

REESTRUCTURACIÓN DEL BANCO DE PROYECTOS DEL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL (DAPM) DE
LA ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI

ALEXANDRA MARÍN CIFUENTES
WILSON EFRÉN VILLOTA FERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2017

REESTRUCTURACIÓN DEL BANCO DE PROYECTOS DEL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL (DAPM) DE
LA ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI

ALEXANDRA MARÍN CIFUENTES
WILSON EFRÉN VILLOTA FERNÁNDEZ

PROYECTO APLICADO A TRABAJO DE GRADO

DIRECTOR
MG. JHON MIGUEL DIEZ BENJUMEA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2017

CONTENIDO

	pág.
1. INTRODUCCIÓN	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1 Descripción del problema.....	12
2.2 Objetivos	25
2.2.1 Objetivo general.....	25
2.2.2 Objetivos específicos	25
2.3 Justificación del proyecto	26
3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	27
3.1 Marco conceptual	27
3.2 Marco legal.....	35
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	41
5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
5.1 Diagnóstico de la Gestión del Banco de Proyectos para el Departamento Administrativo de Planeación Municipal en la alcaldía de Santiago de Cali.....	44
5.1.1 La observación.....	44
5.1.2 Entrevista de contextualización	44
5.2 Grado de madurez del Banco de Proyectos para el Departamento Administrativo de Planeación Municipal en la Alcaldía de Santiago de Cali.....	53
5.2.1 Diseño del cuestionario de acuerdo a las necesidades del Banco de Proyectos del municipio de Santiago de Cali.....	54
5.2.2 Definición y operacionalización de los conceptos.....	55
5.2.3 Trabajo de campo.....	56
5.2.4 Resultados del cuestionario OPM3.....	56
5.3 Integración de la metodología actual aplicada en el Banco de Proyectos con los estándares internacionales PMI.....	63
5.4 Propuesta de reestructuración del Banco de Proyectos	68

5.4.1 Estructuración de la PMO.....	68
5.4.2 Gestión estratégica de proyectos para el Banco de Proyectos del municipio de Santiago de Cali	76
5.4.3 Integración de las áreas de conocimiento, según PMBOK, a los procesos de dirección de proyectos	77
5.4.4 Estructuración de los lineamientos públicos emanados por el DNP y la articulación de los sistemas de información	79
6. CONCLUSIONES.....	81
7. RECOMENDACIONES	83
8. REFERENCIAS	84
9. ANEXOS	88

LISTADO DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Componentes del desempeño integral municipal	14
Gráfico 2. Índice de desempeño integral 2014.....	17
Gráfico 3. Índice de desempeño integral 2013.....	17
Gráfico 4. Comparativo indicadores de desempeño Santiago de Cali, 2006-2013.....	18
Gráfico 1. Comparativo indicador de eficiencia con otras ciudades.....	19
Gráfico 6. Comparativo indicador de eficacia con otras ciudades.....	19
Gráfico 2. Comparativo indicador de gestión con otras ciudades.....	20
Gráfico 8. Comparativo indicador general de desempeño con otras ciudades.....	21
Gráfico 9. Clasificación del desempeño Integral por regiones	22
Gráfico 10. Plan de Desarrollo del Municipio Santiago de Cali.....	24
Gráfico 11. Gerencia de portafolio.....	31
Gráfico 12. Áreas del Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Antioquia.....	48
Gráfico 13. Áreas del Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Medellín	48
Gráfico 14. Análisis del nivel de madurez por dominio	58
Gráfico 15. Análisis del nivel de madurez en los procesos de gestión de proyectos	59
Gráfico 16. Análisis del nivel de madurez de las áreas del conocimiento en el dominio proyecto.....	61
Gráfico 17. Departamentos actuales del Banco de Proyectos.....	71
Gráfico 18. Departamentos propuestos para el Banco de Proyectos	72
Gráfico 19. Ejemplo para visualización del contenido del Plan de Desarrollo Codificado en SAP-PS.....	80

LISTADO DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Rangos de calificación del desempeño integral municipal.....	14
Tabla 2. Sistema de medición integral del desempeño	15
Tabla 3. Diferencias entre el enfoque existente en el sector público y el enfoque PMI	34
Tabla 4. Entrevista 1 Juliana Moreno Botero	47
Tabla 5. Método de puntuación de medición de variables.....	55
Tabla 2. Componentes a evaluar en el estándar OPM3.....	56
Tabla 7. Grado de madurez por dominios.....	57
Tabla 8. Grado de madurez por procesos de gestión de proyectos	59
Tabla 9. Nivel de madurez por áreas de conocimiento en el dominio proyecto	60
Tabla 10. Distribución porcentual grado de madurez línea base	62
Tabla 11. Línea base indicadores OPM3	62
Tabla 12. Aspectos de integración entre la gerencia estratégica de proyectos y la utilizada por el Banco de Proyectos	64
Tabla 13. Conformación de la planta de personal para el Banco de Proyectos	75
Tabla 14. Áreas de conocimiento con grupos de procesos en proyectos	78

LISTADO DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Glosario	88
Anexo B. Normas complementarias al marco legal.....	92
Anexo C. Método de evaluación del Departamento Nacional de Planeación a los Bancos de Proyectos	102
Anexo D. Cuestionario de evaluación del grado de madurez en gestión de proyectos en al Banco de Proyectos del Departamento Administrativo de Planeacion Municipal	108
Anexo E. Encuesta de evaluación del grado de madurez del Banco de Proyectos	122
Anexo F. Organigrama alcaldía de Santiago de Cali	133
Anexo G. Organigrama propuesto alcaldía de Santiago de Cali.....	134
Anexo H. Formato diseño de procedimiento	135
Anexo I. Organigrama actual subdirección de desarrollo integral.....	137
Anexo J. Organigrama propuesto subdirección de desarrollo integral	138
Anexo K. Inventario de macroprocesos y procesos Departamento Administrativo de Planeación Municipal.....	139
Anexo L. Inventario de macroprocesos, procesos y subprocesos – procedimientos. subdirección de desarrollo integral	140
Anexo M. Manual de funciones para los cargos propuestos.....	141

Resumen

La administración pública, a través de sus planes de gobierno, define su direccionamiento estratégico en su Plan de Desarrollo que se materializa con los proyectos de inversión pública. La gestión de estas depende de los resultados esperados, convirtiéndose en una herramienta esencial para el buen desarrollo de las organizaciones.

En este sentido, es necesario articular e integrar todos los elementos de la gestión de los proyectos existentes en el sector público y el privado para estandarizarlos e integrarlos y así avanzar en el grado de madurez de las oficinas de proyectos.

Es por ello que la reestructuración de la oficina de proyectos proporciona a sus dirigentes la compatibilidad necesaria para ejecutar sus proyectos dentro del plazo, el costo y la calidad requerida, mediante el uso de las mejores prácticas en los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control, así como de factores particulares de la gestión pública.

Palabras clave

Banco de Proyectos, Gestión de Portafolio, Gestión de Programa, Gerencia de Proyectos, Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3), Instituto de Gestión de Proyectos (PMI), Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Abstract

The public administration through their plans of government defines its strategic direction in its development plan, which is materialized with the public investment projects, the management of these depend on the expected results, becoming an essential tool for the proper development of the organizations.

In this sense it is necessary to articulate and integrate all the elements of management of existing projects for the public and private sector, to standardize and integrate them to advance in the degree of maturity of the project offices.

The structure of the project office provides to his leaders the support necessary to run their projects within in the prescribed time, cost and quality required, by means of the use of best practices in the processes of planning, implementation, monitoring and control, as well as particular factors of public management.

Key words

Project Banks, Portfolio Management, Program Management, Project Management, Project Management Maturity Model (OPM3), Project Management Institute (PMI), Project Management Office (PMO).

1. INTRODUCCIÓN

Las entidades públicas tienen la responsabilidad de conducir adecuadamente la asignación de los recursos, orientados a la maximización de los beneficios de la población impactada, optimizándolos y garantizando la sostenibilidad administrativa de la organización para su continuo funcionamiento.

Por lo anterior, las entidades territoriales realizan un proceso de planificación y plasman en sus planes de desarrollo las estrategias para alcanzar el logro de sus objetivos, a fin de dar cumplimiento con los planes de gobierno y construir confianza ciudadana al dirigir y orientar eficazmente los planes, programas, proyectos, actividades y recursos, de tal manera que se dé cumplimiento con los fines esenciales del Estado.

Es por ello que el municipio de Santiago de Cali tiene como misión generar las condiciones necesarias para la oportuna prestación de los servicios públicos y sociales a través de la planificación del desarrollo económico, social, ambiental y del territorio; y de la administración efectiva de los recursos, para propiciar la participación ciudadana en la gestión pública, el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales y la convivencia pacífica de sus habitantes con el fin de mejorar su calidad de vida.

La alcaldía está conformada por organismos a partir de los cuales ejerce su administración pública en las entidades o dependencias de la administración central y los demás estamentos o empresas públicas del municipio, que cumplen funciones de apoyo institucional, de control y servicios estratégicos misionales.

La administración central está conformada por dieciocho dependencias, tres departamentos administrativos (Departamento Administrativo de Hacienda, Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (en adelante DAGMA) y Departamento Administrativo de Planeación Municipal (en adelante DAPM), cuatro direcciones (Control Interno, Control Disciplinario, Jurídica y Desarrollo Administrativo) y once secretarías (Bienestar Social, Cultura, Deportes, Educación, General, Gobierno, Salud, Gestión del Riesgo, Tránsito, Infraestructura y Vivienda) (Acuerdo 01, 1996, p. 33). Tiene en cada dependencia un área Sectorial de Planeación en donde manejan, administran, formulan y ejecutan proyectos de inversión de manera independiente. Es el DAPM el responsable de consolidar, administrar el registro de los proyectos en el Banco de Proyectos, dar los conceptos posteriores de viabilidad, previamente viabilizados por cada dependencia, y proporcionar los lineamientos de manejo, formulación y seguimiento de los proyectos; además, implementa y administra las herramientas, metodologías y sistemas de ley necesarias para el manejo de la inversión en el municipio.

En efecto, el DAPM lidera el proceso de gestión estratégica y prospectiva para alcanzar el desarrollo integral sostenible de Santiago de Cali, basado en principios de justicia, equidad, igualdad y respeto por la ley, solidaridad social, económica y participación comunitaria; además propende por el desarrollo ordenado de la forma y estructura del espacio urbano del municipio. Así mismo, se divide en tres departamentos: el primero, la Subdirección de

Desarrollo Integral (en adelante SDI); el segundo, la Subdirección de Ordenamiento Territorial (en adelante POT) y el tercero, la Subdirección de Ordenamiento Urbanístico (“Misión y Visión”, 2017).

Por su parte la SDI tiene a su cargo el área de Banco de Proyectos, la cual da los lineamientos a todas las dependencias del municipio, realiza la planeación, control y seguimiento a los planes, programas y proyectos de inversión pública previamente evaluados social, técnica, ambiental y económicamente, susceptibles de ser financiados con recursos del presupuesto. Adicionalmente tiene a su cargo el área de Plan de Desarrollo, la cual apoya la formulación y seguimiento de los planes de desarrollo de cada gobierno. A su vez, el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal (BPIM) constituye una herramienta de planeación, administración y control de la inversión, en la asignación eficiente de recursos y en el fortalecimiento de la programación de la inversión pública, el cual se encuentra direccionado por Planeación Municipal que establece los procedimientos a cada una de las dieciocho dependencias (“Acuerdo 023”, 2001).

Actualmente, la gestión del BPIM, desde su contexto organizacional, su estructura y sus funciones, está determinada por las directrices del Departamento Nacional de Planeación (en adelante DNP), las cuales presentan debilidades en su articulación y no permiten el nivel máximo de eficiencia en su gerenciamiento, por lo cual no es posible evaluar con certeza el impacto.

En consecuencia, el presente trabajo de grado busca aplicar los conocimientos obtenidos en la Maestría de Gerencia de Proyectos con el fin de brindar alternativas para la reestructuración y mejoramiento en las prácticas de la gerencia desde las oficinas del Banco de Proyectos de la Alcaldía de Santiago de Cali, con el propósito de optimizar las acciones realizadas en la organización a fin de maximizar los beneficios y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad mediante la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la gestión del BPIM y analizar el grado de madurez de la organización en el tema de gerencia de portafolio, programas y proyectos de acuerdo a los estándares internacionales PMI (Project Management Institute).

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema

La Constitución Nacional de Colombia de 1991 encarga al Estado de la dirección general de la economía, quien además intervendrá en el uso racional y la administración eficiente de los recursos, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes, la equidad, el desarrollo y el bienestar de los conciudadanos (“Constitución Política de Colombia”, 1991).

En cumplimiento de su función debe establecer un Plan de Desarrollo y un Plan de Inversiones tanto de orden nacional como de las entidades territoriales, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley. Los planes de las entidades territoriales estarán conformados por una parte estratégica y un Plan de Inversiones de mediano y corto plazo (“Constitución Política de Colombia”, 1991).

La organización territorial del Estado está conformada por los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas, los cuales gozan de autonomía para la gestión de sus intereses; dentro de ellos, su gobernabilidad, ejercer las competencias que les corresponda, administrar sus recursos, imponer sus tributos y aportar en la consecución de las rentas nacionales (“Constitución Política de Colombia”, 1991).

A los municipios, como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado, le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes (“Constitución Política de Colombia”, 1991).

El DAPM, para el cumplimiento de su misión, ejecuta acciones de investigación, reflexión, promoción, orientación, asesoría y coordinación en los aspectos social, económico, físico, administrativo y financiero; y utiliza en forma óptima sus recursos financieros, humanos y técnicos para procurar correctamente la aplicación de una planeación participativa construida desde las bases de la sociedad civil y desde las dependencias especializadas.

Por su parte, el Banco de Proyectos del municipio está sujeto a la reglamentación y supervisión por el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (BPIN), integrado a la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (en adelante DIFP), del DNP, como máximo rector en políticas de desarrollo. Se constituye en una herramienta para la planeación de la inversión a través de la formulación, programación, ejecución y seguimiento del presupuesto, quien a su vez proporciona el marco legal, procedimental, metodológico, las herramientas computacionales y la capacitación.

La formulación y seguimiento a los proyectos de inversión se encuentra reglamentada mediante el decreto 2844 de 2010, del DNP, que surge como una necesidad de reglamentar el Banco Nacional de Programas y Proyectos y el Sistema de Información de Seguimiento a los Proyectos de Inversión Pública, que se integran al Sistema Unificado de Inversión Pública y coordinan los procesos y operaciones que deben surtir las entidades a las cuales aplica este decreto, con el propósito de contar con la información necesaria para la adopción de decisiones y presentación de informes asociados a la inversión pública.

Los proyectos de inversión pública contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado.

Los proyectos de inversión se clasificarán de acuerdo con los lineamientos que defina el DNP, para atender las competencias de las entidades y las características inherentes al proyecto. Con fundamento en estos criterios se determinarán los requerimientos metodológicos que deberá atender cada proyecto de inversión para su formulación, evaluación previa, registro, programación, ejecución, seguimiento y evaluación posterior (“Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible”, 2010).

El seguimiento a los proyectos de inversión se basará como mínimo en los indicadores y metas de gestión y de producto, en el cronograma y en la regionalización, de conformidad con la información contenida en el Banco Nacional de Programas y Proyectos (BPIN), para la formulación del proyecto, así como en la información de ejecución presupuestal registrada en el SIIF. Esta información permitirá reflejar los avances físicos, financieros, cronológicos y regionales, y conocer el estado del proyecto frente a los objetivos definidos (“Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible”, 2010).

En concordancia con lo mencionado anteriormente, el DAPM tiene la responsabilidad de direccionar cómo se deben realizar estos procesos de gerencia de proyectos, los cuales presentan algunas debilidades en la administración del plan de gobierno que se evidencian a través de la medición de desempeño integral que realiza el Gobierno Nacional y que a continuación se detallan.

De acuerdo a la metodología para la medición y análisis de desempeño, realizada por el DNP, se realiza una calificación a cada entidad territorial que permite evaluar su gestión pública, tomar decisiones de política pública y asignación de recursos, con base en los resultados y la problemática local y evaluar los componentes eficacia, eficiencia, cumplimiento de requisitos legales y gestión; como se detalla en el gráfico 1:



Gráfico 3. Componentes del desempeño integral municipal

Fuente: “Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible” (2010).

Tabla 3. Rangos de calificación del desempeño integral municipal

Niveles de cumplimiento	Sobresaliente	Satisfactorio	Medio	Bajo	Crítico*
Rangos de cumplimiento	≥ 80	≥ 70 y < 80	≥ 60 y < 70	≥ 40 y < 60	<40

* Incluye los municipios sin información o no evaluables por inconsistencias.

Fuente: “Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible” (2010).

El DNP tiene bajo su responsabilidad evaluar el desempeño de los gobiernos territoriales, en cuanto a su gestión en diferentes aspectos de la administración pública y de acuerdo con los lineamientos establecidos en cumplimiento de la ley 617 de 2000. Para lo cual construyó un sistema de medición integral del desempeño que recopila cada año un conjunto de indicadores que reflejan la eficacia, eficiencia, gestión y cumplimiento de los requisitos legales de los entes, como se observa en la tabla 2, asignándoles una ponderación de igual peso para cada uno de sus componentes (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

Tabla 4. Sistema de medición integral del desempeño

Índice de desempeño integral	Eficacia	Eficiencia	Requisitos legales	Gestión
	0,25	0,25	0,25	0,25

Fuente: “Evaluación de desempeño” (2011, p. 19).

Los lineamientos para el reporte de la información requerida en la evaluación del desempeño integral vigente están emanados mediante resolución 1135 de abril de 2015 del DNP; además se definen los elementos integrantes de cada indicador.

- **Eficacia:** tiene como propósito establecer el nivel de cumplimiento de las administraciones territoriales frente al logro de los objetivos y las metas definidas en los planes de desarrollo; en otras palabras, busca evaluar si los gobernantes locales cumplen con los objetivos y metas de los planes de desarrollo definidos sobre la base de los compromisos adquiridos y establecidos democráticamente con los ciudadanos y las comunidades. Cada vigencia compara las metas programadas frente a su nivel de ejecución (Departamento Nacional de Planeación, 2016, p. 4).

- **Eficiencia:** para el desarrollo de los lineamientos del Plan de Desarrollo y en cumplimiento de los planes de acción se deberá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, son dejar de tener en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que genere sea positiva.

El componente de eficiencia tiene como objetivo medir la relación entre los productos obtenidos e insumos utilizados por un Municipio en el proceso de producción de bienes y de prestación de servicios básicos. En otras palabras, la eficiencia como medida de desempeño de la gestión permite evaluar la capacidad de un Municipio para lograr una relación óptima (eficiencia relativa) entre los insumos y los productos obtenidos (bienes y servicios a su cargo), en comparación con los demás municipios (“Evaluación del desempeño integral de los municipios”, 2011, p. 18).

- **Requisitos legales:** permite medir en forma general el nivel de cumplimiento y realizar comparaciones entre entidades territoriales. Tiene como objetivo general evaluar el cumplimiento del marco normativo previsto por la ley 715 de 2001, las leyes 1122 y 1176 de 2007, la ley 1438 de 2011 y los decretos reglamentarios relacionados con la ejecución de los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP) (Departamento Nacional de Planeación, 2016, p. 15).

- **Gestión:** el índice de gestión es el promedio entre el índice de capacidad administrativa y el índice de desempeño fiscal. La integración de estos componentes brinda señales importantes acerca de los resultados en gestión pública obtenidos por las administraciones municipales, entendida como un conjunto de procesos económicos, ambientales, políticos, institucionales, físicos y financieros concebidos desde su planificación, ejecución y evaluación para el cumplimiento de los planes de desarrollo municipales (“Evaluación de desempeño”, 2011, p. 26).

“El Índice de Capacidad Administrativa mide la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos, adopción de acciones, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control y evaluación, para el mejoramiento continuo de la gestión en la entidad territorial” (“Evaluación de desempeño”, 2011, p. 26).

El índice de desempeño fiscal precisa la clasificación de las cuentas en materia presupuestal. (“Evaluación de desempeño”, 2011, p. 29).

El objetivo primordial del índice de desempeño fiscal es el de evaluar el estado de las finanzas de los municipios; los siguientes son sus objetivos generales: (1) realizar un seguimiento al desempeño de las administraciones territoriales en el ámbito de las finanzas públicas, (2) analizar las causas de los resultados fiscales territoriales, (3) determinar las entidades territoriales de mejores desempeños fiscales, (4) arrojar señales tendientes a observar las entidades territoriales de más difícil situación fiscal y (5) determinar las entidades territoriales con mayores recursos fiscales (“Evaluación de desempeño”, 2011, p. 29).

Estos objetivos se logran mediante la medición de los siguientes aspectos: la capacidad de las entidades territoriales para autofinanciar su funcionamiento, el grado de dependencia de las transferencias, el esfuerzo por fortalecer los recursos fiscales, la capacidad de ahorro de las entidades territoriales, el peso relativo de la inversión en el gasto total, la capacidad de respaldo del servicio de la deuda y los cambios en los resultados fiscales frente a los alcanzados en la vigencia anterior (“Evaluación de desempeño”, 2011, p. 29).

Medir el desempeño de los gobiernos locales es una necesidad imperiosa, no solo para juzgar la buena o mala gestión, sino también para determinar mejores prácticas de desempeño, evidenciar los cuellos de botella que dificultan la gestión local, proporcionar alertas para tomar correctivos a tiempo, revelar aspectos que permitan a las propias administraciones municipales mejorar su gestión y, en general, para proporcionar insumos que contribuyan a la transparencia, al control y a la efectiva rendición de cuentas (“Evaluación de desempeño”, 2011, p. 10).

La evaluación del desempeño se realiza desde el año 2006, y durante este tiempo ha mostrado variaciones positivas en el cumplimiento de indicadores por parte de los municipios, como se puede observar en los siguientes gráficos.

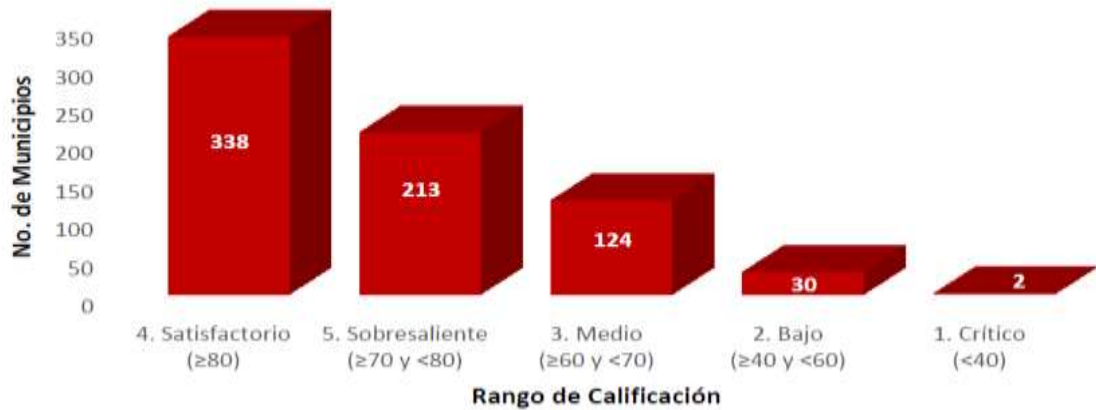


Gráfico 4. Índice de desempeño integral 2014

Fuente: “Evaluación del desempeño integral de los municipios y distritos, vigencia 2014” (2014).

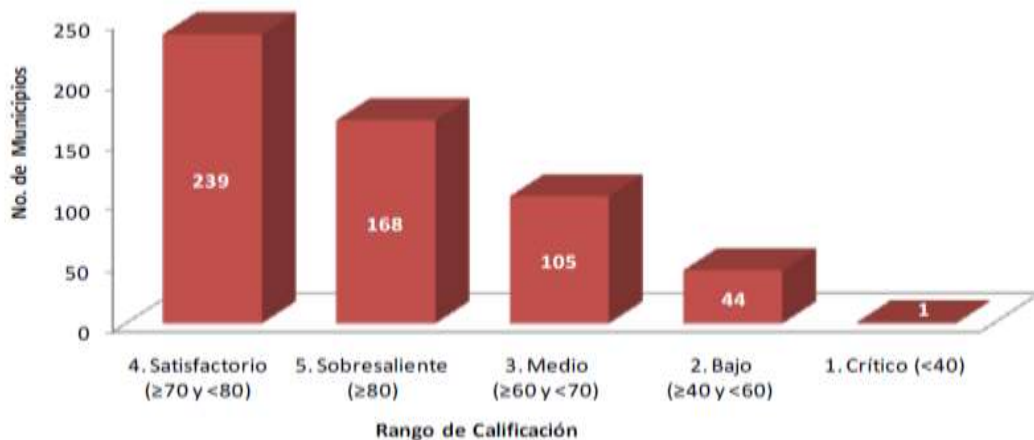


Gráfico 5. Índice de desempeño integral 2013

Fuente: “Evaluación del desempeño integral de los municipios y distritos, vigencia 2014” (2014).

El municipio Santiago de Cali ha presentado el siguiente comportamiento en la evaluación de indicadores de desempeño desde el año 2006 hasta el año 2013.

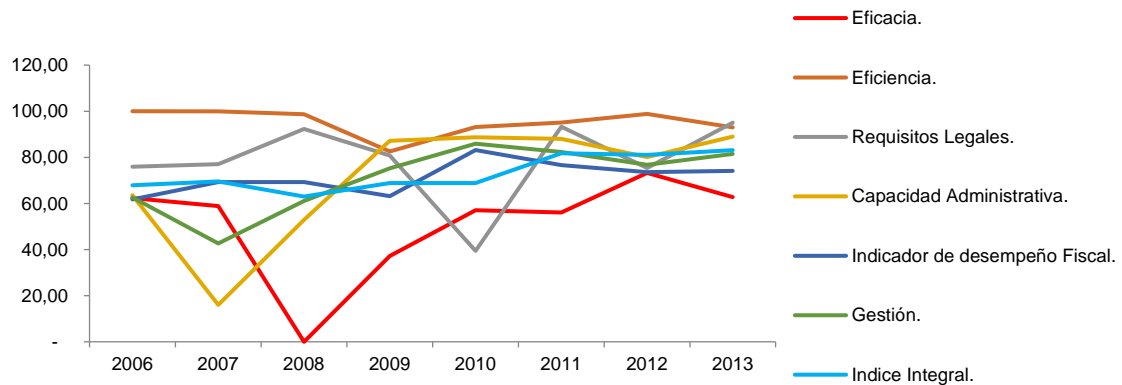


Gráfico 6. Comparativo indicadores de desempeño Santiago de Cali, 2006-2013

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 4 se puede observar que el índice de desempeño integral ha mostrado un importante crecimiento, ya que pasó de 67,81 en 2006 a 83,10 en 2013, este indicador es el resultado del comportamiento de todos los indicadores evaluados. Así también se evidencia que el indicador de eficacia no presenta los mejores resultados, lo que hace que este sea el punto más débil en cuanto al cumplimiento de objetivos y metas del Plan de Desarrollo; su calificación en 2006 fue de 62,26, con un crecimiento de 0,51 a 2013 que fue de 62,77. De los demás índices es importante resaltar la eficiencia, su comportamiento está por encima de los demás con una puntuación en 2006 de 100, para luego caer en el 2013 a 93; sin embargo, su comportamiento ha sido satisfactorio (Departamento Nacional de Planeación, s. f.).

Realizando una comparación entre los indicadores de desempeño integral generales del municipio Santiago de Cali con otras ciudades podemos observar, en el gráfico 5, los siguientes resultados:

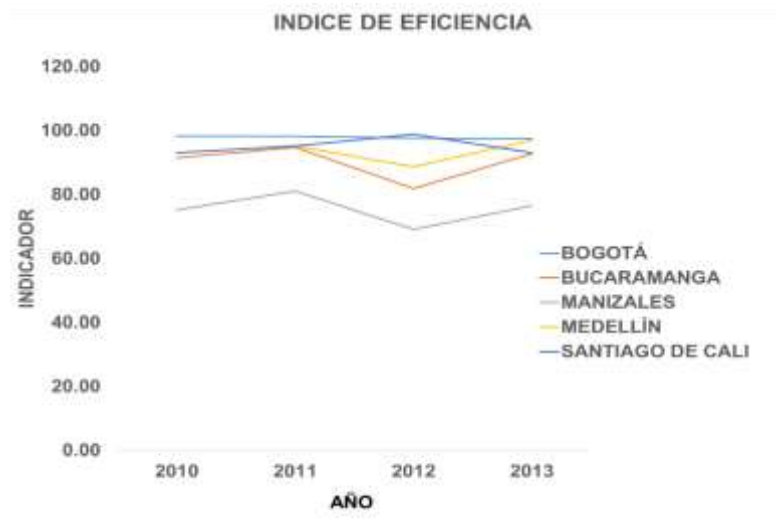


Gráfico 7. Comparativo indicador de eficiencia con otras ciudades

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la eficiencia, como se mencionó anteriormente, en el gráfico 5 se observa como el municipio Santiago de Cali ha mostrado un comportamiento sobresaliente, de acuerdo con las calificaciones establecidas por el DNP, lo que muestra que optimizó los recursos para la obtención de productos o servicios por encima, incluso, de otros municipios como Manizales, Bucaramanga, Medellín y Bogotá. En este caso Manizales tiene la puntuación más baja.



Gráfico 8. Comparativo indicador de eficacia con otras ciudades

Fuente: elaboración propia.

El indicador de eficacia es el que mayor variación presenta cada año. El municipio Santiago de Cali, a pesar de ser débil en esta calificación, se encuentra en un nivel medio con respecto a los demás municipios comparados.

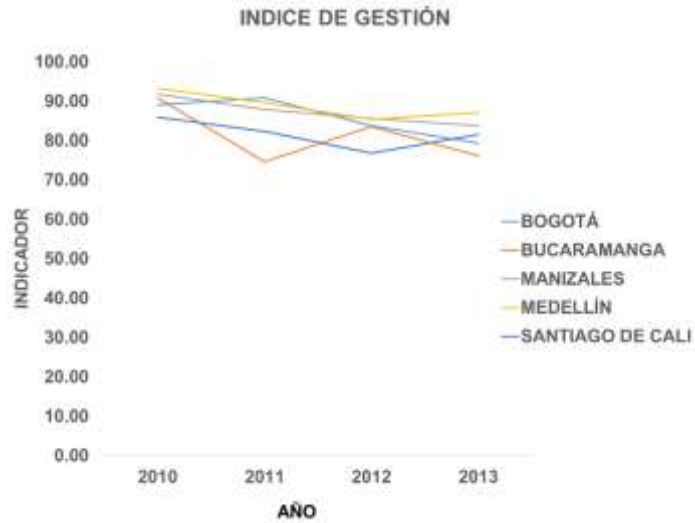


Gráfico 9. Comparativo indicador de gestión con otras ciudades

Fuente: elaboración propia.

El indicador de gestión, como se observa en el gráfico 7, presenta un comportamiento satisfactorio para los municipios comparados; es importante recordar que reúne la calificación de los indicadores de desempeño fiscal y capacidad administrativa que, para el caso específico de Santiago de Cali, la mayor calificación la obtuvo la capacidad administrativa, que pasó de 63,52 en 2006 a 88,99 en 2013, y en cuanto al índice general arrojó un crecimiento de 62,64 en 2006 a 81,54 en 2013. El municipio mejor calificado fue Medellín (Departamento Nacional de Planeación, s. f.).

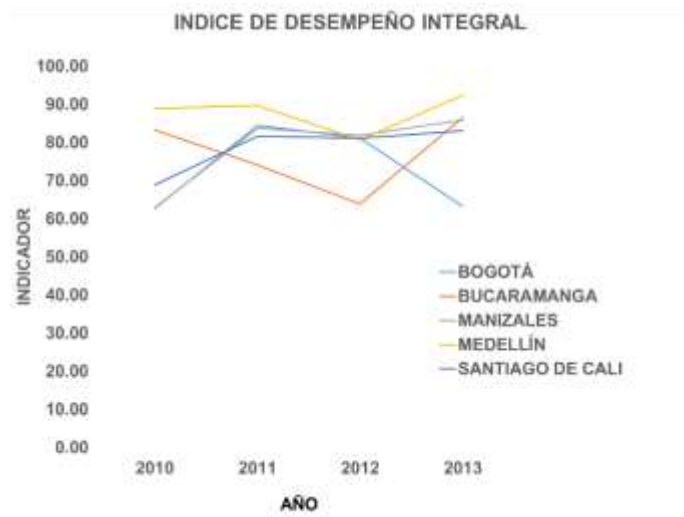


Gráfico 10. Comparativo indicador general de desempeño con otras ciudades

Fuente: elaboración propia.

El indicador general de desempeño, como se muestra en el gráfico 8, tuvo un comportamiento similar para las ciudades de Manizales, Bogotá y Santiago de Cali. La ciudad mejor calificada fue Medellín.

El anterior análisis realizado a los indicadores de desempeño muestra que sí es necesario mejorar los procesos y procedimientos de la Alcaldía de Santiago de Cali a través del Departamento Administrativo Municipal, que es quien da los lineamientos de planificación, y optimiza el impacto de los resultados.

Se observa en el gráfico 9 el comportamiento del indicador de desempeño integral por regiones, encontrándose la región del pacífico en un nivel medio y ubicándose el municipio de Cali en el puesto 12 de la región (“Evaluación del desempeño integral de los municipios y distritos, vigencia 2014”, 2014, p. 24).

