distrito Capital, entre cuyas funciones principales se destacan:

- **Gestión de competencias territoriales:** Atienden las necesidades propias de la localidad en materias como espacio público, seguridad, convivencia, infraestructura y servicios comunitarios.
- **Ejecución de políticas y programas:** Implementan los lineamientos del Plan Distrital de Desarrollo en su ámbito territorial, asegurando coherencia con las prioridades locales.
- **Administración de recursos:** Ejecutan el presupuesto asignado a la localidad, mediante proyectos de inversión priorizados con la participación ciudadana.

- Participación ciudadana y control social: Garantizan la articulación con las instancias de participación, como los Consejos de Planeación Local y los procesos de presupuestos participativos.
- Contribución al desarrollo armónico: Promueven que las políticas locales estén alineadas con los objetivos de desarrollo distrital y con el principio de equidad territorial (Decreto-Ley 1421 de 1993, arts. 69-70).

6.2.2. Importancia histórica, institucional y financiera

El modelo de Alcaldías Locales materializa en Bogotá el principio de descentralización administrativa, entendido como un mecanismo para acercar el Estado a la comunidad, facilitar la gestión pública y garantizar un desarrollo más equilibrado de la ciudad.

Un aspecto de especial relevancia en este proceso es el aumento del porcentaje de los ingresos corrientes del presupuesto del Distrito asignado a las localidades, que de acuerdo con el artículo 89 del Decreto-Ley 1421 de 1993, pasó del 10% al 12%. Este incremento ha permitido fortalecer la autonomía financiera de las localidades, ampliar su capacidad de gestión y garantizar mayores recursos para inversión en programas y proyectos locales que respondan a las necesidades propias de cada territorio (Decreto-Ley 1421 de 1993, art. 89).

De esta manera, desde su creación en 1993, las Alcaldías Locales se han consolidado como un eje fundamental para la planeación territorial, la ejecución de políticas públicas y el fortalecimiento de la democracia participativa y financiera en la capital.

6.3. Secretaría Distrital de Planeación

La Secretaría Distrital de Planeación (SDP) es la entidad rectora de la planeación del desarrollo en el Distrito Capital, creada como organismo del nivel central de la administración distrital. De acuerdo con lo establecido en el Decreto Distrital 432 de 2022, su misión consiste en orientar, coordinar y liderar los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo económico, social, ambiental, físico y territorial de Bogotá D.C. (Decreto Distrital 432 de 2022, art. 2).

La entidad desempeña un papel estratégico en la definición de la visión de ciudad, al promover la planificación integral y sostenible, garantizar la coherencia entre los diferentes instrumentos de planeación distrital y local, y articular las políticas públicas con el Plan Distrital de Desarrollo, el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y los instrumentos de planeación de mediano y largo plazo (Decreto Distrital 432 de 2022, art. 3).

Asimismo, la SDP, a través de la Dirección de Programación, Seguimiento a la Inversión y Planes de Desarrollo Locales, cumple una función esencial de apoyo y articulación con las Alcaldías Locales. Esta Dirección brinda acompañamiento y asistencia técnica en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Desarrollo Local (PDL), así como en la definición de las líneas de inversión y la correcta ejecución de los recursos asignados en el marco del Sistema Distrital de Participación y Planeación (Decreto Distrital 432 de 2022, art. 20).

Su labor se centra en garantizar que los procesos de planeación local estén alineados con el Plan Distrital de Desarrollo y con los objetivos de largo plazo de la ciudad, promoviendo la coherencia entre las necesidades territoriales, la participación ciudadana y la política pública distrital. Para ello, orienta a las Alcaldías Locales en aspectos técnicos, metodológicos y normativos, con el fin de fortalecer la capacidad institucional en los territorios y facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia (Decreto Distrital 432 de 2022, art. 20).

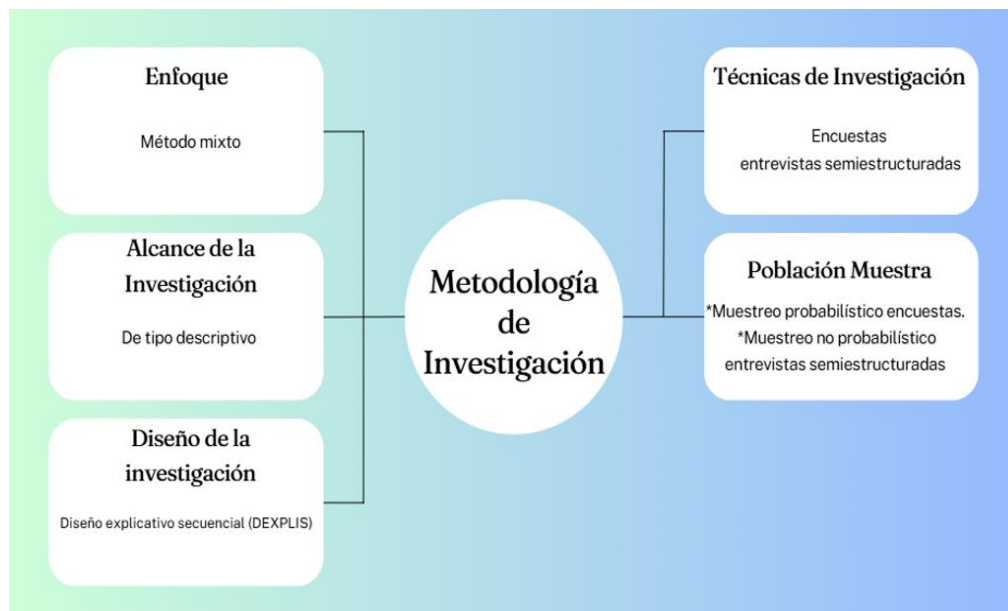
En este contexto, y considerando las oportunidades de mejora identificadas en las Alcaldías Locales tales como las dificultades en la ejecución presupuestal, las irregularidades en los procesos de contratación, el bajo nivel de madurez en la gestión de proyectos, la alta rotación del personal y la ausencia de una estructura organizacional definida, la Secretaría Distrital de Planeación puede desempeñar un papel decisivo al establecer lineamientos claros, herramientas metodológicas y protocolos técnicos sólidos. Estas acciones no solo fortalecerían la capacidad institucional de las Alcaldías Locales, sino que también impulsarían una gestión más eficiente y transparente de los recursos públicos, garantizando un mayor impacto de las inversiones en los territorios.

7. Metodología

El desarrollo de esta investigación se estructura en tres fases, que inician con el planteamiento del problema y culmina con la formulación de una propuesta orientada a mejorar la eficiencia del gasto público de las Alcaldías Locales. Dicha propuesta se sustenta en metodologías, herramientas y buenas prácticas de la gerencia de proyectos aplicables.

Figura 6

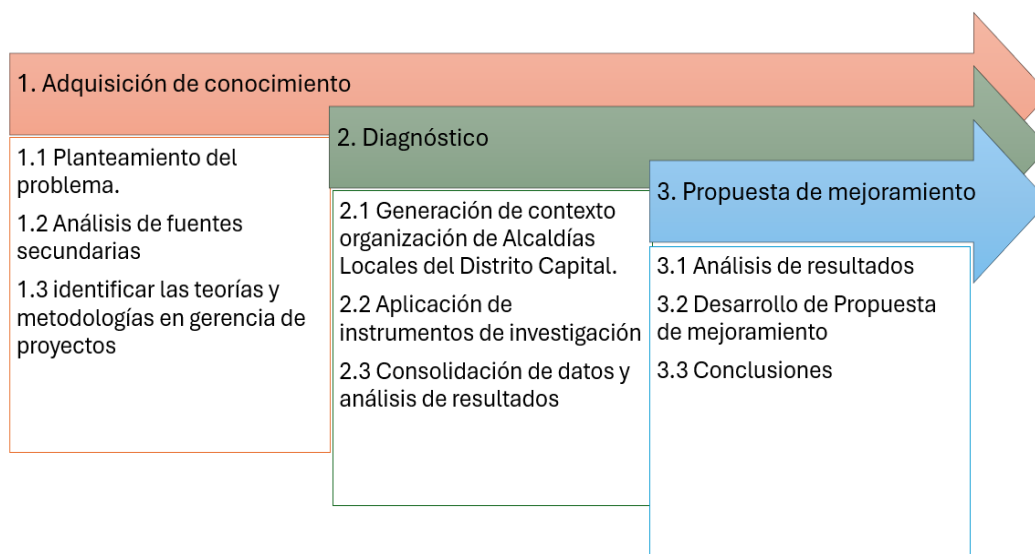
Metodología de investigación



Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Fases del desarrollo de la investigación



Fuente: Elaboración propia

7.2. Primer Nivel

7.2.1. *Enfoque, alcance y diseño de la investigación*

Enfoque: El enfoque de la investigación será mixto, acorde con la naturaleza del problema planteado. Su propósito es analizar los factores que afectan la eficiencia del gasto público en los proyectos de las Alcaldías Locales de Bogotá y, a partir de metodologías de gerencia de proyectos, identificar estrategias o enfoques metodológicos que permitan mejorar esta eficiencia. Para ello, se combinarán los enfoques cuantitativo y cualitativo, utilizando instrumentos como encuestas y entrevistas semiestructuradas para recopilar información relevante sobre las variables definidas.

Alcance: Según (Hernández Sampieri et al, 2014) una investigación descriptiva tiene como propósito especificar las propiedades, características y perfiles relevantes de personas, grupos, comunidades, fenómenos o cualquier objeto de estudio. A diferencia de los estudios exploratorios, que ofrecen únicamente una visión inicial, los descriptivos buscan medir con precisión variables o dimensiones de los fenómenos, aportando información detallada y estructurada. Este tipo de investigación resulta fundamental cuando el objetivo es conocer cómo son y cómo se manifiestan los fenómenos en la realidad, ya que proporciona una “fotografía” clara y objetiva de su estado actual y sirve como base para desarrollar posteriores estudios correlacionales o explicativos.

A partir de lo anterior, este trabajo se enmarca en un enfoque descriptivo, dado que busca identificar, en las Alcaldías Locales de Bogotá, las variables que inciden en la eficiencia del

gasto público en los proyectos. Con base en dichos hallazgos, se plantea una propuesta orientada al mejoramiento de la eficiencia del gasto público, fundamentada en metodologías, herramientas y buenas prácticas de gerencia de proyectos, aplicables.

Diseño de la investigación:

Según (Hernández Sampieri, 2014), se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos. Cabe señalar que la segunda fase se construye sobre los resultados de la primera. Finalmente, los descubrimientos de ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio.

7.2.2. Definición de Variables

Para esta investigación, la variable principal es la eficiencia del gasto público; no obstante, existen otras variables que influyen directamente en su desempeño, entre las cuales se encuentran: 1. Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por pagar; 2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano en gestión de proyectos locales; 3. Coordinación interinstitucional; 4. Planeación estratégica local; 5. Gestión Corporativa Local.

7.2.3. *Definición conceptual y operacional de las variables*

Tabla 3

Definición conceptual y operacional de variables

Variables Validadas	Descripción
1. Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por pagar	Se relaciona con las capacidades de las Alcaldías Locales para implementar mecanismos estandarizados y homogéneos de seguimiento físico y financiero de los proyectos de inversión local. Asimismo, busca evaluar el desarrollo y uso de instrumentos que permitan un control oportuno de la ejecución presupuestal y la acumulación de obligaciones por pagar, asegurando una gestión más eficiente y transparente de la inversión territorializada.
2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano en gestión de proyectos locales	Se orienta a medir el grado de fortalecimiento de los equipos técnicos y administrativos de las Alcaldías Locales para garantizar una gestión eficiente de proyectos Locales, así como la estructura organizacional y el recurso humano requerido.
3. Coordinación interinstitucional	Hace alusión al nivel de articulación entre las Alcaldías Locales y las entidades distritales responsables de la planeación, ejecución y seguimiento de los Planes de Desarrollo Local. Incluye la integración de los procesos liderados por la Secretaría Distrital de Gobierno y la asistencia técnica de la Secretaría Distrital de Planeación en la formulación y seguimiento de los Planes de Desarrollo Locales.
4. Planeación estratégica local	Busca identificar la capacidad de las Alcaldías Locales para manejar escenarios y herramientas de planeación estratégica de proyectos que contribuyan a integrar la planeación territorial con los lineamientos del Plan de Desarrollo Distrital. Su propósito es asegurar que los proyectos financiados respondan de manera coordinada y oportuna a las necesidades de la ciudadanía, mejorando la eficiencia del gasto público y la efectividad de la gestión local.
5. Gestión Corporativa Local	Busca identificar la capacidad de las Alcaldías Locales para optimizar sus procesos administrativos y contractuales, con el fin de garantizar un manejo eficiente y transparente de los recursos públicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las variables de estudio

En coherencia con lo anterior, en el anexo 1 del presente documento se remite el cuestionario realizado basado en las variables determinadas.

7.1.4. Población y Muestra

(Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W., 1976) menciona que una investigación existen tres elementos: Universo: conjunto total de elementos o casos que comparten determinadas características; Población: grupo específico y delimitado dentro del universo que se estudia en una investigación; y Muestra: subconjunto de la población seleccionado para el análisis, con el fin de realizar inferencias sobre el conjunto total.