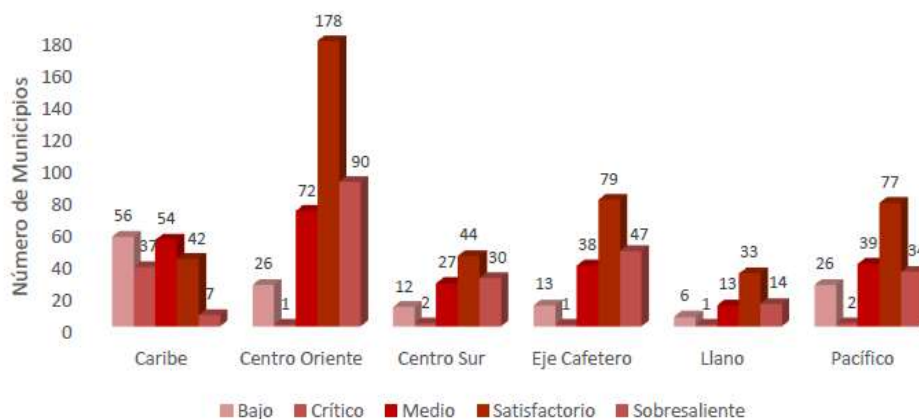


Gráfico 11. Clasificación del desempeño Integral por regiones

Fuente: “Evaluación del desempeño integral de los municipios y distritos, vigencia 2014” (2014, p. 6).

Teniendo en cuenta estas categorías de evaluación de desempeño es necesario analizar y profundizar la calificación del municipio Santiago de Cali en cada uno de estos componentes, especialmente en aquellos relacionados con la gestión de planes, programas y proyectos. Esto se encuentra estrechamente relacionado con la ejecución del Plan de Desarrollo, cumplimiento de sus metas y estrategias. Para este periodo se encuentra en plena implementación por la llegada de un nuevo gobierno, el cual está estructurado para la vigencia 2016-2019.

Para fortalecer los indicadores de desempeño se hace necesario conocer los niveles estratégicos de la gerencia corporativa, como son la misión, visión, filosofía, políticas, programas y proyectos, como se hace referencia a continuación.

Misión

El municipio de Santiago de Cali, como ente territorial, genera las condiciones necesarias para la oportuna prestación de los servicios públicos y sociales, a través de la planificación del desarrollo económico, social, ambiental y del territorio y, de la administración efectiva de los recursos, propiciando la participación ciudadana en la gestión pública, el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales y la convivencia pacífica de sus habitantes, con el fin de mejorar su calidad de vida (“Misión y Visión”, 2017).

Visión

Para el año 2027 el municipio de Santiago de Cali será un territorio reconocido a nivel nacional e internacional como el municipio líder en la integración social, económica y

cultural de su población, habiendo logrado reducir sustancialmente sus brechas sociales, a través de un desarrollo incluyente, sostenido, participativo y transparente en su gestión pública. Soportando dicho desarrollo en su papel de principal polo de desarrollo económico y social de la ciudad-región, en el uso eficiente de sus recursos naturales y de su infraestructura de servicios, en la dinámica de su riqueza socio-cultural urbana y rural, en la competitividad de sus propuestas artísticas, culturales y deportivas, en la integración de su diversidad étnica, en la fortaleza estructurante de su sector académico, en el esfuerzo articulado de su sector empresarial y en el diálogo permanente entre la ciudadanía y la administración, para la construcción constante de la paz y convivencia en su territorio. En el marco de esta visión de desarrollo, Santiago de Cali se consolidará como un territorio incluyente, líder, innovador, que le apuesta al bienestar de su población como motor principal y centro de sus decisiones; priorizando el talento, la disciplina, el trabajo, la dedicación, la honestidad, la cultura ciudadana y el desarrollo de los aspectos propios de su diversidad multicultural y pluriétnica; facilitando las condiciones para la generación de ingresos que permitan mejorar las condiciones de vida de todos sus habitantes y la competitividad de la ciudad (Alcaldía Santiago de Cali, 2017).

Es por ello que el Plan de Desarrollo Municipal está basado en cinco ejes de intervención que están estrechamente relacionados entre sí y que le permitirán al municipio y a su población mejorar sus capacidades y oportunidades individuales, colectivas e institucionales, como son:

- Social y diversa (eje poblacional).
- Amable y sostenible (eje del territorio y el ambiente).
- Pacífica en convivencia y seguridad (eje de la paz a través de la cultura ciudadana).
- Emprendedora y pujante (eje de la transformación productiva).
- Participativa y bien gobernada (eje de la gestión pública).

Estos ejes de intervención contribuirán a tres propósitos estratégicos de carácter transversal:

- Generación de ingresos, emprendimiento y fomento del empleo.
- Más equidad y menos hambre, pobreza y violencia.
- Gobernar de la mano de los caleños para que se promueva el desarrollo y los nuevos liderazgos.

Para alcanzar estos propósitos estratégicos es necesario:

- Avanzar sobre lo avanzado.
- Incidir sobre las problemáticas más complejas de la ciudad.
- Crear más oportunidades en todos los aspectos cotidianos de la ciudad.

Quedando entonces así el Plan de Desarrollo 2016-2019, estructurado en cinco ejes, como se mencionó anteriormente, 27 componentes, 86 programas, 663 metas y proyectos estratégicos, como se muestran en el gráfico 10.



Gráfico 12. Plan de Desarrollo del Municipio Santiago de Cali

Fuente: Plan de Desarrollo 2016-2019 (2016, p. 15).

Como se observa en el gráfico 10, la base fundamental del Plan de Desarrollo esta soportada en la formulación de proyectos estratégicos que apuntan al cumplimiento de las metas contenidas dentro de cada programa, los cuales a su vez conforman el componente de cada eje. Es por lo anterior que las administraciones de cada gobierno deben fortalecer la formulación de proyectos de cada una de las dependencias, de tal manera que sean viables y permitan alcanzar los resultados esperados, pues una de las principales falencias del sector público es la baja ejecución de proyectos debido a las demoras en los procesos que surgen por la ineficiencia de los sistemas de información, o por la poca capacitación que reciben los funcionarios sobre los procesos y procedimientos que se deben desarrollar.

Además, el sector público tampoco cuenta con metodologías coherentes en la estructura de sus proyectos, por la falta de confianza por parte de sus ciudadanos y por los bajos niveles de transparencia, lo que se suma al cambio de políticas entre los periodos de gobernantes. Santiago de Cali no es ajeno a la problemática de recursos limitados e insuficientes para atender las necesidades más apremiantes de la comunidad, es por ello que se hace necesario avanzar en materia organizacional de tal forma que los Bancos de Proyectos puedan generar un impacto real en cuanto a asesoría y acompañamiento de la alta dirección en la ejecución de proyectos estratégicos.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de reestructuración del Banco de Proyectos para el DAPM, en la Alcaldía de Santiago de Cali, a través de la elaboración de un diagnóstico y de la integración de la metodología existente con los estándares internacionales PMI, que permita mejorar la gestión de los proyectos de inversión pública.

2.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la gestión del Banco de Proyectos, para el DAPM, en la Alcaldía de Santiago de Cali.
- Identificar el grado de madurez del Banco de Proyectos, para el DAPM, en la Alcaldía de Santiago de Cali.
- Definir los elementos de integración de la metodología aplicada en el Banco de Proyectos con los estándares internacionales PMI.
- Elaborar una propuesta de reestructuración del Banco de Proyectos acorde con los lineamientos estratégicos y estructurales del DAPM y la Alcaldía de Santiago de Cali.

2.3 Justificación del proyecto

Este trabajo tiene como propósito dar a conocer mejores prácticas para la administración de proyectos de inversión pública a través de un modelo de gestión de planes, programas y proyectos que pueda ser sostenible en el tiempo, independientemente de las decisiones y el estilo de administración de cada gobernante.

La gestión administrativa de un municipio varía cada cuatro años y con ello su estilo de gobierno, que depende de la corriente política o proyección de desarrollo de ciudad del gobernante. Estos cambios, generalmente, conllevan las siguientes consecuencias: desgaste administrativo, pérdida de memoria institucional o patrimonio histórico y retroceso en el avance organizacional, así como también se modifican los directivos, funcionarios y contratistas perdiéndose en algunas oportunidades los recursos y conocimientos invertidos en ellos, tanto en contratación como en capacitación, más aún cuando estos son funcionarios de excelente desempeño y no se da un empalme adecuado.

Esta situación se presenta porque hay debilidad en la normalización de procesos y procedimientos, lo que hace más difícil la continuidad o ejecución de los mismos o la ejecución del Plan de Desarrollo o de gobierno respectivo.

Es así como este modelo permitirá a los funcionarios tener herramientas de apoyo para mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones en los procesos del ciclo de vida de los proyectos, como también el mejoramiento de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas.

De esta manera, el aporte de esta investigación permitirá una mirada crítica y constructiva de los componentes claves para lograr una mayor efectividad de la gestión en la inversión pública, que alcance mejores niveles de impacto de beneficios en la población o comunidad.

Así se espera contribuir con el cumplimiento del Plan de Desarrollo del Municipio Santiago de Cali 2016-2019 y apuntar al eje “Cali participativa y bien gobernada”, componente del programa “Gerencia Pública basada en resultados y la defensa de lo público”; y al programa “Información de calidad para la planificación territorial” con las dos metas que establece: “En el periodo 2016-2019 se realiza anualmente la asistencia técnica a dieciocho dependencias en gestión de proyectos” y “En el periodo 2016-2017 se moderniza en un 100% la herramienta computacional del Banco de Proyectos (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2016).

3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

3.1 Marco conceptual

Es un hecho que las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés Project Management Office) están adquiriendo un rol principal en las organizaciones, transformándose en la entidad encargada de centralizar y coordinar la dirección de proyectos para permitir el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, también es un hecho que muchas organizaciones no han desarrollado las capacidades necesarias para que dicho aporte sea real y efectivo, lo que ha resultado en que las PMO no puedan entregar o demostrar el valor que la organización buscaba con su implementación (“El valor de las oficinas de proyectos en las organizaciones”, 2013, p. 4).

La Oficina de Dirección de Proyectos según el modelo Competency Continuum contempla:

El rol de las PMO es de ayudar tanto al director de proyectos como a la organización correspondiente (ya sea toda una empresa, una unidad de negocio o un departamento) para entender y aplicar las prácticas profesionales en la gestión de proyectos, así como para adaptar e integrar los intereses de la empresa en los esfuerzos de la gestión de proyectos (Hill, 2014, p. 45).

El estudio de las PMO ha sido llevado a cabo por el PMI, que es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional (Project Management Institute, s. f.).

A su vez ha desarrollado una guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) que proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos. Describe así mismo el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados (Project Management Institute, 2013a, p. 1).

La PMO define al PMBOK así:

Una PMO es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos.

Existen varios tipos de estructuras de PMO en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ejemplo:

- De apoyo. Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- De control. Las PMO de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicas, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
- Directiva. Las PMO directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMO ejercen un grado de control elevado.

[...]

Una PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto, hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras medidas, según sea necesario, a fin de mantenerlos alineados con los objetivos de negocio. Asimismo, la PMO puede participar en la selección, gestión y utilización de recursos de proyectos compartidos o dedicados (Project Management Institute, 2013a, p. 11).

Las organizaciones pueden facilitar aún más el alineamiento entre las actividades de dirección de portafolios, dirección de programas y dirección de proyectos fortaleciendo los elementos facilitadores de la organización, tales como las prácticas estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos (Project Management Institute, 2013a, p. 16).

Entre las funciones básicas de la PMO están:

- Adquirir o crear un proceso común de dirección de proyectos que le permita administrar todos los ejes del Plan de Desarrollo del Municipio Santiago de Cali.

- Asegurar que el personal lo entienda, lo aplique correctamente y lo siga de manera habitual y consistente.
- Sensibilizar y educar a los stakeholders para garantizar que la cadena de valor no pierda su objetivo.
- Establecer un programa de acompañamiento para los líderes de proyectos, para garantizar que la información llegue a la PMO global consolidada.
- Asegurar que se comunica el estado de los proyectos y que la información es confiable y oportuna para que la alta dirección pueda tomar mejores y más ágiles decisiones.
- Verificar que los proyectos que están en ejecución respondan a la estrategia de la alcaldía.
- Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos
- Garantizar el uso de mejores prácticas de gerencia de proyectos

Portafolio según el PMBOK:

La dirección de portafolios se alinea con las estrategias organizacionales mediante la selección de los programas o proyectos adecuados, el establecimiento de prioridades con respecto al trabajo a realizar y la provisión de los recursos necesarios (Project Management Institute, 2013a, p. 7).

Un portafolio consiste en proyectos, programas, subconjuntos de portafolio y operaciones gestionados como un grupo con el objetivo de alcanzar los objetivos estratégicos. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa (Project Management Institute, 2013a, p. 9).

Una cartera reúne todos los beneficios ofrecidos por los programas y proyectos. Tiene una función esencial en asegurar que todos los beneficios están alineados con los objetivos estratégicos de la cartera

Desde la perspectiva de cartera de proyectos o portafolios, para llevar a cabo su seguimiento, no deben tomarse los proyectos de forma aislada.

Los gerentes de cartera necesitan contar con herramientas que permitan la comprensión del significado de un rendimiento del proyecto cuando está interconectado con el rendimiento de otros proyectos y vinculado con los objetivos estratégicos.

Funciones de la Oficina de Gestión de Portafolio de Proyectos

Según los autores Rad y Raghavan (2000) una Oficina de Gestión de Portafolio de Proyectos puede aportar muchas ventajas a toda la organización, entre las que se destacan:

- Prestar servicios internos en gerencia de proyectos (entrenamiento, coaching, guía y desarrollo de profesionales, acompañamiento de proyectos críticos, etc.).
- Favorecer el uso racional y efectivo de los valiosos recursos.
- Administrar el conocimiento en gestión de proyectos por medio de la recolección y procesamiento de “lecciones aprendidas”.
- Garantizar el intercambio de experiencias y conocimientos entre los proyectos.
- Analizar las mejores prácticas (documentación de los éxitos y fracasos, investigación externa sobre las mejores prácticas).
- Usar las mismas metodologías, procesos y herramientas para disminuir el tiempo de aprendizaje.
- Reducir costos en la estructura de proyectos para incrementar los beneficios de la organización.
- Establecer un sistema centralizado de seguimiento y control de proyectos capaz de producir reportes para todos los niveles de la organización que ayuden a tomar decisiones de manera más rápida y efectiva.
- Establecer una gestión de comunicaciones más dinámica y efectiva.
- Facilitar una gestión eficaz del portafolio de proyectos y ayudar a la consolidación de resultados de múltiples proyectos.
- Guardar la metodología de gerencia de proyecto y hacer de ella el principal vehículo de divulgación de la disciplina.
- Establecer un puente entre la alta administración y los gerentes de proyectos, para que puedan alinearse con las estrategias de negocios.

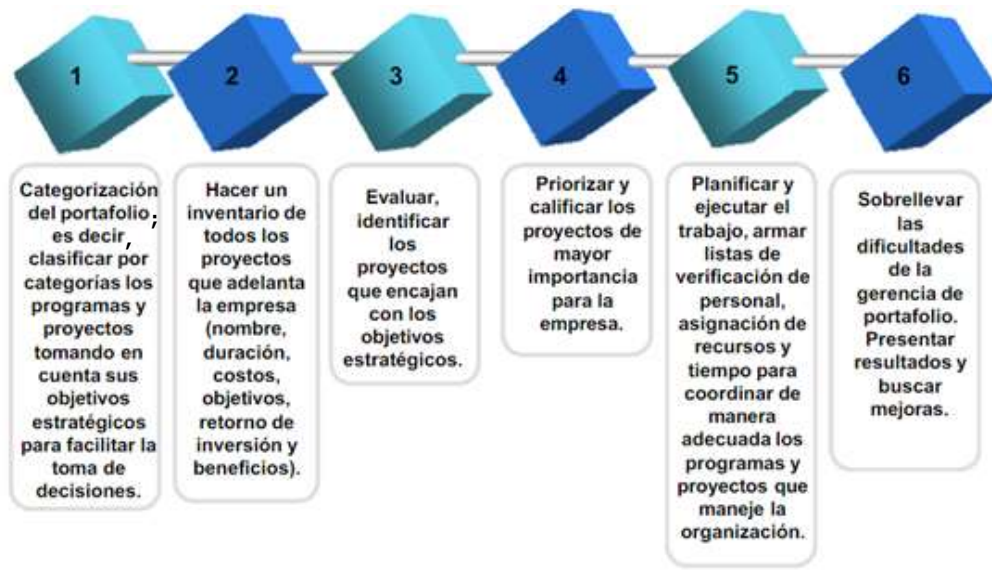


Gráfico 13. Gerencia de portafolio

Fuente: elaboración propia.

Programas según el PMBOK:

Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa siempre consta de proyectos. (Project Management Institute, 2013a, p. 9).

Proyecto según el PMBOK:

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (Project Management Institute, 2013a, pp. 3-4).

De acuerdo a la conceptualización ilustrada en los párrafos anteriores, las organizaciones deben evaluar varios factores, entre ellos los que se describen a continuación, según las conclusiones arrojadas en diferentes investigaciones.

La Universidad de Administración y Economía, Vilnius, Lituania, en el artículo “Cambios en la gestión del sector público: el establecimiento de las oficinas de gestión del proyecto:

un estudio de caso comparativo de Lituania y Dinamarca” de los autores Pilkaitė y Chmieliauskas (2015), enmarca un conjunto de necesidades para la implementación de una PMO.

Para tomar una decisión sobre la necesidad de PMO, una organización debe considerar lo siguiente: (1) si es posible dedicar los recursos a una nueva unidad; (2) se aplican los estándares de gestión de proyectos en una institución; (3) si la institución está basada en proyectos y cuántos proyectos tiene, cuál es su tamaño, cuáles son los problemas principales en la ejecución del proyecto y cuánto podría costar; así como (4) hay una colaboración entre las unidades organizativas y la comunicación está garantizada (p. 88).

La reforma de la Oficina de Gestión de Proyectos, Programas y Cartera en el sector público, tiene como regla que la transformación al objetivo deseado y ver los resultados puede durar hasta una década. Como política pública está establecido que los programas y proyectos son establecidos como un medio razonable para lograr la efectividad en el impacto de los proyectos. Esto conlleva un cambio en los funcionarios, introducir un lenguaje común, dar mayores responsabilidades a PMO y proporcionarles unos procesos organizacionales bien establecidos influenciados por las buenas prácticas establecidas por modelos de madurez, lo que podría afectar sustancialmente al mejoramiento de la gestión y el desempeño del portafolio. En este artículo se discuten brevemente varios escenarios para la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la administración pública, cada escenario de implementación es adecuado para diferentes áreas y refleja los diferentes niveles de madurez en gestión de proyectos. El último escenario presentado, con la implementación de una PMO, corresponde al mayor nivel de madurez en el que la PMO es en sí misma un servicio compartido (p. 305).

Desde otra perspectiva, el artículo PMO como un ingrediente clave en el éxito de los proyectos del sector público, de la Conferencia internacional sobre gestión de proyectos en el año 2015, relaciona la importancia de evaluar la madurez de la gestión de proyectos y la implementación de una PMO, ya que la mala organización lleva a pérdidas financieras y estructurales. El análisis y la evaluación de los proyectos que ya están en vigor en la administración pública y su adaptación a diferentes tipos de escenarios también generan amplios campos de investigación. Las organizaciones del sector público de todo el mundo están bajo presión para aumentar la eficiencia, además de ofrecer servicios integrados y mejorados para dar paso a las innovaciones capaces de incrementar el valor económico de las organizaciones de mayor valor. También existe un paradigma para alcanzar objetivos cada vez más ambiciosos, con recursos y tiempos más reducidos, y de servicios compartidos que han sido adoptados por el sector privado y que pueden ser una buena solución en este contexto. Sin embargo, la implementación ha demostrado ser a menudo difícil y los factores críticos de éxito no son siempre bien entendidos. Aunque muchas definiciones de servicios compartidos con matices ligeramente diferentes tienen una esencia fundamental, en general es la misma, consolidada dentro de una zona de una organización. Normalmente sustituye a los acuerdos en los que hay una duplicación de los esfuerzos entre las diferentes unidades de negocio. La introducción de servicios

compartidos se centró inicialmente en el sector privado y hay algunas conocidas historias de éxito. Más recientemente, el potencial de los servicios compartidos en el sector público ha comenzado a ser investigado pues los servicios compartidos pueden ofrecer múltiples beneficios tales como la reducción de costos, la mejora del acceso a la innovación y un mayor enfoque en las operaciones básicas. Sin embargo, también es evidente que el éxito de servicios compartidos no es garantizado (Santosa & Varajão, 2015, p. 8).

En el artículo “Experiencias de implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín” se evalúan las dificultades, tiempos de implementación y ejecución, funciones, herramientas tecnológicas y lecciones aprendidas. Dentro de las lecciones aprendidas más destacadas que pueden consolidarse como factores claves de éxito se encuentran la generación de confianza y credibilidad por parte de la PMO, así como una clara definición de su estructura, procesos y metodologías. Igualmente, es indispensable contar con el apoyo de la alta dirección para lograr separar las actividades de la PMO de la operación del negocio, rodeándose de personal formado en gestión de proyectos con competencias blandas altamente desarrolladas (específicamente habilidades comunicativas), gestionar fuertemente la cultura de las personas debido a la resistencia al cambio y tener el soporte de una herramienta tecnológica apropiada. Es importante resaltar que la investigación realizada entre empresas de diversas actividades económicas mostró que no es posible estandarizar una única metodología para todas ellas, sino que es necesario primero entender el ADN de cada organización para hacer la adaptación de una metodología que le corresponda, ya que existe una concepción equivocada acerca de la implementación de las metodologías de proyectos al creer que puede seguirse como un recetario (Betancourt, Pinzón y Posada, 2014).

Luego de evaluar los factores a considerar para la implementación de la PMO en el sector público es necesario revisar las diferencias en la conceptualización, necesarias para integrar los procesos con estándares PMI. A continuación se detallan algunos de los más importantes.

Tabla 5. Diferencias entre el enfoque existente en el sector público y el enfoque PMI

CRITERIOS DE COMPARACIÓN	ENFOQUE EXISTENTE PARA INVERSIÓN PÚBLICA	ENFOQUE ESTANDAR INTERNACIONAL PMI
ORGANISMOS ORIENTADORES	DNP: Departamento Nacional de Planeación, entidad técnica que impulsa la implantación de una visión estratégica del país a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos. Bajo la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas es reponsable del sistema del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional BPIN, proporciona instrumentos metodológicos para administrar dicho sistema orientado a consolidar una cultura nacional de proyectos.	PMI: (Project Management Institute) es un instituto para la administración de proyectos, creada por profesionales, sin fines de lucro, es la más importante y de mayor crecimiento a nivel mundial. Su misión es convertir a la gerencia de proyectos como la actividad indispensable para obtener resultados en cualquier actividad de negocios. En la práctica es un grupo de profesionales de la gerencia de proyectos que se dedican a promover el desarrollo del conocimiento y competencias básicas para el ejercicio profesional.
LINEAMIENTOS	BPIN: Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, instrumento para la planeación en el cual se registran y sistematizan todos los proyectos de inversión viables y susceptibles de ser financiados con recursos públicos, que estén enmarcados en el Plan de Desarrollo y/o en los Planes Sectoriales. Se constituye en una herramienta de Planeación, Administración y control de la inversión, en la asignación eficiente de recursos y en el fortalecimiento de la Programación de la inversión pública. Dentro de las herramientas informáticas tiene la MGA Metodología General Ajustada, que registra en un orden lógico la información para la formulación y evaluación de un proyecto de inversión.	PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Documenta la información necesaria para iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un proyecto individual, e identifica los procesos de la dirección de proyectos que han sido reconocidos como buenas prácticas para la mayoría de los proyectos. Se debe entender como una recopilación de buenas prácticas lo cual significa que existe un acuerdo general en que se ha comprobado que la aplicación de esos procesos de dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito en una amplia variedad de proyectos.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Bajo los lineamientos del DNP y BPIN se establecen las políticas y herramientas para la formulación, evaluación y registro de proyectos de inversión pública mediante criterios de cadena de valor, matriz de marco lógico y ciclo de vida del proyecto en las etapas de preinversión, inversión o ejecución, operación y evaluación ex post. Además determina los procedimientos para el registro y actualización de proyectos en el BPIN, mediante la metodología MGA (Metodología General Ajustada).	Los lineamientos emanados por PMI aplican a todo tipo de proyectos, públicos y privados, la dirección se encuentra basada en grupos de procesos, áreas de conocimiento y responsabilidad profesional y social. Los grupos de procesos son: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. En cada una de las áreas del conocimiento (alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados o stakeholders), se evalúan los grupos de procesos y se aplican de acuerdo al tipo de proyecto.
GERENCIAMIENTO	EL Banco de Proyectos, entendido como la oficina de proyectos, constituye su estructura administrativa de acuerdo a la organización establecida por cada institución.	A través de una oficina de Administración de proyectos (PMO), se estructura una gerencia estratégica agrupada en portafolios, programas y proyectos, alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
NORMATIVIDAD	Por su naturaleza se rige por un marco legal establecido en cada país	Es un método general compatible a nivel mundial

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 3 es claro que los lineamientos establecidos para el sector público, enmarcados en el cumplimiento de normas, procesos y procedimientos, presenta diferencias con el enfoque PMI. Para lograr integrar los elementos que componen estos dos enfoques se hace necesario identificar las funcionalidades que proporcionaría la oficina de administración de proyectos PMO.

De los criterios analizados anteriormente, por diferentes autores, la alcaldía de Santiago de Cali debe evaluar la posibilidad de ejecutar la propuesta de reestructuración a la oficina de planes, programas y proyectos del Departamento Administrativo de Planeación, pues se

hace necesario fortalecer los indicadores de desempeño integral del DNP y los procesos y procedimientos que mejoren la gestión y dirección de planes y programas a través de la gerencia estratégica de portafolios.

Este trabajo no solo aporta una estrategia de planeación para el municipio de Cali, sino para todos los entes públicos que manejen proyectos de inversión económica y social, para garantizar el cumplimiento de alcance, tiempo, costo y evaluación de riesgos. Así como la integración de sistemas de información que permitan enlazar cada una de las etapas y a su vez hacer el respectivo seguimiento y control, que a su vez conduce a la autoevaluación.

3.2 Marco legal

El Estado, con el propósito de asegurar el uso eficiente de sus recursos, en todo su territorio de manera descentralizada, establece los Planes de Desarrollo como componente estratégico y los planes operativos de inversiones a mediano y corto plazo (“Constitución Política de Colombia”, 1991).

El municipio, como parte del Estado, cuenta con autonomía para la gestión de sus intereses y ejercer su gobernabilidad para administrar sus recursos (“Constitución Política de Colombia”, 1991).

Por tal razón, las entidades públicas tienen la obligación de conducir adecuadamente la asignación de los recursos, orientados a la maximización de los beneficios de la población impactada, para optimizar la inversión y garantizar la sostenibilidad administrativa de la organización para su continuo funcionamiento.

La administración de estos recursos públicos, orientados al mejoramiento del bienestar general y la satisfacción de las necesidades de la población, mediante la producción o prestación de bienes y servicios a cargo del Estado, o mediante la transferencia de recursos, siempre que se establezca claramente un cambio positivo en las condiciones previas imputable a la aplicación de estos recursos, en un tiempo determinado, es lo que se conoce como inversión pública, elemento directo y motivador del proceso de la planeación en todos los órdenes gubernamentales.

Los nuevos escenarios de planeación estratégica participativa, generados a partir de la Constitución de 1991, dieron lugar a una nueva dimensión del BPIN, ahora Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional.

En 1985 se realizó un diagnóstico sobre el uso de los recursos públicos de inversión, el cual reflejó que los entes de control nacional se enteraban tardíamente de las decisiones de inversión, que en ocasiones se ejecutaban proyectos de inversión que habían sido rechazados, y que además había un manejo personal y no institucional. Había una duplicidad de esfuerzos en preinversión, se carecía de confiabilidad y calidad de información y no había información sistemática.

El Banco de Proyectos de inversión de entidades públicas nace jurídicamente con la ley 38 del 21 de abril 1989, y se marca un hito en la historia del sector público en Colombia pues se hace una reforma de gran importancia para regularizar el manejo del Presupuesto General de la Nación. Dicha reforma surge como resultado de las mejoras a las incongruencias encontradas entre la programación presupuestal y los equilibrios macroeconómico y fiscal, y se adiciona una innovación muy significativa: la introducción del BPIN, herramienta básica para la racionalización del gasto público y que apoya el fortalecimiento de las actividades de preinversión (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

En 1990 se reglamenta y se precisa la razón de ser de esta ley mediante el decreto 841 de 1990, en la cual se definió su marco de operación y se determinó el rol y alcance del Banco de Proyectos.

En 1992, mediante el decreto 2410 de 1992, se reestructura el Departamento Nacional de Planeación en el cual se crean las divisiones de metodologías y de operación y sistemas para el funcionamiento y administración del Banco.

Varias de estas normas son el resultado de un proyecto importante de cooperación técnica internacional con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), firmado en 1989, en el cual el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), como agencia especializada, realiza un gran aporte por la experiencia en el montaje del Banco de Proyectos de Chile en la década de los años setenta y ochenta. El proyecto comprendía tres componentes adicionales a las reformas normativas e institucionales: el de metodologías, el de capacitación y el de sistemas de información (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Este apoyo técnico internacional fue de gran aporte; en cuanto al componente de metodologías buscaba dar respuesta a una herramienta innovadora para presentar y proponer la ejecución de los recursos de inversión del Presupuesto General de la Nación, con la formulación sistémica de las soluciones a los problemas encontrados a través de proyectos que debían cumplir con unos requisitos mínimos de información y con unos procedimientos establecidos por el DNP para todas las entidades del sector público.

En cuanto a la capacitación su propósito era promover el uso de las metodologías; es decir, consolidar una “cultura de proyectos” en Colombia.

Finalmente, con el componente de sistemas se propone crear una herramienta computacional, con la capacidad de registrar la información básica de la formulación de los proyectos viables. Después de varias versiones se consolidó la aplicación llamada BPIN en FoxPro para DOS en la mayoría de las entidades del sector público del nivel nacional hacia el año 1992.

Posteriormente, se realizaron algunos ajustes menores. La aplicación BPIN es la que ha funcionado desde entonces para presentar los proyectos. Teniendo en cuenta que para la

formulación del Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) no se podrán incluir proyectos que no hagan parte del Banco de Proyectos de Inversión la Nación solo podrá cofinanciar proyectos registrados en el Banco de Proyectos de Inversión de entidades públicas (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Y el decreto 841 del 20 de abril de 1990 dice: “Por el cual se reglamenta la ley 38 de 1989, normativa del presupuesto general de la Nación, en lo referente al Banco de Proyectos de inversión y otros aspectos generales”.

En el período diciembre de 1989 a enero de 1993 se ejecutaron labores de consultoría orientadas a desarrollar metodologías, manuales de operación y sistemas computacionales. De igual manera, se iniciaron los procesos de capacitación, asesoría y asistencia técnica dirigidos a las entidades públicas nacionales integrantes del BPIN y destinatarias de los productos de las consultorías (metodologías, manuales, herramientas computacionales, equipos de cómputo, etc.).

Se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo que hace referencia a tres áreas que denomina de vital importancia: los planes de desarrollo territorial, los planes de acción sectorial y los bancos territoriales de programas y proyectos; elementos que deben manejarse armónicamente a fin de impactar adecuadamente los resultados institucionales de las entidades del Estado. Adicionalmente, se establecen los principios, procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo de la Nación y de las entidades territoriales (ley 152 de 1994).

El artículo 27 de la ley 152 del 15 de julio de 1994 establece que el BPIN es un instrumento para la planeación que registra los programas y proyectos viables técnica, ambiental y socioeconómicamente susceptibles de financiación con recursos del presupuesto general de la Nación.

En el artículo 49, numerales 3, 4 y 5 de la misma ley, se dan los lineamientos a los entes territoriales a través de sus organismos de planeación, para organizar y poner en funcionamiento los BPIN. El DNP organizará las metodologías, criterios y procedimientos que permitan integrar estos sistemas para la planeación y una Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos, de acuerdo con lo que se disponga en el reglamento.

La ley 179 del 30 de diciembre de 1994: “Por la cual se introducen algunas modificaciones a la ley 38 de 1989, Orgánica de Presupuesto”.

A continuación se relacionan algunas de las normas que el municipio Santiago de Cali registra en el documento “Lineamientos para la Formulación del Plan Operativo Anual de Inversiones POAI 2016”, mediante el cual se entregan las directrices sobre la formulación de los proyectos a las dependencias de la alcaldía:

- Constitución Política de Colombia (artículos 285, 288, 311, 334, 339 y 355).
- Ley 38 del 21 de abril de 1989: “Normativa del Presupuesto General de la Nación”. El artículo 31 establece que “en el Plan Operativo Anual de Inversión POAI no se podrán incluir proyectos que no hagan parte del Banco de Proyectos de Inversión”.
- Acuerdo 16 del 12 de junio de 1992: “Por el cual se reglamenta el Banco de Proyectos de Inversión del Municipio de Santiago de Cali”.
- Decreto Nacional 206 de enero de 1993: establece que los proyectos de inversión deben acompañarse con información básica de costo, diseño y evaluación, para incluirse en el Banco de Proyectos de Inversión Municipal o Nacional, con financiación asegurada, y que se ejecuten en menos de dos años.
- Ley 152 del 15 de julio de 1994: “Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”.
- Acuerdo 17 de diciembre de 1996: “Por medio del cual se adopta el Estatuto Orgánico del Presupuesto del Municipio de Santiago de Cali”.
- Ley 617 de 2000: “Por la cual se reforma parcialmente la ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional”.
- Ley 715 de diciembre 21 de 2001: “Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros”.
- Decreto Extraordinario 0203 de 2001: estructura orgánica y funcional del municipio de Cali. En su libro segundo, artículo 68 a 77, se describe el Sistema Municipal de Planificación.
- Resolución 3127 de noviembre de 2002: “Por la cual se delega a los ministerios y departamentos administrativos del orden nacional la función de calificar la viabilidad de los proyectos de inversión para su registro en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional”. Se hace homólogo a los entes territoriales.

- Ley 819 de 2003: “Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones”. Marco fiscal de mediano plazo, proyecciones a largo plazo de los gastos y el ahorro operacional.
- Resolución Nacional 0806 de agosto de 2005: “Por la cual se organizan metodologías, criterios y procedimientos que permitan integrar los sistemas de planeación y la red nacional de Bancos de Programas y Proyectos” (Metodología General Ajustada (MGA)).
- Ley 1176 de 2007: “Por la cual se desarrollan los artículos 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 411.20.0022 del 25 de enero de 2007: “Por el cual se deroga el decreto 0718 de 2005 y se expide una nueva reglamentación para los comités de planeación territorial de comunas y corregimientos”.
- Decreto 028 de 2008: “Por medio del cual se define la estrategia de monitoreo, seguimiento y control al gasto que se realice con recursos del Sistema General de Participaciones”.
- Decreto Municipal 0334 de junio 16 de 2010: “Por medio del cual se adopta el aplicativo de apoyo al Banco de Proyectos y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 2844 de agosto 5 de 2010: “Por el cual se reglamentan normas orgánicas de presupuesto y del Plan Nacional de Desarrollo”.
- Ley 1474 de 2011: “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”. Estatuto anticorrupción.
- Acuerdo 0326 de 2012: “Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Cali 2012-2015”- “CaliDA, una ciudad para todos”.
- Planes de desarrollo de comunas y corregimientos: vigencia 2012-2015 que son parte integral del Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali 2012-2015- “CaliDA, una ciudad para todos”.

En resumen, en los primeros años de creación del BPIN se avanzó significativamente en la introducción del concepto de proyecto como parte fundamental del proceso presupuestal; por lo cual toda la reglamentación se enfocó a normalizar, legalizar y direccionar las acciones necesarias para el cambio en la inversión pública en todos los entes del estado en el país. En la primera década de la creación del Banco de Proyectos se realizaron las pruebas para conceptualizar y definir esquemas claros de priorización de la inversión pública, adicionalmente se facilitó la integración entre el presupuesto nacional y los entes

territoriales. Este avance permitió disminuir la incertidumbre y desconocimiento del proceso presupuestal.

Así mismo, como el DNP se ha fortalecido en los componentes de metodología, marco legal, capacitaciones y el modelo como tal de Banco de Programas y Proyectos, cada municipio tiene la tarea de implementarlo en el manejo de su inversión. El municipio de Santiago de Cali ha creado su marco legal en busca de normalizar su gestión alineada a las exigencias del nivel central, se espera que con el diagnóstico del presente trabajo pueda evaluarse el grado de madurez en el cumplimiento de estas normas.

Adicional a las normas citadas anteriormente existen otras complementarias, como se pueden visualizar en el Anexo B de este mismo texto.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación científica es un instrumento para conocer, explicar, interpretar y transformar la realidad. Su desarrollo, desde las diferentes disciplinas científicas, es indispensable para la búsqueda de soluciones a los problemas que afronta en su actividad social y para la generación de nuevos conocimientos que expliquen y orienten su transformación. Es por ello que dentro del diseño metodológico se han analizado y definido conceptos como tipo de estudio, selección de la muestra, técnicas e instrumentos y procedimientos de análisis.

Existen dos paradigmas o alternativas metodológicas, cuantitativas y cualitativas, las cuales, a pesar de estar sustentadas en supuestos diferentes, tienen sus reglas y formas básicas de acción. No son métodos excluyentes, se complementan.

Monje (2011) en la metodología cuantitativa expresa:

Su propósito general es buscar explicación a los fenómenos estableciendo regularidades en los mismos, esto es, hallar leyes generales que expliquen el comportamiento social. Con esta finalidad la ciencia debe valerse exclusivamente de la observación directa, de la comprobación y la experiencia. El conocimiento debe fundarse en el análisis de los hechos reales, de los cuales debe realizar una descripción lo más neutra, lo más objetiva y o más completa posible.

Monje (2011) en la metodología cualitativa expresa:

La investigación cualitativa, por su parte, se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico. [...] Se interesa por la necesidad de comprender el significado de los fenómenos y no solamente de explicarlos en términos de causalidad. Da prioridad a la comprensión y al sentido en un procedimiento que tiene en cuenta las intenciones, las motivaciones, las expectativas, las razones, las creencias de los individuos. Se refiere menos a los hechos que a las prácticas.

Las investigaciones que usan métodos cualitativos recurren a la teoría, no como punto de referencia para generar hipótesis, sino como instrumento que guía el proceso de investigación desde sus etapas iniciales. El conocimiento que se busca como punto de referencia es el de los individuos estudiados y no exclusivamente el avalado por las comunidades científicas (Bonilla-Castro y Rodríguez, 1997).

Teniendo en cuenta lo anterior y el desarrollo planteado hasta el momento en lo concerniente con el planteamiento del problema y el marco teórico el enfoque de la investigación será de carácter mixto, debido a la complejidad en la aplicación del modelo OPM3 (Organización Project Management Maturity Model), el cual demanda en su

ejecución elementos analíticos de tipo cuantitativo y cualitativo, así como el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación.

Las técnicas de recolección de datos aplicadas son:

- La observación
- La entrevista
- La encuesta

Dicha información se obtiene a partir del procesamiento de los datos organizados sistemáticamente, lo que permite una explicación de la realidad.

Para el desarrollo de este trabajo se centró el método de solución en cada uno de los objetivos específicos, que van desde describir el alcance actual del Banco de Proyectos del municipio Santiago de Cali hasta estudiar las características generales, para llegar a una propuesta de reestructuración a nivel estratégico organizacional, así como a la constitución dentro del marco de una PMO Global que cumpla con las directrices públicas y se complemente con los estándares PMI.

Para dar respuesta a nuestro primer objetivo específico se realizó un diagnóstico de los parámetros establecidos a nivel nacional para las entidades territoriales, para identificar las debilidades y fortalezas del sistema utilizado actualmente, el cual está direccionado en su totalidad por el DNP, con el propósito de conocer el estado actual del Banco de Proyectos.

Dicho diagnóstico está soportado en una entrevista de contextualización realizada a los funcionarios vinculados en el proceso de gestión de proyectos del Banco, realizada de forma colectiva, y se tuvieron en cuenta criterios como metodología actual, herramientas y competencias laborales. También se realizaron estas entrevistas a personas externas que cuentan con la idoneidad y manejo del tema.

En desarrollo del segundo objetivo específico, para identificar el grado de madurez del Banco de Proyectos, para el DAPM en la alcaldía de Santiago de Cali, se seleccionaron estándares internacionales desarrollados por PMI como la herramienta OPM3 que permite determinar el grado de madurez organizacional a través de la evaluación de buenas prácticas que mejoren la gestión de proyectos de inversión pública.

La herramienta OPM3 está compuesta por 501 preguntas, las cuales se depuraron de acuerdo a la pertinencia y concordancia de los procesos y procedimientos aplicados actualmente en el Banco de Proyectos.

Los cuestionarios establecidos por OPM3 se usaron con funcionarios que se encuentran incluidos en el DAPM, como también con aquellos que están realizando labores de gestión y que tengan relación con la oficina de planes, programas y proyectos en otras dependencias de la alcaldía.

Los resultados de este estudio permitieron identificar el grado de madurez del Banco de Proyectos de la Alcaldía de Santiago de Cali, y se pudieron conocer las necesidades que deben revisarse en la propuesta de reestructuración.

Luego de contar con el desarrollo de ambos diagnósticos se procedió a definir los elementos de integración de la metodología aplicada en el Banco de Proyectos, con los estándares internacionales PMI, lo que dio respuesta al tercer objetivo específico. Actividad que permitió identificar las debilidades de la metodología actual y las fortalezas que puede generar al complementarlas con los estándares PMI, así como también las diferencias y similitudes en busca de integrar aquellos componentes que son claves para la reestructuración del Banco de Proyectos.

Por último, se elaboró una propuesta de reestructuración del Banco de Proyectos para el DAPM, en la alcaldía de Santiago de Cali, donde se contemplan cuatro factores importantes: (1) Estructuración de la Oficina de Gestión de Proyectos Global GPMO, que articule e integre las PMO de cada una de las dependencias, (2) gerencia estratégica por administración de portafolio, programas y proyectos, (3) implementación de los elementos fundamentales a nivel internacional en la gerencia de proyectos con enfoque PMI y (4) propuesta de la integración de las herramientas metodológicas en los sistemas de información para el buen desempeño de la gestión de proyectos y toma de decisiones.

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Diagnóstico de la Gestión del Banco de Proyectos para el Departamento Administrativo de Planeación Municipal en la alcaldía de Santiago de Cali

De acuerdo con los análisis descritos a lo largo del presente trabajo el diagnóstico de la gestión del Banco de Proyectos fue elaborado con la aplicación de varios instrumentos, tales como:

5.1.1 La observación: dicho instrumento fue empleado por los autores mediante visitas directas al Banco de Proyectos, donde se realizó un conocimiento básico de la entidad y su funcionamiento. Esto permitió el acercamiento a los funcionarios que desarrollan cada una de las actividades del Banco para lograr un diálogo en el cual se pudieran intercambiar ideas y conocimientos que ayudaran al desarrollo del presente trabajo.

5.1.2 Entrevista de contextualización: debido a que la población y muestra es pequeña y manejable se realizó una entrevista a personas idóneas en el tema. La entrevista fue elaborada por una persona externa de la entidad que ha estado vinculada de manera muy cercana a este tipo de procesos, y que sabe liderar casos de éxito en la reestructuración o mejora de bancos de proyectos; por otro lado, está el personal interno, es decir, los funcionarios vinculados al Banco de Proyectos del municipio de Santiago de Cali que a través de una visita del DNP pudieron analizar los procesos, procedimientos y metodologías que se desarrollan en dicha dependencia, además de los puntos de vista, inconformidades y requerimientos para una mejora en sus funciones.

Identificación de entrevistados:

- a. Externos
 - Juliana Moreno Botero

Administradora de Empresas, Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, actualmente cursa la Maestría en Gerencia de Proyectos en la Universidad EAFIT. Su trayectoria en el sector público es de once años. Se ha desempeñado en los departamentos administrativos de planeación y en las secretarías privadas de los gobiernos.

En la administración anterior ejerció como directora del Banco de Proyectos y en la Secretaría del Plan de Desarrollo de la Gobernación de Antioquia; esta fue la experiencia más grande y puntual en temas de proyectos, sobre todo en la estructuración como tal. Cabe resaltar que realizó toda la implementación del sistema general de regalías en Antioquia, alrededor de 2 billones de pesos en tres años, en aproximadamente quinientos proyectos. El departamento obtuvo una calificación sobresaliente al final del cuatrienio, solo tres departamentos, de 32, obtuvieron dicha calificación, y este fue el primero de los tres. Por

último, se destaca en la presente administración en la elaboración del Plan de Desarrollo de la Alcaldía de Medellín.

Actualmente se desempeña como Directora del Instituto de Deportes, Recreación y Actividades Físicas (INDER) de Medellín.

- María del Pilar González

Vinculada al DNP, adscrita a la Subdirección Territorial de Inversión Pública, dentro de la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, desempeñándose como asesora.

- Ana Yaneth González Ramírez

Vinculada al DNP, adscrita a la Subdirección Territorial de Inversión Pública, dentro de la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, desempeñándose como Subdirectora de Proyectos de Información para la Inversión Pública.

b. Internos

- Oscar Eduardo Escobar García

Economista, Magíster en Políticas Públicas con experiencia profesional en Planeación Nacional y el Senado de la República donde trabajó en el análisis económico de los proyectos de ley, con especial énfasis en sostenibilidad fiscal, asuntos tributarios y de gasto público. Se desempeña en el DAPM como subdirector de Desarrollo Integral.

- Mariella Castro

Técnica operativa del Banco de Proyectos, con una experiencia de cinco años.

- Héctor Fabio Gallego

Profesional universitario. Brinda apoyo en lo que tiene que ver con el soporte de la herramienta computacional del Banco de Proyectos.

- Patricia Castellanos

Profesional universitaria. Lleva veinticinco años en el Banco de Proyectos; tiene a cargo la revisión y el control para la formulación y modificaciones de los proyectos de las dependencias Educación y del Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (DAGMA).

- Iván Martínez

Economista. Tiene una experiencia de veinte años en la administración y un año en el Banco de Proyectos. Se encuentra vinculado en la Secretaría General y apoya en la elaboración de informes.

- Julia Emma Barandica

Economista. Trabaja hace treinta y cinco años en el Departamento Administrativo de Planeación; tiene a cargo la revisión y el control para la formulación y modificaciones de los proyectos de la Secretaría de Deporte y Recreación, y la Secretaría de Salud Pública.

- Jackeline Salinas

Lleva cinco años en Planeación. Tiene a cargo la revisión y el control para la formulación y modificaciones de los proyectos del Departamento Administrativo de Planeación.

- Angie Lorena Bedoya

Economista. Tiene a cargo la revisión y el control para la formulación y modificaciones de los proyectos de las siguientes dependencias: control disciplinario, control interno Secretaría de Gobierno, gestión del riesgo, gestión jurídica y gestión de desarrollo administrativo.

- Martha Rut Villamarín

Economista. Tiene a cargo la coordinación e informes del Banco de Proyectos.

- Wilson Villota Fernández

Administrador de Empresas, contratista del Banco de Proyectos. Lleva diez años en la administración y cinco de ellos en el Departamento Administrativo de Planeación – Banco de Proyecto. Apoya las capacitaciones y asistencia técnica de la metodología MGA, tiene a cargo la revisión y el control para la formulación y modificaciones de los proyectos de las siguientes dependencias: Desarrollo y Bienestar Territorial, Bienestar Social, Secretaría de Infraestructura, Valorización, y el Departamento Administrativo de Hacienda.

- Marcela Londoño

Abogada. Lleva dos meses en el Banco de Proyectos. Se encarga de brindar apoyo jurídico y de resolver las inquietudes que se presenten.

Desarrollo de la entrevista

- Juliana Moreno Botero

La entrevista fue desarrollada el día 12 de agosto de 2016, de manera presencial, en las instalaciones del INDER.

Tabla 6. Entrevista 1 Juliana Moreno Botero

PREGUNTAS
1. ¿Considera que los bancos de proyectos a nivel municipal o departamental tienen procesos unificados?
2. ¿Basándose en su experiencia, cómo opera el Banco de Proyectos en la Alcaldía de Medellín y en la Gobernación de Antioquia?
3. ¿Qué opinión tiene sobre los indicadores de desempeño que utiliza el DNP para calificar a los entes territoriales?
4. ¿Los sistemas de información que utiliza el DNP están bien alineados y satisfacen las necesidades de los bancos de proyectos?
5. ¿Qué aspectos considera que se deben tener en cuenta para la reestructuración de un Banco de Proyectos?
6. ¿Considera que es posible implementar sistemas de gestión de proyectos basados en estándares internacionales como PMI a un Banco de Proyectos?

Fuente: elaboración propia.

Conclusión de la entrevista 1

Los bancos de proyectos a nivel nacional presentan procesos y procedimientos diferentes, incluso plataformas informáticas independientes ya que las gobernaciones tienen un rol, las alcaldías y los entes territoriales locales tienen otro y no son homologables; algunos, incluso, no cumplen con ciertos requisitos del DNP. No se puede decir que hay un Banco de Proyectos prototipo pues este depende de las necesidades de cada ente.

Es importante conocer en primera medida cómo funciona la planeación para poder llegar a hablar del Banco de Proyectos, en la Gobernación de Antioquia en el Departamento Administrativo de Planeación existen cuatro áreas, como se muestra en el gráfico 12.

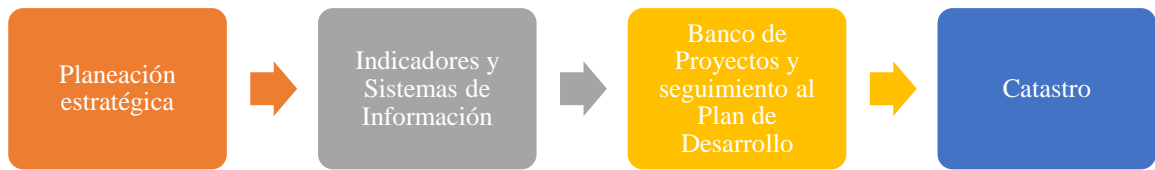


Gráfico 14. Áreas del Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Antioquia

Fuente: elaboración propia.

El Banco de Proyectos comprende el plan de acción, plan indicativo, seguimiento al Plan de Desarrollo, seguimiento al plan de acción, seguimiento al plan indicativo, regalías y presupuesto por resultados.

En cuanto a Medellín, también hay un director del Departamento Administrativo de Planeación, y comprende tres áreas, como se observa en el gráfico 13.



Gráfico 15. Áreas del Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Medellín

Fuente: elaboración propia.

La oficina de Planeación Social y Económica tiene a su cargo el Banco de Proyectos, el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) que se encuentra dentro de las Finanzas Públicas, los Planes de Desarrollo Local y el Plan de Desarrollo.

Como se puede observar, la estructura de la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Santiago de Cali son similares, pero a la vez son asuntos totalmente diferentes, porque se cruzan entre las funciones y porque no hay áreas que correspondan una igual a la otra; es allí donde es importante que cada ente territorial, en su Banco de Proyectos, obedezca a ese contexto.

La unidad mínima de ingreso a cualquier sistema son los proyectos de inversión, y no se puede gastar un solo peso que no esté formulado y estructurado dentro de un proyecto de inversión.

El Banco de Proyectos de la Gobernación de Antioquia fue reestructurado por los siguientes motivos: contó siempre con una herramienta llamada Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (SSEPI), que fue creada hace aproximadamente quince años, para que los entes territoriales registraran los proyectos; para la formulación de los mismos se cuenta con el aplicativo de Metodología General Ajustada (MGA). El SSEPI es una herramienta del DNP, y no tiene conexión con ningún otro sistema a nivel local, por ende, el Banco siempre ha tenido una herramienta de registro y una de formulación. El seguimiento se ha realizado a través de un aplicativo que se llama OMEGA, que es un desarrollo propio de la Gobernación de Antioquia desde hace quince años. El principal problema de estos aplicativos ha radicado en que hablan un lenguaje distinto en cuanto a su alimentación, como a la entrega de informes y resultados, además no existe un control para quien ingrese los datos y cada persona daba nombres y códigos de acuerdo a su criterio. Así también se evidenció que el presupuesto se encontraba desligado de este tema y que se terminaban formulando proyectos para los que ya no existían recursos. Por lo tanto, se demostró la importancia de la unificación de los dos sistemas: el financiero y el de planeación.

La Gobernación de Antioquia adquirió entonces un sistema informático denominado SAP (Project System), programa diseñado para que la gestión de proyectos esté completamente integrada con el resto de áreas funcionales de un sistema, el cual tiene diferentes módulos: de presupuesto, compras, inventarios, proyectos, entre otros. Se realizó una investigación de los recursos informáticos con el objetivo de unir a SSEPI, SAP y OMEGA y garantizar que el presupuesto estuviera por proyectos. Lo primero que se hizo fue que mediante lenguaje DAD (lenguaje de manipulación de datos) se pudiera extraer la información de la MGA para SAP, para dejar así todo el Banco de Proyectos administrado por la SAP, entonces hoy la Gobernación de Antioquia administra el Banco de Proyectos por este sistema. Se desarrolló además un módulo de SAP denominado PS, para proyectos específicamente, que es mucho más útil, porque si no se registra allí no deja armar el rubro y dice que no hay proyectos; de igual forma empezó a controlar los Certificados de Disponibilidad Presupuestal (CDP) que no podían ser mayores a lo registrado en el proyecto.

Dichos procesos trajeron muchos avances no sólo a nivel tecnológico, sino también a nivel administrativo, porque esto acompaña todo un flujo de procesos y procedimientos. Se hizo toda la transición, lo que se llama sistema integrado de gestión, y todos los procesos se tuvieron que adecuar a la metodología del Banco de Proyectos.

En cuanto a los indicadores de desempeño del DNP existen muchas inconsistencias, pues el DNP no tiene forma de estandarizar y medir los planes de desarrollo, y ese instrumento de evaluación de desempeño es la estandarización del Plan de Desarrollo, porque no hay una estructura de planes, al ser tan diferentes no se pueden comparar, además toma en cuenta solo lo reportado, mas no lo dejado de reportar. No son indicadores confiables al criterio de la entrevistada.

Aplicar estándares internacionales sí es factible en el sector público y debe ser complementario debido a que no se pueden dejar de lado los lineamientos emanados por el DNP a nivel nacional, realmente la reestructuración que se hizo a la Gobernación de Antioquia tuvo mucho de PMI, lo que pasa es que no se denominó así, por ejemplo había un líder de proyecto, un levantamiento inicial de requerimientos, y en cuanto a la Oficina de Proyectos, como tal, es una herramienta que genera mucha organización y control para cualquier entidad pública o privada; sin embargo, no se puede desconocer que cuando se empieza de cero el desarrollo de una PMO es mucho más fácil su estructuración que cuando hay que entran a modificar todos los procesos, más aun cuando la entidad es de gran tamaño, como fue el caso de la Gobernación de Antioquia

- **Entrevista a funcionarias del Departamento Nacional de Planeación y funcionarios del Banco de Proyectos de la Alcaldía de Santiago de Cali**

La presente entrevista se realizó en las instalaciones del Banco de Proyectos de la alcaldía y fue desarrollada de manera colectiva, con la participación del Subdirector de Desarrollo Integral y todos los funcionarios y contratistas involucrados en el proceso, con la asesoría y acompañamiento de dos funcionarias del DNP.

Conclusiones de la entrevista 2

El DNP trabaja actualmente en un proyecto que pretende tener un gran impacto en todos los entes territoriales del país, que permita definir una plataforma integrada de control, cuyo objeto principal es nutrirse de las buenas prácticas implementadas en los diferentes organismos para obtener un diagnóstico en cuanto a planeación de la inversión. Los ítems a evaluar por este organismo se pueden observar en el Anexo C de este mismo texto.

La plataforma a desarrollar por el DNP está muy enfocada en la reestructuración que realizó Juliana Moreno Botero (entrevista 1) al Banco de Proyectos de la Gobernación de Antioquia, de tal forma que este integre desde planeación, formulación, temas de información y transferencia al BPIN la programación, ejecución y seguimiento; para ello es necesario generar los mecanismos, instrumentos y procedimientos que permitan consolidar la información de todos los entes territoriales.

La Alcaldía de Santiago de Cali se desarrolla un proceso de modernización tecnológica del Banco de Proyectos y busca hacer un filtro del control posterior. Como dicha Alcaldía maneja numerosos proyectos tiene un sistema de sustentaciones, con ello no se analizan uno a uno, sino que se exponen todos los proyectos al encargado del Banco de Proyectos y del Plan de Desarrollo para definir si la cadena de valor es clara, si apunta a las metas, si hay que hacer observaciones y si alcanza el objetivo esperado, entre otros aspectos, para finalmente elegir proyecto por proyecto.

En cuanto al ciclo de los proyectos el Banco inicia con la formulación en la MGA, esa formulación pasa a un sistema con información del territorio. En la MGA existen unos campos que son complementados con información territorial; la siguiente fase, seguimiento y evaluación, también se puede integrar con lo que tiene que ver con el Plan de Desarrollo para hacerle la respectiva retroalimentación. Luego se realiza un seguimiento físico, ya que una cosa es hacer un seguimiento al plan con periodo anual, a los indicadores con periodo anual o a los indicadores del producto con periodo trimestral; por esta razón todos los años se vuelve a incluir el balance de lo que no se ejecutó del año anterior, ya que hay dependencias que son muy débiles en la ejecución; por lo tanto, si no se alcanza a ejecutar en una vigencia entonces, para que no se pierdan los recursos, se solicita una adición de recursos a la vigencia siguiente, así esos proyectos vuelven a tener vida.

El Banco de Proyectos está integrado al sistema de gestión territorial del municipio, y se alimenta básicamente de las MGA; cada proyecto tiene su código PP (presupuestal), el nombre del proyecto y una ventaja que es por versiones. En MGA se mantiene la información, pero no toda, ya que esta se integra con el sistema de desarrollo territorial por un lado y por el otro tiene un repositorio donde se guarda información completa de formulación; es decir, todos los archivos que se generan vía MGA y la información complementaria del proyecto (planos, licencias, etc.). Cuando se formulan los proyectos la MGA tiene una opción de exportar los archivos en lenguaje punto DAD, lo que permite cargarla al sistema interno del Banco donde reposa la información que es importante solo para el Banco, por ejemplo, quién propone el proyecto o los responsables de ese proyecto, la secretaría encargada, las comunas, etc.

Se concluye, por parte del personal que participa en los procesos y procedimientos del Banco, lo siguiente:

- No existe un sistema integrado que enlace todos los procesos y pueda evaluar en conjunto los proyectos.
- El portafolio de planes, programas y proyectos es administrado por dos áreas (Plan de Desarrollo y Banco de Proyectos) que trabajan independientemente, con muy poca sinergia tanto en sus equipos de trabajo como en sus sistemas.
- La alcaldía tiene conformada una estructura por lineamientos y normativa nacional del DNP, para la formulación, monitoreo, control y seguimiento a los planes, programas y proyectos, la cual en algunas ocasiones no es muy eficiente.
- En la administración del Banco de Proyectos y el Plan de Desarrollo los programas y proyectos no tienen la interdependencia que permite unificar e integrar su ejecución; esto hace que haya desgaste administrativo, de esfuerzos y de recursos en la ejecución de los proyectos.
- Cuando se estructuran los objetivos estratégicos, programas y proyectos no se establece un peso o valor de importancia entre ellos, su formulación se da de acuerdo a unos indicadores y a la proyección de recursos. En consecuencia, de lo

anterior no se puede establecer cuál es la efectividad que obtuvo un Plan de Desarrollo.

- Los informes de rendición de cuentas no establecen una realidad respecto al buen desempeño, proyección y administración de programas y proyectos.
- El impacto, beneficio y calidad de vida que debe recibir la comunidad se ve muy afectada por una débil administración de los planes, programas y proyectos.
- El sector público, en relación con el privado, presenta una desventaja en la ejecución de proyectos a causa de la burocracia, la estructura organizacional y los recursos presupuestales limitados al periodo fiscal.
- Actualmente la Alcaldía de Santiago de Cali tiene debilidades en la ejecución de sus proyectos.
- Cada administración trae planes, programas y proyectos con intereses particulares que no permiten una visión a futuro de la organización o de la ciudad.
- Baja ejecución de los proyectos y programas en una vigencia.
- Demasiadas modificaciones de los proyectos (control de cambios); esto afecta los tiempos de ejecución de los mismos.
- No hay una gerencia coordinada o interrelacionada entre gerentes de programas y proyectos, además de la carencia de gerentes de proyectos.
- No existe la gerencia de stakeholders.
- Carencia de competencias gerenciales de los altos dirigentes del plan de gobierno de la alcaldía.
- No hay establecido un proceso de operaciones continuas que den soporte suficiente a los programas y proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Carencia de un mapa de interrelaciones entre los proyectos y programas lo que prueba el desgaste de recursos.
- No se cuenta con una evaluación de riesgos por programas.

5.2 Grado de madurez del Banco de Proyectos para el Departamento Administrativo de Planeación Municipal en la Alcaldía de Santiago de Cali

“OPM3 es el acrónimo de Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional por sus siglas en inglés (Organizational Project Management Maturity Model)” (Project Management Institute, 2013b). Es un estándar desarrollado bajo la supervisión del PMI. A grandes rasgos su propósito es facilitar un camino a las organizaciones para que puedan comprender la gestión de proyectos organizacionales y puedan medir su madurez frente a un extenso y amplio conjunto de mejores prácticas en la gestión de proyectos organizacionales. OPM3 también ayuda a las organizaciones que quieren incrementar su madurez en la gestión de proyectos a planear para mejorar.

Los principales beneficios de emplear el modelo OPM3 comprenden lo siguiente:

- a. Facilitar un medio que permita lograr las metas estratégicas de la organización a través de la aplicación de un conjunto de principios y mejores prácticas de gestión de proyectos. En otras palabras, proporciona un puente entre la estrategia organizacional y los proyectos individuales.
- b. Brinda un extenso cuerpo de conocimientos sobre lo que se constituye como las mejores prácticas en gestión de proyectos organizacionales.
- c. Cuando una organización decide utilizar OPM3, puede identificar el conjunto de mejores prácticas y capacidades de gestión de proyectos organizacionales que tiene o no tiene. En otras palabras, puede determinar su madurez en la gestión de proyectos organizacionales. Dicha evaluación de madurez establece una base que permite a la organización tomar decisiones sobre proceder o no a llevar a cabo mejoras en ciertas áreas críticas, tales como la gestión de portafolios, programas o proyectos.
- d. Si después de esta evaluación la organización decide ejecutar las respectivas mejoras, OPM3 proporcionará una guía que le ayudará a priorizar y planear (Castellanos, Gallego, Delgado y Merchán, 2010, p. 6).

En el marco conceptual se observaba cómo el estándar OPM3 está compuesto por tres fases, las cuales tienen incorporadas una serie de procesos. Dichas fases son adquisición de conocimiento, aplicación de la autoevaluación y diseño del plan de mejoras.

Adquisición de conocimiento: como punto de partida el evaluador (o grupo evaluador si es el caso) y los miembros delegados por la empresa para adelantar el proceso interactúan en forma permanente para llevar a cabo tres procesos principales; en primera instancia: entender la OPM, entender la organización y evaluar la disposición al cambio. Con los anteriores procesos se determinan las características principales de la empresa seleccionada y se tiene un acercamiento a los conceptos fundamentales del estándar.

Aplicación de la autoevaluación: una vez se desarrolla la fase de adquisición de conocimiento el evaluador y los representantes tienen el contexto claro para adelantar la aplicación de la evaluación SAM, donde se evaluarán los tres dominios de OPM (proyecto, programa y portafolio) con sus respectivas áreas de conocimiento; además, incluyen interrogantes relacionados con los facilitadores organizacionales. Los procesos relacionados a esta fase son: el establecimiento del plan de evaluación, la definición del alcance, la conducción de la evaluación y el inicio del cambio.

Diseño del plan de mejoras: los resultados de la aplicación de la fase de evaluación permiten al autor del proyecto aplicado gestionar la mejora de la empresa a partir de cinco procesos, los cuales son la creación de recomendaciones, selección de iniciativas, implementación de iniciativas de mejora, medición de resultados y gestión del cambio.

Para el trabajo de campo se desarrollaron las siguientes etapas, sobre las cuales se estructuró la aplicación de la herramienta OPM3.

- Diseño del cuestionario de acuerdo a las necesidades del Banco de Proyectos del municipio Santiago de Cali.
- Diseño y operacionalización de variables a analizar.
- Trabajo de campo.
- Registro del cuestionario.
- Análisis e interpretación de resultados.

5.2.1 Diseño del cuestionario de acuerdo a las necesidades del Banco de Proyectos del municipio de Santiago de Cali

Como se ha mencionado anteriormente el cuestionario se encuentra descrito en el estándar OPM3, tercera edición, que comprende 501 preguntas. Los autores realizaron una clasificación de acuerdo a los procesos y procedimientos que se aplican en el Banco de Proyectos de la Alcaldía de Santiago de Cali, las cuales fueron calificadas e interpretadas según el estándar con los siguientes métodos de puntuación:

- Puntuación binaria: se fija un valor de 1 cuando el resultado asociado a cada mejor práctica existe dentro de la organización y un cero (0) cuando el resultado no existe en la organización.
- Medición de variables: se aborda la progresión de la mejor practica en cuatro niveles que van desde la no implementación de la mejor practica (valor cero) hasta su aplicación total (valor de 3). Como se puede apreciar los dos sistemas son muy opuestos debido a que en el sistema binario se restringe la evolución de las variables. Con base en lo anterior, y de acuerdo a los objetivos, especificaciones y alcance del estudio, se opta por seleccionar como método de evaluación para la aplicación de la autoevaluación el sistema de puntuación de medición de variables donde se dispondrán cuatro categorías para la calificación de la mejor práctica. Dichas categorías se describen así:

Tabla 7. Método de puntuación de medición de variables

No implementado para los resultados de la mejor práctica
Parcialmente implementado para los resultados de una mejor práctica
Aplica plenamente, no de manera consistente para los resultados de una buena práctica
Aplica en su totalidad, de forma coherente, para los resultados de una mejor práctica

Fuente: elaboración propia.

La calificación del cuestionario se realizó de acuerdo al método de puntuación de medición de variables establecido en la tabla 6.

Las preguntas seleccionadas se pueden observar en el Anexo D de este mismo texto.

5.2.2 Definición y operacionalización de los conceptos: en esta fase se definieron y consolidaron los indicadores de las variables estudiadas en la investigación. Como se pudo apreciar en análisis previos la variable de mayor preponderancia es la Madurez en Gestión Organizacional de Proyectos, ya que a partir de ella se midieron los siguientes indicadores:

- Grado de madurez en el dominio de proyectos.
- Nivel de madurez por grupos de procesos (iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre).
- Nivel de madurez en áreas de conocimiento para el dominio del proyecto.

Los cuales a su vez tienen unas subcategorías, como se muestran en la tabla 6.

Tabla 8. Componentes a evaluar en el estándar OPM3

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS
ÁREAS DE CONOCIMIENTO EN GESTIÓN DE PROYECTOS	Gestión de la integración
	Gestión del alcance
	Gestión del tiempo
	Gestión del costo
	Gestión de la calidad
	Gestión de los recursos humanos
	Gestión de las comunicaciones
	Gestión del riesgo
	Gestión de las adquisiciones
	Gestión de los interesados
GRUPOS DE PROCESOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS	Grupos de procesos de inicio
	Grupos de procesos de planificación
	Grupos de procesos de ejecución
	Grupos de procesos de monitoreo
	Grupos de procesos de cierre
DOMINIOS	Portafolio
	Programa
	Proyecto

Fuente: elaboración propia.

En esta etapa se analizaron los resultados de acuerdo a las categorías establecidas en la tabla 6, la cual arrojó un total de tres categorías y dieciocho subcategorías, consideradas de forma individual por cada grupo objeto de estudio para que de esta manera se consolidaran las diferentes interpretaciones y se pudiera concluir el nivel de madurez de la organización.

5.2.3 Trabajo de campo: se aplicó la encuesta a directivos y personal idóneo en el tema, que estaban implicados directamente en los procesos del Banco. De acuerdo a las respuestas se tabuló el cuestionario, como se puede observar en el Anexo E de este mismo texto.

5.2.4 Resultados del cuestionario OPM3: OPM3 no es un sistema de niveles, sino que es multidimensional. El análisis de sus principales dimensiones desarrolladas en el cuestionario arrojó los siguientes resultados:

- Grado de madurez por dominios.