Por su parte existen dos tipos de muestreo, el Muestreo probabilístico, el cual consiste en el azar, donde todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados; y Muestreo no probabilístico: la selección depende del criterio del investigador y no todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser incluidos, asimismo, este último muestreo se divide en: Por conveniencia: se eligen los participantes más accesibles o disponibles; Por cuotas: se seleccionan individuos que cumplen con ciertas características hasta alcanzar un número previamente establecido; e Intencional: se eligen deliberadamente sujetos que poseen características clave para el estudio.

De igual forma, según (Hernández Sampieri, 2014) “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador”,

asimismo, el proceso de toma de decisiones es exclusivamente del investigador o de un grupo de investigadores.

Ahora bien, en la siguiente tabla se añaden cinco (5) autores, los cuales de manera sucinta se refieren al método de muestreo por conveniencia.

Tabla 4

Relación de autores del Muestro por conveniencia

Kerlinger, F. N. (Foundations of Behavioral Research)	Define el muestreo por conveniencia como la selección de sujetos en función de su facilidad de acceso o proximidad. Aunque reconoce que es un método práctico y económico, advierte que conlleva un alto riesgo de sesgos, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados.
Ary, Jacobs y Sorensen (<i>Introduction to Research in Education</i>)	El muestreo por conveniencia como la elección de individuos que se encuentran fácilmente disponibles para el investigador. Destacan que es una técnica común en el ámbito educativo por razones prácticas y de accesibilidad, aunque subrayan que los resultados deben interpretarse con cautela.
Creswell, J. W. (<i>Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches</i>)	El muestreo por conveniencia consiste en seleccionar a los participantes que están

	disponibles y dispuestos a colaborar. Lo considera apropiado en estudios exploratorios o cualitativos iniciales, aunque advierte que su validez externa es limitada.
Silverman, D. (<i>Interpreting Qualitative Data</i>)	La elección de casos fácilmente accesibles al investigador. Señala que es común en contextos de campo complejos
Neuman, W. L. (<i>Social Research Methods</i>)	El muestreo por conveniencia como un método en el que se eligen personas fáciles de alcanzar.

Fuente: Elaboración propia

7.1.4.1 Muestreo de entrevistas

De acuerdo con lo anterior la muestra de la investigación será no probabilístico por conveniencia, debido que se cuenta con el acceso de personal de las Alcaldías Locales y Secretaría de Gobierno de carácter directivo que, tiene alto conocimiento de la eficiencia de los proyectos de las alcaldías locales. La muestra se direcciona de manera intencional a un grupo específico de 2 personas, los cuales serán objeto de estudio por medio de entrevistas semiestructuradas.

7.1.4.2 Muestreo de Encuestas

De igual forma, esta investigación será probabilística, a partir de la utilización del método aleatorio simple para poblaciones finitas, en la selección de la muestra de encuestas,

a las 20 alcaldías locales de Bogotá, orientadas a los empleados de la organización que se encuentran involucrados y tienen conocimiento en la gestión de proyectos de inversión local,

mediante la fórmula $n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$, donde:

n = número de alcaldías locales por evaluar en la organización.

N = universo total de alcaldías locales

Z = parámetro estadístico que depende del nivel de confianza. El nivel de confianza seleccionado

para este estudio es del 99 %, equivalente a 2,58.

p = probabilidad de que el evento ocurra.

q = probabilidad de que el evento no ocurra.

e = error aceptable.

De acuerdo con el método de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas y los autores mencionados en la tabla 2, se aplicará la siguiente fórmula para determinar la cantidad de encuestas que se realizarán en esta investigación. Donde N serán las 20 alcaldías locales.

$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$, donde:

Donde:

$N = 20$

$Z = 2,58$ (parámetro estadístico asignado para un nivel de confianza del 99 %)

$p = 0,5$ (se distribuye la misma probabilidad de ocurrencia en la muestra)

$q = 0,5$ (se distribuye la misma probabilidad de no ocurrencia en la muestra)

$e = 1 \%$ (Error máximo permitido)

❖ Resultado de la aplicación de la ecuación para poblaciones finitas

Una vez definida la muestra, se procederá a aplicar el instrumento a 20 personas (anexo 1), garantizando que al menos una persona por cada alcaldía participe en la investigación.

7.3. Segundo Nivel

7.3.1. *Selección de métodos o instrumentos para recolección de información y técnicas de análisis*

De acuerdo con (Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W., 1976), la recolección de datos constituye una fase central de la investigación, pues de su calidad dependen la validez y confiabilidad de los resultados. Los autores señalan que la elección de las técnicas varía según el tipo de información que se desea obtener y el grado de control que ejerce el investigador. Entre los principales métodos destacan: Entrevistas: permiten obtener información a través de la interacción directa con los participantes. Pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, y facilitan la comprensión de actitudes, opiniones y motivaciones; Cuestionarios y encuestas: posibilitan la recolección de datos estandarizados en grandes grupos. Su principal fortaleza es la comparabilidad y facilidad de análisis estadístico.

De igual manera, según (Creswell, 2014), una investigación de tipo cuantitativo busca medir y analizar relaciones entre variables mediante instrumentos estandarizados y análisis estadístico, en contraste de tipo cualitativo se centra en comprender significados, experiencias

y procesos sociales a través de entrevistas, observación o análisis de textos, adicionalmente, una integración puede ser mixta, es decir de tipo cuantitativo o cualitativa, cuando el problema de investigación lo requiera.

En coherencia con lo anterior, esta investigación empleará encuestas y entrevistas semiestructuradas como técnicas principales de recolección de datos, con el propósito de garantizar tanto la validez y confiabilidad de los resultados como una comprensión integral de las variables estudiadas desde enfoques cuantitativos y cualitativos.

7.3.2 Técnicas de Análisis de Datos

Se emplearon técnicas de análisis de datos acordes con un enfoque mixto de tipo descriptivo, que integra métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de alcanzar una comprensión integral del fenómeno estudiado.

A partir del análisis de la información derivada de la descripción del problema de investigación, se identificaron cinco variables principales que orientaron el desarrollo metodológico y sirvieron de base para la construcción de los instrumentos de recolección de datos. Dichas variables son: (1) Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por Pagar, (2) Capacidad Institucional y Fortalecimiento del Recurso Humano en Gestión de Proyectos Locales, (3) Coordinación Interinstitucional, (4) Planeación Estratégica Local y (5) Gestión Corporativa Local. Cada una de ellas permitió abordar dimensiones específicas de la gestión pública y de la eficiencia del gasto en las Alcaldías Locales del Distrito Capital, aportando una visión integral del objeto de estudio.

En la fase cuantitativa, se analizaron los niveles de percepción y las correlaciones entre las variables asociadas con la eficiencia del gasto público y la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos. Las encuestas fueron diseñadas con base en la escala de Likert, lo que permitió un proceso sistemático de codificación y tabulación estadística sustentado en la siguiente escala de valoración: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. Esta estructura facilitó el análisis de la información recolectada en torno a las cinco variables identificadas, posibilitando la identificación de patrones y niveles de percepción sobre los aspectos evaluados.

Finalmente, para el tratamiento, análisis y validación de los datos, se empleó el software estadístico JASP (Jeffrey's Amazing Statistics Program), herramienta que permitió realizar análisis descriptivos y correlacionales, así como generar validación de la hipótesis de estudio.

7.3.3 *Análisis y Discusión de los Resultados*

En esta sección se presentan y analizan los hallazgos obtenidos a partir de los instrumentos de recolección de información aplicados durante la investigación, con el objetivo de evaluar la relación entre las variables independientes y la eficiencia en el gasto público. Se incluyen los resultados de las encuestas, que permiten identificar patrones y diferencias entre las alcaldías evaluadas, y el análisis de las entrevistas semiestructuradas, que aporta información cualitativa sobre percepciones y experiencias de los participantes. Asimismo, se realizan pruebas de hipótesis utilizando la correlación de Pearson en el software JASP, para

determinar la significancia y dirección de las relaciones entre las variables estudiadas. Este enfoque integral combina evidencia cuantitativa y cualitativa, ofreciendo un análisis completo y fundamentado sobre los factores que influyen en la eficiencia de la gestión pública.

7.3.3.1 Análisis encuestas

En este apartado se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de las respuestas generadas al cuestionario de investigación, conformado por veinte (20) preguntas aplicadas a los profesionales del área de planeación de las Alcaldías Locales del Distrito Capital responsables de la formulación y seguimiento de los Planes de Desarrollo Local. Dicho análisis, se estructura en torno a la variable dependiente “eficiencia del gasto público”, y a las cinco variables de investigación identificadas durante la identificación del problema de investigación, las cuales orientaron el desarrollo del instrumento: (1) Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por Pagar, (2) Capacidad Institucional y Fortalecimiento del Recurso Humano en Gestión de Proyectos Locales, (3) Coordinación Interinstitucional, (4) Planeación Estratégica Local y (5) Gestión Corporativa Local. Para efectos del desarrollo de la presente sección se tomarán los resultados principales obtenidos de cada variable.

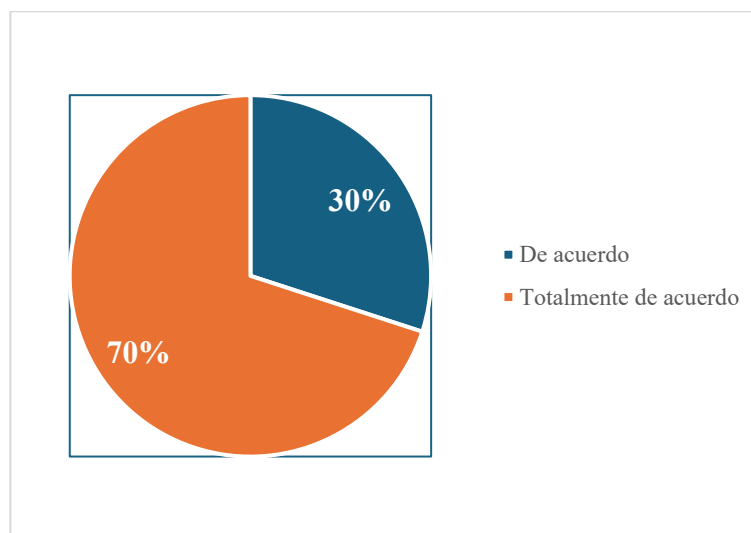
Así las cosas, el tratamiento y análisis de la información derivada de estas variables permitirá obtener una comprensión de los factores que inciden en la eficiencia del gasto público y proporcionará insumos fundamentales para la formulación de la Propuesta de Mejoramiento de la Eficiencia del Gasto Público de acuerdo con Metodologías de Gerencia de Proyectos para las Alcaldías Locales del Distrito Capital.

7.3.3.1.1 Eficiencia del Gasto Público

En relación con la eficiencia del gasto público, a continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de las respuestas emitidas por las Alcaldías Locales del Distrito Capital. Los hallazgos permiten evidenciar la percepción de los participantes respecto a la incidencia positiva que tendrían las metodologías y herramientas de gerencia de proyectos en el mejoramiento de la eficiencia del gasto público.

Figura 8

¿La implementación de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos aportaría a mejorar la eficiencia del gasto público de la Alcaldía Local por medio de la mejora en la ejecución y obligaciones por pagar en la Alcaldía Local?



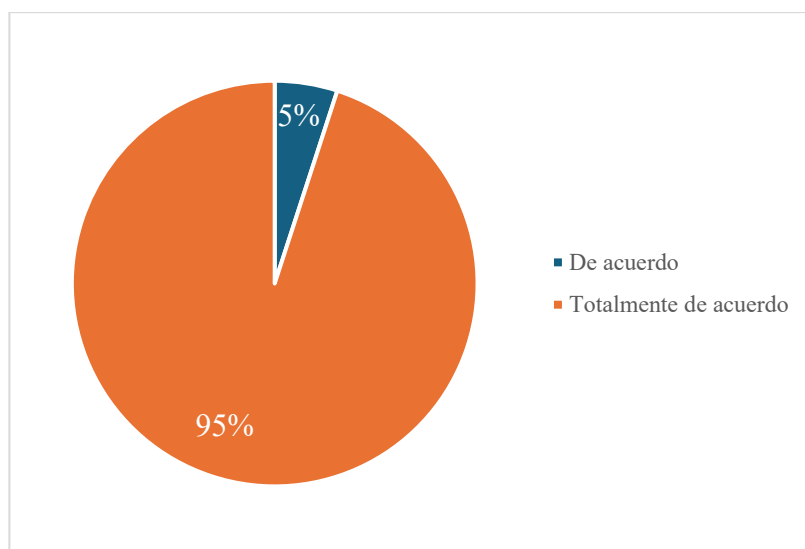
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados presentados en la figura anterior, los miembros de las Alcaldías Locales participantes en la encuesta coinciden en señalar que la implementación de

herramientas y metodologías de gerencia de proyectos contribuiría al mejoramiento de la eficiencia del gasto público, particularmente en aspectos relacionados con la ejecución presupuestal y la reducción de obligaciones por pagar. En este sentido, el 70 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 30 % restante indicó estar de acuerdo, lo que evidencia un consenso generalizado respecto al impacto positivo de la aplicación de estas herramientas y metodologías.

Figura 9

¿Considera que el conocimiento de metodologías y herramientas en gerencia de proyectos por parte del personal influiría positivamente en la eficiencia del gasto público?