Este análisis asocia cada mejor práctica con uno o más de los dominios de OPM3, ya sea con la gestión de proyectos, la gestión de programas o la gestión de portafolio. Los

dominios son de orden descendente y de ejecución estratégica (portafolios, programas y proyectos); cada uno de ellos tiene su grupo de procesos característicos y áreas de conocimiento definidas.

Tabla 9. Grado de madurez por dominios

DOMINIOS DE LA OPM3	No. DE PRÁCTICAS	CRITERIO DE PUNTUACIÓN				%
		No Implementado (0)	Parcialmente Implementado (1)	Aplica Plenamente (2)	Aplica En Totalidad (3)	
Proyectos	55	43	11	1		22%
Programas	37	35	2			5%
Portafolio	59	49	10			17%
TOTAL	151	127	23	1	0	16%

Fuente: elaboración propia.

El dominio básico de la OPM es el de proyectos, compuesto por un total de 55 prácticas, de las cuales 43 no se encuentran implementadas, 11 están parcialmente implementadas, 1 aplica plenamente y ninguna aplica en la totalidad. El dominio de proyectos se ha implementado tan solo el 22%, el de programas el 5% y el de portafolio el 17%.

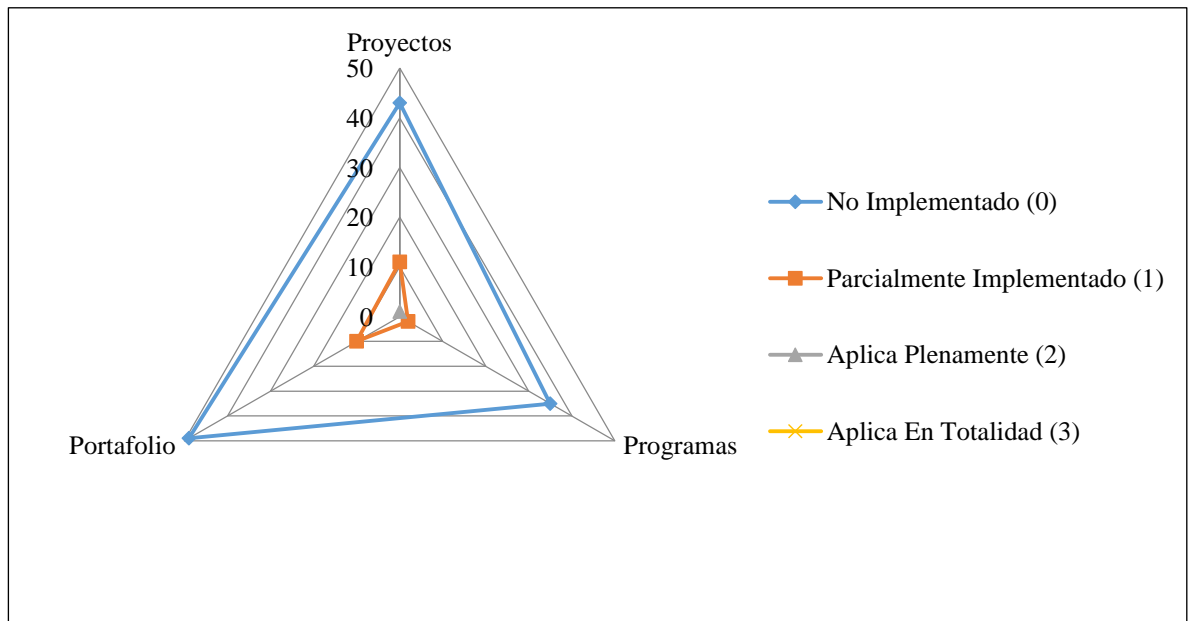


Gráfico 16. Análisis del nivel de madurez por dominio

Fuente: elaboración propia.

- Nivel de madurez por grupos de procesos (iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre)

No se aplica a los dominios de programa y portafolio, en cuanto a sus grupos de procesos y áreas de conocimiento se refiere, debido a que se obtendría una ponderación baja y no sería óptimo el análisis. La causa principal es la falta de implementación de una cultura en OPM3. Teniendo en cuenta esto es necesario resaltar la importancia para estos dos dominios (programa y portafolio) de contar con un desarrollo adecuado para la gestión de proyectos (por ser su base de inicio o apoyo) que incluya los aspectos contemplados en las áreas de conocimiento de la guía PMBOK.

Los cinco grupos de proceso son:

- Inicio: define y autoriza el proyecto o fase del proyecto.
- Planificación: define, clarifica y planifica el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos y alcance.
- Ejecución: integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.

- Supervisar y controlar: mide y vigila los progresos para identificar las diferencias con el plan de gestión del proyecto para que se puedan tomar medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir los objetivos del proyecto.
- Cierre: formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado y trae el proyecto, o una fase del proyecto, de forma ordenada.

Tabla 10. Grado de madurez por procesos de gestión de proyectos

PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS	No. DE PRÁCTICAS	CRITERIO DE PuntuACIÓN				%
		No Implementado (0)	Parcialmente Implementado (1)	Aplica Plenamente (2)	Aplica En totalidad (3)	
Grupos de Procesos de Inicio	4	1	3			75%
Grupos de Procesos de Planificación	19	14	5			26%
Grupos de Procesos de Ejecución	15	13	2			13%
Grupos de procesos de Monitoreo	11	10	1			9%
Grupos de Procesos de Cierre	5	5				0%
TOTAL	54	43	11	0	0	20%

Fuente: elaboración propia.

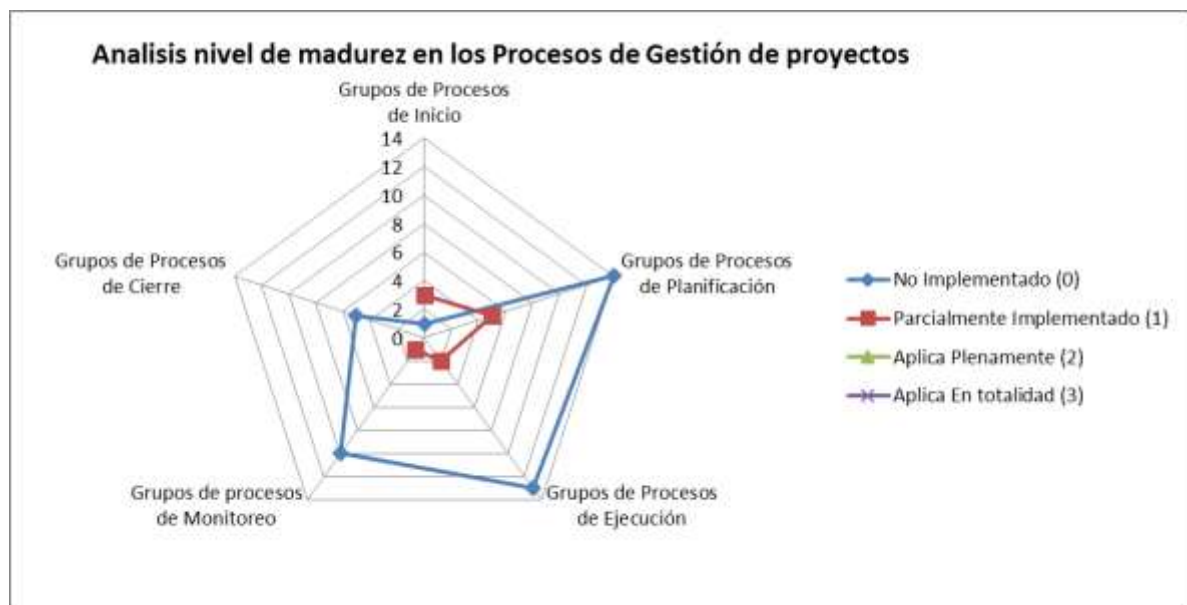


Gráfico 17. Análisis del nivel de madurez en los procesos de gestión de proyectos

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo encontrado en las respuestas de las 54 preguntas de gestión de procesos del cuestionario se concluye:

- Las mejores prácticas en los procesos de gestión de proyectos no se han implementado, tan solo el 20% se han efectuado parcialmente.
 - Ninguna práctica en los procesos de gestión de proyectos se ha implementado plenamente, ni tampoco en su totalidad.
 - Los procesos de gestión de proyectos que más prácticas tienen son los de planificación, ejecución y monitoreo; pero solo se han implementado parcialmente 8 de 37.
 - El proceso de cierre no se ha implementado en ninguna de sus cinco prácticas.
-
- Nivel de madurez en áreas de conocimiento para el dominio proyecto

Las áreas de conocimiento son diez: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y, por último, interesados. Las anteriores áreas corresponden a las contempladas en el estándar PMBOK y son reafirmadas en el estándar OPM3. En los siguientes análisis se describirá cada uno de los hallazgos encontrados para el Banco de Proyectos.

Tabla 11. Nivel de madurez por áreas de conocimiento en el dominio proyecto

AREAS DE CONOCIMIENTO	No. DE PRÁCTICAS	CRITERIO DE PuntuACIÓN				%
		No Implementado (0)	Parcialmente Implementado (1)	Aplica Plenamente (2)	Aplica En totalidad (3)	
Gestión de la Integración	39	33	6			15%
Gestión del Alcance	2	1	1			50%
Gestión del Tiempo	1	1				0%
Gestión del Costo	0					0%
Gestión de la Calidad	2	1	1			50%
Gestión de los Recursos Humanos	6	6				0%
Gestión de las comunicaciones	2		1	1		100%
Gestión del Riesgo	2	1	1			50%
Gestión de las Adquisiciones	0					0%
Gestión de los Interesados	1		1			100%
TOTAL	55	43	11	1	0	22%

Fuente: elaboración propia.

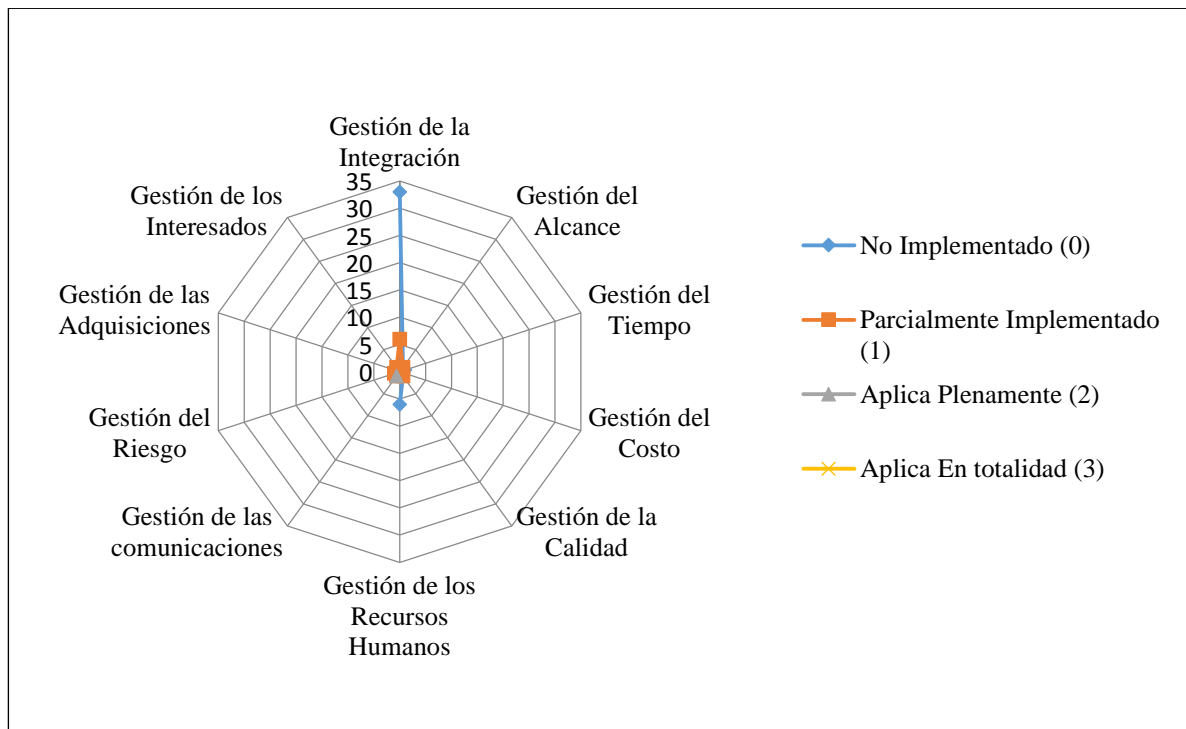


Gráfico 18. Análisis del nivel de madurez de las áreas del conocimiento en el dominio proyecto

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo encontrado en las respuestas de las 55 preguntas aplicadas a las áreas de conocimiento del cuestionario se concluye:

- Las mejores prácticas no se han implementado, tan solo el 21%.
- De aquellas prácticas implementadas el 91% se realizan parcialmente.
- Ninguna práctica en los procesos de las áreas de conocimiento se realiza o implementa en su totalidad.
- El área de conocimiento, gestión de la integración, es la que más prácticas tiene frente a las demás, pero solo 6 prácticas de 39 se han implementado parcialmente.

Es por ello que se procedió al levantamiento de información para determinar la línea base del nivel de madurez en OPM3 (Gómez , 2006), como se muestra en la tabla 10 de distribución porcentual.

Tabla 12. Distribución porcentual grado de madurez línea base

CRITERIO	RANGO PORCENTUAL
Muy Bajo	0-17%
Bajo	18-33%
Intermedia Baja	34-50%
Intermedia Alta	51-66%
Alta	67-83%
Muy Alta	84-100%

Fuente: Gómez (2006, p. 49).

Tabla 13. Línea base indicadores OPM3

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	PORCENTAJE	GRADO DE MADUREZ	DEFASE
ÁREAS DE CONOCIMIENTO EN GESTIÓN DE PROYECTOS	Gestión de la integración	15%	Muy Bajo	85%
	Gestión del alcance	50%	Intermedia Baja	50%
	Gestión del tiempo	0%	Muy Bajo	100%
	Gestión del costo	0%	Muy Bajo	100%
	Gestión de la calidad	50%	Intermedia Baja	50%
	Gestión de los recursos humanos	0%	Muy Baja	100%
	Gestión de las comunicaciones	100%	Muy Alta	0%
	Gestión del riesgo	50%	Intermedia Baja	50%
	Gestión de las adquisiciones	0%	Muy Bajo	100%
	Gestión de los interesados	100%	Muy Alta	0%
GRUPOS DE PROCESOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS	Grupos de procesos de inicio	75%	Alta	25%
	Grupos de procesos de planificación	26%	Bajo	74%
	Grupos de procesos de ejecución	13%	Muy Bajo	87%
	Grupos de procesos de monitoreo	9%	Muy Bajo	91%
	Grupos de procesos de cierre	0%	Muy Bajo	100%
DOMINIOS	Portafolio	22%	Bajo	78%
	Programa	5%	Muy Bajo	95%
	Proyecto	17%	Muy Bajo	83%

Fuente: elaboración propia.

Con los datos obtenidos de la línea de base del Banco de Proyectos y de acuerdo con los criterios evaluados se puede concluir que el nivel de madurez es muy bajo pues la mayoría de sus ponderaciones de las prácticas se encuentran entre 0%-17%; de los componentes evaluados los de mayor grado de madurez son la gestión de los interesados y de las comunicaciones; sin embargo, hay que tener en cuenta que no se aplicó todo el cuestionario. Los desfases (entendidos como la diferencia entre lo real y lo óptimo) están en términos generales por encima del 50%, lo que indica que se debe trabajar mucho en el fortalecimiento de todos los procesos de mejora.

5.3 Integración de la metodología actual aplicada en el Banco de Proyectos con los estándares internacionales PMI

Como se ha mencionado existen unos lineamientos estandarizados que emanan del DNP, para todas las entidades territoriales, los cuales son de obligatorio cumplimiento; es por ello que lo que se pretende es enriquecer el Banco de Proyectos de la Alcaldía de Santiago de Cali con estándares que puedan complementar y garantizar mejores prácticas en los procesos y procedimientos, de tal forma que exista mayor control en los proyectos de inversión pública.

Los procedimientos utilizados por la administración municipal difieren en varios componentes, dentro de los más importantes están:

- La interdependencia de sus actividades (MGA no la utiliza).
- Los cronogramas o la programación en la MGA no es muy explícita, puesto que enmarca las actividades solamente para definir un presupuesto, más no una duración.
- La estructura de la MGA no es compatible a manera de software con el Project Manager, como herramienta de apoyo que se podría utilizar.
- El seguimiento y la evaluación de la ejecución de los proyectos por medio de la MGA no es factible, por lo que se tiene que recurrir a otros programas complementarios.
- El Banco de Proyectos no tiene establecidas las listas de chequeo para los procesos, como sí las contempla la guía PMBOK.
- La gerencia estratégica del Banco, a pesar de que el Plan de Desarrollo contempla programas y proyectos estratégicos, no presenta una organización a través de un portafolio para la administración de los mismos.

Dentro de los lineamientos que se comparten en ambas metodologías se encuentran las etapas de los proyectos, como son la iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre.

- Proceso de iniciación: facilita la autorización formal para comenzar un nuevo proyecto o una fase, por lo general se realiza fuera del ámbito de control del proyecto.
- Proceso de planificación: desarrolla el plan de gestión del proyecto y recopila la información de varias fuentes de diverso grado de completitud y confianza.
- Proceso de ejecución: se compone de los procesos utilizados para completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto a fin de cumplir con los

requisitos del proyecto. Se coordina a las personas y los recursos, así como también se integran y realizan las actividades del proyecto de acuerdo con el plan de gestión.

- Proceso de monitoreo: asegura que los objetivos del proyecto estén cumpliéndose mediante la supervisión y medición de los progresos y que tome acciones correctivas cuando sea necesario.
- Proceso de cierre: incluye los procesos utilizados para finalizar formalmente todas las actividades de un proyecto, entregar el producto, servicio o resultado o cerrar un proyecto cancelado. Verifica que los procesos definidos se completen dentro de todos los grupos de procesos para cerrar el proyecto, según corresponda, y establece que se ha finalizado un proyecto o fase del proyecto.

Estos grupos de procesos tienen dependencias claras y se llevan a cabo siguiendo la misma secuencia en cada proyecto. Son independientes de los enfoques de las áreas de aplicación. Cada área del conocimiento evoluciona constantemente en sus técnicas, métodos y aplicación; esto hace que la gestión de proyectos esté en un proceso de mejora continua.

Tabla 14. Aspectos de integración entre la gerencia estratégica de proyectos y la utilizada por el Banco de Proyectos

ASPECTO	GERENCIA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS	METODOLOGÍA MUNICIPIO SANTIAGO DE CALI
Relación entre proyectos o programas	Los proyectos o programas no tienen que estar directamente relacionados para poder estar en el mismo portafolio	Los proyectos no son estructurados bajo estándares PMI o Project Management, sino por la metodología MGA, con dificultades para integrar proyectos a los programas, así como para llevar a cabo un correcto seguimiento y medición
Priorización	La recaudación y el respaldo pueden asignarse sobre la base de categorías de riesgo/recompensa, líneas de negocio específicas o tipos generales de proyectos, como	La priorización de los recursos está direccionada a una distribución de recursos por áreas o dependencias asignadas a proyectos sin competir por estos para establecer su nivel

	la mejora de la infraestructura y del proceso interno	de aporte a los objetivos estratégicos
Exclusión de Proyectos	Exclusión oportuna de proyectos que no cumplan con los objetivos estratégicos del portafolio	Se pueden formular y ejecutar proyectos que estén matriculados con metas en el Plan de Desarrollo, pero no necesariamente pueden aportar a la estrategia global del municipio
Alineamiento con objetivos estratégicos	Los proyectos y programas de un portafolio atienden la visión y los objetivos estratégicos del portafolio	Existe una alineación entre objetivos estratégicos, planes, programas y proyectos como estructura del Plan de Desarrollo, pero esta alineación no tiene interrelación con el peso o participación en el aporte a los objetivos estratégicos
Calificación de proyectos y programas	Los proyectos y programas deben ser calificados (medidos, priorizados, entre otros). Cada proyecto es evaluado conforme a su complejidad, aporte a la estrategia de la empresa e impacto de sus beneficios	Está fortalecida en la formulación de proyectos y programas. Es débil en un sistema gerencial, metodología y soporte para el seguimiento, monitoreo, control y evaluación de la calidad de la ejecución, e impacto de los beneficios
Monitoreo y control	Se requiere contar con mecanismos de seguimiento y control sobre la ejecución de los componentes del portafolio	Es débil, se hace pero no bajo estándares de gerencia de proyectos y programas
Interrelación entre portafolios, programas y proyectos	Un proyecto o programa puede estar en más de un portafolio	Existe una estructura de dependencias que tienen muy pocos proyectos y otras con muchos programas y proyectos, con la necesidad de fortalecer su interrelación
Relación con el valor del negocio	Habilita a la organización a identificar y seleccionar las inversiones que maximizarán el valor del negocio; por lo tanto, implica la evaluación, revisión y planificación periódica del portafolio de	Se hace necesario gerenciar los indicadores de impacto, donde se monitoree el avance o mejora de ellos con respecto a las intervenciones

	proyectos a mediano y largo plazo, la ejecución de un número representativo de proyectos completos y el aporte de resultados significativos en el desempeño de la organización	
Diseño del procedimiento de priorización	Existencia de un procedimiento para la priorización de los proyectos	Existen lineamientos y políticas para la distribución de recursos a las áreas o dependencias del municipio de acuerdo a los ingresos
Estandarización	Empleo de plantillas estandarizadas	Estandarización en la formulación de los proyectos
Tolerancias	Definición de un umbral de tolerancia a los desvíos de la planificación	Débiles políticas al control de cambios en los proyectos
Ajustes y actualizaciones	Revisión regular para determinar si se requieren ajustes y actualizaciones a los recursos estimados y si el portafolio está balanceado de forma tal que optimice el valor agregado del negocio	Existen actualizaciones a los proyectos pero no necesariamente para equilibrar el portafolio, para optimizar el valor agregado del negocio o de los beneficios estratégicos
Riesgos	Evaluación de los riesgos previo a su inclusión en el portafolio	Identificación de riesgos a nivel de proyectos pero no a nivel de programas y portafolios
Evaluación de resultados	Verificación de los resultados de los proyectos comparados con su línea-base	Evaluación ex-ante en la formulación de los proyectos, carencia en la evaluación ex-post de los impactos de los beneficios
Definición de interdependencias	Determinación de las interdependencias entre los proyectos y programas del portafolio para su conocimiento y gestión	Existen en los proyectos actividades o alcanzables que se relacionan con otros proyectos, pero no hay una gestión de programa que los integre
Herramienta para la priorización de proyectos y portafolios	Se sugiere el uso de la herramienta Project Web Application (PWA)	Limitaciones en la herramienta informática para la gestión y priorización de los portafolios, programas y proyectos

Mezcla de proyectos	Cada portafolio debe reflejar su perfil organizativo único con una mezcla de proyectos que combinen los de bajo y alto riesgo	La mezcla de proyectos se lleva a cabo a través de las dependencias
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

5.4 Propuesta de reestructuración del Banco de Proyectos

5.4.1 Estructuración de la PMO

La visión de una PMO es la de un medio para mejorar la dirección de proyectos mediante el apoyo y soporte. Su implementación en la administración pública debe considerar aspectos como estar alineada con las políticas de gobierno, pues los proyectos son formas de ejecución de estas políticas, y tener presente que cuanto más eficaz es su administración, más rápidos y eficientes serán los beneficios esperados.

Una Oficina de Gestión de Proyectos PMO aparece como el elemento organizacional responsable de la minimización de los problemas por falta de procesos bien definidos y estandarizados por parte del Banco, como el medio para divulgar las mejores prácticas de dirección y gestión de proyectos para toda la alcaldía y como la encargada del fortalecimiento de la infraestructura necesaria para una gerencia de proyectos, lo que hace posible la reducción de los índices de fallos y garantiza que los proyectos más importantes sean prioritarios y cumplan los resultados esperados.

Para la implementación de la PMO es necesario el soporte de la alta dirección y el desarrollo de la cultura organizacional ajustada a las necesidades actuales del Banco de Proyectos. Se deben tener seleccionadas y clasificadas las mejores prácticas de PMI, definidos los modelos adecuados de la PMO, que deben estar acordes con los recursos y necesidades de la organización, se debe elaborar un mapa de procesos y procedimientos, guías, manuales, formatos concretos y fáciles de utilizar, generar listas de chequeo de acuerdo a las necesidades y tamaño de cada proyecto, generar valor tangible de la PMO por medio de su vinculación a la estrategia corporativa, capacitar a los miembros de la PMO en las prácticas de dirección de proyectos y el proceso de operación, realizar una presentación y socialización de la PMO ante la organización y, por último, dejar claros los mecanismos para obtener retroalimentación por parte de los interesados; todo lo anterior en concordancia con las mejores prácticas de gestión de las tecnologías de la información que obedecen al desarrollo de los sistemas integrados.

Con base en la aplicación de la entrevista de contextualización y la encuesta de procesos de administración de proyectos, al usar OPM3, se encontró que el nivel de madurez en la administración de proyectos del Banco de Proyectos de la Alcaldía de Santiago de Cali es muy bajo; por lo tanto, se puede deducir que dentro de las etapas de evolución que considera Hill (2004) esta se encuentra ubicada en una PMO básica, si se tiene en cuenta que no existe gerente de programa, como se considera allí.

Tipo de PMO

Según el “Estudio de caso de la arquitectura de cartera operacional de Molson Coors”, se manejan dos tipos de PMO para la administración de cartera de sus proyectos a nivel local en cada país y a nivel global en su sede principal:

- Estación meteorológica (información) – la PMO proporciona informes actualizados y pronósticos del estado del tiempo. Esto se puede interpretar como que la PMO entrega informes de condición de cartera a los ejecutivos. Luego, después de comparar estos informes de desempeños anteriores pueden ofrecer predicciones si el proyecto se mantiene en su camino actual. El liderazgo de la Estación meteorológica de la PMO no tiene autoridad sobre los gerentes de proyecto.
- Torre de control (control) – la PMO entrega instrucciones a los aviones (proyectos), respecto de cómo aterrizar o despegar con éxito. En otras palabras, la PMO proporciona estándares, criterios de medición y procesos que pueden utilizar los gerentes de proyecto para aumentar las posibilidades de éxito. Los gerentes de proyecto dependen del liderazgo de la Torre de control de la PMO” (Communications of the Association for information system, 2008).

Teniendo en cuenta los tipos de PMO considerados anteriormente, la propuesta se enfocó en un tipo de estructura “estación meteorológica”, ya que finalmente es la que agrupa todo el portafolio, de todas las dependencias y a su vez integra proyectos independientes, de este modo las dependencias de la alcaldía serían torres de control, que al consolidar la información enviarían a la estación meteorológica.

El Banco de Proyectos de la Alcaldía de Santiago de Cali, como PMO global (estación meteorológica), tendría a cargo los ejes contemplados por el Plan de Desarrollo, los cuales a su vez tienen unos componentes que están divididos en las secretarías o dependencias que le correspondan de acuerdo a cada tema, y estas serían las PMO torre de control, que enviarían información consolidada a la PMO Global. A su vez, administrarían programas y sus respectivos proyectos para garantizar el cumplimiento de las metas propuestas, o en el caso de algunas dependencias los proyectos independientes.

La Alcaldía de Santiago de Cali, en su estructura organizacional, cuenta con un organigrama encabezado por el despacho del alcalde, de donde se desprenden tres grupos, los departamentos administrativos, que son de apoyo institucional; las secretarías, que son las que atienden la misión del municipio, y las direcciones adscritas, que también sirven de apoyo institucional.

Los departamentos administrativos son: Planeación, Hacienda y Gestión del Medio Ambiente. Las secretarías se encuentran divididas en tres grupos, las que apuntan al sector social como son: Secretaría de Educación, Secretaría de Salud Pública, Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social, Secretaría de Vivienda Social y Secretaría de Cultura y Turismo. El segundo grupo se compone de las secretarías del sector físico que incluyen: Secretaría de Infraestructura y Valorización y Secretaría de Tránsito y Transporte.

Por último, están las secretarías del sector colectivo, donde se ubican la Secretaría de Gobierno, Convivencia y Seguridad, Secretaría de Deporte y Recreación y Secretaría para la Gestión del Riesgo de Emergencias y Desastres. Existen cuatro direcciones adscritas al despacho del alcalde, Dirección Jurídica, Dirección de Desarrollo Administrativo, Dirección de Control Disciplinario Interno y Dirección de Control Interno y Gestión de Calidad.

La composición de cada uno de los grupos principales mencionados anteriormente se puede visualizar en el Anexo F de este mismo texto.

El objetivo de la reestructuración del Banco de Proyectos, estableciéndose como una GPMO, es que cada una de las secretarías descritas se establezcan como PMO ya que estas son las que formulan y ejecutan sus propios proyectos y apuntan al cumplimiento de metas, programas, componentes y ejes del Plan de Desarrollo, como se puede observar en el Anexo G y Anexo H de este mismo texto.

Los organigramas que se encuentran en los Anexos E y F muestran un panorama general para toda la alcaldía; sin embargo, entraremos en materia del desarrollo de la reestructuración al nivel del Banco de Proyectos el cual se encuentra en el DAPM, que se compone de tres subdirecciones: Subdirección de Desarrollo Integral, Subdirección del Plan de Ordenamiento Territorial y Servicios Públicos y Subdirección de Ordenamiento Urbanístico.

La SDI contempla dos grupos, Plan de Desarrollo y Banco de Proyectos, es por ello que nos centraremos en establecer niveles organizacionales solo a esta Dirección Administrativa, ya que comprenderá la GPMO como oficina principal encargada de la consolidación de todas las PMO que se generen.

El organigrama de esta subdirección está diseñado como se puede observar en el Anexo I de este mismo texto. El Banco de Proyectos comprende tres grupos que pueden verse en el gráfico 17.



Gráfico 19. Departamentos actuales del Banco de Proyectos

Fuente: elaboración propia.

Se propone entonces, a nivel general, como se aprecia en el gráfico 18, añadir un nivel asesor que sería el Director de Proyectos, y reestructurar los grupos existentes, adicionando uno como base fundamental encargado de la gestión estratégica y alineación de la GPMO con las PMO de las dependencias del municipio de Santiago de Cali.

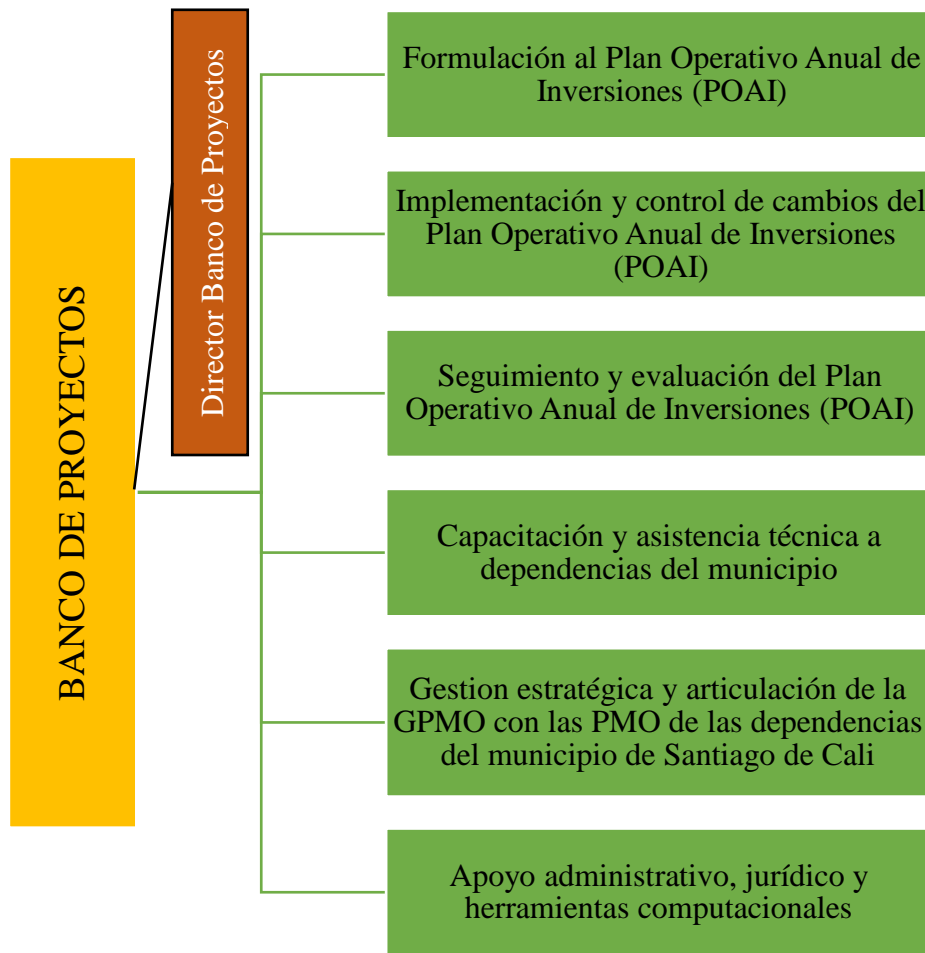


Gráfico 20. Departamentos propuestos para el Banco de Proyectos

Fuente: elaboración propia.

De esta manera cada una de estas dependencias se encuentra conformada por un grupo de profesionales que deben ser capacitados para desarrollar los procesos y procedimientos diseñados para la nueva estructura, los cuales, de manera detallada, se pueden observar en el Anexo J de este mismo texto.

Así no solo se reestructurarían los niveles del organigrama, sino sus funciones y procedimientos a nivel general de la dirección, de la SDI y de las funciones de cada cargo.

Funciones del Departamento Administrativo de Planeación Municipal con la nueva propuesta de reestructuración

El DAPM tendrá las siguientes funciones en sus áreas de Plan de Desarrollo y de Banco de Proyectos:

- Liderar la planificación del municipio de Santiago de Cali y su articulación intersectorial.
- Dirigir y coordinar la formulación, seguimiento y evaluación del Plan de Ordenamiento Territorial, el Plan de Desarrollo y los demás instrumentos de planificación del municipio de Santiago de Cali.
- Coordinar la formulación y seguimiento del Plan Operativo Anual de Inversiones del municipio de Santiago de Cali. Liderar el Sistema Municipal de Planificación (SMP).
- Administrar el Banco de Proyectos de Inversión Municipal de acuerdo a sus distintas fuentes de financiación.

Funciones de la Subdirección de Desarrollo Integral

Definir las metodologías de formulación de los Planes de Desarrollo Comunales y Corregimentales, en el marco del SMP.

- Asesorar al nivel territorial en la formulación de los Planes de Desarrollo Comunales y Corregimentales. Determinar la metodología para la formulación del Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali.
- Formular el proyecto de Plan de Desarrollo del municipio, de conformidad con las directrices impartidas por el alcalde y la normatividad vigente, e incluir los diferentes actores inherentes al proceso.
- Impartir las directrices para la articulación de los planes y políticas sectoriales en el Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali.
- Impartir los lineamientos para la formulación del Plan Indicativo y el Plan de Acción del municipio, como emitir conceptos sobre las propuestas de modificación al presupuesto anual de inversiones.
- Realizar los reportes de información relativos a la inversión pública, que demande el nivel nacional, departamental y municipal.
- Identificar las políticas públicas, programas o proyectos que sean susceptibles de ser evaluados.
- Aplicar las evaluaciones de las políticas públicas, programas o proyectos de acuerdo con los criterios de priorización establecidos por el DAPM.

- Desarrollar la formulación, implementación y evaluación del Modelo de Producción de Información de la Alcaldía de Santiago de Cali, y de los instrumentos derivados del mismo. Regular el intercambio de información estadística en la Alcaldía de Santiago de Cali.
- Brindar apoyo a los organismos para la generación de información estadística para la planificación y la toma de decisiones. Realizar estudios para la planificación del municipio de Santiago de Cali en los temas de su competencia.
- Implementar, administrar y mantener actualizado el Archivo Municipal de Datos (AMDA). Desarrollar espacios de coordinación intersectorial e interinstitucional en temas inherentes a la competencia de la subdirección.
- Apoyar a los diferentes organismos en la estructuración de proyectos estratégicos de inversión de impacto regional y nacional.
- Consolidar el Plan Indicativo y el Plan de Acción del municipio de Santiago de Cali. Realizar el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo municipal.
- Asistir técnicamente a las dependencias en la formulación de proyectos de inversión.
- Formular y consolidar el Plan Operativo Anual de Inversiones en coherencia con el Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali y con la participación de los organismos.
- Gestionar el uso y la aplicación del sistema de Banco de Proyectos de Inversión Municipal.
- Diseñar procesos de capacitación y asistencia técnica a las dependencias de la administración en teoría de proyectos, metodologías, marco conceptual y aplicativo del Banco de Proyectos. Diseñar y actualizar metodologías y procedimientos para la programación, ejecución, seguimiento y modificación de la inversión pública.
- Viabilizar, registrar y actualizar los proyectos de inversión sobre los que se emitió un concepto favorable.
- Coordinar el seguimiento y la evaluación de los proyectos de inversión en sus dimensiones física y presupuestal.
- Orientar conjuntamente con el Departamento Administrativo de Hacienda el proceso de armonización presupuestal y de los proyectos de inversión en el marco del nuevo Plan de Desarrollo.
- Realizar el control posterior de viabilidad a los proyectos de inversión, para su registro en el Banco de Proyectos de Inversión Municipal.
- Diseñar, desarrollar e implementar procesos estandarizados para la gerencia de portafolio, programas y proyectos en las dependencias, que contemple las áreas de conocimiento y las mejores prácticas en todas las etapas de gestión de proyectos.

- Evaluar y fortalecer los sistemas y herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en la gestión estratégica de la GPMO y las PMO de las dependencias.

Tabla 15. Conformación de la planta de personal para el Banco de Proyectos

PLANTA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS					
NATURALEZA DEL EMPLEO	NIVEL	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	COD	GRA	TOTAL
PERIODO FIJO	DIRECTIVO	DIRECTOR DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN	055	07	1
		SUBDIRECTOR DESARROLLO INTEGRAL	076	05	1
CARRERA ADMINISTRATIVA	ASESOR	ASESOR (COORDINADOR BANCO DE PROYECTOS)	105	01	1
CARRERA ADMINISTRATIVA		PROFESIONAL ESPECIALIZADO	222	06	1
		PROFESIONAL UNIVERSITARIO	219	04	3
TOTAL					7

Fuente: elaboración propia.

Debido a que la planta actual de la SDI cuenta solo con un profesional especializado, dos profesionales universitarios y uno técnico, por esta insuficiencia de funcionarios nombrados se hace necesario contratar, ya sea por prestación de servicios o nombramiento, a un profesional especializado, tres profesionales universitarios y un asistencial. Por lo anterior, y por las nuevas funciones propuestas para la gerencia estratégica del Banco de Programas y Proyectos en su nueva estructura, se requiere de una reforma administrativa sustentada en los cambios a nivel organizacional, como la estructura orgánica y el manual de funciones que pueden observarse en el Anexo M de este mismo texto.

Para garantizar el cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones propuestas es importante conocer el inventario de macroprocesos, subprocesos y procedimientos actuales; dichos inventarios se encuentran en el Anexo K y L de este mismo texto.

El modelo de PMO actual del Banco de Proyectos es un repositorio de metodologías y lineamientos estandarizados, así como herramientas y conocimientos limitados que se distribuyen dentro de la organización para dar soporte en la administración de proyectos. Se espera, con la nueva estructura de PMO, escalar al modelo MANAGER que concentra capacidades y responsabilidades de la administración de proyectos dentro de un PMO maduro, y que provee el monitoreo y la vigilancia directa en la ejecución de los proyectos a cargo de los líderes funcionales de las áreas correspondientes.

La reestructuración no implica contratación de personal adicional en las secretarías, que funcionarían como PMO, ya que se pretende empoderar a algunos líderes que puedan suplir esta necesidad; solo se requiere una erogación muy necesaria para el desarrollo del sistema SAP, de donde se desprende todo, así como personal en el Banco de Proyectos como GPMO para garantizar la implementación de los nuevos procesos.

5.4.2 Gestión estratégica de proyectos para el Banco de Proyectos del municipio de Santiago de Cali

El Banco de Proyectos debe ser administrado de acuerdo a los lineamientos que brindan los estándares PMI en cuanto a la gerencia estratégica de proyectos; es decir, a través de portafolios, programas y proyectos. De esta manera podrá desarrollar la capacidad de priorización y selección de proyectos de acuerdo con su impacto estratégico, costos y recursos.

La Oficina de Gestión de Portafolio de Proyectos cambia de manera invariable la cultura de la organización orientada a proyectos y origina las siguientes preguntas:

- ¿Se está invirtiendo en los esfuerzos correctos?
- ¿Se está optimizando la capacidad?
- ¿Qué tan bien está el desempeño en términos del cumplimiento de la estrategia?
- ¿Se tiene la capacidad de absorber los cambios?
- ¿Se están alcanzando los beneficios comprometidos?

De tal manera que la organización puede asegurar que sus esfuerzos se están enfocando en la estrategia definida, objetivos u otros beneficios comprometidos por la organización y de que sus recursos son asignados en los proyectos indicados para explotar de la mejor manera posible sus habilidades.

La administración por portafolio ayuda a seleccionar los proyectos correctos, por lo tanto, el resultado es un portafolio de proyectos con un alto retorno planeado para la organización; un portafolio correctamente balanceado y que apoya al cumplimiento con la estrategia de la organización.

La Oficina de Gestión de Portafolio de Proyectos incluye la administración de la demanda de los proyectos, la priorización de proyectos, el balanceo del portafolio, la planeación de recursos de la organización y la realización de una calendarización del trabajo.

Desde el punto de vista de proyectos es importante resaltar la diferencia entre programas y portafolios. La principal diferencia es que los programas generalmente constan de proyectos relacionados y un portafolio está compuesto por programas y otros proyectos no asociados.

La administración de programas queda a cargo de las PMO, torre de control de cada secretaría, y los programas contenidos en el Plan de Desarrollo deben ser clasificados e identificados para delegarlos a la secretaría o dirección correspondiente. Se dejan como responsables de los seguimientos a los proyectos que comprendan cada programa, así como el cumplimiento de metas e indicadores que apunten a los objetivos estratégicos de la Alcaldía de Santiago de Cali. A su vez, la GPMO administra el portafolio, ya que consolida tanto los programas como los proyectos independientes de las direcciones adscritas.

5.4.3 Integración de las áreas de conocimiento, según PMBOK, a los procesos de dirección de proyectos

Para la gestión de proyectos es necesario implementar las áreas de conocimiento incorporadas en PMBOK y establecer un registro de entradas y salidas para cada grupo de procesos de la dirección de proyectos, con listas de chequeo que permitan estandarizar los parámetros a analizar de acuerdo a la necesidad de cada secretaría o dependencia.

Para ello se debe tener en cuenta la tabla 14.

Tabla 16. Áreas de conocimiento con grupos de procesos en proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo del Proceso de Iniciación	Grupo del Proceso de Planificación	Grupo del Proceso de Ejecución	Grupo del Proceso de Seguimiento y Control	Grupo del Proceso de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Recopilar Requisitos 5.2 Definir el Alcance 5.3 Crear la EDT		5.4 Verificar el Alcance 5.5 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Definir las Actividades 6.2 Secuenciar las Actividades 6.3 Estimar los Recursos de las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Estimar los Costos 7.2 Determinar el Presupuesto		7.3 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Realizar el Control de Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Gestionar el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	10.1 Identificar a los Interesados	10.2 Planificar las Comunicaciones	10.3 Distribuir la Información 10.4 Gestionar las Expectativas de los Interesados	10.5 Informar el Desempeño	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Monitorear y Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Administrar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones

Fuente: Project Management Institute (2013a).

Se deben efectuar las buenas prácticas compiladas en el cuestionario OPM3 para el desarrollo de los manuales de procesos y procedimientos que establezca el Banco, pues al tener estructurada la PMO en portafolios, programas y proyectos se facilita la implementación de los conceptos estandarizar, medir, controlar y mejorar a través de un plan de mejoramiento que tiene como línea base la aplicación del cuestionario efectuado en el presente trabajo, donde se puede observar un grado de madurez muy bajo de la entidad. Así se podrá determinar cómo evoluciona cada una de las prácticas.

5.4.4 Estructuración de los lineamientos públicos emanados por el DNP y la articulación de los sistemas de información

De acuerdo a las conclusiones surgidas a partir de las entrevistas y las lecciones aprendidas es importante que el Banco de Proyectos adecúe las plataformas informáticas, de manera tal que estén alineadas y arrojen datos en el mismo lenguaje para entrelazar todas las dependencias. El Banco de Proyectos cuenta con la herramienta SAP, por lo tanto, es un tema de desarrollo de software que permitirá controlar todo el seguimiento al Plan de Desarrollo, Plan Indicativo y Plan de Acción. Esta articulación va a permitir a su vez, desde el Departamento Administrativo de Planeación, cruzar información con el Departamento Administrativo de Hacienda y generar una información real de los recursos que se han asignado, para que así estos no sean subasignados o sobreasignados.

Al igual que la Gobernación de Antioquia, que fue el ejemplo más cercano de reestructuración analizado en este texto, la Alcaldía de Santiago de Cali maneja las plataformas ordenadas por el DNP. Por lo tanto, es posible exportar la información de la herramienta SSEPI para ser cargada en SAP, el cual debe a su vez tener desarrollado el módulo Project System (PS) (para el registro de proyectos). Es este módulo el que permitirá registrar desde la unidad mínima de formulación y estructuración, por ello el código asignado a cada proyecto será único en todas las etapas y sistemas, inclusive hasta el seguimiento y control.

Con la reestructuración del software el Banco de Proyectos podrá brindar al BPIN información más eficiente y completa, ya que el sistema unificado de inversiones públicas es alimentado por todas las MGA del país y fortalece además la cadena de valor de cada proyecto de inversión en cuanto al cumplimiento de actividades y resultados.

El Banco de Proyectos de la Alcaldía de Santiago de Cali debe elaborar un Manual de Administración de la herramienta SAP-PS que contemple desde la creación del Plan de Desarrollo hasta la entrega o salida de informes. El Plan de Desarrollo contiene una estructura jerárquica así:

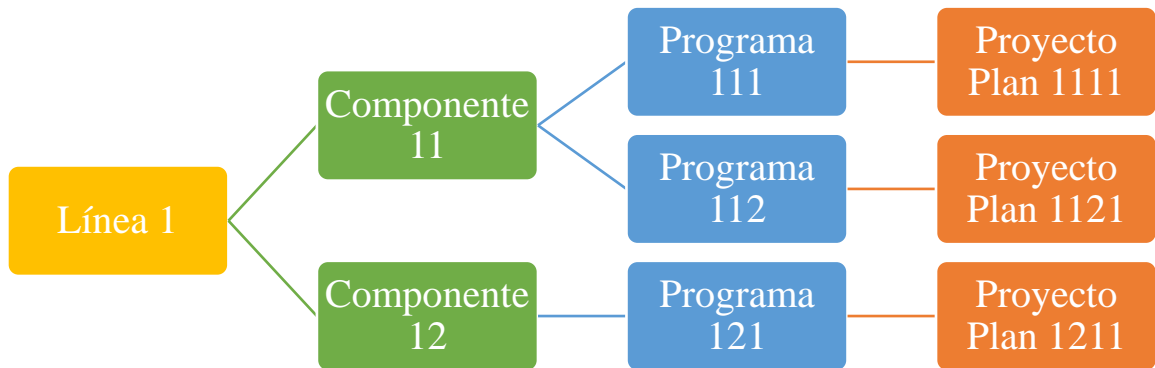


Gráfico 21. Ejemplo para visualización del contenido del Plan de Desarrollo Codificado en SAP-PS

Fuente: elaboración propia.

El último nivel del Plan de Desarrollo es el principal, porque es el nivel que asocia los proyectos de inversión; además es el que relaciona los indicadores de producto. Luego de los cuatro niveles que se muestran en el gráfico 19 se crea otro nivel en SAP-PS para los indicadores de resultado.

Además, se debe crear el Manual de Procedimientos con el objetivo de dar cumplimiento a los requisitos exigidos por la ley para el registro, verificación, viabilidad, consulta y seguimiento a los proyectos presentados por el Banco.

Hasta aquí hemos podido resolver el fortalecimiento de las directrices del DNP, con la integración de los sistemas que faciliten a los funcionarios el cruce de información y la generación de reportes que se ajusten a la realidad del Banco.

6. CONCLUSIONES

- Con los diagnósticos y la propuesta del procedimiento presentada en esta investigación se pretende sensibilizar al municipio de Santiago de Cali sobre la necesidad de revisar la estructura y funcionamiento de la Oficina del Banco de Proyectos de Planeación Municipal, con el propósito de dar mayor alcance a los objetivos estratégicos trazados en el Plan de Desarrollo y optimizar los recursos en beneficio de la comunidad.
- Mediante la aplicación del modelo OPM3 se obtuvo un acercamiento muy importante al nivel de madurez que presenta el Banco de Proyectos del Departamento Administrativo de Planeación del municipio de Santiago de Cali, lo que permite identificar y analizar la necesidad de implementar la gerencia estratégica de proyectos a través de la administración por portafolio. También se identificó que los procesos (iniciación, planeación, ejecución y control) se han realizado, pero no se han establecido las mejores prácticas (estandarizar, medir, controlar y mejorar) que comprende el enfoque PMI.
- El municipio de Santiago de Cali tiene dependencias que administran proyectos de manera independiente, las cuales no funcionan bajo la estructura gerencial de una PMO, principalmente porque deben cumplir con los lineamientos emanados por el DNP; es decir, ambas metodologías deben estar integradas para maximizar el alcance y el impacto de los beneficios. Como también hay dependencias que presentan un solo proyecto, por lo tanto harían parte de la administración del portafolio de todo el municipio.
- La gerencia estratégica de las PMO, mediante la administración de portafolios, programas y proyectos, es muy reciente, y su implementación ha tenido gran acogida, con mayor facilidad, por el sector privado en las grandes compañías. Para el sector público se convierte en un reto desarrollar e implementar este modelo con efectividad en los entes gubernamentales por diferentes causas, entre las más importantes se pueden mencionar: (1) la rigidez de las estructuras funcionales y administrativas, (2) el cumplimiento de gran variedad y cantidad de normativas, (3) la falta de una visión a largo plazo de cada municipio y del país mismo, que sea el foco y dirección para el desarrollo de la gerencia estratégica, (4) los cambios constantes de dirigentes y personal en toda una administración de un plan de gobierno en los entes territoriales (alcaldías, gobernaciones, ministerios, etc.), (5) la escasa formación de dirigentes y profesionales de los entes territoriales en gerencia de proyectos y mayormente en la gerencia de PMO, como también la insuficiente oferta académica en gerencia de portafolio, programas y proyectos aplicada al sector público y (6) la falta de una plataforma tecnológica estándar que soporte la integración del Banco de Proyectos, la gerencia estratégica de la PMO y la gerencia administrativa y financiera del ente gubernamental.

- Es de resaltar que el amplio panorama que ofrece la gerencia de portafolio, a través de la estructuración de programas y proyectos alineados con los objetivos estratégicos, permite llegar más allá del alcance que puede generar un proyecto y puede fortalecer la gestión en las organizaciones.
- El funcionamiento y la inversión pública se desarrolla mediante la planeación del cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos; un gran avance y ventaja para la implementación de las oficinas de proyectos con enfoque de gerencia de PMO, sin embargo, la Alcaldía de Cali, y cualquier ente territorial, debe antes de implementar la gerencia de una PMO organizar la oficina de Banco de Proyectos para el cumplimiento de las exigencias del DNP y para la integración entre la planificación y la ejecución de los planes, programas y proyectos.

7. RECOMENDACIONES

- Es necesario que el municipio de Santiago de Cali realice el diagnóstico más detallado respecto a la efectividad de los planes, programas y proyectos para ver el estado de la salud del gerenciamiento del portafolio.
- Es importante que se tenga en cuenta que las metas y estrategias para implementar en los planes de gobierno fortalezcan la gerencia estratégica de programas y proyectos, entre ellas, la cultura de gerencia estratégica de proyectos, los programas y portafolios, como también la aplicación y formalización de las mejores prácticas en las áreas de conocimiento, en los procesos de gerencia de proyectos y en la estructuración y administración de las PMO.
- Se hace necesario entonces que el municipio de Santiago de Cali establezca estándares que permitan categorizar el portafolio, con una adecuada planificación de las dependencias de tal manera que no funcionen como multiproyectos o repositorio de proyectos, y que permitan evaluar e identificar los proyectos que se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la entidad, de acuerdo a su valor de importancia, para que así se prioricen y califiquen para el mejoramiento de la gestión y el impacto en la generación de beneficios.
- Para dar inicio a un proceso de reestructuración en el municipio de Santiago de Cali es importante identificar aquellas situaciones que se adelantan en la gestión de proyectos en función de una PMO, que se estén practicando y no se han reconocido mediante un plan de mejora para alinearlas a una buena gerencia de portafolio.

8. REFERENCIAS

- Acuerdo 01 (1996). Recuperado de <https://www.google.com.co/search?q=Plan+de+Desarrollo+2016-2019.&oq=Plan+de+Desarrollo+2016-2019.&aqs=chrome..69i57j69i64.196>
- Acuerdo 0203 (2001). Recuperado de www.cali.gov.co/ipc/descargar.php?id=370
- Alcaldía Santiago de Cali (2017). Cali Progresa Contigo. Recuperado de http://www.cali.gov.co/publicaciones/2292/misin_y_visin_6/
- Betancourt, M., C., Pinzón G., I. y Posada, J. S. (2014). Experiencias de implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín. *Revista EIA*, 11(21), 133-143.
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Norma.
- Castellanos, T., Gallego, J. C., Delgado, J. y Merchán, L. (2010). Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos. Recuperado de http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/2163/2/1131056_1131054_1131185_ANEXO_Cap%C3%ADtulo.pdf
- Communications of the Association for Information System (2008). Estudio de caso de la arquitectura de cartera operacional de Molson Coors. *Communications of the Association for information system*, 21.
- Constitución Política de Colombia (1991). Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- Decreto 2844 (2010). Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1495286>
- Departamento Administrativo de Planeación Municipal (2016). Formulación del Plan de Desarrollo Matriz de Inverión y Metas (Plan Indicativo). S. d.
- Departamento Nacional de Planeación (s. f.). Base de desempeño integral 2006-2014. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-Territoriales/Indicadores-y-Mediciones/Paginas/desempeno-integral.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación (2016). Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=23338>

- Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible (2010). Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Paginas/desarrollo-territorial.aspx>
- Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (2005). Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Inversión. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Manual_Usuario_Ssepi_ver_5.0.pdf
- El valor de las oficinas de proyectos en las organizaciones (2013). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/operations/articles/encuesta-pmo.html>
- Evaluación de desempeño (2011). Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/CDT/Desarrollo%20Territorial/Evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o_2011_CEV_C_WEB.pdf&action=default
- Evaluación del desempeño integral de los municipios (2011). Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o_2011_CEV_C_WEB.pdf
- Evaluación del desempeño (2012). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Libro%20Desempe%C3%B1o%20Integral%202012%20Versi%C3%B3n%2027-12-13.pdf>
- Evaluación del desempeño integral de los municipios y distritos, vigencia 2014 (2014). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Desempe%C3%B1o%20integral%202014.pdf>
- Gómez, K. (2006). Grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos en la Unidad Objeto de Estudio de CVG VENALUM [trabajo de grado]. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9473.pdf>
- Guía metodológica para el seguimiento a la gestión del DNP (2016). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/RD-G01%20Guia%20metodologica%20para%20el%20seguimiento%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20DNP.Pu.pdf>
- Guía orientaciones para realizar la evaluación del desempeño integral municipal, vigencia 2014 (2016). Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/EIEG01%20Orientaciones%20evaluaci%C3%B3n%20integral%20municipal.Pu.pdf>

Guía orientaciones para realizar la evaluación del diseño integral municipal, vigencia 2015 (2016). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/EIEG01%20Orientaciones%20evaluaci%C3%B3n%20integral%20municipal.Pu.pdf>

Hill, G. (2004). Evolving the project management office: A competency continuum. Recuperado de <http://www.infosectoday.com/IT%20Today/PMO%20Article.pdf>

Hill, G. (2014). *The Complete Project Management Office Handbook*. Virginia: Auerbach Publications.

Inversiones y finanzas públicas (2016). Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/inversiones-y-finanzas-p%C3%BAblicas.aspx>

Ley 152 (1994). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=327>

Manual de Procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos BPIN (2011). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Manual%20de%20Procedimiento%20BPIN%202011.pdf>

Mincomercio (2016). Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=23338>

Misión y Visión (2017). Recuperado de http://www.cali.gov.co/publicaciones/2292/misin_y_visin_6/

Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: Editorial Surcolombiana.

Pilkaitė, A. & Chmieliauskas, A. (2015). Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices—A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark. *Public Policy and Administration*, 14(2), 291-306.

Plan de Desarrollo 2016-2019 (2016). Recuperado de http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/113502/plan_de_desarrollo_municipal_2016_2019/

- Project Management Institute (s. f.). PMI America Latina. Recuperado de <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatisPMI.aspx>
- Project Management Institute (2013a). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2013b). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rad, P. & Raghavan, A. (2000). Establishing an Organizational Project Office. In: AACE International Transactions. *AACE International Transactions*. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/4002714/establishing-organizational-project-office>
- Santosa, V. & Varajão, J. (2015). PMO as a Key Ingredient of Public Sector Projects' Success—Position Paper. *Procedia Computer Science*, 64, 1190-1199.
- Yescas, H. (2017). Informática aplicada a la administración pública. Recuperado de <http://hectoryescas.blogdiario.com/1176213300/>

9. ANEXOS

Anexo A. Glosario

BANCO DE PROYECTOS: el Banco Nacional de Programas y Proyectos (BPIN) es la plataforma para el registro y la sistematización de los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto General de la Nación que debidamente formulados y evaluados permiten tomar decisiones de inversión para que se generen los bienes o servicios necesarios para el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la sociedad colombiana (Manual de Procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos BPIN, 2011).

DNP: el Departamento Nacional de Planeación es un departamento administrativo (entidades de carácter técnico encargadas de dirigir, coordinar un servicio y otorgar al gobierno la información adecuada para la toma de decisiones. Tienen la misma categoría de los ministerios pero sin iniciativa legislativa) que pertenece a la Rama Ejecutiva del poder público y depende directamente de la presidencia de la República.

El DNP es una entidad eminentemente técnica que impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del gobierno (Mincomercio, 2016).

INDICADOR: es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso permite evaluar el desempeño (Guía metodológica para el seguimiento a la gestión del DNP, 2016).

INVERSIÓN PÚBLICA: se entiende por inversión pública la aplicación de un conjunto de recursos públicos orientados al mejoramiento del bienestar general y la satisfacción de las necesidades de la población mediante la producción o prestación de bienes y servicios a cargo del Estado, o mediante la transferencia de recursos, siempre que se establezca claramente un cambio positivo en las condiciones previas imputable a la aplicación de estos recursos, en un tiempo determinado (Manual de Procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos BPIN, 2011, p. 9).

LÍNEA BASE: este término se refiere a la información recolectada en la evaluación ex-ante del proyecto que corresponde a la situación actual sin este, al igual que la situación deseada o programada con el programa o proyecto a realizar (Guía metodológica para el seguimiento a la gestión del DNP, 2016).

META: es un valor alcanzable y medible para poder llegar a un objetivo. Es la cuantificación del valor que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia en el cumplimiento de un programa. Las metas se deben establecer tanto en términos de resultado como de productos. Expresan en forma concreta los objetivos en términos de cantidad y tiempo; es decir, dan cuenta de los resultados por alcanzar mediante la ejecución del plan en un periodo dado, con los recursos disponibles. Las metas se constituyen en insumo para medir la eficacia en el cumplimiento de programas y subprogramas y, por ende, de los compromisos del plan (“Plan de Desarrollo 2016-2019”, 2016).

MÓDULO PS-SAP: SAP Project System está diseñado para que la gestión de proyectos en SAP esté completamente integrada con el resto de las áreas funcionales de un sistema SAP (Yescas, 2017).

ORGANIZACIÓN PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL (OPM3®): establece las bases y el vínculo entre la estrategia y el portafolio, programa y gestión de proyectos. También describe los componentes significativos del PMI organizacional del modelo de madurez de la gestión del proyecto y proporciona una visión orgánica de la cartera, programa y gestión de proyectos para apoyar el logro de las mejores prácticas. Además, ilustra cómo la aplicación de las mejores prácticas ayuda a realizar mejoras organizacionales.

El modelo desarrollado por el PMI permite medir la madurez organizacional a partir de la comparación de las capacidades instaladas con un conjunto de buenas prácticas para la gestión de proyectos, programas y portafolios en sintonía con los estándares de Gerencia de Proyectos (PMBOK), Gerencia de Portafolio y Gerencia de Programas (Project Management Institute, 2013b).

PLAN DE ACCIÓN: es un instrumento de planificación mediante el cual cada dependencia de la administración territorial ordena y organiza las acciones, proyectos y recursos que va a desarrollar en la vigencia, para ejecutar los proyectos que darán cumplimiento a las metas previstas en el Plan.

PLAN DE DESARROLLO: corresponde a la hoja de ruta de la administración municipal para el manejo de las problemáticas, retos y apuestas de la ciudad en los próximos cuatro años; busca el mejor bienestar de sus habitantes y el fortalecimiento de las estructuras sociales, económicas, ambientales y administrativas del municipio (“Plan de Desarrollo 2016-2019”, 2016).

PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK): como su nombre lo sugiere describe un conjunto de conocimientos y de prácticas aplicables a cualquier situación, las cuales han sido concebidas luego de la evaluación y el consenso entre profesionales pares sobre su valor y utilidad. El PMBOK no debe entenderse como una metodología *per se*, sino como una guía de estándares internacionales para que los

profesionales puedan adaptar a cada caso y contexto particular los procesos, reconocidos como buenas prácticas por el PMI, que se pueden aplicar a los proyectos en la mayoría de los casos. La importancia del PMBOK es que provee un marco de referencia formal para desarrollar proyectos, guiar y orientar a los gerentes de proyectos sobre la forma de avanzar en los procesos y dar los pasos necesarios para la construcción de resultados y el alcance de los objetivos. La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del mismo. La dirección de proyectos se logra mediante la ejecución de procesos a partir de los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de dirección de proyectos que reciben entradas y generan salidas (Project Management Institute, 2013a)

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI): es la asociación profesional sin fines de lucro más importante y de mayor crecimiento a nivel mundial que tiene como misión convertir a la gerencia de proyectos como la actividad indispensable para obtener resultados en cualquier actividad de negocios. En la práctica es un grupo de profesionales de la gerencia de proyectos que se dedican a promover el desarrollo del conocimiento y competencias básicas para el ejercicio profesional. A la fecha tiene más de medio millón de asociados acreditados y certificados en más de 180 países y se ha convertido en la acreditación más requerida por las empresas para la contratación de profesionales en el área de la gerencia de proyectos (Project Management Institute, s. f.).

PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO): es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Es la organización responsable por la gestión integrada del portafolio de proyectos a partir de metodologías estándares y reconocidas; así mismo, es responsable por el desarrollo de la cultura de proyectos y de las competencias necesarias para la ejecución profesional de estos (Project Management Institute, 2013a).

PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA: instrumento de intervención del Estado en aquellas áreas que corresponden a su misión y naturaleza. Es la unidad elemental del proceso de planificación y programación. Es de corto plazo (“Constitución Política de Colombia”, 1991).

SAP: el nombre SAP proviene de Sistemas, Aplicaciones y Productos en procesamiento de datos, y es al mismo tiempo el nombre de una empresa y de un sistema informático. Este sistema comprende muchos módulos, completamente integrados, que abarcan todos los aspectos de la administración empresarial. Cada módulo realiza una función diferente, pero está diseñado para que la totalidad de estos sean compatibles y articulados a lo largo de las funciones de una empresa, lo que significa que la información se comparte entre todos los módulos que se necesiten y que puedan tener acceso a ella (Yescas, 2017).

SSEPI: Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Inversión. Surge de la necesidad del Sistema Nacional de Cofinanciación de Colombia de contar con un sistema de información automatizado que apoye las labores de seguimiento de los proyectos

cofinanciados con sus recursos. El DNP decide brindar apoyo para el desarrollo de tal herramienta (Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas , 2005).

Anexo B. Normas complementarias al marco legal

<p>Ley 38 del 21 de abril de 1989</p>	<p>“Normativa del Presupuesto General de la Nación”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea el Banco de Proyectos de Inversión Nacional. • Confía al DNP su diseño, montaje y operación (art. 32). • Establece que “en el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) no se podrán incluir proyectos que no hagan parte del Banco de Proyectos de Inversión Nacional” (art. 31). • Define el Banco de Proyectos de Inversión Nacional (art. 32).
<p>Decreto 2410 de octubre 20 de 1989</p>	<p>“Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación y se determinan sus funciones”</p> <p>Crea y asigna funciones a las divisiones de metodologías (art. 57) y de operación y sistemas (art. 58) del Banco de Proyectos de Inversión Nacional, las cuales forman parte de la Unidad de Inversiones y Finanzas Públicas.</p>
<p>Decreto 841 del 20 de abril de 1990</p>	<p>“Por el cual se reglamenta la Ley 38 de 1989, Normativa del Presupuesto General de la Nación, en lo referente al Banco de Proyectos de Inversión y otros aspectos generales”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamenta el Banco de Proyectos de Inversión Nacional. Lo define en el art. 3. • Asigna al DNP la función de organizar y coordinar una Red Nacional de Bancos de Proyectos, conformada por los bancos de proyectos de inversión de los diferentes niveles territoriales del sector público, tanto centralizado como descentralizado, que reúnan los requisitos necesarios para participar (art. 6). • Define y clasifica los proyectos de inversión (art. 2). • Establece para el DNP la facultad de delegar la función de calificación de viabilidad y registro de proyectos en otros organismos o entidades del orden sectorial o territorial, centralizado o descentralizado (art. 4). • Define los aspectos de la evaluación (art. 7). • Establece procedimientos y normas sobre metodologías. Se refiere a la asesoría departamental, a los municipios y a la asesoría de los Corpes (art. 20 y 21).
<p>Decreto 1569 del 19 de junio de 1991</p>	<p>“Por el cual se modifica parcialmente el decreto 841 de 1990”</p> <p>Modifica fechas y plazos establecidos en los artículos 23, 24 y 25 del decreto 841/90 para efectos del registro y la actualización de proyectos, y para la actualización del manual de operación y metodologías.</p>
	<p>“Por el cual se modifica el decreto 841/90”</p>

<p>Decreto 2240 del 30 de septiembre de 1991</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica fechas previstas en el artículo 2, literal e) y 40 Decreto 841/90. • Agrega un párrafo al art. 8, Decreto 841/90. • Deroga art. 41, Decreto 841/90.
<p>Resolución 3127 del 27 de noviembre de 1992</p>	<p>“Por la cual se delega en los Ministerios y Departamentos Administrativos del orden nacional la función de calificar la viabilidad de los proyectos de inversión para su registro en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional”</p> <p>Delega en los ministerios y departamentos administrativos la calificación de viabilidad y el registro de proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional.</p>
<p>Decreto 2132 del 29 de diciembre de 1992</p>	<p>“Por el cual se reestructuran y fusionan entidades y dependencias de la administración nacional”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reestructura y fusiona entidades para organizar el Sistema Nacional de Cofinanciación (FIS, DRI, FIU, FIV). • Establece los principios de la cofinanciación (art. 24). • Prevé la posibilidad de crear las Unidades Departamentales de Cofinanciación y determina sus funciones en relación con los programas y proyectos del SNC. • Dispone que los Fondos de Cofinanciación manejarán los recursos del SNC mediante contratos de carácter fiduciario, y establece un régimen especial para FINDETER en relación con los fondos que administra. • Establece las funciones de los organismos directivos de los Fondos de Cofinanciación para efectos del manejo de los recursos del SNC.
<p>Decreto 2133 del 30 de diciembre de 1992</p>	<p>“Por el cual se fusiona el Fondo Especial de la Presidencia de la República al Fondo de Solidaridad y Emergencia Social y se reestructura el Departamento Administrativo de la Presidencia”</p> <p>Definen el objeto del Fondo de Solidaridad y Emergencia Social como entidad financiadora y cofinanciadora de proyectos y señala sus funciones.</p>
<p>Decreto 2167 del 30 de diciembre de 1992</p>	<p>“Por el cual se reestructura el Departamento Nacional de Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asigna funciones adicionales al DNP y a sus dependencias, funciones que se suman a las establecidas en el Decreto 2410/89. • Crea la División Especial de Evaluación y Control de Gestión y le asigna funciones (art. 22).