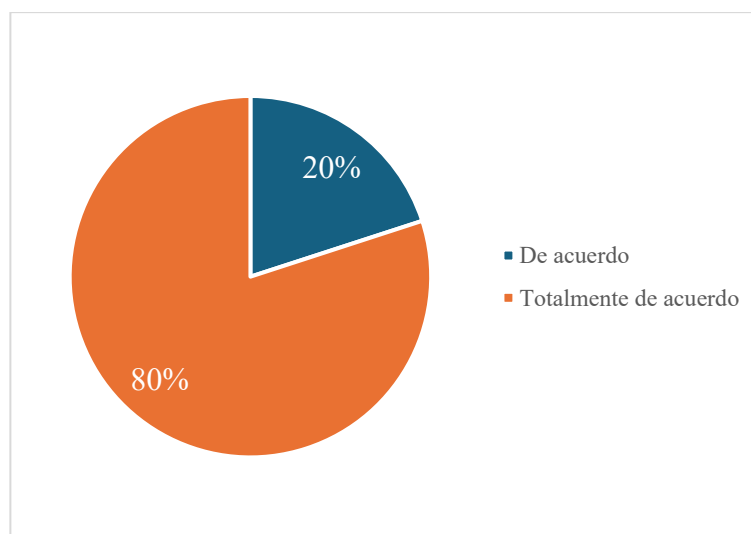
Fuente: Elaboración propia

De igual forma, los funcionarios de las Alcaldías Locales que participaron en la encuesta de acuerdo con los resultados obtenidos reconocen la incidencia positiva que tiene el conocimiento de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos por parte del personal en la eficiencia del gasto público, lo anterior teniendo en cuenta que de acuerdo con lo

expuesto en la figura anterior. En particular, el 95 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con lo consultado, mientras que el 5 % restante indicó estar de acuerdo.

Figura 10

¿La implementación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos articuladas contribuiría a mejorar la eficiencia del gasto público las Alcaldías Locales?



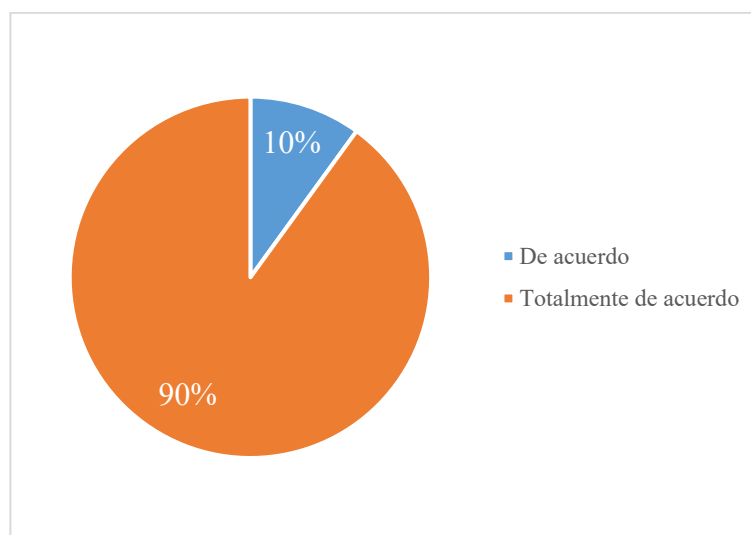
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en consonancia con los resultados obtenidos, los funcionarios de las Alcaldías Locales encuestados consideran igualmente que la implementación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos de manera articulada contribuiría al mejoramiento de

la eficiencia del gasto público. Lo anterior soportado en que el 80 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 20 % restante indicó estar de acuerdo.

Figura 11

¿La implementación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos contribuiría a mejorar la planeación estratégica y la eficiencia del gasto público las Alcaldías Locales?

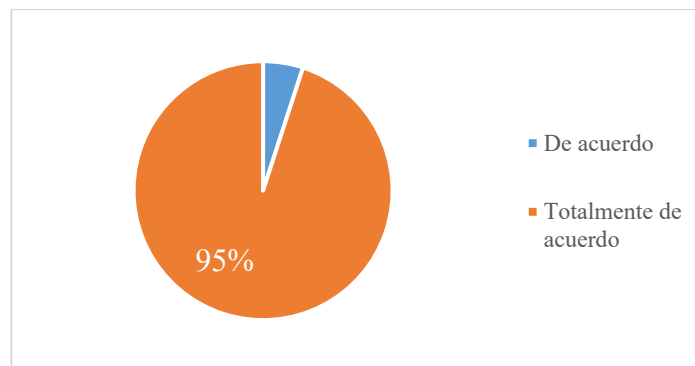


Fuente: Elaboración propia

De igual forma, tal cual lo muestra la anterior imagen, los resultados reflejan que el 90 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con el hecho que la implementación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos contribuiría a mejorar la planeación estratégica y la eficiencia del gasto público, mientras que el 10 % restante indicó estar de acuerdo.

Figura 12

¿La implementación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos podría fortalecer la gestión corporativa y contribuir a una mayor eficiencia del gasto público?



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en coherencia con los resultados presentados en la figura anterior, se observa que el 95 % de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 5 % restante indicó estar de acuerdo. Estos datos evidencian una percepción ampliamente positiva respecto al impacto que tendría la adopción de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos en el fortalecimiento de la gestión corporativa local.

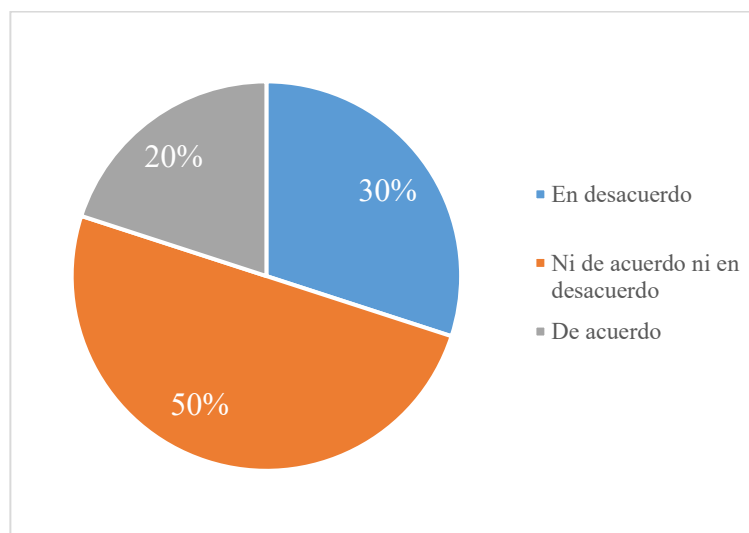
7.3.3.1.2 Variable Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por Pagar

A continuación, se presentan los principales resultados correspondientes a la variable “Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por Pagar”, la cual busca analizar el grado de eficiencia en la ejecución oportuna de los recursos públicos y en el cumplimiento de los compromisos financieros y operativos por parte de las Alcaldías Locales

del Distrito Capital. La principal pregunta de esta variable se relacionó con la oportunidad en la ejecución de los recursos asignados durante la vigencia fiscal, evitando retrasos que generen obligaciones por pagar; y la identificación de si las Alcaldías Locales logran entregar los bienes y servicios del Plan de Desarrollo Local dentro de los plazos establecidos, previniendo la acumulación de saldos sin ejecutar o pendientes de pago.

Figura 13

¿La Alcaldía Local ejecuta oportunamente los recursos asignados durante la vigencia fiscal, evitando retrasos que generen obligaciones por pagar?



Fuente: Elaboración propia

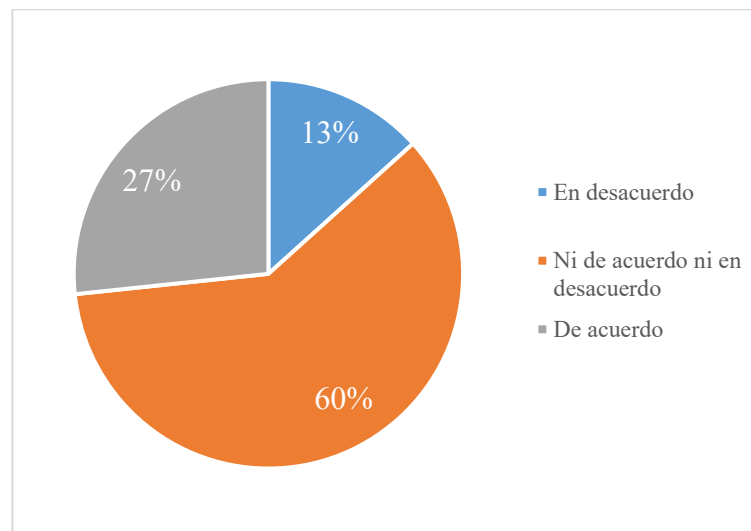
Los resultados presentados en la figura anterior evidencian que el 20 % de los encuestados considera que la gestión presupuestal se desarrolla de manera adecuada actualmente, mientras que el 50 % mantiene una posición neutral y el 30 % se encuentra en desacuerdo, lo que sugiere la existencia de limitaciones en los procesos de planeación, programación y seguimiento del gasto público que impactan la eficiencia de la ejecución presupuestal y la acumulación de obligaciones por pagar.

7.3.3.1.3 Variable Capacidad Institucional y Fortalecimiento del Recurso Humano en Gestión de Proyectos Locales.

En esta sección se presentan los principales resultados obtenidos en relación con la variable Capacidad Institucional y Fortalecimiento del Recurso Humano en la Gestión de Proyectos Locales representativos para la investigación, los cuales buscan analizar el nivel de desarrollo organizacional, la eficiencia de los procesos internos y la pertinencia de las herramientas utilizadas en la gestión contractual de las Alcaldías Locales del Distrito Capital.

Figura 14

¿El personal responsable de la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión tiene conocimiento en competencias, metodologías y herramientas de gerencia de proyectos?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo expuesto en la anterior figura, en lo referente al conocimiento y competencias del personal responsable de la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión en metodologías y herramientas de gerencia de proyectos. Del total de

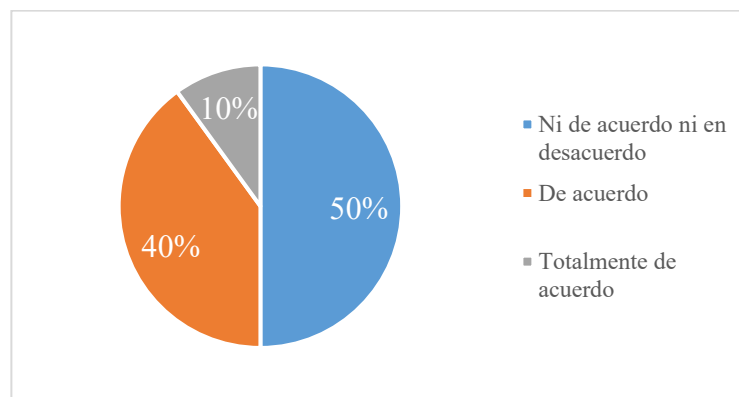
encuestados el 60 % manifestó una posición neutral, el 27 % indicó estar de acuerdo y un 13 % expresó desacuerdo. Esta distribución sugiere la existencia de oportunidades de mejora en la formación y aplicación de metodologías de gerencia de proyectos dentro de las Alcaldías Locales.

7.3.3.1.4 *Variable Coordinación Interinstitucional*

La coordinación interinstitucional constituye un componente esencial para garantizar la eficiencia del gasto público. En el contexto de las Alcaldías Locales del Distrito Capital, este aspecto se refleja en la articulación entre las entidades del nivel central y las instancias territoriales responsables de la planeación y ejecución de los Planes de Desarrollo Local. Una adecuada coordinación permite alinear objetivos, optimizar recursos y evitar duplicidades o vacíos en la gestión administrativa. A continuación se presenta los resultados más representativos sobre el tema.

Figura 15

¿Los lineamientos generados por la Secretaría Distrital de Gobierno y la Secretaría Distrital de Planeación para la formulación, ejecución y seguimiento de los Planes de Desarrollo Local se encuentran articulados?



Fuente: Elaboración propia

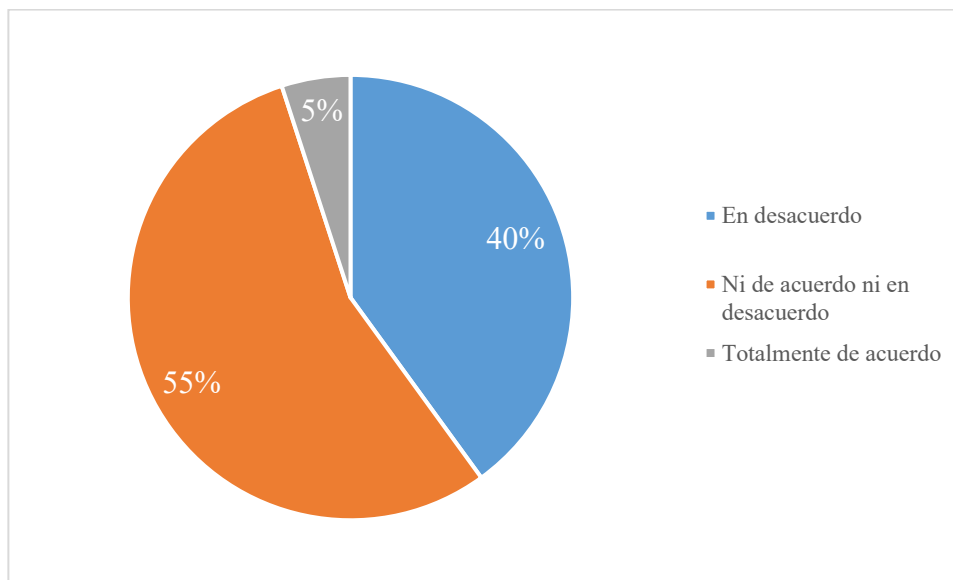
En lo referente a la coordinación interinstitucional sobresale las respuestas generadas frente a la articulación de Secretaría Distrital de Planeación y Secretaría Distrital de Gobierno frente a los lineamientos emitidos a las Alcaldías Locales, donde del total de encuestados, el 40 % manifestó estar de acuerdo y el 10 % totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 50 % brindó una respuesta neutral “ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que visualiza una oportunidad de mejora frente a las limitaciones o falta de claridad en la integración efectiva de estos lineamientos.

7.3.3.1.5 Variable Planeación Estratégica Local

La variable Planeación Estratégica Local busca evaluar la capacidad de las Alcaldías Locales para aplicar metodologías y herramientas de gerencia de proyectos que fortalezcan su eficiencia institucional mediante una planificación estratégica adecuada. Su análisis permite identificar el nivel de incorporación de instrumentos técnicos de planeación, la coherencia entre los proyectos locales y las políticas distritales, así como la capacidad de anticipar y coordinar acciones bajo enfoques estratégicos. En conjunto, esta variable determina si la gestión planificada contribuye al uso eficiente de los recursos públicos, al cumplimiento de las metas locales y al fortalecimiento administrativo y financiero de las entidades territoriales.

Figura 16

¿La Alcaldía Local implementa metodologías y herramientas de gerencia de proyectos que contribuyen a mejorar su eficiencia mediante una adecuada planeación estratégica?



Fuente: Elaboración propia

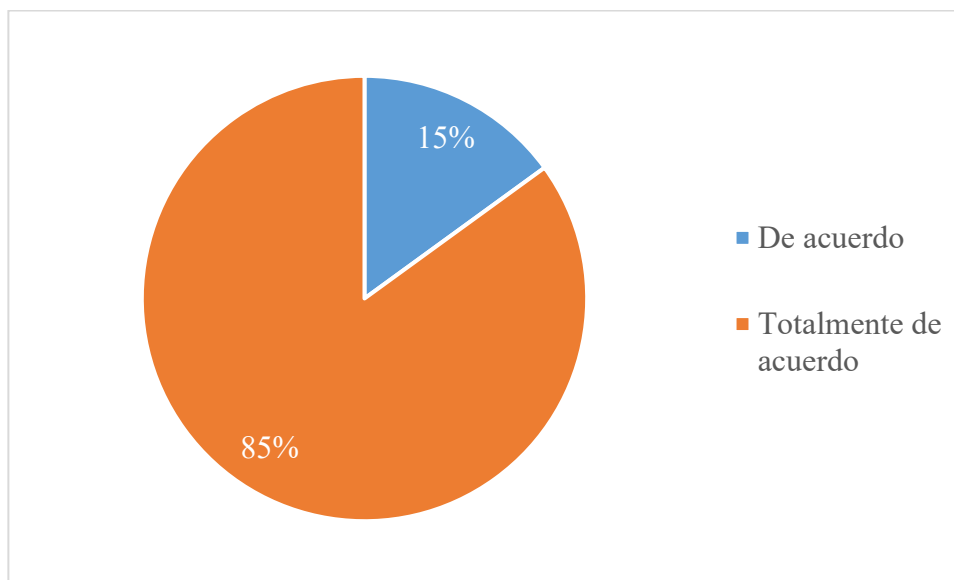
Los resultados de la anterior figura reflejan que respecto a la aplicación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos orientadas a fortalecer la planeación estratégica del total de los encuestados el 40 % manifestó estar en desacuerdo y el 55 % adoptó una posición neutral, mientras que solo el 5 % indicó estar totalmente de acuerdo. Esta tendencia evidencia que existe una oportunidad de fortalecer la planeación estratégica local mediante la adopción sistemática de metodologías y herramientas que promuevan una gestión más técnica, estructurada y orientada a resultados.

7.3.3.1.6 Variable Gestión Corporativa Local

La gestión corporativa local constituye un componente esencial de la administración pública, orientado a garantizar la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad en el uso de los recursos públicos. En el contexto de las Alcaldías Locales del Distrito Capital, una gestión corporativa sólida implica la existencia de mecanismos de control, seguimiento y evaluación que aseguren la correcta ejecución contractual, la optimización de los procesos administrativos y la articulación efectiva entre las diferentes dependencias institucionales. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas en relación con la variable Gestión Corporativa Local.

Figura 17

¿La implementación de herramientas de control articuladas para la gestión contractual de las Alcaldías Locales contribuiría al mejoramiento del proceso actual?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados que evidencia la anterior figura respecto a la importancia de fortalecer la gestión contractual mediante la implementación de herramientas de control articuladas dan a conocer que del total de encuestados el 85 % manifestó estar totalmente de acuerdo y el 15 % de acuerdo, lo que refleja una oportunidad para la incorporación de estos mecanismos en busca de contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos y operativos.

7.3.3.2 Análisis de entrevistas

Con el propósito de complementar los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos cuantitativos, se desarrollaron dos entrevistas semiestructuradas dirigidas a funcionarios con experiencia en la gestión de proyectos de inversión local en el Distrito Capital. Estas entrevistas tuvieron como finalidad profundizar en la comprensión de los factores que inciden en la eficiencia del gasto público y contrastar las percepciones institucionales frente a las metodologías de gerencia de proyectos aplicadas en las Alcaldías Locales.

El análisis de las entrevistas se estructuró con base en las cinco variables de investigación identificadas durante la fase diagnóstica: (1) Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por Pagar, (2) Capacidad Institucional y Fortalecimiento del Recurso Humano en Gestión de Proyectos Locales, (3) Coordinación Interinstitucional, (4) Planeación Estratégica Local y (5) Gestión Corporativa Local. Estas variables orientaron la formulación de las preguntas y el tratamiento de la información obtenida, permitiendo un análisis comparativo entre las perspectivas de los entrevistados.

A continuación, se presentan los principales hallazgos derivados de las entrevistas realizadas, los cuales ofrecen una visión cualitativa sobre las condiciones institucionales, técnicas y organizacionales que influyen en la eficiencia del gasto público en las Alcaldías Locales del Distrito Capital. Dichos resultados constituyen un insumo fundamental para la formulación de la Propuesta de Mejoramiento de la Eficiencia del Gasto Público de acuerdo con Metodologías de Gerencia de Proyectos, en tanto permiten identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de optimización en los procesos de planeación, ejecución y seguimiento de los Planes de Desarrollo Local.

Tabla 5

Resultados de las Encuestas por Variable

Variable	Principales hallazgos – Entrevistada 1 (Angélica Vargas)	Principales hallazgos – Entrevistado 2 (Jaime Morales)
1. Seguimiento físico, presupuestal y acumulación de obligaciones por pagar	<ul style="list-style-type: none"> - Falta una herramienta integral de seguimiento que articule el plan de acción, el plan plurianual y el plan anual de adquisiciones. - La planificación es débil y poco alineada con la realidad de ejecución; los ajustes se realizan de forma improvisada. - Escaso control sobre la depuración de obligaciones por pagar y baja frecuencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Los retrasos en la ejecución presupuestal son estructurales, con demoras entre 1 y 2,5 años en la entrega de bienes y servicios. - Propone implementar un cronograma estandarizado de fases contractuales que inicie en el “año cero”. - Recomienda fortalecer la continuidad administrativa y la planeación intervigencias. - Sugiere medir las obligaciones por pagar en monto y no en porcentaje, y fortalecer la depuración anual.

Variable	Principales hallazgos – Entrevistada 1 (Angélica Vargas)	Principales hallazgos – Entrevistado 2 (Jaime Morales)
	<p>en el seguimiento financiero.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se requiere una planificación más anticipada y control periódico para reducir acumulación de pagos pendientes. 	
<p>2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos y procedimientos dependen de la Secretaría Distrital de Gobierno, lo que limita la autonomía local. - Los ajustes a manuales y guías son lentos y no reflejan las necesidades de cada alcaldía. - Propone mayor independencia operativa y fortalecimiento de la gestión de calidad interna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una limitada capacidad técnica del personal para formular y ejecutar proyectos de inversión local. - Los perfiles no siempre corresponden a las funciones asignadas y hay alta rotación de personal. - Recomienda formación específica en formulación, ejecución y seguimiento de proyectos, fortaleciendo competencias en gerencia de proyectos locales.
<p>3. Coordinación interinstitucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de acompañamiento técnico permanente por parte de la Secretaría de Gobierno. - Falta de un enlace institucional definido para consultas y seguimiento de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce la existencia de mecanismos como la Comisión Intersectorial de Desarrollo Local y los gabinetes locales, pero señala una aplicación irregular. - Plantea la necesidad de fortalecer la coordinación y el seguimiento interinstitucional, con roles técnicos

Variable	Principales hallazgos – Entrevistada 1 (Angélica Vargas)	Principales hallazgos – Entrevistado 2 (Jaime Morales)
	<ul style="list-style-type: none"> - Las alcaldías operan de forma aislada, con débil apoyo técnico del nivel central. 	<p>definidos y mayor compromiso de las entidades distritales.</p>
<p>4. Planeación estratégica local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La planeación carece de rigor técnico y continuidad; prevalece la improvisación. - Se requiere un modelo integral de seguimiento que articule planes de desarrollo, de acción y de adquisiciones - Propone fortalecer la gestión por resultados con indicadores claros de avance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los proyectos suelen formularse sin base técnica sólida ni diagnóstico. - Propone iniciar la planeación en el “año cero” antes del cambio de administración, garantizando coherencia entre PDL y cronogramas de contratación. - La planeación debe alinearse con metas alcanzables y procesos de contratación oportunos.
<p>5. Gestión corporativa local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos de actualización de procedimientos son lentos y burocráticos. - Las alcaldías optan por aplicar buenas prácticas no documentadas ante la demora institucional. - Sugiere crear procedimientos propios adaptados a la realidad local, con mayor autonomía y agilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Destaca la necesidad de acompañamiento técnico continuo por parte de la Secretaría Distrital de Gobierno. - Recomienda fortalecer los mecanismos de control y coordinación mediante herramientas como los gabinetes locales y los consejos de asuntos locales. - Promueve una gestión contractual transparente y articulada con otras entidades.

Fuente: Elaboración propia

El análisis comparativo de las entrevistas evidencia que los principales factores que limitan la eficiencia del gasto público en las Alcaldías Locales del Distrito Capital se relacionan con debilidades estructurales en la planificación, la ejecución y el control de los proyectos de inversión. Entre los hallazgos más recurrentes se destacan la baja capacidad técnica del personal, la rotación frecuente de funcionarios, la falta de articulación interinstitucional y la ausencia de una planeación estratégica integrada que vincule de manera efectiva los instrumentos de gestión presupuestal, operativa y de seguimiento.

Estos resultados guardan estrecha relación con los objetivos del proyecto de investigación, en la medida en que aportan evidencia para la construcción de una hoja de ruta basada en metodologías de gerencia de proyectos, orientada al mejoramiento de la eficiencia del gasto público. En particular, los hallazgos permiten avanzar en:

El diagnóstico institucional al identificar los vacíos técnicos y administrativos que afectan la ejecución de los recursos locales; La identificación de teorías y metodologías relevantes, al evidenciar la necesidad de incorporar prácticas ágiles que promuevan la flexibilidad y la adaptación al cambio; y El desarrollo de una propuesta de mejoramiento fundamentada en la gestión por resultados, la estandarización de procesos, la capacitación técnica y la institucionalización de mecanismos de seguimiento físico y financiero.

En síntesis, los hallazgos cualitativos obtenidos a partir de las entrevistas respaldan la hipótesis de que la implementación de metodologías de gerencia de proyectos adaptadas al contexto de las Alcaldías Locales constituye un instrumento efectivo para incrementar la

eficiencia del gasto público, garantizar una gestión más técnica y participativa y consolidar un modelo de administración local orientado a resultados, transparencia y sostenibilidad.

7.3.3.3 Prueba de hipótesis

La verificación de la hipótesis general planteada, orientada a determinar si existe una relación significativa entre las variables independientes asociadas a la gestión administrativa y la eficiencia en el gasto público como variable dependiente. Para este propósito, se aplicó la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación de Pearson, utilizando el software estadístico JASP (Jeffreys's Amazing Statistics Program). Esta herramienta permitió procesar los datos de forma precisa, facilitando la identificación de la intensidad y dirección de las relaciones lineales entre las variables estudiadas.

En este contexto, la hipótesis nula (H_0) establece que no existe correlación significativa entre las variables independientes y la eficiencia en el gasto público, mientras que la hipótesis alternativa (H_1) plantea que sí existe una correlación significativa. A través del análisis efectuado en JASP, se determinaron los coeficientes de correlación y los niveles de significancia estadística, lo que permitió contrastar las hipótesis y establecer si las asociaciones observadas son producto del azar o reflejan una relación real entre los factores evaluados. Este enfoque permitió sustentar los resultados con evidencia empírica, aportando elementos relevantes para la toma de decisiones en materia de gestión pública.