	<ul style="list-style-type: none"> • Asigna la Unidad de Inversiones y Finanzas Públicas la función de coordinar la elaboración del plan plurianual de inversiones que ha de incorporarse al Plan Nacional de Desarrollo (art. 27). • Deroga algunos artículos del Decreto 2410/89 (art. 50).
Resolución 4005 del 30 de agosto de 1993	<p>“Por la cual se establece un procedimiento para calificación y registro de proyectos de inversión en el Banco de Proyectos de Inversión”</p> <p>Establece procedimientos para calificar la viabilidad y registrar proyectos de inversión de cofinanciación.</p>
Resolución 5345 del 18 de noviembre de 1993	<p>“Por la cual se delega la función de calificar la viabilidad de proyectos de inversión para su registro en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional, BPIN”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delega la calificación de viabilidad y el registro de algunos proyectos en los ministerios, departamentos administrativos y fondos de cofinanciación (arts. 1 y 2). • Suprime el control técnico de los proyectos de inversión (art. 3, párrafo). • Establece el plazo dentro del cual los organismos delegatarios deben enviar al DNP la información sobre los registros efectuados (art.4). • Regula el acceso al Banco de Proyectos y a los bancos delegados para efectos de consultar la información registrada (art. 5). • Establece los casos en los cuales el DNP continuará ejerciendo las funciones de viabilidad y registro. <p>Deroga la resolución 3127/92 en lo relativo a los proyectos de inversión presentados por las entidades territoriales para ser financiados con recursos del Sistema Nacional de Cofinanciación.</p>
Ley 141 del 28 de junio de 1994	<p>“Por la cual se crea el Fondo Nacional de Regalías, se regula el derecho del Estado a percibir regalías por la explotación de recursos naturales renovables, se establecen las reglas para su liquidación y distribución y se dictan otras disposiciones”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea el Fondo Nacional de Regalías y la Comisión Nacional de Regalías. • Establece los procedimientos para determinar la elegibilidad de los proyectos presentados por las entidades territoriales a la Comisión Nacional de Regalías y dispone que una vez aprobada la asignación los proyectos se inscribirán en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (art.3). • Establece cuáles podrían ser las fuentes de recursos de contrapartida que deben aportar las entidades territoriales beneficiarias de asignaciones provenientes del fondo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dispone que la Comisión Nacional de Regalías debe crear un comité técnico encargado de calificar la viabilidad técnica y financiera de los proyectos que busquen financiación del Fondo Nacional de Regalías. • Dispone que el DNP hará la evaluación de gestión y resultados sobre los proyectos regionales, departamentales y municipales de inversión que se financiaron con recursos provenientes de las regalías, ya sean estas propias o del Fondo Nacional de Regalías, para lo cual organizará dentro de la División Especial de Control de Gestión y Evaluación de Resultados un grupo especial.
<p>Ley 152 del 15 de julio de 1994</p>	<p>“Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece los principios, procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo de la Nación y de las entidades territoriales. • Define el BPIN (art. 27). • Asigna al DNP la función de conceptuar sobre los programas de inversión preparados y evaluados por los ministerios, departamentos administrativos, la Contraloría, la Procuraduría, la Veeduría, la Registraduría, la Fiscalía y las entidades de orden nacional, así como la función de registrarlos en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (art. 27). • Asigna al DNP la obligación de mantener actualizada la información del BPIN (art. 27). • Prevé la armonización entre planes y presupuesto (arts. 28 y 44). • Asigna al DANE, al DNP, a las entidades territoriales y a sus organismos de planeación responsabilidades en materia de planeación, entre ellas, para las entidades territoriales, la organización de bancos de programas y proyectos (para lo cual establece plazos perentorios) y, para el segundo, la organización de metodologías, criterios y procedimientos para la planeación, y una red nacional de bancos de proyectos (art. 49). • Establece que los programas y proyectos que se presenten con base en el respectivo banco de proyectos tendrán prioridad para acceder al sistema de cofinanciación y a los demás programas a ser ejecutados en los niveles territoriales. • Dispone que la Nación y las entidades territoriales, para efecto de la elaboración de los planes de inversión y con el propósito de garantizar coherencia y complementariedad en su elaboración, deberá mantener actualizados los bancos de programas y proyectos (art. 3, lit. 1). • Establece que las estrategias, programas y proyectos del Plan de Desarrollo deben ser factibles de realizar, según las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas. Se debe tener en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los cuales es posible acceder (art. 3, lit. 1).

	<ul style="list-style-type: none"> • Para efectos de la ejecución de los planes de desarrollo prevé la elaboración de planes de acción y dispone que para tal efecto, así como para la programación del gasto, se tendrán en cuenta los principios a que se refiere el art. 3 de la misma ley (art. 26).
	<ul style="list-style-type: none"> • Dispone que, en materia de elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo de las entidades territoriales se aplicarán, en cuanto sean compatibles, las mismas reglas precisas en la ley 152/94 para el Plan Nacional de Desarrollo (art. 36).
<p>Decreto 2099 del 6 de septiembre de 1994</p>	<p>“Por el cual se organiza el Fondo de Solidaridad y Emergencia Social de la Presidencia de la República”</p> <p>Establece que el FSES se denominará en adelante Red de Solidaridad Social, define su objeto y señala sus funciones.</p>
<p>Ley 179 del 30 de diciembre de 1994</p>	<p>“Por el cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 38 de 1989, Orgánica de presupuesto”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modifica el art. 31 de la ley 38/89, y dispone que no se podrá ejecutar ningún programa o proyecto que haga parte del Presupuesto General de la Nación hasta tanto no se encuentre evaluado por el órgano competente y registrado en el Banco Nacional de Programas y Proyectos (art. 23). • Establece reglas para la cofinanciación y dispone que los proyectos de cofinanciación que se encuentren identificados en el decreto de liquidación del presupuesto o sus distribuciones serán evaluados y aprobados directamente por los órganos cofinanciadores (art. 23). • Modifica el nombre del Banco de Proyectos de inversión nacional por el Banco Nacional de Programas y Proyectos (art. 55).
<p>Decreto 2150 del 5 de diciembre de 1995</p>	<p>“Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios, existentes en la administración pública”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modifica los artículos 23, 24, 27, 28 del decreto 2132 de 1992. • Dispone que las Unidades Especiales de las Oficinas de Planeación de los Departamentos y Distritos (UDECO) se encargarán de calificar la viabilidad de los programas y proyectos de cofinanciación que presenten las mismas entidades territoriales y los municipios del respectivo departamento (art. 69). • Dispone que el CONPES determinará los montos de los proyectos susceptibles de ser aprobados directamente por los comités departamentales y distritales de cofinanciación. • Establece mecanismos para la ejecución de recursos con el concurso de las entidades que administren los Fondos Departamentales y Distritales de Cofinanciación (art. 71).

	<ul style="list-style-type: none"> • Establece que los fondos de cofinanciación FIS y DRI, así como FINDETER, en relación con los fondos de cofinanciación que administra, podrán manejar directamente los recursos del Sistema Nacional de Cofinanciación, o mediante contratos de fiducia (art. 68).
Ley 225 del 20 de diciembre de 1995	<p>“Por la cual se modifica la Ley Orgánica del Presupuesto” Modifica varios artículos de las leyes 38 de 1989 y 179 de 1994 y deroga otros de las mismas leyes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispone que los proyectos de cofinanciación identificados en el decreto de liquidación o en sus distribuciones serán evaluados y aprobados directamente por los órganos cofinanciadores o por los mecanismos regionales previstos en el sistema de cofinanciación (art. 15). Este artículo deroga el art. 23, inciso 5, de la ley 179/94. • Establece que las entidades territoriales deberán ajustar las normas sobre programación, elaboración, aprobación y ejecución de sus presupuestos a las normas previstas en la Ley Orgánica del presupuesto, a más tardar el 31 de diciembre de 1996 (art. 32).
Decreto 111 del 15 de enero de 1996	<p>“Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995, que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto” Este decreto es el Estatuto Orgánico del Presupuesto, según lo dispuesto en el artículo 24 de la ley 225 de 1995.</p>
Decreto 568 del 21 de marzo de 1996	<p>“Por el cual se reglamentan las leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1994 y 225 de 1995, Orgánicas del Presupuesto General de la Nación”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamenta lo relacionado con el plan financiero, vigencias futuras, preparación, presentación, liquidación y ejecución del presupuesto. • Deroga los decretos 304/89, 3077/89, 251/90, 411/90, 843/90, 745/91, 1161/95, y la regulación del APC contenida en el decreto 359/95 a partir de la fecha en que la Dirección del Tesoro Nacional asuma la administración del Programa Anual Mensualizado de Caja, de acuerdo con lo dispuesto en el art. 23 de la ley 225/95.
Decreto 606 del 27 de marzo de 1996	<p>“Por el cual se reglamenta la conformación del Comité Nacional de Cofinanciación, se establecen reglas para su organización y funcionamiento, y se dictan otras disposiciones”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamenta lo relacionado con el plan financiero, vigencias futuras, preparación, presentación, liquidación y ejecución del presupuesto. • Deroga los decretos 304/89, 3077/89, 251/90, 411/90, 843/90, 745/91, 1161/95 y la regulación del APC contenida en el decreto 359/95 a partir de la fecha en que la Dirección del Tesoro Nacional asuma la administración del Programa Anual Mensualizado de Caja, de acuerdo con lo dispuesto en el art. 23 de la ley 225/95.

<p>Decreto 630 del 2 de abril de 1996</p>	<p>“Por el cual se modifica el decreto 359 de 1995”</p> <p>Modifica y reglamenta aspectos del decreto 359/96 del Plan Anualizado de Caja. Las disposiciones del decreto son de carácter transitorio mientras se desarrolla el Sistema de Cuenta Única Nacional.</p>
<p>Ley 290 del 12 de julio de 1996</p>	<p>“Por el cual se modifica el Parágrafo 1° del artículo 51 de la ley 152 de 1994”</p> <p>Amplía la vigencia de los Corpes hasta el 1° de enero del año 2000 (art. 1).</p>
<p>Ley 300 del 26 de julio de 1996</p>	<p>“Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones”</p> <p>Adiciona el artículo 2 del decreto 3132 de 1992 en relación con el objetivo del Fondo de Cofinanciación para la Inversión Social (FIS) (art. 34).</p>
<p>Decreto 2260 del 13 de diciembre de 1996</p>	<p>“Por el cual se introducen algunas modificaciones al Decreto 568 de 1996”</p> <p>Determina que el PAC financiado con recursos de la Nación deberá ser aprobado por el CONFIS.</p>
<p>Ley 344 del 27 de diciembre de 1996</p>	<p>“Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones”</p> <p>Señala el procedimiento para la elegibilidad de proyectos de iniciativa territorial financiados o cofinanciados con recursos del Fondo Nacional de Regalías (art. 6).</p>
<p>Decreto 1080 del 14 de abril de 1997</p>	<p>“Por el cual se reglamenta el artículo 6° de la Ley 344 de 1996 sobre el trámite para la financiación de proyectos regionales de</p> <p>Se definen los procedimientos para la financiación de proyectos regionales con recursos del Fondo Nacional de Regalías.</p>
	<p>“Por la cual se crea la Red de Solidaridad Social, de Fondo de Solidaridad Social, el Fondo de Programas Especiales para la Paz y el Fondo del Plan Nacional de Desarrollo Alternativo – Fondo Plante -, y se dictan otras disposiciones”</p>

<p>Ley 368 del 5 de mayo de 1997</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crea la red de Solidaridad Social como establecimiento público del orden nacional, adscrito al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (art. 1). • Define los objetivos de la Red de Solidaridad Social, entre los que se destaca financiar y cofinanciar programas y proyectos de apoyo a los sectores más pobres de la población colombiana (art. 2). • Señala las funciones de la Red de Solidaridad Social (art. 3). • Crea el Fondo de Programas Especiales para la Paz, como cuenta especial del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. • Crea el Fondo Plan Nacional de Desarrollo Alternativo —Fondo Plante— como cuenta especial del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.
<p>Decreto 1225 del 6 de mayo de 1997</p>	<p>“Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 368 de 1997, y se dictan otras disposiciones”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define los objetivos específicos de la Red de Solidaridad Social (art. 1). • Establece las funciones específicas para el cumplimiento de los objetivos de la Red de Solidaridad Social (art. 2). • Fusiona el Fondo de Solidaridad y Emergencia Social con la Red de Solidaridad Social (art. 15).
<p>Decreto 1691 del 27 de junio de 1997</p>	<p>“Por el cual se fusiona el Fondo de Cofinanciación para la Inversión Social (FIS) a la sociedad financiera de Desarrollo Territorial, S.A. – FINDETER”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fusiona el FIS a la Sociedad Financiera de Desarrollo Territorial, S.A. – FINDETER y dispone que los objetivos y las fusiones del fondo de Cofinanciación para la Inversión Social (FIS), establecidos en el decreto 2132 de 1992, seguirán desarrollándose por la Sociedad Financiera de Desarrollo Territorial, S.A. – FINDETER (art.1). • Dispone que FINDETER debe administrar los proyectos y recursos del Fondo de Inversión Social (FIS) como un sistema especial de cuentas (art. 4).
<p>Decreto 2141 del 4 noviembre de 1999</p>	<p>“Por el cual se modifica la estructura de la Comisión Nacional de Regalías”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta norma establece el procedimiento para la revisión y emisión del concepto de viabilidad de los proyectos susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Nacional de Regalías. • Señala la necesidad de que los ministerios registren en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional los proyectos susceptibles de ser financiados con recursos del Fondo Nacional de Regalías.

<p>Decreto 1363 del 12 de julio de 2000</p>	<p>“Por el cual se modifica la estructura el Departamento Nacional de Planeación”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asigna funciones a la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, entre otras las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Realizar orientación operativa y asistencia técnica del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional en todos los niveles, organismos y entidades públicas. - Elaborar, actualizar y distribuir los Manuales de Operación e Instalación de las herramientas computacionales desarrolladas por el DNP para el manejo del BPIN.
<p>Decreto 1813 del 18 de septiembre de 2000</p>	<p>“Por el cual se reorganiza el Fondo de Inversión para la Paz, FIP”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediante esta norma se establece la organización, las reglas y procedimientos generales para el funcionamiento y administración del Fondo de Inversión para la Paz, FIP. • Señala como función del consejo directivo: adoptar los reglamentos internos necesarios para la programación y ejecución de los recursos conforme a la Ley Orgánica del presupuesto.
<p>Resolución 0996 del 1 de noviembre de 2000</p>	<p>“Por el cual se establecen Grupos de Trabajo en la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas del Departamento Nacional de Planeación”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta norma conforma en la DIFP del DNP el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, BPIN, y Regalías, como grupos internos de trabajo.
<p>Resolución 0421 del 29 de mayo de 2001</p>	<p>“Por el cual se modifica y deroga los artículos 1 y 6 de la resolución 5345 de 1993, respectivamente”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delega en los ministerios y departamentos administrativos la función de calificar la viabilidad y efectuar el registro en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, BPIN, de los programas y proyectos de inversión.

• Deroga los artículos 1 y 6 de la resolución 5345 de 1990.

Anexo C. Método de evaluación del Departamento Nacional de Planeación a los Bancos de Proyectos

<p>Existencia y calidad de procesos internos de inversión pública municipal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de procesos de inversión pública para la programación y formulación de proyectos (+5 puntos), ejecución de proyectos (+5 puntos), seguimiento a la ejecución de proyectos (+5 puntos) y evaluación de proyectos (+ 5 puntos). • Hay evidencia de que los procesos, manuales o metodologías existentes se implementan (+10 puntos). • Los procesos documentados identifican claramente a los responsables de cada procedimiento (+ 10 puntos). • La documentación de procesos identifica productos que se generan por cada proceso (+ 10 puntos). • Los procesos de inversión pública están anunciados en medios de consulta interna (+ 10 puntos). • Se tienen indicadores que permiten medir el nivel de cumplimiento de los procesos para lograr una mejora continua (+ 10 puntos). • Se realizan informes de cumplimiento de indicadores de procesos al menos una vez al año (+10 puntos). • Los manuales se revisan al menos una vez al año como producto de los informes realizados (o hay soportes de toma de decisiones en relación con las recomendaciones o hallazgos identificados en los informes) (+20 puntos).
<p>Existencia y división de funciones de formulación y evaluación de los proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe la función de formular proyectos de inversión asignada a un área o entidad de la administración municipal y efectivamente se realiza (+ 10 puntos). • Existe la función de evaluación ex-ante a los proyectos de inversión y efectivamente se realiza (+ 20 puntos). • Existe la función de seguimiento a los proyectos en todo el ciclo de la inversión y efectivamente se realiza (+ 10 puntos). • Se realizan evaluaciones de cierre (operativa) de los proyectos de inversión (+10 puntos). • Existe la función de evaluación ex-post (resultados, cumplimiento de objetivos) a los proyectos de inversión y efectivamente se realiza (+ 10 puntos). • Quienes desarrollan los aspectos técnicos de la formulación cuentan con la experiencia requerida para ello (véase nota 1) (+ 10 puntos). • Quienes desarrollan los aspectos técnicos del seguimiento y la evaluación cuentan con la experiencia requerida para ello (véase nota 2) (+ 10 puntos).

	<ul style="list-style-type: none"> Las funciones de formulación y evaluación están a cargo de áreas o funcionarios diferentes y no dependen la una de la otra (+20 puntos).
<p>Existencia y uso de herramientas de apoyo al ciclo de inversión</p>	<ul style="list-style-type: none"> La herramienta consiste en carpetas magnéticas para cada proyecto (+ 10 puntos). La herramienta incluye archivos en Excel con información consolidada de los proyectos (+ 10 puntos). La herramienta incluye sistemas o módulos de información para gestión de proyectos (véase nota 1) (+ 10 puntos). El sistema cuenta con un sistema de alertas o permite generar reportes o informes (o se generan los mismos a partir de la información del sistema o se utiliza la información del sistema para la elaboración de planes de acción estratégicos u otros instrumentos de gestión de la administración municipal) para la toma de decisiones (+10 puntos). Los informes o reportes son remitidos o presentados oportunamente a la alta dirección o a quien corresponda tomar acciones correctivas (+15 puntos). La información de los distintos componentes está vinculada entre sí (+15 puntos). La información de los distintos componentes está integrada con la información presupuestal (+10 puntos). Los sistemas de información son estables y presentan desempeño y usabilidad adecuados (véase nota 2) (+ 10 puntos). Existen prácticas para hacer copias de seguridad de la información al menos semanalmente en una ubicación física diferente a donde se encuentra la información original (+ 10 puntos).
<p>Contenido de la herramientas de gestión de proyectos</p>	<p>Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> Base de datos de proyectos en cola (Banco de Proyectos o lista de proyectos preaprobados en espera de recursos) (+10 puntos). <p>Programación</p> <ul style="list-style-type: none"> Lista consolidada de los proyectos que se aprueban para ser ejecutados en cada vigencia fiscal (ejemplo: Plan Operativo Anual de Inversiones o presupuesto de inversiones anual) (+10 puntos). <p>Ejecución y seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Avances financieros periódicos (por lo menos trimestralmente) de los proyectos en ejecución (+10 puntos).

	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de indicadores de avance físico periódicos (no financieros) (+15 puntos). Cierre y evaluación • Resultados o evaluaciones de los proyectos (+15 puntos). Detalles de la información disponibles en la(s) herramienta(s) de gestión de proyectos • Contiene información básica del proyecto: objetivo (+2 puntos), descripción (+2 puntos), componentes del proyecto (+2 puntos), gerente del proyecto (+2 puntos) y empresa ejecutora del proyecto (+2 puntos). • Contiene detalles técnicos del proyecto: cronograma por etapas o actividades (+10 puntos), soportes técnicos (estudios y diseños) (+10 puntos). • Contiene detalles de financiación: esquema de financiación (por componente y por fuente) (+10 puntos).
<p>Existencia y alineación de instrumentos de planeación de la inversión a mediano plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una herramienta de planeación de mediano plazo del presupuesto de inversión (por ejemplo: Plan de Gobierno, Plan de Desarrollo, Plan Plurianual de Inversiones) (+20 puntos). • Se realiza un ejercicio de proyección que garantice la sostenibilidad de las finanzas públicas en el mediano plazo (ejemplo: Marco Fiscal de Mediano Plazo) (+10 puntos). • Dicho ejercicio se toma como marco para la asignación de recursos tanto en el mediano plazo como en los presupuestos anuales (+10 puntos). • El presupuesto anual está desagregado a nivel de entidad/unidad (+ 8 puntos) y sector (+8 puntos). • El presupuesto anual está desagregado de manera programática (por ejemplo: objetivos, estrategia, programa y proyecto) (+14 puntos). • Esta desagregación corresponde a la estructura programática de la herramienta de planeación de mediano plazo (+30 puntos).
<p>Prácticas implementadas en la fase de preinversión de los proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existen fichas metodológicas para llevar a cabo estudios previos (de perfil, de prefactibilidad, o de factibilidad, según se requiera para el proyecto evaluado) (+ 20 puntos). • Se realizan estudios previos basados en metodologías estandarizadas o formalizadas en la administración municipal (véase nota 2) (+ 30 puntos). • Los estudios incluyen (según el tipo de estudio que aplique para el proyecto evaluado) (+ 50 puntos): Idea: identificación del problema, posibles beneficiarios, localización, los objetivos y posibles soluciones.

	<p>Perfil: información a nivel de idea más análisis preliminar de los aspectos técnicos, del mercado, de beneficios y costos, además de la evaluación a ese nivel.</p> <p>Prefactibilidad: información a nivel de perfil más datos adicionales que permitan descartar ciertas alternativas y perfeccionar las restantes. Evaluaciones técnicas y económicas a las alternativas preseleccionadas.</p> <p>Factibilidad: examen detallado de la alternativa que se ha considerado mejor en la etapa anterior. Valoración detallada de sus beneficios y costos**</p>
Proyectos de inversión que cuentan con diseños definitivos y documentación para la ejecución	<p>El expediente técnico del proyecto incluye:</p> <p>Información sobre la localización del proyecto (+5 puntos).</p> <p>El presupuesto estimado desagregado por actividades (+15 puntos).</p> <p>El presupuesto estimado desagregado por fuentes (+10 puntos).</p> <p>El cronograma de ejecución, en donde se incluye actividad y fecha o tiempo estimado de ejecución de cada actividad (+15 puntos).</p> <p>El cronograma de absorción de los recursos (+15 puntos).</p> <p>Estudios de preinversión (+20 puntos).</p> <p>Dictamen de factibilidad o licencias (cuando aplica) (+10 puntos).</p> <p>Diseños técnicos o planos (+10 puntos).</p>
Existencia de procesos formales de auditoría de los proyectos de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan periódicamente auditorías generales (por lo menos una vez al año), con estándares de calidad, al proceso de inversión pública (+20 puntos). • Se realizan periódicamente auditorías técnicas (por lo menos una vez al año), con estándares calidad, a proyectos de inversión (+10 puntos). • Se realizan auditorías periódicas (por lo menos una vez al año) o actividades de auditoría por parte de la sociedad civil (+20 puntos). • Existe evidencia de que los resultados de las auditorías de la sociedad civil son analizados, resueltos y discutidos por la administración municipal (véase nota 1) (+20 puntos). • Existe algún mecanismo institucionalizado para recibir o atender auditorías de la sociedad civil (+20 puntos). • Se realizan auditorías por parte de terceros especializados (+10 puntos).
Contenido y medios de difusión sobre la inversión anual programada	<p>Información básica del proyecto: duración del proyecto (+3 puntos), población objetivo (+3 puntos), objetivo(s) (+6 puntos), descripción (+6 puntos), componentes del proyecto (+6 puntos), responsable(s) de la ejecución (+3 puntos).</p> <p>Detalles técnicos del proyecto: cronograma por etapas o actividades (+10 puntos), indicadores de resultado (+10 puntos).</p> <p>Detalles de financiación y ejecución: presupuesto asignado (+10 puntos),</p>

	<p>avances en la ejecución presupuestal con actualización en los últimos tres meses (+10 puntos), avances observados en los indicadores de resultado con actualización semestral (+5 puntos), otro tipo de evidencia del seguimiento a los proyectos (por ejemplo: fotos, testimonios, informes de auditorías, actas de seguimiento, videos, soportes de rendición de cuentas) (+5 puntos).</p> <p>Medios de difusión de la información: la información se publica en medios virtuales (+15 puntos).</p> <p>La información se publica en medios físicos o presenciales (+8 puntos).</p> <p>El indicador tomará el valor de 0 si el municipio no publica la información sobre la inversión o esta no es de acceso público.</p>
<p>Calificación del personal encargado de la planeación y ejecución de la inversión pública</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un perfil de competencia definido para los funcionarios encargados de la planeación, formulación, ejecución y seguimiento de la inversión pública (+10 puntos). • Los perfiles establecen plenamente los requisitos de formación y experiencia (+10 puntos). • Se realizan actualizaciones o capacitaciones al personal por lo menos cada dos años en aspectos relevantes para la inversión pública del municipio (+10 puntos). • El funcionario encargado de la planeación y dirección de la inversión tiene al menos dos años como técnico en unidades encargadas de planeación del gasto en instituciones públicas o privadas (+10 puntos). • El funcionario encargado de la planeación y dirección de la inversión tiene por lo menos tres años de experiencia como técnico en unidades de planeación, formulación de proyectos y seguimiento a la inversión en cualquier nivel de gobierno. Por lo menos un año como jefe de alguna unidad relacionada con planeación, formulación de proyectos o seguimiento a la inversión (+20 puntos). • El funcionario encargado de la planeación y dirección de la inversión posee estudios técnicos o estudios universitarios de al menos tres años en administración pública, administración de empresas o afines (+5 puntos). • El director de obras tiene al menos dos años como técnico en unidades encargadas de la estructuración y priorización de proyectos en instituciones públicas o privadas (+10). • El director de obras tiene por lo menos tres años de experiencia como técnico en unidades, encargado de la estructuración y seguimiento físico a proyectos de obra en cualquier nivel de gobierno (+20 puntos). • El director de obras posee estudios técnicos o universitarios de al menos tres años en ingeniería civil, arquitectura o afines (+10 puntos).

Ejecución de la inversión en los últimos tres años	$\frac{[(\text{Monto de recursos anuales de inversión ejecutados (Año N-1)/Monto de recursos de inversión anuales programados inicialmente) (Año N-1)] + [(\text{Monto de recursos anuales de inversión ejecutados (Año N-2)/Monto de recursos de inversión anuales programados inicialmente) (Año N-2)] + [(\text{Monto de recursos anuales de inversión ejecutados (Año N-3)/Monto de recursos de inversión anuales programados inicialmente) (Año N-3)]}{3} \times 100$ <p>i. e. promedio simple de las tasas de ejecución para los últimos tres años.</p>
Capacidad de formulación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Existe personal dentro del municipio con capacidades técnicas de formulación de proyectos de inversión (se incluyen los sectores y planeación) (+ 10 puntos). • Los expertos en formulación de proyectos son especializados en temas sectoriales (+ 50 puntos). • Los expertos en formulación de proyectos tienen experiencia en formulación de proyectos de inversión en entidades territoriales (+ 40 puntos).
Apalancamiento de la inversión	$\frac{\text{Monto de inversión financiada con fuentes diferentes a las transferencias de ley o ingresos propios}}{\text{Monto total de la inversión presupuestada}} \times 100$
Inversión financiada con recursos del nivel central	$\frac{\text{Monto de la inversión financiada con transferencias y otras fuentes del gobierno central}}{\text{Monto total de la inversión municipal}} \times 100$
Ejecución de la inversión por terceros	$\frac{\text{Proyectos de inversión anual ejecutados con participación de terceros}}{\text{Total de proyectos de inversión anual ejecutados por el municipio}} \times 100$

Anexo D. Cuestionario de evaluación del grado de madurez en gestión de proyectos en el Banco de Proyectos del Departamento Administrativo de Planeación Municipal

ÍTEM	PREGUNTAS - DOMINIO PROYECTOS
1	¿El patrocinador (directores, subdirectores, secretarios de dependencias y asesores de la alcaldía) y otros involucrados se comprometen a la hora de establecer una dirección para el proyecto que armonice con los mejores intereses de todos los involucrados?
2	¿Su organización considera el riesgo durante la selección de proyectos?
3	¿Los objetivos y metas de su organización se comunican y son comprendidos por los equipos de proyecto?
4	¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles con respecto al tiempo, el costo y la calidad?
5	¿Su organización mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente?
6	¿Su organización tiene políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de administración de proyectos?
7	¿Su organización ha integrado completamente las áreas de conocimiento del PMBOK a su metodología de administración de proyectos?
8	¿Su organización usa los procesos y técnicas de administración de proyectos de una manera que sea relevante y efectiva para cada proyecto?
9	¿Su organización usa datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos para planificar y replanificar?
10	¿Su organización establece el rol de administrador de proyecto para todos los proyectos?
11	¿Su organización ha establecido estructuras estandarizadas de equipos de proyecto entre dependencias funcionales?
12	¿Su organización crea un ambiente de trabajo que apoya, brinda confiabilidad y faculta a los equipos de proyecto a tomar riesgos calculados cuando es apropiado?
13	¿Su organización tiene los procesos, herramientas y guías necesarias u otros medios formales para evaluar los niveles de desempeño, de conocimiento y de experiencia de los recursos del proyecto y los asigna de forma adecuada a los roles del proyecto?
14	¿Su organización crea un ambiente de trabajo que apoya los logros personales y profesionales?
15	¿Los administradores de proyecto de su organización comunican y colaboran efectiva y responsablemente con los administradores de otros proyectos relacionados o dependientes?
16	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados para los procesos de inicio o de manejo de iniciativas de proyectos?

17	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planeación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planeación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planeación de la Gestión de Riesgos)?
18	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planeamiento de la solicitud de ofertas)?
19	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?
20	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?
21	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos principales de control (informe de desempeño, control integrado de cambios)?
22	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de la calidad, monitoreo y control del riesgo)?
23	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de proyecto para los procesos de cierre (cierre del contrato y cierre administrativo)?
24	¿Su organización puede demostrar el retorno sobre la inversión de los proyectos realizados?
25	¿En los proyectos de su organización se definen y revisan las metas y criterios de éxito al inicio del proyecto y se revisan luego durante la ejecución?
26	¿Su organización tiene un enfoque estandarizado para la definición, recolección y análisis de las métricas del proyecto para asegurarse que los datos del mismo son consistentes y precisos?

27	¿Su organización usa estándares, tanto internos como externos, para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?
28	¿Su organización ha definido hitos o puntos de control de avance donde las entregas de los proyectos son evaluadas para determinar si el proyecto debería continuar o terminar?
29	¿Su organización usa técnicas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?
30	¿Su organización usa un sistema formal de desempeño que evalúa a los miembros del equipo y a los equipos de proyecto, tanto en su desempeño en el proyecto como en los resultados generales del mismo?
31	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos de inicio (identificación de necesidades, manejo de iniciativas, etc.)?
32	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de planificación, definición de la estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planeación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo y planificación de la gestión de riesgos)?
33	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?
34	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?
35	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor, administración del contrato)?
36	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos principales de control (informe de desempeño y control integrado de cambios)?
37	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de la calidad, monitoreo y control del riesgo)?
38	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos de cierre (cierre del contrato y cierre administrativo)?

39	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos de inicio (identificación de necesidades, manejo de iniciativas, etc.)?
40	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo y planificación de la gestión de riesgos)?
41	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?
42	¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?
43	¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección de proveedores y administración del contrato)?
44	¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos principales de control (informe de desempeño y control integrado de cambios)?
45	¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de la calidad, monitoreo y control del riesgo)?
46	¿Su organización establece y usa controles a nivel de proyecto para gestionar la estabilidad de los procesos de cierre (cierre del contrato y cierre administrativo)?
47	¿Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas en los proyectos pasados?
48	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos de inicio?

49	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo y planificación de la gestión de riesgos)?
50	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?
51	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?
52	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor y administración del contrato)?
53	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos principales de control (informe de desempeño y control integrado de cambios)?
54	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de la calidad, monitoreo y control del riesgo)?
55	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos de cierre (cierre del contrato y cierre administrativo)?
ÍTEM	PREGUNTAS - DOMINIO DE PROGRAMAS
56	¿Su organización tiene una estructura funcional establecida que apoya la efectiva comunicación y colaboración entre los proyectos dentro de un programa orientado a mejorar los resultados de esos proyectos?
57	¿Los administradores de programa evalúan la confiabilidad de los planes de proyectos en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?
58	¿Los administradores de programa entienden cómo sus programas y otros programas en la organización calzan dentro de las metas y estrategias globales de la organización?

59	¿Su organización usa un conjunto común de procesos para administrar e integrar, de forma consistente, múltiples proyectos?
60	¿Su organización establece y utiliza procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos de inicio?
61	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo y planificación de la gestión de Riesgos)?
62	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?
63	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?
64	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor y administración del contrato)?
65	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos principales de control (informe de desempeño y control integrado de cambios)?
66	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de la calidad, monitoreo y control del riesgo)?
67	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de programa para los procesos de cierre (cierre del contrato y cierre administrativo)?
68	¿Su organización evalúa métricas de los procesos a todos los niveles para realizar mejoras?

69	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos de inicio?
70	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo y planificación de la gestión de riesgos)?
71	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?
72	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?
73	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos facilitadores distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor y administración del contrato)?
74	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos principales de control (informe de desempeño y control integrado de cambios)?
75	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de la calidad, monitoreo y control del riesgo)?
76	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de programa para los procesos de cierre (cierre del contrato y cierre administrativo)?
77	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para estabilidad de los procesos de inicio?
78	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo y planificación de la gestión de riesgos)?