- **Formulación de los problemas**

¿En qué medida la aplicación de metodologías de proyectos contribuye a mejorar la eficiencia del gasto público de las Alcaldías Locales del Distrito Capital?

7.3.3.3.1 *Formulación de la hipótesis del trabajo - Variable principal de estudio o dependiente*

➤ **Hipótesis general**

- H₁: La implementación de una propuesta de mejoramiento basada en metodologías de gerencia de proyectos contribuye a un cambio en la eficiencia del gasto público de las Alcaldías Locales del Distrito Capital.

➤ **Hipótesis nula**

- H₀: La implementación de una propuesta de mejoramiento basada en metodologías de gerencia de proyectos no contribuye a mejorar la eficiencia del gasto público de las Alcaldías Locales del Distrito Capital.

A partir de las hipótesis planteadas y con el fin de validarlas, esta investigación emplea la técnica de correlación de Pearson, también llamada coeficiente de correlación lineal de Pearson (r), que según (Evans, 1996) es una medida estadística que indica el grado y la dirección de la relación lineal entre dos variables cuantitativas.

El coeficiente de Pearson evalúa cómo cambian dos variables conjuntamente: si una aumenta cuando la otra aumenta (relación positiva), o si una aumenta mientras la otra disminuye (relación negativa). Su valor siempre está comprendido entre -1 y $+1$.

- **Interpretación del valor de r**

- ❖ **r = +1:** correlación perfectamente positiva. Ambas variables aumentan de manera proporcional.
- ❖ **r = -1:** correlación perfectamente negativa. Cuando una variable aumenta, la otra disminuye en igual proporción.
- ❖ **r = 0:** no existe relación lineal entre las variables (aunque puede existir una relación no lineal).

En la práctica, se suele interpretar así:

Tabla 6

Interpretación Correlación de Pearson

Valor de r	Interpretación
0.00 – 0.19	Correlación muy débil o nula
0.20 – 0.39	Correlación débil
0.40 – 0.59	Correlación moderada
0.60 – 0.79	Correlación fuerte
0.80 – 1.00	Correlación muy fuerte

Fuente: Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences

- **Formula**

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}}$$

Donde:

x_i, y_i son los valores individuales de cada variable,

\bar{x}, \bar{y} son las medias de cada variable.

7.3.3.3.2 Aplicación de correlación de Pearson

La Tabla 5 presenta la relación entre las variables de estudio y las preguntas formuladas en la encuesta, con el propósito de evidenciar la correspondencia entre los constructos teóricos definidos y los ítems diseñados para su medición. Cada variable —tanto independiente como dependiente— fue operacionalizada a través de preguntas específicas que permiten captar de manera directa las percepciones y experiencias de los encuestados respecto a los factores de gestión analizados. Esta vinculación garantiza la validez del instrumento, al asegurar que cada pregunta contribuya efectivamente a medir la dimensión que representa. De este modo, la tabla constituye un insumo metodológico clave para comprender cómo se estructuró la recolección de información y cómo cada ítem se asocia con las variables planteadas en el modelo de investigación.

Tabla 7

Relación variables y preguntas de la encuesta

Tipo de variable	Variables	Preguntas
Variable independiente	Variable eficiencia en el gasto publico	1. ¿La implementación de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos aportaría a mejorar la eficiencia de la Alcaldía Local por medio de la mejora en la ejecución y obligaciones por pagar en la Alcaldía Local?

Tipo de variable	Variables	Preguntas
		2. ¿Considera que el conocimiento de metodologías y herramientas en gerencia de proyectos por parte del personal influiría positivamente en la eficiencia del gasto público?
		3. ¿La implementación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos articuladas contribuiría a mejorar la eficiencia de las Alcaldías Locales?
		4. ¿La implementación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos contribuiría a mejorar la planeación estratégica y la eficiencia en las Alcaldías Locales?
		5. ¿La implementación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos podría fortalecer la gestión corporativa y contribuir a una mayor eficiencia del gasto público?
Variable dependiente	Variable 1. Seguimiento Físico, Presupuestal y	6. ¿La planeación y programación presupuestal de la Alcaldía Local facilita una ejecución eficiente de los proyectos de inversión y previenen la generación de obligaciones por pagar?

Tipo de variable	Variables	Preguntas
	Acumulación de Obligaciones por pagar	<p>7. ¿La Alcaldía Local ejecuta oportunamente los recursos asignados durante la vigencia fiscal, evitando retrasos que generen obligaciones por pagar?</p> <p>8. ¿La Alcaldía Local logra entregar los bienes y servicios del Plan de Desarrollo Local en los tiempos previstos, evitando la acumulación de saldos sin ejecutar ni obligaciones pendientes de pago?</p>
Variable dependiente	Variable 2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano en gestión de proyectos locales	<p>9. ¿La Alcaldía Local cuenta con procesos oficiales y una estructura organizacional definida y suficiente para llevar a cabo la ejecución de los Planes de Desarrollo Local?</p> <p>10. ¿La planeación institucional de la Alcaldía Local garantiza la disponibilidad y estabilidad del personal necesario durante toda la vigencia fiscal para la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos del Plan de Desarrollo Local?</p> <p>11. ¿El personal responsable de la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos de</p>

Tipo de variable	Variables	Preguntas
		inversión tiene conocimiento en competencias, metodologías y herramientas de gerencia de proyectos?
Variable dependiente	Variable 3. Coordinación interinstitucional	12. ¿La Alcaldía Local conoce y aplica los criterios de elegibilidad y viabilidad definidos por los sectores y entidades distritales para la formulación y ejecución de los proyectos de inversión local?
		13. ¿El acompañamiento de los sectores y entidades distritales contribuye a que los proyectos de inversión local cumplan con los criterios técnicos y normativos establecidos?
		14. ¿Los lineamientos generados por la Secretaría Distrital de Gobierno y la Secretaría Distrital de Planeación para la formulación, ejecución y seguimiento de los Planes de Desarrollo Local se encuentran articulados?
		15. ¿Los Planes de Desarrollo Local se articulan de manera efectiva con el Plan de Desarrollo

Tipo de variable	Variables	Preguntas
	Variable 4. Planeación estratégica local	<p>Distrital, garantizando coherencia entre las metas distritales y las prioridades locales?</p> <p>16. ¿La creación y formalización de mecanismos y herramientas estratégicas de control y seguimiento a los Planes de Desarrollo Local contribuiría a mejorar la eficiencia del gasto público de las Alcaldías Locales?</p> <p>17. ¿La Alcaldía Local implementa metodologías y herramientas de gerencia de proyectos que contribuyen a mejorar su eficiencia mediante una adecuada planeación estratégica?</p>
	Variable 5. Gestión Corporativa Local	<p>18. ¿Los procesos y herramientas existentes para apoyar la gestión contractual en las Alcaldías Locales son suficientes para garantizar la eficiencia en su ejecución?</p> <p>19. ¿La implementación de herramientas de control articuladas para la gestión contractual de las Alcaldías Locales contribuiría al mejoramiento del proceso actual?</p>

Tipo de variable	Variables	Preguntas
		20. ¿La implementación de documentos tipo dentro del proceso contractual de las Alcaldía Locales contribuiría a mejorar su eficiencia?

Fuente elaboración propia

Ahora bien, la Tabla 6 presenta los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 20 alcaldías, permitiendo analizar las percepciones y evaluaciones de cada entidad con respecto a los factores de gestión considerados en la investigación. Los datos reflejan cómo se distribuyen las respuestas frente a las variables estudiadas, evidenciando posibles diferencias en el nivel de eficiencia en el gasto público, coordinación interinstitucional y capacidades institucionales. Esta tabla constituye un insumo clave para el análisis estadístico, ya que permite identificar relaciones potenciales entre las variables, contrastar las hipótesis planteadas y sustentar las conclusiones sobre el desempeño de las alcaldías en los aspectos evaluados.

Tabla 8

Resultados de encuestas a 20 alcaldías

	Variable Independiente	Variables dependientes				
Entidad	Variable eficiencia en el gasto publico	Variable 1. Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por pagar	Variable 2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano en gestión de proyectos locales	variable 3. Coordinación interinstitucional	Variable 4. Planeación estratégica local	variable 5. Gestión Corporativa Local
Alcaldía Local de Chapinero	4,80	2,67	3,00	3,67	3,67	4,33
Alcaldía Local de Usaquén	5,00	2,33	2,67	3,00	3,33	3,67
Alcaldía Local de San Cristóbal	4,80	2,67	4,00	4,00	4,00	3,67
Alcaldía Local de Santa Fe	5,00	3,67	2,67	3,67	3,67	3,67

	Variable Independiente	Variables dependientes				
Entidad	Variable eficiencia en el gasto publico	Variable 1. Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por pagar	Variable 2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano en gestión de proyectos locales	variable 3. Coordinación interinstitucional	Variable 4. Planeación estratégica local	variable 5. Gestión Corporativa Local
Alcaldía Local de Usme	5,00	3,00	3,00	4,33	3,67	4,00
Alcaldía Local de Bosa	5,00	2,67	3,00	4,00	3,67	4,00
Alcaldía Local de Tunjuelito	5,00	3,00	2,67	3,33	3,67	4,00
Alcaldía Local de Fontibón	5,00	2,67	3,00	4,33	4,00	4,33
Alcaldía Local de Kennedy	4,60	3,00	2,67	3,33	3,67	3,67
Alcaldía Local de Suba	4,00	3,00	3,00	4,00	3,67	3,33

	Variable Independiente	Variables dependientes				
Entidad	Variable eficiencia en el gasto publico	Variable 1. Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por pagar	Variable 2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano en gestión de proyectos locales	variable 3. Coordinación interinstitucional	Variable 4. Planeación estratégica local	variable 5. Gestión Corporativa Local
Alcaldía Local de Engativá	4,80	2,67	3,00	3,00	3,00	4,00
Alcaldía Local de Barrios Unidos	5,00	3,00	2,67	4,33	4,00	4,00
Alcaldía Local de Teusaquillo	5,00	3,00	2,33	3,33	3,67	3,67
Alcaldía Local de Antonio Nariño	4,80	2,00	2,33	5,00	4,33	4,00
Alcaldía Local de Los Mártires	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00

	Variable Independiente	Variables dependientes				
Entidad	Variable eficiencia en el gasto publico	Variable 1. Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por pagar	Variable 2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano en gestión de proyectos locales	variable 3. Coordinación interinstitucional	Variable 4. Planeación estratégica local	variable 5. Gestión Corporativa Local
Alcaldía Local de Puente Aranda	4,80	3,00	2,67	4,33	4,00	4,00
Alcaldía Local La Candelaria	5,00	3,33	3,00	2,33	4,67	4,00
Alcaldía Local Rafael Uribe Uribe	4,80	3,67	3,33	4,00	3,67	4,33
Alcaldía Sumapaz	4,80	3,00	3,00	4,33	4,00	4,00
Alcaldía Local de Ciudad Bolívar	5,00	3,67	2,33	4,00	4,00	4,00

Fuente: elaboración propia

- **Aplicación de software – correlación de Pearson**

El software JASP fue seleccionado para el desarrollo del análisis estadístico debido a su capacidad para ejecutar de manera sencilla y confiable la correlación de Pearson entre múltiples variables. En este estudio, se requería identificar el grado de relación entre cinco variables independientes vinculadas con aspectos de gestión institucional, coordinación interinstitucional y seguimiento presupuestal y una variable dependiente, correspondiente a la eficiencia en el gasto público. JASP ofreció una interfaz intuitiva que facilitó el procesamiento de los datos, la obtención de coeficientes de correlación precisos y la interpretación visual de los resultados, permitiendo determinar con claridad la dirección y magnitud de las asociaciones existentes entre las variables analizadas.

JASP es un software de análisis estadístico de código abierto diseñado para facilitar la realización de análisis de datos de manera intuitiva y accesible, tanto para investigadores novatos como para expertos en estadística. Su interfaz gráfica permite a los usuarios realizar procedimientos estadísticos complejos, como pruebas de hipótesis, análisis de correlación, regresión, ANOVA, análisis bayesiano y más, sin necesidad de escribir código, aunque también ofrece opciones para usuarios avanzados que deseen profundizar en el manejo de datos. Además, JASP proporciona resultados claros, tablas y gráficos interpretables que ayudan a comprender y comunicar los hallazgos de forma eficiente.

Una de las principales ventajas de JASP es su enfoque en la reproducibilidad y transparencia de los análisis estadísticos, promoviendo prácticas de investigación más rigurosas. El programa también incorpora funciones para análisis exploratorio de datos y

visualización, permitiendo a los investigadores explorar tendencias, patrones y relaciones entre variables de manera interactiva. Gracias a su accesibilidad, facilidad de uso y la posibilidad de integrar métodos bayesianos junto con los tradicionales, JASP se ha consolidado como una herramienta valiosa en entornos académicos y profesionales para la toma de decisiones basadas en datos.

JASP fue desarrollado por un equipo internacional de investigadores liderado por Eric-Jan Wagenmakers, profesor de psicología en la Universidad de Ámsterdam, junto con otros estadísticos y científicos de datos. El desarrollo de JASP comenzó con el objetivo de ofrecer una alternativa gratuita, de código abierto y fácil de usar frente a otros programas estadísticos tradicionales, integrando tanto enfoques frecuentistas como bayesianos en un mismo software.

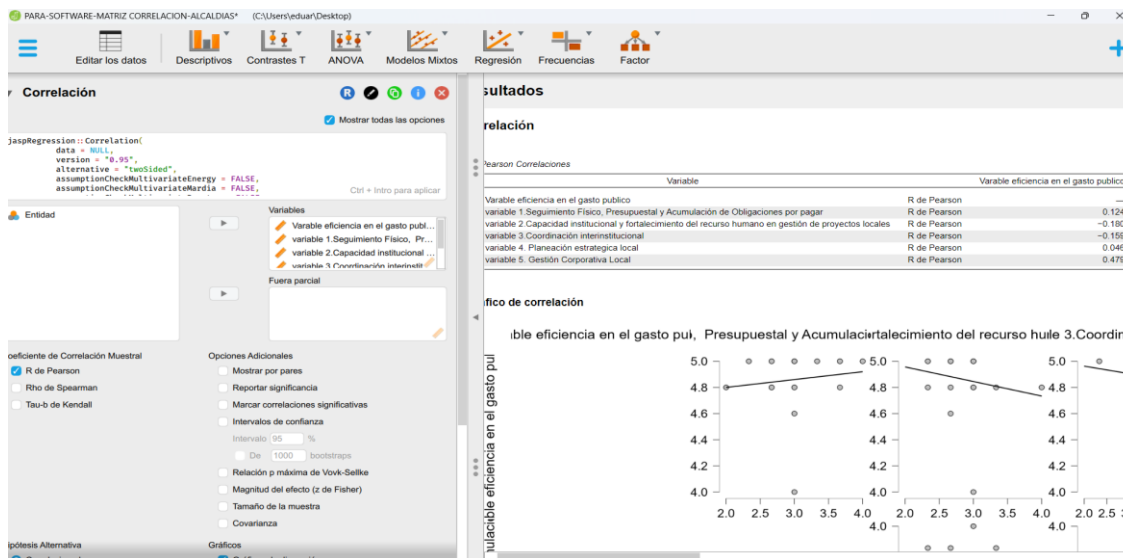
El proyecto es apoyado por varias instituciones académicas europeas y cuenta con contribuciones de una comunidad activa de desarrolladores y usuarios que buscan mantener la herramienta actualizada y accesible para fines educativos y de investigación. JASP combina rigor estadístico con una interfaz amigable, lo que lo ha hecho popular en universidades y centros de investigación de todo el mundo.

- **Uso del software JASP**

La figura 14 presenta la interfaz del software JASP, herramienta empleada para realizar el análisis estadístico de la investigación. En ella se evidencia cómo se introdujeron los datos provenientes de las encuestas y cómo se seleccionaron las pruebas estadísticas correspondientes, incluyendo la correlación de Pearson.

Figura 18

Software JAPS



Fuente: Software JAPS

- **Resultados de la correlación de Pearson de acuerdo con el software JAPS**

Tabla 9

Relación variables - correlación de Pearson

Variable independiente	r de Pearson	Relación
1. Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por pagar	0.124	Positiva muy débil
2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano	-0.180	Negativa débil
3. Coordinación interinstitucional	-0.159	Negativa débil

Variable independiente	r de Pearson	Relación
4. Planeación estratégica local	0.046	Positiva casi nula
5. Gestión Corporativa Local	0.479	Positiva moderada

Fuente: Software JAPS

Los resultados de la correlación de Pearson reflejados en la tabla permiten analizar la relación entre las variables independientes y la variable dependiente, eficiencia en el gasto público. Se observa que la variable Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por pagar presenta una correlación positiva muy débil ($r = 0.124$), indicando una relación mínima con la eficiencia. Por su parte, Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano ($r = -0.180$) y Coordinación interinstitucional ($r = -0.159$) muestran correlaciones negativas débiles, lo que sugiere que mayores niveles en estas dimensiones no se asocian directamente con la eficiencia en el gasto público en el contexto analizado. En contraste, Planeación estratégica local presenta una correlación positiva casi nula ($r = 0.046$), indicando prácticamente ausencia de relación lineal. Finalmente, la variable Gestión Corporativa Local muestra una correlación positiva moderada ($r = 0.479$), lo que evidencia una asociación más significativa y directa con la eficiencia en el gasto público, resaltando su importancia como factor determinante en la gestión administrativa local.

- **Análisis de resultados - Interpretación por variable - Gráficos de dispersión**

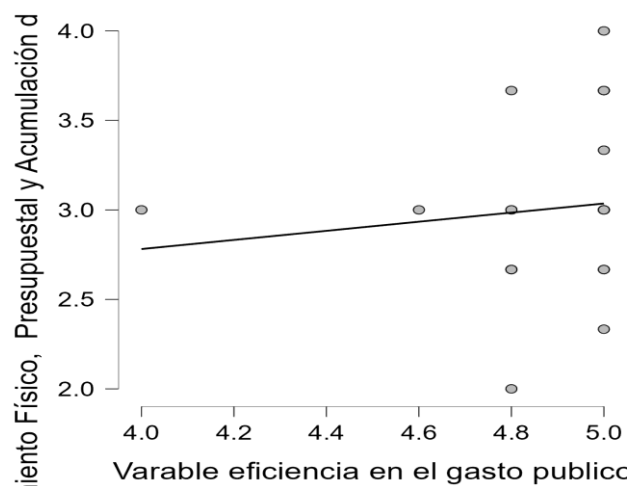
a) **Variable eficiencia en el gasto publico vs. Variable 1. Seguimiento Físico,**

Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por pagar (r = 0.124)

- La relación es positiva muy débil, lo que indica que el seguimiento presupuestal tiene poca influencia directa sobre la eficiencia en el gasto.
- Es posible que otros factores estén mediando esta relación o que las acciones de seguimiento no se traduzcan directamente en eficiencia.

Figura 19

Variable eficiencia en el gasto publico vs. Variable 1. Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por pagar



Fuente: Software JAPS

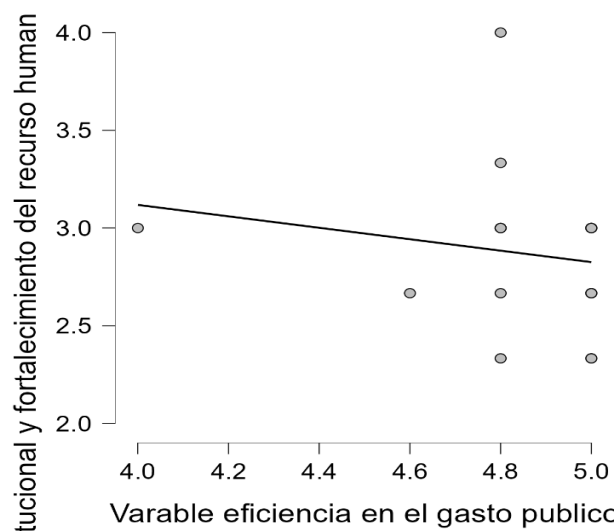
b) **Variable eficiencia en el gasto publico vs. variable 2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano en gestión de proyectos locales (r = -0.180)**

- Correlación negativa débil, lo cual sugiere que, en el periodo o contexto analizado, un mayor nivel de capacidad institucional no se asoció necesariamente con mayor eficiencia en el gasto.

- Esto podría reflejar limitaciones en la articulación del talento humano con los procesos administrativos o presupuestales.

Figura 20

Variable eficiencia en el gasto publico vs. variable 2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano en gestión de proyectos locales



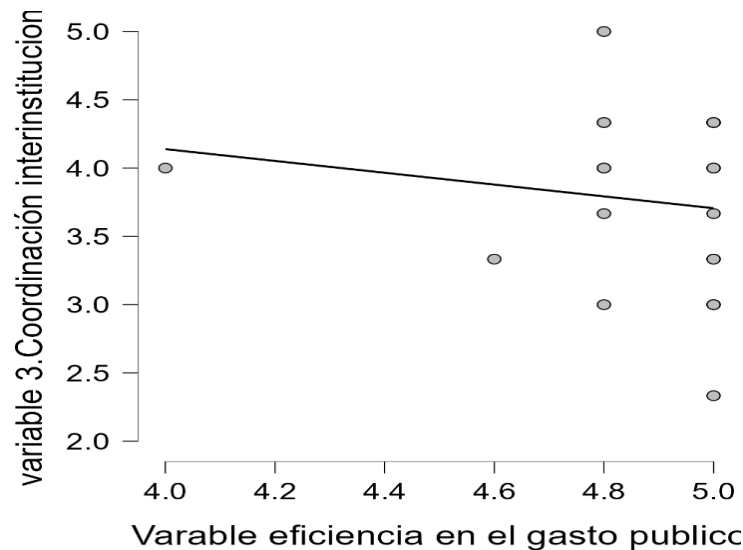
Fuente: Software JAPS

c) Variable eficiencia en el gasto publico vs. Variable 3. Coordinación interinstitucional ($r = -0.159$)

- Correlación negativa débil, señalando una relación inversa leve.
- Podría indicar que los esfuerzos de coordinación aún no se reflejan de manera efectiva en la eficiencia del gasto público, quizá por duplicidad de funciones o dificultades de gestión entre entidades.

Figura 21

Variable eficiencia en el gasto publico vs. Variable 3. Coordinación interinstitucional



Fuente: Software JAPS

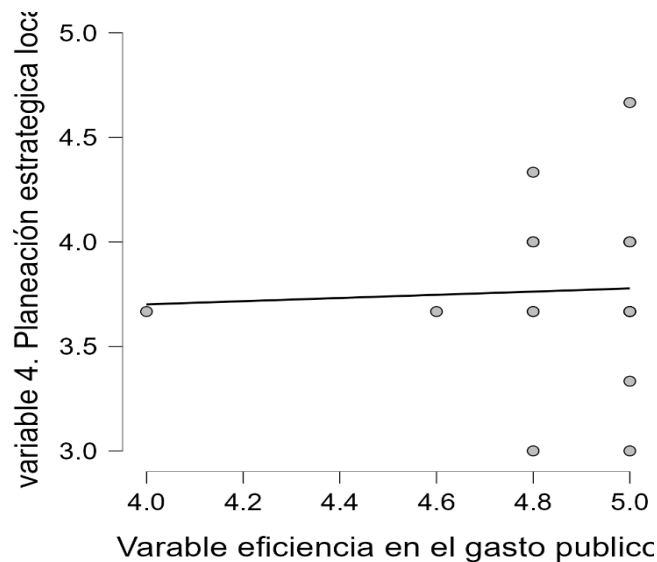
d) Variable eficiencia en el gasto publico vs. variable 4. Planeación estratégica local

(r = 0.046)

- Correlación positiva casi nula, lo cual implica ausencia de relación lineal entre la planeación local y la eficiencia del gasto.
- Esto puede deberse a que la planeación no se está ejecutando de manera operativa o no está alineada con la gestión financiera real.

Figura 22

Variable eficiencia en el gasto publico vs. variable 4. Planeación estratégica local



Fuente: Software JAPS

e) Variable eficiencia en el gasto publico vs. variable 5. Gestión Corporativa Local

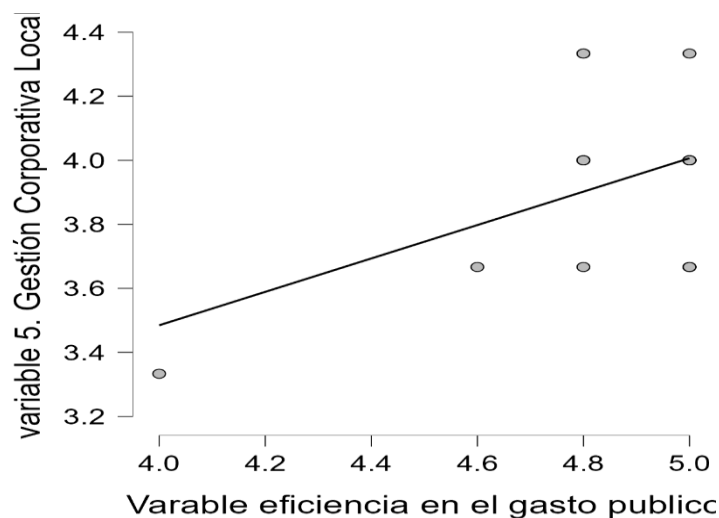
(r = 0.479)

- Correlación positiva moderada, siendo la más alta del conjunto.
- Esto sugiere que una gestión corporativa sólida (en aspectos administrativos, financieros y operativos) sí contribuye de forma relevante a mejorar la eficiencia en el gasto público.

- Podría interpretarse que el fortalecimiento de la gestión institucional tiene un impacto más directo que otros factores.

Figura 23

Variable eficiencia en el gasto publico vs. variable 5. Gestión Corporativa Local



Fuente: Software JAPS

- **Conclusión resultado análisis de Pearson**

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson en el software JASP, se procedió a contrastar las hipótesis formuladas en la investigación. Los valores del coeficiente r permitieron identificar la dirección y magnitud de la relación entre las variables independientes y la variable dependiente, “eficiencia en el gasto público”. Cuando los coeficientes presentaron valores positivos y estadísticamente

significativos, se evidenció una relación directa entre las variables, lo que llevó a rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1), confirmando la existencia de una asociación significativa.

Por el contrario, en los casos donde los valores de r fueron bajos o cercanos a cero y no alcanzaron significancia estadística, se aceptó la hipótesis nula, al no encontrarse evidencia suficiente que demostrara correlación entre las variables analizadas. Estos resultados validan empíricamente el comportamiento de las relaciones propuestas, aportando sustento estadístico al análisis de la eficiencia en la gestión pública.