79	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?
80	¿Su organización establece y usa controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?
81	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor y administración del contrato)?
82	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos principales de control (informe de desempeño y control integrado de cambios)?
83	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de la calidad, monitoreo y control del riesgo)?
84	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de programa para gestionar la estabilidad del proceso de cierre (cierre de contrato y cierre administrativo)?
85	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos de inicio (identificación de necesidades y manejo de iniciativas)?
86	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuenciamiento de actividades, estimación de la duración de actividades, desarrollo del cronograma, planificación de los recursos, estimación del costo, presupuestación del costo y planificación de la gestión de riesgos)?
87	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo

	de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?
88	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras al nivel de programa para los procesos principales de ejecución (ejecución de plan de proyecto)?
89	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor y administración del contrato)?
90	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos principales de control (informe de desempeño y control integrado de cambios)?
91	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios al alcance, control del cronograma, control del costo, control de la calidad, monitoreo y control del riesgo)?
92	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de programa para los procesos de cierre (cierre de contrato y cierre administrativo)?
ÍTEM	PREGUNTAS - DOMINIO DE PORTAFOLIOS
93	¿Su organización considera efectivamente la carga de trabajo, las necesidades de negocio/utilidades y los marcos de tiempo para los entregables para decidir cuánto trabajo en proyectos puede desarrollar?
94	¿Su organización alinea y prioriza sus proyectos en función de su estrategia de negocios?
95	¿Esta su organización “proyectizada” en el sentido que tiene políticas y valores en gestión de proyectos, un lenguaje común para proyectos y el uso de procesos de gestión de proyectos a través de toda la organización?
96	¿Su organización usa y mantiene una estructura, una metodología y procesos comunes para gestionar sus proyectos?
97	¿Están los ejecutivos de su organización directamente involucrados en la dirección de la gestión de proyectos y demuestran conocimiento y apoyo a esa dirección?
98	¿Soporta la estructura de su organización esta dirección de la gestión de proyectos?
99	¿Apoya su organización una comunicación abierta entre todos los niveles?
100	¿Las personas en diferentes roles y funciones en toda la organización colaboran para definir y acordar metas en común?

101	¿Tiene su organización una estrategia para retener el conocimiento de los recursos internos y externos?
102	¿Su organización tiene y apoya a la comunidad interna de gestión de proyectos y proactivamente brinda todos los roles requeridos para la gestión de portafolios?
103	¿Su organización motiva la afiliación a comunidades externas de gestión de proyectos (e. g. asociaciones profesionales, iniciativas locales, etc.)?
104	¿Su organización brinda desarrollo y entrenamiento en marcha a los recursos en gestión de proyectos?
105	¿Su organización tiene planes progresivos de carrera para los roles relacionados a proyectos?
106	¿Realiza su organización gestión de portafolios e incluye la planificación, gestión del riesgo, adquisiciones y gestión financiera?
107	¿Balancea su organización la combinación de proyectos en un portafolio para asegurar la salud del mismo?
108	¿El sistema de gestión de la calidad de su organización incluye la gestión de portafolio?
109	¿El sistema de gestión de la calidad de su organización es revisado por un cuerpo o entidad independiente?
110	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados al nivel de portafolio para el proceso de inicio?
111	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición de actividades, secuenciación de actividades, estimación de la duración, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, presupuestación de costos y planificación de la gestión del riesgo)?
112	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados al nivel de portafolio para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?
113	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados al nivel de portafolio para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?

114	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor y administración del contrato)?
115	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos principales de control (informes de desempeño y control integrado de cambios)?
116	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios del alcance, control de cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?
117	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de portafolio para los procesos de cierre (cierre de contrato y cierre administrativo)?
118	¿Su organización recolecta métricas de aseguramiento de calidad en los proyectos?
119	¿Su organización tiene un repositorio central de métricas de proyectos?
120	¿Su organización usa métricas para determinar la eficiencia de los proyectos, programas y portafolios?
121	¿Su organización usa procesos y sistemas formales de medición del desempeño para evaluar a los individuos y equipos de proyecto?
122	¿Su organización evalúa y considera la inversión financiera y de recursos humanos al seleccionar proyectos?
123	¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al seleccionarlos?
124	¿Su organización tiene herramientas de gestión de proyectos que están integradas a otros sistemas corporativos?
125	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos de inicio?
126	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición de actividades, secuenciación de actividades, estimación de la duración, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, presupuestación de costos y planificación de la gestión del riesgo)?
127	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos,

	planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?
128	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?
129	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor y administración del contrato)?
130	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos principales de control (informes de desempeño y control integrado de cambios)?
131	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control de cambios del alcance, control de cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?
132	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de portafolio para los procesos de cierre (cierre de contratos y cierre administrativo)?
133	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos de inicio?
134	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición de actividades, secuenciación de actividades, estimación de la duración, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, presupuestación de costos y planificación de la gestión del riesgo)?
135	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?
136	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?

137	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor y administración del contrato)?
138	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos principales de control (informes de desempeño y control integrado de cambios)?
139	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control del cambio del alcance, control de cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?
140	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de portafolio para gestionar la estabilidad de los procesos de cierre (cierre de contratos y cierre administrativo)?
141	¿Posee su organización un programa para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos?
142	¿Su organización reconoce la necesidad del OPM3 como parte de un programa de madurez en gestión de proyectos?
143	¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios ya realizados dentro de su metodología de gestión de proyectos?
144	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos de inicio?
145	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos principales de planificación (desarrollo del plan de proyecto, planificación del alcance, definición de actividades, secuenciación de actividades, estimación de la duración, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, presupuestación de costos y planificación de la gestión del riesgo)?
146	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de planificación (planificación de la calidad, adquisición de personal, planificación de la comunicación, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, planificación de la respuesta al riesgo, planificación del aprovisionamiento y planificación de la solicitud de ofertas)?
147	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)?

148	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud de ofertas, selección del proveedor y administración del contrato)?
149	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos principales de control (informes de desempeño, control integrado de cambios)?
150	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos facilitadores de control (verificación del alcance, control del cambio del alcance, control de cronograma, control de costos, control de calidad, monitoreo y control del riesgo)?
151	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de portafolio para los procesos de cierre (cierre de contratos y cierre administrativo)?

Anexo E. Encuesta de evaluación del grado de madurez del Banco de Proyectos

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL GRADO DE MADUREZ EN GESTION DE PROYECTOS EN AL BANCO DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION MUNICIPAL																	
<p>Nombre: Grupo Banco de Proyectos DAPM</p> <p>Fecha: Diciembre de 2016</p> <p>Lugar: Alcaldía de Cali, Departamento Administrativo de Planeación, Subdirección de Desarrollo Integral - Area Banco de Proyectos</p> <p>Objetivo de aplicar el cuestionario: Identificar el grado o nivel de Madurez respecto a los procesos y areas de conocimiento en Gerencia de Proyectos en el Planeacion Municipal.</p> <p>Procedimiento: Se realizara una contextualización al grupo del banco de Proyectos de Planeación Municipal entrevistado para poner en contexto y dejar claro el objetivo de la entrevista; luego el entrevistador planteará una a una las preguntas incluidas en este cuestionario, procurando en cada momento obtener el objetivo de cada pregunta. Para ello, podrán surgir espontáneamente durante la entrevista inquietudes adicionales para aclarar algún concepto o para lograr el objetivo final de la pregunta inicial</p>																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">METODO DE PUNTUACION MEDICION DE VARIABLES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">0</td> <td>No implementado para los Resultados de la Mejor Practica</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Parcialmente implementado para los Resultados de una Mejor Practica</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Aplica plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Buena Practica</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Aplica en su totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Practica</td> </tr> </tbody> </table>								METODO DE PUNTUACION MEDICION DE VARIABLES		0	No implementado para los Resultados de la Mejor Practica	1	Parcialmente implementado para los Resultados de una Mejor Practica	2	Aplica plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Buena Practica	3	Aplica en su totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Practica
METODO DE PUNTUACION MEDICION DE VARIABLES																	
0	No implementado para los Resultados de la Mejor Practica																
1	Parcialmente implementado para los Resultados de una Mejor Practica																
2	Aplica plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Buena Practica																
3	Aplica en su totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Practica																
ITEM	PREGUNTAS - DOMINIO PROYECTOS	PUNTUACIÓN	RES- PUESTA	AREAS DE CONOCIMIENTO	PROCESOS DE GESTION DE PROYECTOS	DOMINIOS											
1	¿El Patrocinador (Directores, subdirectores, secretarios de dependencias y asesores de la Alcaldía) y otros involucrados se comprometen a la hora de establecer una dirección para el proyecto que armonice con los mejores intereses de todos los involucrados? Comentarios: No en todos los proyectos los involucrados hacen parte del proyecto, y a su vez es muy difícil que estos se comprometan y hagan parte de la dirección del proyecto.	0 <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de los Interesados	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos											
2	¿Su organización considera el riesgo durante la selección de proyectos? Comentarios: En la formulación de cada proyecto se contempla los riesgos que pueden afectarle, como también se realiza un proceso de viabilidad del proyecto, no se ha implementado la gestión de riesgos en la priorización o selección de proyectos.	0 <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	1	Gestión del Riesgo	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos											
3	¿Los objetivos y metas de su organización se comunican y son comprendidos por los equipos de proyecto? Comentarios:	0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	2	Gestión de las comunicaciones	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos											
4	¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles con respecto al tiempo, el costo y la calidad? Comentarios:	0 <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	1	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos											
5	¿Su organización mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente? Comentarios:	0 <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	1	Gestión de la Calidad	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos											
6	¿Su organización tiene políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de administración de proyectos? Comentarios:	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos											
7	¿Su organización ha integrado completamente las áreas de conocimiento del PMBOK a su metodología de administración de proyectos? Comentarios:	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos											
8	¿Su organización usa los procesos y técnicas de administración de proyectos de una manera que sea relevante y efectiva para cada proyecto? Comentarios:	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos											
9	¿Su organización usa datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos para planificar y replanificar? Comentarios:	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos											
10	¿Su organización establece el rol de Administrador de Proyecto para todos los proyectos? Comentarios:	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de los Recursos Humanos	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos											
11	¿Su organización ha establecido estructuras estandarizadas de equipos de proyecto entre dependencias funcionales? Comentarios:	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de los Recursos Humanos	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos											
12	¿Su organización crea un ambiente de trabajo que apoya, brinda confiabilidad y faculta a los equipos de proyecto a tomar riesgos calculados cuando es apropiado? Comentarios:	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de los Recursos Humanos	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos											
13	¿Su organización tiene los procesos, herramientas y guías necesarias u otros medios formales para evaluar los niveles de desempeño, de conocimiento y de experiencia de los recursos del proyecto y los asigna de forma adecuada a los roles del proyecto? Comentarios:	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de los Recursos Humanos	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos											

Comentarios:							
14	¿Su organización crea un ambiente de trabajo que apoya los logros personales y profesionales?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3	0	Gestión de los Recursos Humanos	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos	
Comentarios:							
15	¿Los administradores de proyecto de su organización comunican y colaboran efectiva y responsablemente con los administradores de otros proyectos relacionados o dependientes?	0 <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	1	Gestión de las comunicaciones	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos	
Comentarios:							
16	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados para los procesos de inicio o de manejo de iniciativas de proyectos?	0 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 3	1	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Inicio	Proyectos	
Comentarios:							
17	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planeación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planeación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planeación de la Gestión de Riesgos)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos	
Comentarios:							
18	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de Proyecto para los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planeamiento de la Solicitud de Ofertas)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos	
Comentarios:							
19	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos	
Comentarios:							
20	¿Su organización establece y usa <u>procesos estandarizados</u> y documentados a nivel de Proyecto para los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos	
Comentarios:							
21	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Control (Informe de Desempeño, Control	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos	
Comentarios:							
22	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Proyecto para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos	
Comentarios:							
23	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre del Contrato, Cierre Administrativo)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Cierre	Proyectos	
Comentarios:							
24	¿Su organización puede demostrar el retorno sobre la inversión de los proyectos realizados?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3	0	Gestión del Alcance	Grupos de Procesos de Cierre	Proyectos	
Comentarios:							
25	¿Se definen los criterios de éxito al inicio del proyecto y se revisan luego durante la ejecución?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 <input type="checkbox"/> 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos	
Comentarios:							
26	¿Su organización tiene un enfoque estandarizado para la definición, recolección y análisis de las métricas del proyecto para asegurarse que los datos del mismo son consistentes y precisos?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos	
Comentarios:							
27	¿Su organización usa estándares tanto internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	0	Gestión de la Calidad	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos	
Comentarios:							

28	¿Su organización ha definido hitos o puntos de control de avance, donde las entregas de los proyectos son evaluadas para determinar si el proyecto debería continuar o terminar?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3	0	Gestión del Tiempo	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
Comentarios:						
29	¿Su organización usa técnicas de gestión de riesgos para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión del Riesgo	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos
Comentarios:						
30	¿Su organización usa un sistema formal de desempeño que evalúa a los miembros del equipo y a los equipos de proyecto, tanto en su desempeño en el proyecto como en los resultados generales del mismo?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de los Recursos Humanos	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos
Comentarios:						
31	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Proyecto para los Procesos de Inicio (identificación de necesidades, manejo de iniciativas, etc)?	0 <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	1	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Inicio	Proyectos
Comentarios:						
32	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Planificación Definición de la Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planeación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
Comentarios:						
33	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Proyecto para los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovechamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
Comentarios:						
34	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos
Comentarios:						
35	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Proyecto para los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos
Comentarios:						
36	Procesos Principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos
Comentarios:						
37	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Proyecto para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos
Comentarios:						
38	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre del Contrato, Cierre Administrativo)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Cierre	Proyectos
Comentarios:						
39	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Inicio (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas, etc)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Inicio	Proyectos
Comentarios:						
40	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
Comentarios:						
41	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovechamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 2 3 <input type="checkbox"/>	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
Comentarios:						

42	¿Su organización establece y usa controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos
	Comentarios:											
43	¿Su organización establece y usa controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección de Proveedores, Administración del Contrato)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos
	Comentarios:											
44	¿Su organización establece y usa controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos Principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0	Gestión de la Integración	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos
	Comentarios:											
45	¿Su organización establece y usa controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0	Gestión de la Integración	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos
	Comentarios:											
46	¿Su organización establece y usa controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Cierre (Cierre del Contrato, Cierre Administrativo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Cierre	Proyectos
	Comentarios:											
47	¿Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas en los proyectos pasados?	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	1	Gestión del Alcance	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
	Comentarios:											
48	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Inicio?	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	1	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Inicio	Proyectos
	Comentarios:											
49	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)?	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	1	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
	Comentarios:											
50	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
	Comentarios:											
51	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	1	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos
	Comentarios:											
52	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos
	Comentarios:											
53	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0	Gestión de la Integración	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos
	Comentarios:											
54	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0	Gestión de la Integración	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos
	Comentarios:											
55	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre del Contrato, Cierre Administrativo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Cierre	Proyectos
	Comentarios:											

ITEM	PREGUNTAS - DOMINIO DE PROGRAMAS	PUNTUACIÓN				RES- PUESTA	AREAS DE CONOCIMIENTO	PROCESOS DE GESTION DE PROYECTOS	DOMINIOS				
56	¿Su organización tiene una estructura funcional establecida que apoya la efectiva comunicación y colaboración entre los proyectos, dentro de un programa orientado a mejorar los resultados de esos proyectos?	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	1			Programa
	Comentarios:												
57	¿Los Administradores de Programa evalúan la confiabilidad de los Planes de Proyectos en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:												
58	¿Los Administradores de Programa entienden cómo sus programas y otros programas en la organización calzan dentro de las metas y estrategias globales de la organización?	0	<input type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	1			Programa
	Comentarios:												
59	¿Su organización usa un conjunto común de procesos para administrar e integrar de forma consistente, múltiples proyectos?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:												
60	¿Su organización establece y utiliza procesos estandarizados y documentados a nivel de Programa para los Procesos de Inicio?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:												
61	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de Programa para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:												
62	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de Programa para los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:												
63	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de Programa para los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:												
64	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de Programa para los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:												
65	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de Programa para los Procesos Principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:												
66	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de Programa para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:												
67	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de Programa para los Procesos de Cierre (Cierre del Contrato, Cierre Administrativo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:												
68	¿Su organización evalúa métricas de los procesos a todos los niveles para realizar mejoras?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:												
69	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Programa para los Procesos de Inicio?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Programa

	Comentarios:													
70	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Programa para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0				Programa
	Comentarios:													
71	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Programa para los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovechamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0				Programa
	Comentarios:													
72	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Programa para los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0				Programa
	Comentarios:													
73	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Programa para los Procesos Facilitadores Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0				Programa
	Comentarios:													
74	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Programa para los Procesos Principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0				Programa
	Comentarios:													
75	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Programa para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0				Programa
	Comentarios:													
76	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Programa para los Procesos de Cierre (Cierre del Contrato, Cierre Administrativo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0				Programa
	Comentarios:													
77	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Programa para estabilidad de los Procesos de Inicio?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0				Programa
	Comentarios:													
78	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0				Programa
	Comentarios:													
79	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovechamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0				Programa
	Comentarios:													
80	¿Su organización establece y usa controles a nivel de Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0				Programa
	Comentarios:													
81	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Programa, para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0				Programa
	Comentarios:													

82	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Programa, para gestionar la estabilidad de los Procesos Principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:								
83	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Programa, para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3 <input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:								
84	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Programa, para gestionar la estabilidad del Proceso de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:								
85	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de Programa para los Procesos de Inicio (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:								
86	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de Programa, para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:								
87	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de Programa, para los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovechamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:								
88	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras al nivel de Programa, para los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución de Plan de Proyecto)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:								
89	¿Su organización identifica, valora e implementa <u>mejoras</u> a nivel de <u>Programa</u> , para los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3 <input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:								
90	¿Su organización identifica, valora e implementa <u>mejoras nivel de Programa</u> para los Procesos Principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:								
91	¿Su organización identifica, valora e implementa <u>mejoras</u> a nivel de <u>Programa</u> , para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3 <input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:								
92	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de Programa para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Programa
	Comentarios:								
ITEM	PREGUNTAS - DOMINIO DE PORTAFOLIOS	PUNTUACIÓN				RES- PUESTA	AREAS DE CONOCIMIENTO	PROCESOS DE GESTION DE PROYECTOS	DOMINIOS
93	¿Su organización considera efectivamente la carga de trabajo, las necesidades de negocio/utilidades y los marcos de tiempo para los entregables, para decidir cuánto trabajo en proyectos puede desarrollar?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:								
94	¿Su organización alinea y prioriza sus proyectos en función de su estrategia de negocios?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1			Portafolio
	Comentarios:								
95	¿Esta su organización "proyectizada" en el sentido que tiene políticas y valores en Gestión de Proyectos, un lenguaje común para proyectos y el uso de Procesos de Gestión de Proyectos a través de toda la organización?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	1			Portafolio

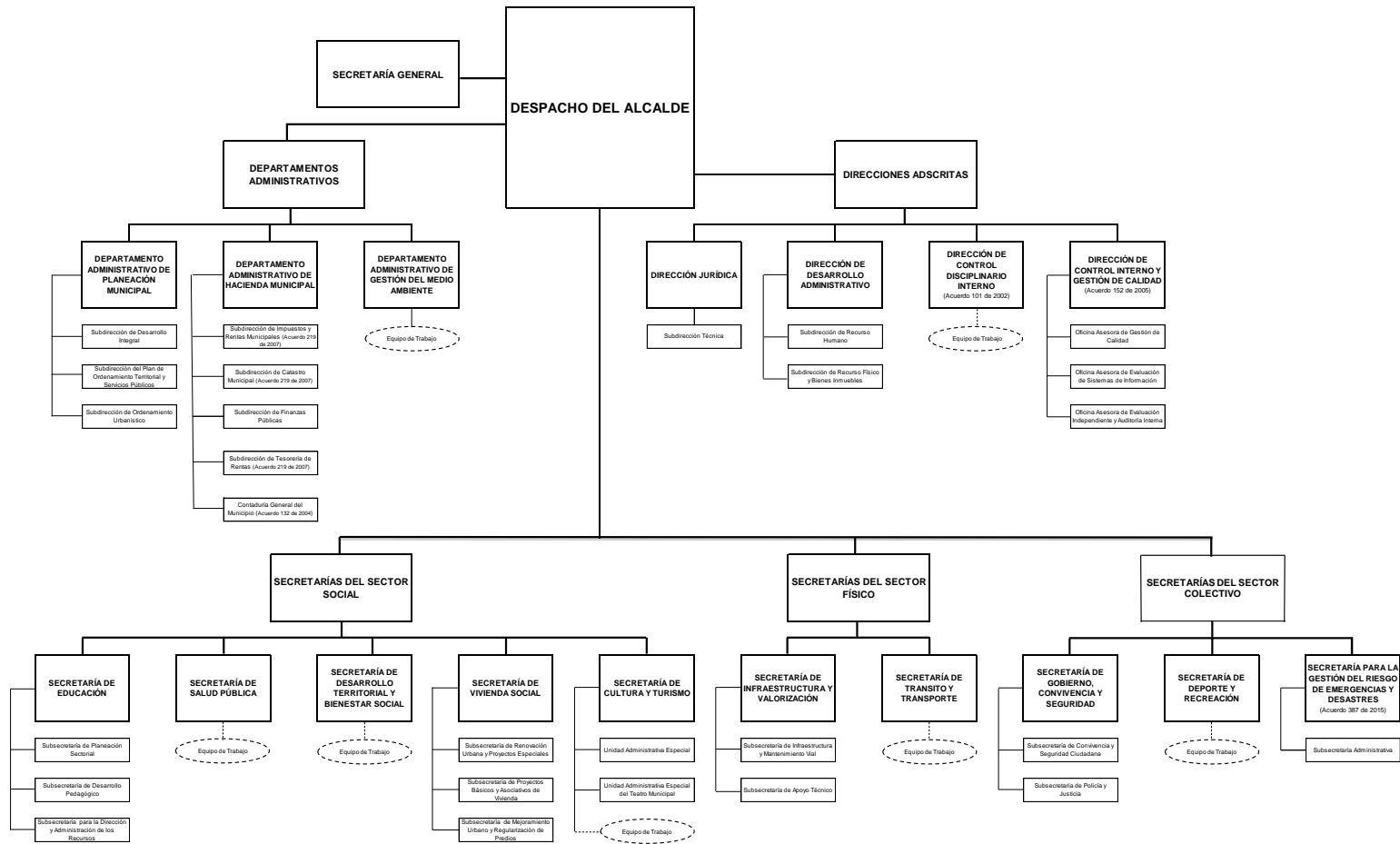
	Comentarios:								
96	¿Su organización usa y mantiene una estructura, una metodología y procesos comunes para gestionar sus proyectos?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		1		Portafolio
	Comentarios:								
97	¿Están los ejecutivos de su organización directamente involucrados en la Dirección de la Gestión de Proyectos y demuestran conocimiento y apoyo a esa Dirección?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		1		Portafolio
	Comentarios:								
98	¿Soporta la estructura de su organización esta Dirección de la Gestión de Proyectos?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		1		Portafolio
	Comentarios:								
99	¿Apoya su organización una comunicación abierta entre todos los niveles?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		1		Portafolio
	Comentarios:								
100	¿Las personas en diferentes roles y funciones en toda la organización colaboran para definir y acordar metas en común?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		1		Portafolio
	Comentarios:								
101	¿Tiene su organización una estrategia para retener el conocimiento de los recursos internos y externos?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		0		Portafolio
	Comentarios:								
102	¿Su organización tiene y apoya a la comunidad interna de Gestión de Proyectos y proactivamente brinda todos los roles requeridos para la Gestión de Portafolios?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		0		Portafolio
	Comentarios:								
103	¿Su organización motiva la afiliación a comunidades externas de Gestión de Proyectos?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		0		Portafolio
	Comentarios:								
104	¿Su organización brinda desarrollo y entrenamiento en marcha a los recursos en Gestión de Proyectos?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		1		Portafolio
	Comentarios:								
105	¿Su organización tiene planes progresivos de carrera para los roles relacionados a proyectos?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		0		Portafolio
	Comentarios:								
106	¿Realiza su organización Gestión de Portafolios, incluyendo planificación, gestión del riesgo, adquisiciones y gestión financiera?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		0		Portafolio
	Comentarios:								
107	¿Balancea su organización la combinación de proyectos en un Portafolio para asegurar la salud del mismo?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		0		Portafolio
	Comentarios:								
108	¿El sistema de gestión de la calidad de su organización, incluye la Gestión de Portafolio?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		0		Portafolio
	Comentarios:								
109	¿El sistema de gestión de la calidad de su organización es revisado por un cuerpo o entidad independiente?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		0		Portafolio
	Comentarios:								
110	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados al nivel de Portafolio para el Proceso de Inicio?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		0		Portafolio
	Comentarios:								
111	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Planificación . (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del alcance, Definición de actividades, Secuenciación de actividades, Estimación de la Duración, Desarrollo del Cronograma, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Planificación de la Gestión del Riesgo)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		0		Portafolio
	Comentarios:								
112	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados al nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovechamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>		0		Portafolio

	Comentarios:								
113	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3	0			Portafolio
	Comentarios:								
114	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3	0			Portafolio
	Comentarios:								
115	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Control? (Informes de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:								
116	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control de Cronograma, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3	0			Portafolio
	Comentarios:								
117	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Portafolio para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3	0			Portafolio
	Comentarios:								
118	¿Su organización recolecta métricas de aseguramiento de calidad en los proyectos?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3	0			Portafolio
	Comentarios:								
119	¿Su organización tiene un repositorio central de métricas de proyectos?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	2	3	1			Portafolio
	Comentarios:								
120	¿Su organización usa métricas para determinar la eficiencia de los proyectos, programas y portafolios?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:								
121	¿Su organización usa procesos y sistemas formales de medición del desempeño para evaluar a los individuos y equipos de proyecto?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:								
122	¿Su organización evalúa y considera la inversión financiera y de recursos humanos al seleccionar proyectos?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:								
123	¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al seleccionarlos?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:								
124	¿Su organización tiene herramientas de Gestión de Proyectos que están integradas a otros sistemas corporativos?	0 <input type="checkbox"/>	1 <input checked="" type="checkbox"/>	2	3	1			Portafolio
	Comentarios:								
125	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Portafolio para los Procesos de Inicio?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3	0			Portafolio
	Comentarios:								
126	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciación de Actividades, Estimación de la Duración, Desarrollo del Cronograma, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Planificación de la Gestión del Riesgo)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:								
127	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	0 <input checked="" type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:								

128	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
129	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
130	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Control (Informes de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
131	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control de Cronograma, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
132	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Portafolio para los Procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
133	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para gestionar la estabilidad de los Procesos de Inicio?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
134	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para gestionar la estabilidad de los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciación de Actividades, Estimación de la Duración, Desarrollo del Cronograma, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Planificación de la Gestión del Riesgo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
135	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
136	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para gestionar la estabilidad de los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
137	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
138	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para gestionar la estabilidad de los Procesos Principales de Control (Informes de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
139	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control del Cambio del Alcance, Control de Cronograma, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
140	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para gestionar la estabilidad de los Procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												
141	¿Posee su organización un programa para alcanzar la madurez en la Gestión de Proyectos?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	0			Portafolio
	Comentarios:												

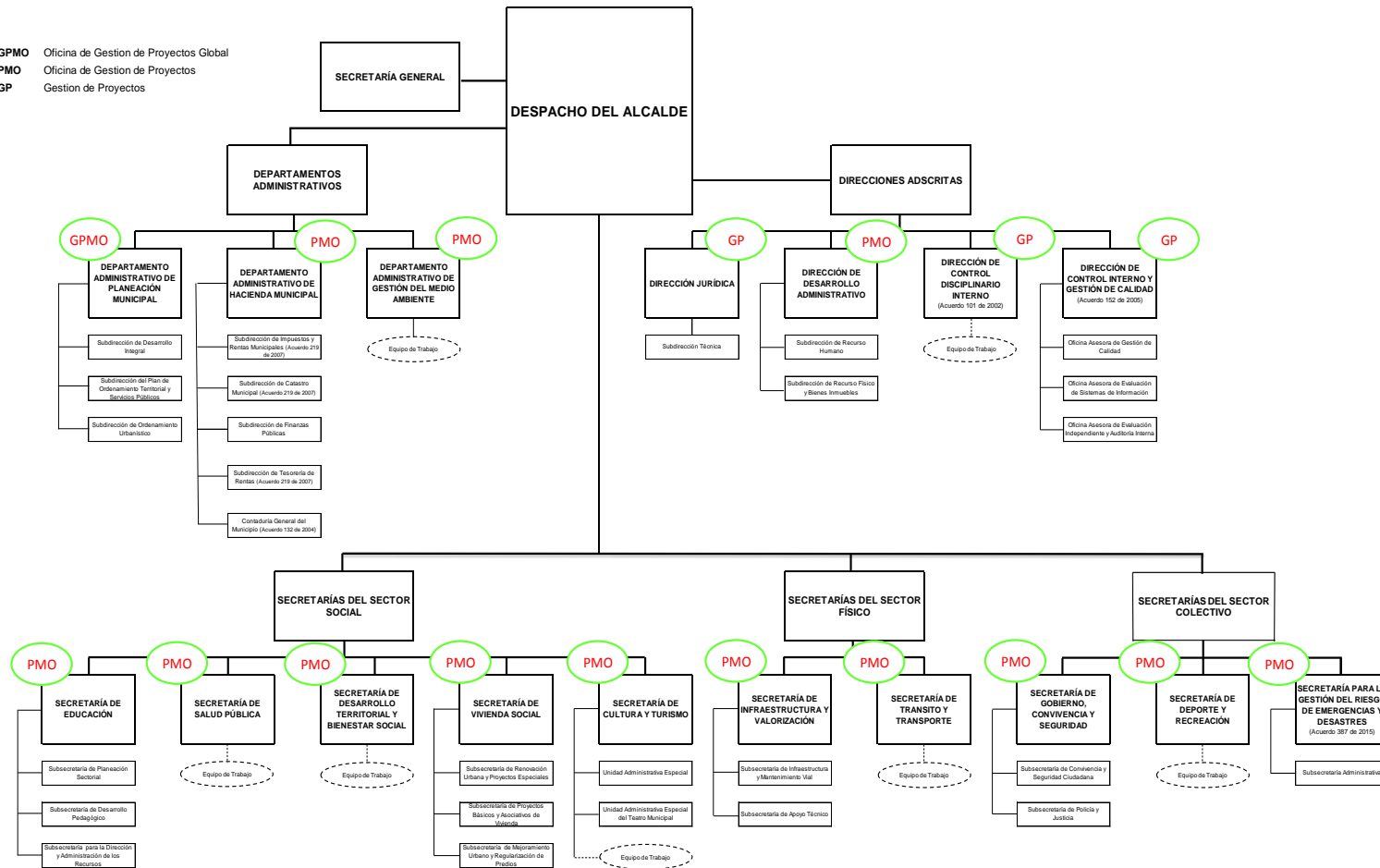
142	¿Su organización reconoce la necesidad del OPM3 como parte de un programa de madurez en Gestión de Proyectos?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0			Portafolio
	Comentarios:											
143	¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios ya realizados dentro de su metodología de Gestión de Proyectos?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0			Portafolio
	Comentarios:											
144	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos de Inicio?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0			Portafolio
	Comentarios:											
145	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del alcance, Definición de actividades, Secuenciación de Actividades, Estimación de la Duración, Desarrollo del Cronograma, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Planificación de la Gestión del Riesgo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0			Portafolio
	Comentarios:											
146	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0			Portafolio
	Comentarios:											
147	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0			Portafolio
	Comentarios:											
148	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0			Portafolio
	Comentarios:											
149	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Control (Informes de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0			Portafolio
	Comentarios:											
150	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control del Cambio del Alcance, Control de Cronograma, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0			Portafolio
	Comentarios:											
151	¿Su organización identifica, valora, e implementa mejoras a nivel de Portafolio para los Procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)?	0	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	0			Portafolio
	Comentarios:											

ANEXO F. Organigrama alcaldía de Santiago de Cali



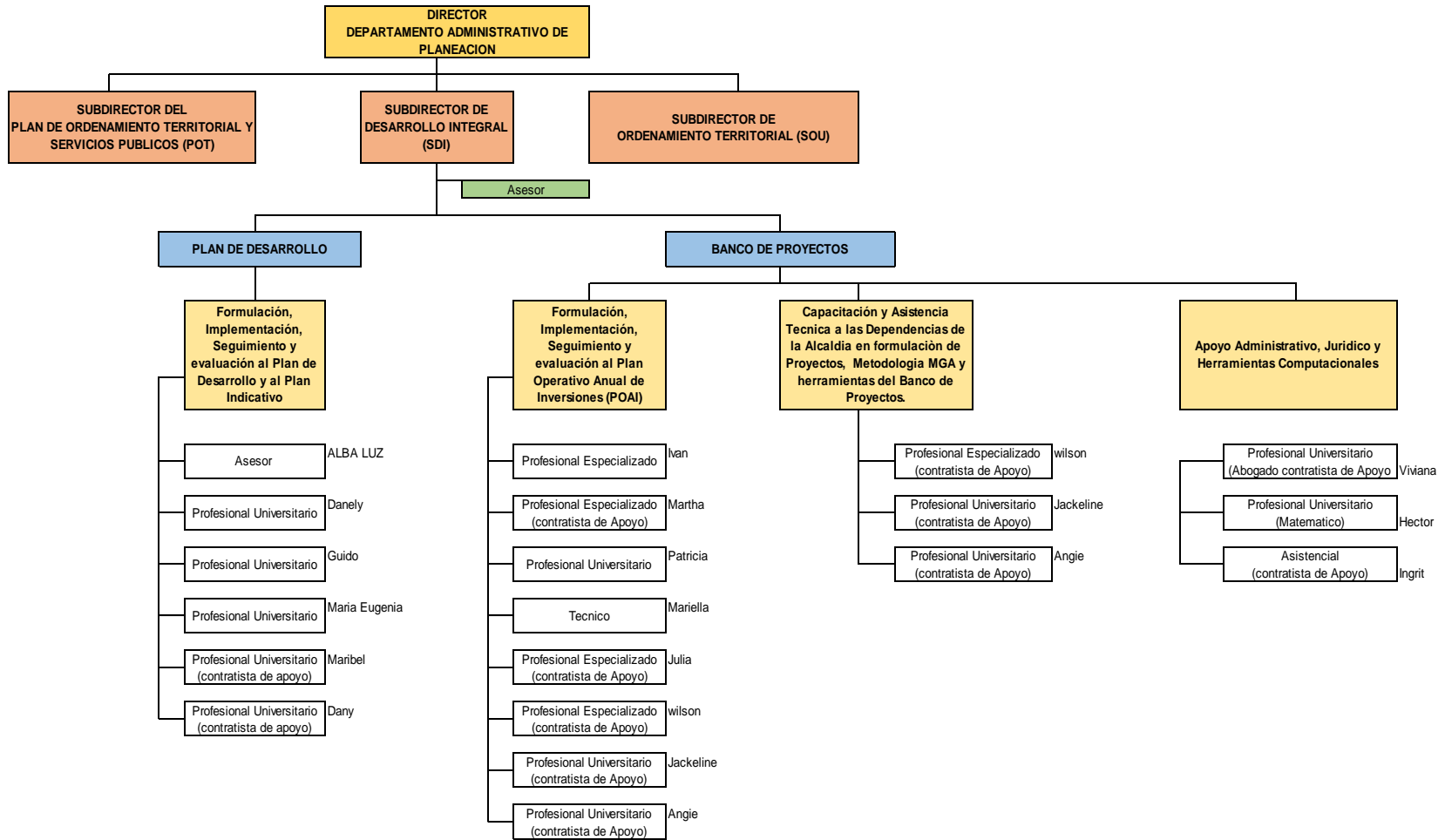
Anexo G. Organigrama propuesto alcaldía de Santiago de Cali