Asimismo, el análisis de correlación de Pearson permitió identificar el grado de relación lineal existente entre las variables independientes consideradas vinculadas a los procesos de gestión, planeación y coordinación institucional y la variable dependiente “Eficiencia en el gasto público”. Los valores obtenidos muestran una tendencia general de correlaciones bajas, con excepción de la variable “Gestión Corporativa Local”, que evidencia una asociación moderada. Este patrón sugiere que, aunque las distintas dimensiones de la gestión pública inciden en la eficiencia del gasto, su influencia directa es desigual y, en la mayoría de los casos, limitada.

En primer lugar, la variable “Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por Pagar” ($r = 0.124$) presenta una correlación positiva muy débil con la eficiencia en el gasto público. Esto implica que un mayor nivel de seguimiento y control presupuestal no necesariamente se traduce de forma inmediata en una mejora sustancial de la

eficiencia. Es posible que el efecto de esta variable dependa de la calidad y oportunidad de la información, así como de la capacidad institucional para transformar los hallazgos del seguimiento en acciones correctivas efectivas.

La variable “Capacidad Institucional y Fortalecimiento del Recurso Humano en Gestión de Proyectos Locales” ($r = -0.180$) muestra una correlación negativa débil, lo cual podría interpretarse como una relación inversa ligera entre el fortalecimiento institucional y la eficiencia en el gasto. Este resultado puede reflejar que, a pesar de los esfuerzos por desarrollar capacidades, persisten vacíos en la aplicación práctica de los conocimientos, o bien, que los procesos de capacitación no están directamente alineados con las metas de eficiencia presupuestal.

De igual forma, la “Coordinación Interinstitucional” ($r = -0.159$) presenta una correlación negativa débil, lo que indica que mayores niveles de coordinación entre entidades no siempre se traducen en mayor eficiencia del gasto público. Este comportamiento podría deberse a duplicidades de funciones, limitaciones en la comunicación o desarticulación entre los niveles de gobierno, factores que pueden diluir los beneficios esperados de la coordinación.

En cuanto a la “Planeación Estratégica Local” ($r = 0.046$), el valor obtenido sugiere una relación prácticamente nula con la eficiencia en el gasto. Este hallazgo evidencia que los ejercicios de planeación, aunque fundamentales, pueden no estar siendo implementados con la rigurosidad o el vínculo operativo necesario para generar impactos medibles sobre la

eficiencia presupuestal. Es decir, existe planeación formal, pero posiblemente no estratégica ni ejecutiva en términos de control del gasto.

Por último, la “Gestión Corporativa Local” ($r = 0.479$) exhibe una correlación positiva moderada, convirtiéndose en la variable con mayor grado de asociación con la eficiencia en el gasto público. Esto sugiere que los procesos internos de gestión como la administración de recursos, la toma de decisiones basada en evidencia, y el control de procesos administrativos tienen una influencia más directa y perceptible sobre la eficiencia. Un fortalecimiento de esta dimensión puede generar mejoras significativas en el uso racional de los recursos públicos y en la optimización de los resultados financieros e institucionales.

En conjunto, los resultados evidencian que la eficiencia en el gasto público se ve más influenciada por factores internos de gestión que por aspectos de planeación o coordinación externa. Las correlaciones débiles y mixtas sugieren que los procesos institucionales analizados no operan de manera integrada ni sinérgica, lo que limita su efecto global sobre la eficiencia. Por tanto, se recomienda fortalecer la gestión corporativa y promover mecanismos que articulen las demás dimensiones, de modo que el fortalecimiento institucional se traduzca efectivamente en un uso más eficiente y transparente de los recursos públicos.

8. Propuesta de Mejoramiento de la Eficiencia del Gasto Público de las Alcaldías

Locales del Distrito Capital.

El presente apartado presenta la Propuesta de Mejoramiento formulada con base en metodologías y herramientas de gerencia de proyectos aplicadas a las Alcaldías Locales del Distrito Capital. Su propósito es optimizar la planeación, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión local, fortaleciendo la gestión administrativa y el uso eficiente de los recursos públicos.

Para su desarrollo, se consideraron las variables identificadas en el análisis del problema de investigación descritas en los anteriores apartados y así mismo de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas semiestructuradas realizadas y el análisis estadístico, se formularon proyectos estratégicos y herramientas de gerencia de proyectos para ser integradas en el ciclo de inversión local de las Alcaldías Locales, estableciendo así herramientas y escenarios de iteración que permitirán generar retroalimentaciones y acciones de mejoramiento en la etapa de ejecución y tener un mecanismo para adaptarse a los cambios del entorno.

Figura 24

Plan de mejoramiento



Fuente: Elaboración propia

La Figura presenta anteriormente, presenta de manera gráfica el planteamiento de la propuesta de mejoramiento, la cual está estructurada en torno a las cinco variables de investigación identificadas: seguimiento físico, presupuestal y acumulación de obligaciones por pagar; capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano en la gestión de proyectos locales; coordinación interinstitucional; planeación estratégica local; y gestión corporativa local.

Sobre estas variables se desarrollará un conjunto de proyectos estratégicos y herramientas basadas en metodologías de gerencia de proyectos, con el propósito de formalizar una hoja de ruta orientada al mejoramiento de la eficiencia del gasto público en las Alcaldías Locales. El eje central de la propuesta se sustenta en dos instancias de iteración definidas en la normatividad vigente: el gabinete local y la comisión intersectorial de desarrollo local, a través de las cuales será posible implementar ejercicios de control estratégico y mecanismos de mejoramiento continuo.

Figura 25

Roap Map Plan de Mejoramiento

		ROAP MAP ALCALDÍAS LOCALES DE BOGOTÁ				
Tiempo		2025 Año 1	2026 Año 2	2027 Año 3	2028 Año 4	2029 Año 5
Etapa de planeación PDL		Seguimiento y evaluación	Seguimiento y evaluación	Seguimiento y evaluación	Identificación	Diseño Adopción Implementación
LINEAS ESTRATEGICAS	1. Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por pagar			Formulación de planes de mejoramiento por Alcaldía Local e implementación de herramientas de seguimiento y monitoreo ◆ Diagnóstico institucional cierre de vigencia por Alcaldía Local ◆ Análisis de brechas, y priorización de áreas críticas.		
	2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano				Estrategia de capacitación del personal en metodologías y herramientas de gerencia de proyectos Locales. Desarrollo de herramientas de apoyo y cualificación para la materialización de los Planes	
	3. Coordinación interinstitucional				Formalizar agenda en pro del mejoramiento de la ejecución de los Planes de Desarrollo Local en la Comisión Intersectorial de Desarrollo local Formalizar agenda en pro del mejoramiento de la ejecución de los Planes de Desarrollo Local en el marco del Gabinete Local	
	4. Planeación estratégica local				Desarrollo e implementación del sistema de seguimiento por líneas de inversión y conceptos de gasto locales. ◆ Informe final de evaluación de eficiencia de las Alcaldías Locales 2021-2024 y	
	5. Gestión Corporativa Local				Desarrollo e implementación de estrategia contractual para los proyectos de malla vial Local de las Alcaldías Locales Formalización de escenarios de asistencia técnica con sectores administrativos y elaboración de herramientas prácticas para la	

Fuente: Elaboración propia

La figura anterior presenta el roadmap para la implementación de la Propuesta de Mejoramiento de la Eficiencia del Gasto Público de las Alcaldías Locales del Distrito Capital. Este instrumento define una secuencia articulada de proyectos estratégicos y acciones de gestión, alineadas con las variables de investigación identificadas en el diagnóstico de la presente investigación, y orientadas al horizonte 2025–2029.

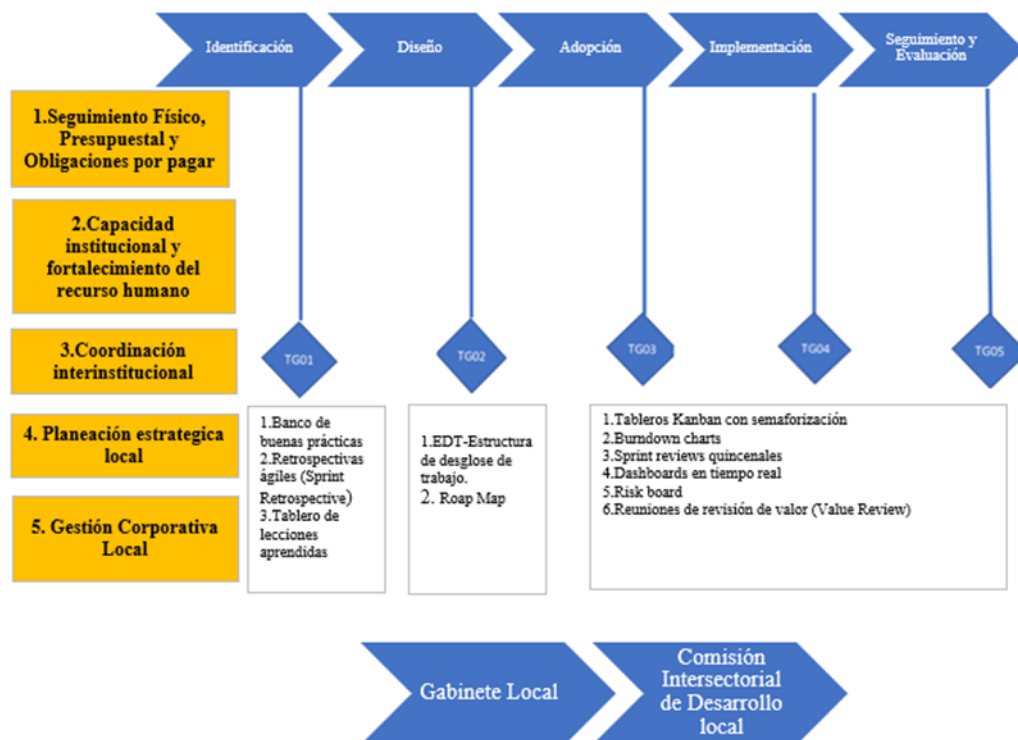
Dentro de este periodo, los años 2025–2028 corresponden a la fase de ejecución de los Planes de Desarrollo Local en el marco del periodo administrativo “Bogotá Camina Segura”, mientras que la vigencia 2029 se proyecta como etapa de transición e inicio de la formulación de los nuevos planes de desarrollo local.

Así mismo, los principales proyectos estratégicos se encuentran la Formulación de planes de mejoramiento por Alcaldía Local e implementación de herramientas de seguimiento y monitorio; Estrategia de capacitación del personal en metodologías y herramientas de gerencia de proyectos Locales; Desarrollo de herramientas de apoyo y cualificación para la materialización de los Planes de Desarrollo Local; Formalizar agenda en pro del mejoramiento de la ejecución de los Planes de Desarrollo Local en la Comisión Intersectorial de Desarrollo local; Formalizar agenda en pro del mejoramiento de la ejecución de los Planes de Desarrollo Local en el marco del Gabinete Local; Desarrollo e implementación del sistema de seguimiento por líneas de inversión y conceptos de gasto locales; Desarrollo e implementación de estrategia contractual para los proyectos de malla vial Local de las Alcaldías Locales; Formalización de escenarios de asistencia técnica con sectores

administrativos y elaboración de herramientas prácticas para la implementación de criterios técnicos en los proyectos locales.

Figura 26

Compuertas de Maduración



Fuente: Elaboración propia

La Figura 3 “Compuertas de Maduración” representa un modelo metodológico que orienta la aplicación de herramientas de gestión de proyectos a lo largo del ciclo de planeación de los proyectos estratégicos definidos, promoviendo una evolución progresiva desde su identificación hasta su evaluación. En la etapa de identificación, se plantea la utilización del Banco de buenas prácticas, las retrospectivas ágiles y el tablero de lecciones aprendidas, herramientas que facilitan la sistematización de experiencias y el aprendizaje institucional.

En la etapa de diseño, la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) y el Roadmap permiten estructurar el proyecto con claridad técnica, definir actividades, recursos y metas alineadas con los planes de desarrollo local. Durante las etapas de adopción, implementación, seguimiento y evaluación, se aplican herramientas ágiles como los tableros Kanban, Burndown Charts, Sprint Reviews, Dashboards en tiempo real, Risk Boards y Revisiones de Valor, que fortalecen el control de avance, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas. En conjunto, las Compuertas de Maduración aseguran que los proyectos avancen de manera ordenada y eficiente, promoviendo la mejora continua, la innovación y la transparencia en la gestión pública local.

9. CONCLUSIONES

9.1 Generales

- El contexto sobre eficiencia del gasto público de las Alcaldías Locales del Distrito Capital permitió identificar que se enfrentan retos significativos derivados de baja ejecución presupuestal, fallas de planeación, limitaciones técnicas, escasa coordinación institucional, subutilización de instancias de coordinación existentes, entre otros. Así las cosas, aunque actualmente se empleen metodologías tradicionales como la MGA, su enfoque predictivo resulta insuficiente para garantizar calidad, seguimiento oportuno y resultados sostenibles. Informes del FMI, la OCDE y el Banco Mundial evidencian debilidades en la articulación intergubernamental, capacidades de gestión y transparencia, mientras que la Contraloría Distrital ha identificado múltiples irregularidades contractuales. En este contexto, se hace necesario fortalecer la gestión local mediante herramientas y metodologías de proyectos

más ágiles y orientadas a resultados, que permitan optimizar recursos, mejorar la ejecución y responder de manera integral a las prioridades ciudadanas.

- La revisión de teorías, estándares y metodologías de gerencia de proyectos realizada permite evidenciar que la eficiencia del gasto público en las Alcaldías Locales del Distrito Capital depende en gran medida de la adopción de marcos conceptuales sólidos, prácticas estandarizadas y enfoques de gestión articulados y alineados con las necesidades del sector público. Los aportes del PMI, la IPMA, el AIPM y las normas ISO 21500–21502 evidencian que la disciplina ha evolucionado hacia modelos más integrales, competenciales y orientados a resultados, capaces de articular la planeación estratégica con la ejecución operativa. Finalmente, la inclusión de metodologías ágiles reafirma la necesidad de incorporar enfoques flexibles y adaptativos que respondan a la complejidad e incertidumbre propias de la gestión pública.
- El diagnóstico de las variables estratégicas efectuado, permitió identificar brechas significativas en capacidad institucional, planeación, seguimiento y articulación interinstitucional. Los resultados obtenidos mediante encuestas y entrevistas evidencian una relación positiva entre la aplicación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos y la mejora en la ejecución presupuestal, la reducción de obligaciones por pagar y el fortalecimiento de la gestión contractual. Aunque existe reconocimiento sobre el potencial de estas metodologías, su implementación aún es limitada por la alta rotación del personal, la falta de continuidad en la planeación y la ausencia de herramientas estandarizadas. En conjunto, los hallazgos confirman la necesidad de adoptar modelos de gestión basados en metodologías y herramientas de gerencia de proyectos para optimizar

el uso de los recursos públicos y fortalecer la eficiencia del gasto en las Alcaldías Locales del Distrito Capital.

- La propuesta de mejoramiento formulada integra los resultados del diagnóstico y las cinco variables estratégicas, demostrando que la eficiencia del gasto público en las Alcaldías Locales puede fortalecerse mediante metodologías y herramientas de gerencia de proyectos. A partir de los resultados obtenidos en encuestas, entrevistas, análisis estadístico y análisis de fuentes secundarias se estructuró una hoja de ruta con proyectos estratégicos, mecanismos de seguimiento y herramientas de planificación que optimizan el ciclo de inversión local. El modelo planteado, sustentado en el Roadmap 2025–2029, las Compuertas de Maduración y las instancias de iteración del Gabinete Local y la Comisión Intersectorial de Desarrollo local, establece un sistema de control y mejora continua que favorece la toma de decisiones, la articulación institucional y la ejecución eficiente de los recursos públicos. En conjunto, la propuesta constituye un marco metodológico aplicable y orientado a fortalecer la gestión administrativa y la eficiencia del gasto en las Alcaldías Locales del Distrito Capital.

9.2 Por Variable estratégica

9.2.1 Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por Pagar

- Los resultados obtenidos evidencian que el seguimiento presupuestal y físico de los proyectos actualmente presenta debilidades en la planeación y control financiero, lo que incide directamente en la acumulación de obligaciones por pagar y en la ejecución inoportuna de los recursos. La correlación positiva muy débil ($r = 0.124$) demuestra que, aunque existe una

relación con la eficiencia del gasto público, esta es limitada debido a la falta de mecanismos integrales y sistemáticos de monitoreo estratégico.

- Tanto en los resultados cuantitativos como en las entrevistas se identificó la necesidad de fortalecer la planeación y la continuidad administrativa entre vigencias fiscales. La implementación de herramientas estandarizadas de seguimiento y la depuración periódica de compromisos financieros emergen como estrategias clave para mejorar la eficiencia presupuestal y reducir las obligaciones por pagar.

9.2.2 Capacidad Institucional y Fortalecimiento del Recurso Humano en Gestión de Proyectos Locales

- Los hallazgos de la investigación reflejan una correlación negativa débil ($r = -0.180$), lo que sugiere que las limitaciones en capacidades técnicas del personal y la falta de estabilidad laboral repercuten en la eficiencia del gasto público. La insuficiente formación en metodologías y herramientas de gerencia de proyectos reduce la calidad de la formulación y ejecución de los proyectos de inversión local.
- El fortalecimiento institucional requiere consolidar procesos de capacitación continua y alineación de perfiles técnicos con las funciones asignadas. La adopción de programas de formación en gestión de proyectos permitiría incrementar la autonomía operativa de las alcaldías y garantizar una mayor efectividad en la ejecución presupuestal.

9.2.3 Coordinación Interinstitucional

- La correlación negativa débil ($r = -0.159$) indica que la falta de articulación efectiva entre las entidades distritales y las alcaldías locales limita la eficiencia del gasto público. Las entrevistas corroboran que los lineamientos institucionales presentan vacíos de acompañamiento técnico y una aplicación irregular de los mecanismos e instancias de coordinación existentes.
- El fortalecimiento de la coordinación interinstitucional exige establecer canales permanentes de comunicación, roles técnicos definidos y mecanismos de seguimiento conjunto. Una articulación más sólida entre niveles distrital y local del Plan de Desarrollo puede favorecer la coherencia en la planeación y optimizar la ejecución de los recursos públicos.

9.2.4 Planeación Estratégica Local

- Los resultados muestran una correlación casi nula ($r = 0.046$), lo que sugiere que la planeación estratégica actual no guarda una relación significativa con la eficiencia del gasto público. Esto se asocia a la falta de rigor técnico, la discontinuidad administrativa y la escasa integración entre los distintos instrumentos de planeación local.
- Se evidencia la necesidad de adoptar metodologías y herramientas de gerencia de proyectos que fortalezcan la planeación estratégica con base en indicadores de desempeño y metas verificables. Una planeación anticipada y coherente con los cronogramas contractuales permitiría avanzar hacia una gestión pública más eficiente y orientada a resultados.

9.2.5 Gestión Corporativa Local

- Esta variable presenta la correlación más alta y significativa con la eficiencia del gasto público ($r = 0.479$), lo que evidencia que los procesos administrativos y contractuales bien estructurados son determinantes en el uso eficiente de los recursos. La implementación de herramientas de control articuladas se consolida como una práctica esencial para optimizar la gestión institucional.
- Los resultados sugieren que el fortalecimiento de la gestión corporativa local debe orientarse hacia la adopción de procedimientos estandarizados, transparencia en la contratación y uso de herramientas tecnológicas de control.

10. LISTA DE REFERENCIAS

- Anderson D. J., A. (2010). *Kanban: successful evolutionary change your technology business*. New York.
- Australian Institute of Project, A. (2021). *IPM standards and certifications*.
- Baccarini. (1996). *The concept of project complexity. International Journal of Project Management*.
- Hernández Sampieri, Roberto , Fernández Collado, Carlos , Baptista Lucio, María del Pilar. (2014). *Metodología de la investigación*.
- ICONTEC. (2021). *Gestión de proyectos — Orientación sobre la aplicación de la Norma ISO 21500*, .
- International Monetary Fund. (2025). *Public Investment Management Assessment (PIMA) and Climate-PIMA*. Washington: IMF Publications.
- Lledó, P. (2020). *Profesional Ágil Apuntes para la certificación PMI-ACP*. Estados Unidos:.
- López, A. (2015). *Directrices para la dirección y gestión de proyectos*.
- Moreno, J., Huertas, J., & Torres, M. (2022). *Gestión de proyectos con enfoque integral*.
- Moutinho, J. d. (2020). *Project management in the public context: Research field mapping*.
- OECD Multi-level Governance Studies. (2016). *Making the Most of Public Investment in Colombia*. Paris: OECD.

- PMI Project Management Institute. (2017). *Guía del PMBOK*. Pennsylvania: PMI Project Management Institute.
- Restrepo, J. C. (2024). *Hacienda Pública*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia .
- Romero, J. T. (2024). *Bogotá: los graves hallazgos en convenios y contratos en alcaldías locales*. Miami: ContentEngine LLC, a Florida limited liability company.
- Sutherland, K. S. (2020). *The Scrum Guide*. usa.
- Tróchez., M. Á. (2025). *Hemos identificado malas prácticas en alcaldías locales*. Miami: ContentEngine LLC, a Florida limited liability company.
- Wang, X. (2012). *Agile Lean service oriented development foundations, theory and practice*. Portland: Revista especializada.
- World Bank Group. (2018). *Design and Implementation of Spending Reviews in Colombia: A Case Study and Recommendations*. Washington: World Bank Group.
- Zapata, M. J., Cáceres, N. A., & Sogamoso, D. A. (2024). *Diseño de un Modelo de aplicación de metodologías ágiles para la oficina de planeación de la Policía Nacional*. Bogotá : Universidad EAN .
- Selltitz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1976). *Métodos de investigación en las relaciones sociales* (2.^a ed.). Madrid: Rialp.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research* (2nd ed.). Holt, Rinehart and Winston.

- Ary, D., Jacobs, L. C., & Sorensen, C. (2010). *Introduction to research in education* (8th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Silverman, D. (2013). *Interpreting qualitative data*
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*
- Project Management Institute (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Seventh Edition, 2021.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th Edition. Wiley.
- Turner, J.R. (2014). *Handbook of Project-Based Management*. McGraw-Hill
- Hill, Gerard M. (2004) – *The Complete Project Management Office Handbook*
- Hobbs, Brian & Aubry, Monique (2007) – *A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs)*
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2014). *Project management: A managerial approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2007). *Project management: Strategic design and implementation* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Evans, J. D. (1996). *Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.

11. Anexo

10.1. Anexo 1 Cuestionario De Encuestas Formulado De Acuerdo Con Variables

Identificadas

- **Variable Eficiencia en el gasto publico**

1. ¿La implementación de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos aportaría a mejorar la eficiencia de la Alcaldía Local por medio de la mejora en la ejecución y obligaciones por pagar en la Alcaldía Local?
2. ¿Considera que el conocimiento de metodologías y herramientas en gerencia de proyectos por parte del personal influiría positivamente en la eficiencia del gasto público?
3. ¿La implementación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos articuladas contribuiría a mejorar la eficiencia de las Alcaldías Locales?
4. ¿La implementación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos contribuiría a mejorar la planeación estratégica y la eficiencia en las Alcaldías Locales?
5. ¿La implementación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos podría fortalecer la gestión corporativa y contribuir a una mayor eficiencia del gasto público?

- **Variable 1. Seguimiento Físico, Presupuestal y Acumulación de Obligaciones por pagar**

6. ¿La planeación y programación presupuestal de la Alcaldía Local facilita una ejecución eficiente de los proyectos de inversión y previenen la generación de obligaciones por pagar?
7. ¿La Alcaldía Local ejecuta oportunamente los recursos asignados durante la vigencia fiscal, evitando retrasos que generen obligaciones por pagar?
8. ¿La Alcaldía Local logra entregar los bienes y servicios del Plan de Desarrollo Local en los tiempos previstos, evitando la acumulación de saldos sin ejecutar ni obligaciones pendientes de pago?

- **Variable 2. Capacidad institucional y fortalecimiento del recurso humano en gestión de proyectos locales**

9. ¿La Alcaldía Local cuenta con procesos oficiales y una estructura organizacional definida y suficiente para llevar a cabo la ejecución de los Planes de Desarrollo Local?
10. ¿La planeación institucional de la Alcaldía Local garantiza la disponibilidad y estabilidad del personal necesario durante toda la vigencia fiscal para la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos del Plan de Desarrollo Local?
11. ¿El personal responsable de la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión tiene conocimiento en competencias, metodologías y herramientas de gerencia de proyectos?

- **Variable 3 Coordinación interinstitucional**

12. ¿La Alcaldía Local conoce y aplica los criterios de elegibilidad y viabilidad definidos por los sectores y entidades distritales para la formulación y ejecución de los proyectos de inversión local?
13. ¿El acompañamiento de los sectores y entidades distritales contribuye a que los proyectos de inversión local cumplan con los criterios técnicos y normativos establecidos?
14. ¿Los lineamientos generados por la Secretaría Distrital de Gobierno y la Secretaría Distrital de Planeación para la formulación, ejecución y seguimiento de los Planes de Desarrollo Local se encuentran articulados?

- **Variable 4. Planeación estratégica local**

15. ¿Los Planes de Desarrollo Local se articulan de manera efectiva con el Plan de Desarrollo Distrital, garantizando coherencia entre las metas distritales y las prioridades locales?
16. ¿La creación y formalización de mecanismos y herramientas estratégicas de control y seguimiento a los Planes de Desarrollo Local contribuiría a mejorar la eficiencia del gasto público de las Alcaldías Locales?
17. ¿La Alcaldía Local implementa metodologías y herramientas de gerencia de proyectos que contribuyen a mejorar su eficiencia mediante una adecuada planeación estratégica?

- **Variable 5. Gestión Corporativa Local**

18. ¿Los procesos y herramientas existentes para apoyar la gestión contractual en las Alcaldías Locales son suficientes para garantizar la eficiencia en su ejecución?

19. ¿La implementación de herramientas de control articuladas para la gestión contractual de las Alcaldías Locales contribuiría al mejoramiento del proceso actual?

20. ¿La implementación de documentos tipo dentro del proceso contractual de las Alcaldía Locales contribuiría a mejorar su eficiencia?