- GP** Oficina de Gestión de Proyectos Global
- PMO** Oficina de Gestión de Proyectos
- GP** Gestión de Proyectos

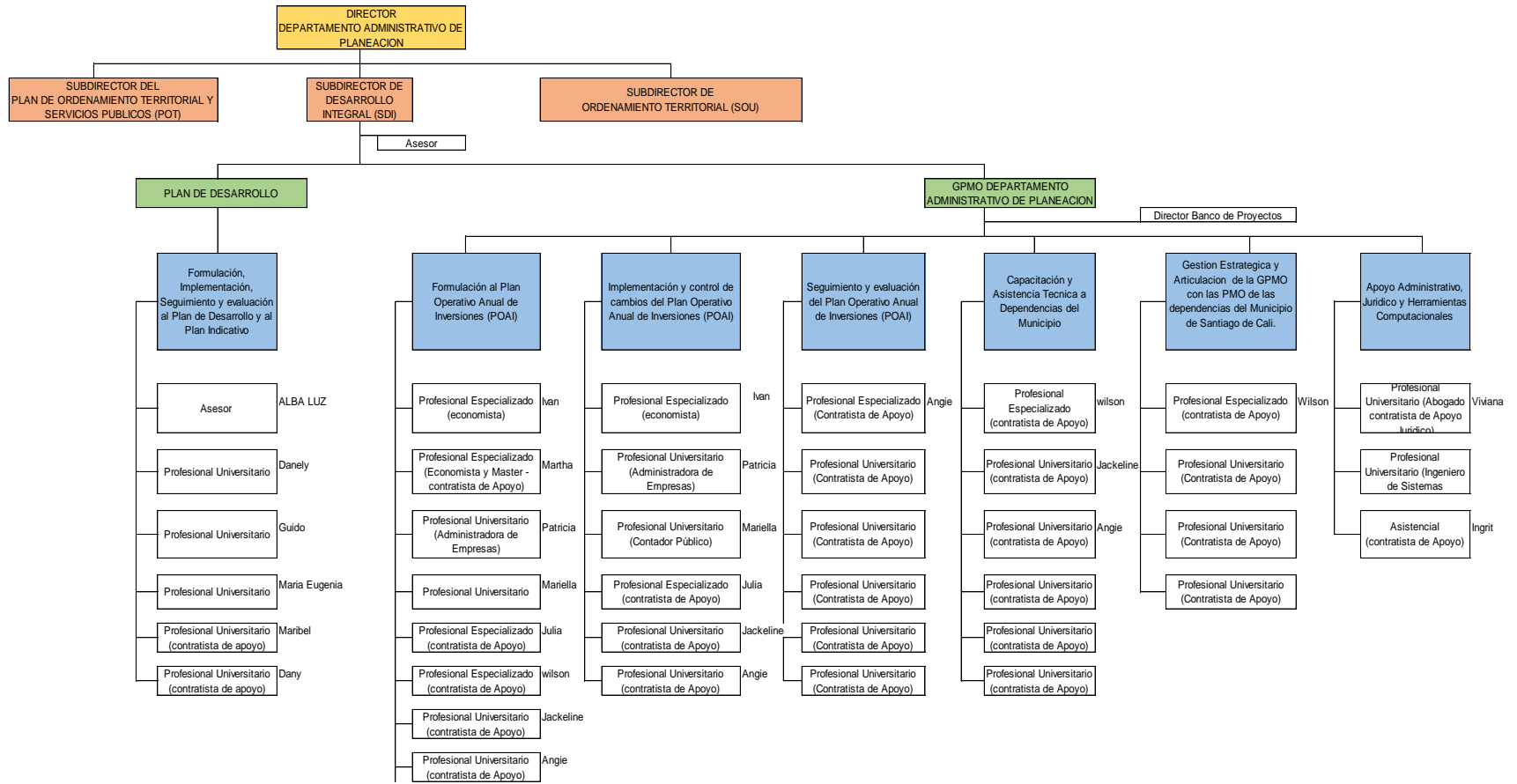


3	Seguimiento y Evaluación de la gestión en el Plan Operativo de las PMO de las Dependencias del Municipio	Monitorear y enrutar los resultados esperados en el Plan Operativo de las PMO de las dependencias.	Subdirector o Subsecretario de despacho	15	Definir los criterios para monitorear, analizar y evaluar la gestión de las PMO de las dependencias de la administración	Profesional Universitario de las Dependencias y Profesional Especializado en Gestión de Proyectos del DAPM	
				16	Establecer el canal para generar el Flujo de Información confiable, oportuna y actualizada.		
				17	Monitorear el avance de la gestión de las PMO de las dependencias.		
				18	Realizar ajustes y correctivos en la ejecución del Plan Operativo de las PMO.		
4	Formular y ejecutar el Plan de Capacitación y asistencia técnica a funcionarios y contratistas de las Dependencias que hacen parte de las Oficinas de Proyectos	Mejorar las competencias de los funcionarios en Gestión de Proyectos	Director o Secretario de Dependencia	19	Identificar las necesidades de Capacitación en las Oficinas de Proyectos y directivos de las Dependencias principalmente en temas de Gerencia de PMO.	Profesional Universitario, Profesional Especializado, Asesor de las dependencias	
				20	Formular los planes de Capacitación en las Oficinas de Proyectos y directivos de las Dependencias principalmente en temas de Gerencia de PMO.		
				21	Ejecutar los planes de Capacitación en las Oficinas de Proyectos y directivos de las Dependencias		
				22	Evaluar los planes de Capacitación en las Oficinas de Proyectos y directivos de las Dependencias		
				23	Ajustar y reformular los planes de Capacitación en las Oficinas de Proyectos y directivos de las Dependencias		
5	Desarrollo de Mejoras a los sistemas de la Alcaldía que integren el banco de proyectos, la gerencia estratégica de la GPMO y las PMO de las dependencias, la gerencia administrativa y financiera de la Administración	Fortalecer los sistemas para mejorar la eficiencia en la Gestión Estratégica de la GPMO y sus las PMO de las dependencias	Director o Secretario de Dependencia	21	Evaluar las herramientas tecnológicas respecto a las nuevas necesidades de Gestión estratégica de Proyectos de la GPMO y las PMO del Municipio.	Profesionales Universitarios, Especializados y Asesores, de la Oficina de Sistemas de las dependencias y de las oficinas de Sistemas de Planeación Municipal	
				22	Establecer las nuevas necesidades y requerimientos de las TICs en el Banco de Proyectos.		
				23	Presentar las necesidades y requerimientos al comité de gobierno y la Oficina de las TICs de la Alcaldía		
				24	Gestionar la Contratación de las mejoras de la herramienta Computacional		
				25	Desarrollar las mejoras de la herramienta Computacional para el manejo de la GPMO y las PMO de las dependencias.		
				26	Capacitar y acompañar a cada dependencia para la Implementación de las mejoras de la herramienta Computacional para el manejo de la GPMO y las PMO.		


Anexo I. Organigrama actual subdirección de desarrollo integral



Anexo J. Organigrama propuesto subdirección de desarrollo integral



Anexo K. Inventario de macroprocesos y procesos Departamento Administrativo de Planeación Municipal

 ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PLANEACION INSTITUCIONAL	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI)			MEDE01.05.02.18.P01.F19	
	INVENTARIO DE MACROPROCESOS Y PROCESOS CON DEPENDENCIAS RESPONSABLES			VERSIÓN	1
				FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	22/abr/2016
VERSION DEL MOP: 4 del 07/jul/2015					
Macroproceso	Código	Proceso	Código	Dependencias Responsables	
Direccionamiento Estratégico	MEDE01	Planeación Económica y Social	MEDE01.03	Departamento Administrativo de Planeación Municipal	
		Planeación Física y del Ordenamiento Territorial	MEDE01.04	Departamento Administrativo de Planeación Municipal	
		Planeación Institucional	MEDE01.05	Departamento Administrativo de Planeación Municipal	
Desarrollo Social	MMDS01	Servicios Públicos	MMDS01.08	Departamento Administrativo de Planeación Municipal	
		Desarrollo Físico	MMDI02.02	Departamento Administrativo de Planeación Municipal	
Desarrollo Integral del Territorio	MMDI02	Desarrollo Económico y Competitividad	MMDI02.03	Departamento Administrativo de Planeación Municipal	
		Control y Mantenimiento del Orden Público	MMCS03.02	Departamento Administrativo de Planeación Municipal	
Convivencia y seguridad	MMCS03				
Control	MCCO01	Mejora continua	MCCO01.04	Departamento Administrativo de Planeación Municipal	
Elaboró: Ruby Cerón Erazo - Ingeniera Contratista Revisó: Liliam Barrera Montenegro - Técnico Administrativo Aprobó: Óscar Eduardo Escobar García - Subdirector de Desarrollo Integral					

Anexo L. Inventario de macroprocesos, procesos y subprocesos – procedimientos. subdirección de desarrollo integral

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI								
INVENTARIO DE MACROPROCESOS, PROCESOS Y SUBPROCESOS - PROCEDIMIENTOS								
Actualizado a Diciembre 31 de 2016								
Código	Macroproceso	Código	Proceso	Código	Subproceso	Código	Procedimientos	Area de responsabilidad específica
MEDE01	Direccionamiento Estratégico	MEDE01.03	Planeación Económica y Social	MEDE01.03.01	Formulación de instrumentos de	MEDE01.03.01.18.P01	Formulación Planes de Desarrollo Comunas y Corregimientos	
						MEDE01.03.01.18.P02	Formulación del Plan de Desarrollo del Municipio	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.03.01.18.P03	Formulación del Plan Indicativo	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.03.01.18.P04	Formulación de Planes Sectoriales	Subdirección de Desarrollo Integral
				MEDE01.03.02	Implementación de los instrumentos de planificación	MEDE01.03.02.18.P01	Elaboración del Plan de Acción	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.03.02.18.P02	Elaboración del Plan Operativo Anual de Inversiones	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.03.02.18.P03	Administración del Banco de Proyectos	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.03.02.18.P04	Gestionar proyecto de inversión en el Banco de Proyectos de Inversión Municipal - BPM	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.03.02.18.P05	Modificación a proyecto de inversión en el Banco de Proyectos de Inversión Municipal - BPM	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.03.03	Seguimiento y evaluación de los instrumentos de Planificación	MEDE01.03.03.18.P01
		MEDE01.05	Planeación Institucional	MEDE01.05.02	Sistemas de Gestión y Control	MEDE01.05.02.18.P01	Definición y administración del Modelo de Operación por Procesos	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.05.02.18.P04	Elaboración y seguimiento Plan Institucional de Desarrollo Administrativo	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.05.02.18.P05	Diseño, implementación y seguimiento de los Sistemas de Gestión	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.05.02.18.P10	Identificación de Trámites y Servicios	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.05.02.18.P11	Propiación de Trámites y Servicios	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.05.02.18.P12	Racionalización de Trámites y Servicios	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.05.02.18.P13	Interoperabilidad de Trámites y servicios	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.05.02.18.P14	Revisión por la Dirección	Subdirección de Desarrollo Integral
		MEDE01.07	Información Estratégica	MEDE01.07.01	Diseño, Producción, Análisis	(en blanco)	No definido	Subdirección de Desarrollo Integral
						MEDE01.07.03	Administración del Sisben	MEDE01.07.03.18.P01
MEDE01.07.03.18.P02	Campo					Subdirección de Desarrollo Integral		
MEDE01.07.03.18.P03	Crítica, digitación y Transcripción de Solicitudes					Subdirección de Desarrollo Integral		
MEDE01.07.04	Gestión de Datos Abiertos			(en blanco)	No definido	Subdirección de Desarrollo Integral		
				MMD02.02.06.18.P05	Procedimiento administración de estratificación	Subdirección de Desarrollo Integral		
				MMD02.02.06.18.P20	Concepto de delimitación de comuna, corregimiento, barrio o vereda.	Subdirección de Desarrollo Integral		
				MEDE01.07.03.18.P04	Gestión de la Base de datos municipal del Sisben	Subdirección de Desarrollo Integral		
MMD02.03	Desarrollo Económico y Competitividad	MMD02.03.01	Desarrollo Económico y Competitividad	MMD02.03.01.18.P01	Desarrollo económicos y competitividad	Subdirección de Desarrollo Integral		
MAGT04	Gestión Tecnológica	MAGT04.03	Gestión Documental	No Aplica	No Aplica	MAGT04.03.14.12.P01	Control de Documentos del Sistema de Gestión de Calidad	Subdirección de Desarrollo Integral
						MAGT04.03.14.12.P02	Control de Registros del Sistema de Gestión de Calidad	Subdirección de Desarrollo Integral

Anexo M. Manual de funciones para los cargos propuestos

I- IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel:	Directivo
Denominación del empleo:	Subdirector de Departamento Administrativo
Código:	076
Grado:	05
Naturaleza del cargo:	Libre Nombramiento y Remoción
N.º de cargos en planta de esta denominación:	Uno (1)
Dependencia:	Departamento Administrativo de Planeación
Cargo del jefe inmediato:	Director de Departamento Administrativo de Planeación
II. ÁREA FUNCIONAL: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL	
III- PROPÓSITO PRINCIPAL	
Dirigir, gestionar, coordinar y controlar políticas, planes, programas y proyectos para articular e integrar todas las dependencias de la administración central en el marco del Sistema Municipal de Planificación Estratégica.	
IV- DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las metodologías de formulación de los Planes de Desarrollo de Comunas y Corregimientos, en el marco del Sistema Municipal de Planificación. 2. Asesorar al nivel territorial en la formulación de los Planes de Desarrollo Comunales y Corregimientos. 3. Determinar la metodología para la formulación del Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali. 4. Formular el proyecto de Plan de Desarrollo del municipio, de conformidad con las directrices impartidas por el alcalde y la normatividad vigente, para involucrar a los diferentes actores inherentes al proceso. 5. Impartir las directrices para la articulación de los planes y políticas sectoriales en el Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali. 6. Impartir los lineamientos para la formulación del Plan Indicativo y el Plan de Acción del Municipio, como instrumentos referentes para el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali. 7. Consolidar el Plan Indicativo y el Plan de Acción del Municipio de Santiago de Cali. 	

8. Realizar el seguimiento y evaluación al Plan de Desarrollo Municipal.
9. Apoyar logística y administrativamente al Consejo Municipal de Planeación.
10. Asistir técnicamente a las dependencias en la formulación de proyectos de inversión.
11. Formular y consolidar el Plan Operativo Anual de Inversiones en coherencia con el Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali y con la participación de las dependencias.
12. Administrar, operar y actualizar el Banco de Proyectos de Inversión Municipal.
13. Diseñar procesos de capacitación y asistencia técnica a las dependencias de la administración, en teoría de proyectos, metodologías, marco conceptual y aplicativo del Banco de Proyectos.
14. Diseñar y actualizar metodologías y procedimientos para la programación, ejecución, seguimiento y modificación de la inversión pública.
15. Viabilizar, registrar y actualizar los proyectos de inversión sobre los que se emitió concepto favorable.
16. Coordinar el seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión en sus dimensiones física y presupuestal.
17. Orientar conjuntamente con el Departamento Administrativo de Hacienda el proceso de armonización presupuestal y de los proyectos de inversión en el marco del nuevo Plan de Desarrollo.
18. Realizar el control posterior de viabilidad a los proyectos de inversión, para su registro en el Banco de Proyectos de Inversión Municipal.
19. Emitir concepto sobre las propuestas de modificación al presupuesto anual de inversiones.
20. Realizar los reportes de información relativos a la inversión pública, que demande el nivel nacional, departamental y municipal.
21. Identificar las políticas públicas, programas o proyectos que sean susceptibles de ser evaluados.
22. Aplicar las evaluaciones de las políticas públicas, programas o proyectos de acuerdo con los criterios de priorización establecidos por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal.
23. Brindar apoyo a las dependencias para la generación de información estadística para la planificación y la toma de decisiones.
24. Realizar estudios para la planificación del municipio de Santiago de Cali en los temas de su competencia.
25. Implementar, administrar y mantener actualizado el Archivo Municipal de Datos (AMDA).
26. Desarrollar espacios de coordinación intersectorial e interinstitucional en temas inherentes a la competencia de la subdirección.
27. Apoyar a las diferentes dependencias en la estructuración de proyectos estratégicos de inversión de impacto regional y nacional.
28. Apoyar el estudio técnico de los proyectos de inversión de alianzas público privadas de iniciativa privada o pública.
29. Asistir técnicamente en la formulación de proyectos susceptibles de ser cofinanciados con recursos del Sistema General de Regalías (SGR), con recursos de entidades públicas o privadas del orden municipal, departamental, nacional o internacional, presentados por las dependencias de la administración central.

30. Diseñar, desarrollar e implementar procesos estandarizados para la gerencia de portafolio, programas y proyectos en las dependencias que contemple las áreas de conocimiento y las mejores prácticas en todas las etapas de gestión de proyectos.
31. Estudiar, proponer y coordinar el desarrollo, implementación, seguimiento y evaluación de la gerencia estratégica de las PMO de cada dependencia.
32. Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza, el área de desempeño y con la profesión del titular del empleo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Constitución Política de Colombia.
2. Plan de Desarrollo Municipal.
3. Participación ciudadana.
4. Métodos de elaboración y evaluación de proyectos e indicadores de gestión.
5. Legislación social.
6. Fortalecimiento de espacios de concertación ciudadana.
7. Política pública de derechos humanos.
8. Resolución de conflictos.
9. Gestión estratégica de portafolios, programas y proyectos.

VI- COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Comunes	Por nivel jerárquico
Orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano, transparencia, compromiso con la organización.	Liderazgo, planeación, toma de decisiones. Dirección y desarrollo de personal, conocimiento del entorno.

VII- REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA

Formación Académica	Experiencia
<p>Título profesional en disciplina académica del Núcleo Básico del Conocimiento en:</p> <p>Arquitectura y afines, Ingeniería Civil y Afines, Administración, Ingeniería Industrial, Ingeniería Administrativa y afines, Economía.</p> <p>Título de posgrado en la modalidad de especialización o cualquiera de las equivalencias consagradas en el artículo 25.1.1 del decreto 785 de 2005.</p>	Treinta y seis (36) meses de experiencia profesional.

Tarjeta o matrícula profesional en los casos reglamentados por ley.	
ALTERNATIVA	
Formación académica	Experiencia
<p>Título profesional en cualquiera de los Núcleos Básicos del Conocimiento.</p> <p>Título de posgrado en la modalidad de especialización en áreas del conocimiento relacionadas con las funciones del cargo o cualquiera de las equivalencias consagradas en el artículo 25.1.1 del decreto 785 de 2005</p> <p>Tarjeta o matrícula profesional en los casos reglamentados por ley.</p>	Cuarenta y ocho (48) meses de experiencia profesional relacionada.

I- IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel:	Asesor
Denominación del empleo:	Asesor
Código:	076
Grado:	05
Naturaleza del cargo:	Libre Nombramiento y Remoción
N.º de cargos en planta de esta denominación:	UNO (1)
Dependencia:	Departamento Administrativo de Planeación
Cargo del jefe inmediato:	Subdirector de Departamento Administrativo de Planeación
II. ÁREA FUNCIONAL: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL	
III- PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Coordinar y dirigir el funcionamiento del Banco de Programas y Proyectos de inversión del municipio en los procesos estratégicos: formulación de POAI, monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión de los proyectos, capacitación y asistencia técnica a las dependencias, la gerencia estratégica y articulada de las PMO y propender por el cumplimiento de los aspectos legales y el buen funcionamiento de las herramientas metodológicas del Banco de Proyectos de Inversión.</p>	
IV- DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	

1. Dirigir a los profesionales y técnicos a su cargo para el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos del área de Banco de Proyectos.
2. Coordinar y articular la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los procesos estratégicos del Banco de Proyectos y de Plan de Desarrollo
3. Realizar el monitoreo y seguimiento a la ejecución del presupuesto,
4. Gestionar la consecución de recursos económicos para la financiación o cofinanciación de los proyectos estratégicos.
5. Elaborar, presentar y hacer seguimiento al plan estratégico de la subdirección, en materia de planeación financiera, ejecución del presupuesto, consecución de recursos económicos por las diferentes modalidades de crédito, cooperación técnica y financiera y demás líneas de financiación existentes.
6. Coordinar el desarrollo de la estandarización de los procesos para la gerencia de portafolio, programas y proyectos en las dependencias que contemple las áreas de conocimiento y las mejores prácticas en todas las etapas de gestión de proyectos.
7. Apoyar la secretaría técnica del Consejo de Política Fiscal Municipal (CONFIS).
8. Coordinar los procesos estratégicos y misionales de la dependencia, entre ellos los del Plan de Desarrollo y Banco de Proyectos.
9. Coordinar la gestión de recursos para proyectos estratégicos de la alcaldía.
10. Realizar el análisis financiero y económico de los proyectos que se desarrollen mediante esquemas de Asociaciones Público Privadas (APP) y todos aquellos que soliciten las dependencias de la administración central.
11. Coordinar los procesos de planificación, elaborar y sustentar el proyecto de presupuesto de la administración central, plan financiero, marco fiscal de mediano plazo y sus correspondientes modificaciones para cada vigencia fiscal, consolidarlo con los proyectos de presupuesto de los establecimientos públicos.
12. Elaborar los estudios y análisis económicos para la planificación de la inversión.
13. Impartir lineamientos, asesorar, capacitar y divulgar sobre las directrices metodológicas que deben seguir las distintas dependencias de la administración central para la elaboración del plan operativo anual de inversión, el plan de monitoreo, seguimiento y evaluación a la inversión, el plan para la gerencia estratégica de la GPMO de Planeación Municipal y articulación con las PMO de las dependencias.
14. Participar en espacios de coordinación intersectorial e interinstitucional en temas inherentes a la competencia de la subdirección.
15. Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza, el área de desempeño y con la profesión del titular del empleo.

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

1. Constitución Política de Colombia.
2. Plan de Desarrollo Municipal.
3. Estatuto anticorrupción.
4. Finanzas públicas.
5. Presupuesto público.
6. Inversiones financieras públicas.
7. Bancos de datos económicos.
8. Elaboración de planes financieros.

9. Financiación y cofinanciación de proyectos. 10. Manejo de deuda pública.	
VI- COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
Comunes	Por nivel jerárquico
Orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano, transparencia, compromiso con la organización.	Liderazgo, planeación y toma de decisiones. Dirección y desarrollo de personal, conocimiento del entorno.
VII- REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
Formación académica	Experiencia
Título profesional en disciplina académica del Núcleo Básico del Conocimiento en: Administración, Ingeniería Industrial, Contaduría Pública, Economía. Título de posgrado en la modalidad de Maestría en Alta Gerencia, Gerencia de Proyectos o cualquiera de las equivalencias consagradas en el artículo 25.1.1 del decreto 785 de 2005. Tarjeta o matrícula profesional en los casos reglamentados por ley.	Treinta y seis (36) meses de experiencia profesional.
ALTERNATIVA	
Formación académica	Experiencia
Título profesional en cualquiera de los Núcleos Básicos del Conocimiento. Título de posgrado en la modalidad de especialización en áreas del conocimiento relacionadas con las funciones del cargo o	Cuarenta y ocho (48) meses de experiencia profesional relacionada.

<p>cualquiera de las equivalencias consagradas en el artículo 25.1.1 del decreto 785 de 2005.</p> <p>Tarjeta o matrícula profesional en los casos reglamentados por ley.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

I- IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel:	Profesional
Denominación del empleo:	Profesional especializado
Código:	222
Grado:	06
Naturaleza del cargo:	Carrera administrativa
N.º de cargos en planta de esta denominación:	Uno (1)
Dependencia:	Departamento Administrativo de Planeación
Cargo del jefe inmediato:	Subdirector de Departamento Administrativo de Planeación
II. ÁREA FUNCIONAL: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL	
III- PROPÓSITO PRINCIPAL	
Supervisar, coordinar y dirigir el funcionamiento articulado de las oficinas de proyectos de las dependencias con la Oficina de Proyectos de Planeación GPMO, con respecto a la gerencia de portafolios, programas y proyectos de inversión.	
IV- DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e implementar procesos estandarizados para la gerencia de portafolio, programas y proyectos en las dependencias que contemple las áreas de conocimiento y las mejores prácticas en todas las etapas de gestión de proyectos. 2. Estudiar, proponer y coordinar el desarrollo, implementación, seguimiento y evaluación de la gerencia estratégica de las PMO de cada dependencia. 3. Evaluar y apoyar los procesos para fortalecer los sistemas y herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en la Gestión Estratégica de la GPMO y las PMO de las dependencias. 4. Definir los criterios para monitorear, analizar y evaluar la gestión de las PMO de las dependencias de la administración. 5. Establecer el canal para generar el flujo de información confiable, oportuna y actualizada. 6. Monitorear el avance de la gestión de las PMO de las dependencias. 7. Realizar ajustes y correctivos en la ejecución del plan operativo de las PMO. 8. Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza, el área de desempeño y con la profesión del titular del empleo. 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución Política de Colombia. 2. Implementación de proyectos de informática. 3. Políticas gubernamentales sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. 4. Gobierno en línea. 5. Manejo de información pública. 6. Innovaciones tecnológicas. 7. Instalación de infraestructuras tecnológicas. 8. Diseño de manuales informáticos. 9. Manejo de sistemas de información. 10. Gerencia de portafolio, programas y proyectos. 	
VI- COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
Comunes	Por nivel jerárquico
<p>Orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano y transparencia.</p> <p>Compromiso con la organización.</p>	<p>Aprendizaje continuo, experticia profesional, trabajo en equipo y colaboración, creatividad e innovación, liderazgo de grupos de trabajo, toma de decisiones.</p>
VII- REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
Formación académica	Experiencia
<p>Título profesional en disciplina académica del Núcleo Básico del Conocimiento en:</p> <p>Ingeniería de Sistemas, Telemática y afines, Ingeniería Electrónica, Telecomunicaciones y afines.</p> <p>Título de posgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo.</p> <p>Tarjeta o matrícula profesional en los casos reglamentados por ley.</p>	<p>Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.</p>
I- IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	

Nivel:	Profesional
Denominación del empleo:	Profesional universitario
Código:	219
Grado:	04
Naturaleza del cargo:	Carrera administrativa
N.º de cargos en planta de esta denominación:	uno (1)
Dependencia:	Departamento Administrativo de Planeación
Cargo del jefe inmediato:	Profesional especializado
II. ÁREA FUNCIONAL:	
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL	
III- PROPÓSITO PRINCIPAL	
Coordinar y desarrollar las actividades relacionadas con el funcionamiento articulado de las oficinas de proyectos de las dependencias con la Oficina de Proyectos de Planeación GPMO, con respecto a la gerencia de portafolios, programas y proyectos de inversión.	
IV- DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar acompañamiento, verificación y evaluación de los procesos de contratación en los organismos de la administración municipal que le sean asignados 2. Coordinar con la Subdirección de Gestión del Conocimiento y la Innovación los procesos y procedimientos que se requieran para formular y consolidar aspectos como el Plan Anual de Adquisiciones, planes de capacitación y formación en materia de contratación y demás necesarios para lograr una eficiente política de aseguramiento de la gestión contractual. 3. Verificar y evaluar el cumplimiento de los lineamientos y procedimientos establecidos por el Departamento Administrativo de Contratación Pública en los procesos de contratación gestionados por los organismos de la Alcaldía de Santiago de Cali. 4. Resolver las consultas, dudas y requerimientos de información provenientes de las dependencias de la Alcaldía de Santiago de Cali. 5. Promover en las dependencias la aplicación y uso de los sistemas y tecnologías de la información para la gestión contractual. 6. Analizar con la Subdirección de Gestión del Conocimiento y la Innovación los reportes, los datos estadísticos e información cualitativa que sean de utilidad para identificar los bienes y servicios de uso común que deban ser adquiridos por la Subdirección de Abastecimiento Estratégico. 7. Estudiar y evaluar las herramientas de agregación de demanda y oportunidades de negocio disponibles para efectuar las compras de la administración central municipal. 8. Gestionar y efectuar los procesos de contratación requeridos para satisfacer las necesidades del Departamento Administrativo de Contratación Pública y las de uso común. 9. Coordinar con el organismo experto en el bien o servicio de uso común, en caso de que exista, las especificaciones técnicas y las actividades de contratación, ejecución y supervisión y liquidación que sean requeridas en el proceso de contratación. 10. Recopilar y reportar los resultados, análisis y evaluaciones de la gestión de las compras de bienes y servicios de uso común. 11. Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza, el área de desempeño y con la profesión del titular del empleo. 	

V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
1. Constitución Política de Colombia. 2. Administración pública. 3. Contratación estatal. 4. Plan de Desarrollo Municipal. 5. Análisis financiero y del sector. 6. Administración de personal. 7. Sistemas de Gestión Documental. 8. Manejo en sistemas de información.	
VI- COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
Comunes	Por nivel jerárquico
Orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano y transparencia. Compromiso con la organización.	Aprendizaje continuo. Experticia profesional. Trabajo en equipo y colaboración. Creatividad e innovación. Liderazgo de grupos de trabajo, toma de decisiones.
VII- REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
Formación académica	Experiencia
Título profesional en disciplina académica del Núcleo Básico del Conocimiento en: Derecho y afines, Administración, Economía, Ingeniería Industrial y afines e Ingeniería Administrativa. Título de posgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo. El título de posgrado en la modalidad de especialización se homologa con veinticuatro (24) meses de experiencia profesional. Tarjeta o matrícula profesional en los casos reglamentados por ley.	Dieciocho (18) meses de experiencia profesional relacionada.

I- IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel:	Profesional
Denominación del empleo:	Profesional universitario
Código:	219
Grado:	06
Naturaleza del cargo:	Carrera administrativa
N.º de cargos en planta de esta denominación:	Uno (1)
Dependencia:	Departamento Administrativo de Planeación
Cargo del jefe inmediato:	Subdirector de Departamento Administrativo de Planeación
II. ÁREA FUNCIONAL: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL	
III- PROPÓSITO PRINCIPAL	
Supervisar, coordinar y dirigir el funcionamiento articulado de las oficinas de proyectos de las dependencias con la Oficina de Proyectos de Planeación GPMO, con respecto a la gerencia de portafolios, programas y proyectos de inversión.	
IV- DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e implementar procesos estandarizados para la gerencia de portafolio, programas y proyectos en las dependencias que contemplen las áreas de conocimiento y las mejores prácticas en todas las etapas de gestión de proyectos. 2. Estudiar, proponer y coordinar el desarrollo, implementación, seguimiento y evaluación de la gerencia estratégica de las PMO de cada dependencia. 3. Evaluar y apoyar los procesos para fortalecer los sistemas y herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en la Gestión Estratégica de la GPMO y las PMO de las dependencias. 4. Definir los criterios para monitorear, analizar y evaluar la gestión de las PMO de las dependencias de la administración. 5. Establecer el canal para generar el flujo de información confiable, oportuna y actualizada. 6. Monitorear el avance de la gestión de las PMO de las dependencias. 7. Realizar ajustes y correctivos en la ejecución del plan operativo de las PMO. 8. Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza, el área de desempeño y con la profesión del titular del empleo. 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución Política de Colombia. 2. Implementación de proyectos de informática. 3. Políticas gubernamentales sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. 4. Gobierno en línea. 5. Manejo de información pública. 6. Innovaciones tecnológicas. 7. Instalación de infraestructuras tecnológicas. 	

8. Diseño de manuales informáticos. 9. Manejo de sistemas de información. 10. Gerencia de portafolios, programas y proyectos.	
VI- COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
Comunes	Por nivel jerárquico
Orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano y transparencia. Compromiso con la organización.	Aprendizaje continuo, experticia profesional, trabajo en equipo y colaboración, creatividad e innovación, liderazgo de grupos de trabajo, toma de decisiones.
VII- REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
Formación académica	Experiencia
Título profesional en disciplina académica del Núcleo Básico del Conocimiento en: Ingeniería de Sistemas, Telemática y afines, Ingeniería Electrónica, Telecomunicaciones y afines. Título de posgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo. Tarjeta o matrícula profesional en los casos reglamentados por ley.	Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.

I- IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel:	Asesor
Denominación del empleo:	Asesor
Código:	105
Grado:	01
Naturaleza del cargo:	Carrera administrativa
N.º de cargos en planta de esta denominación:	Dos (2)
Dependencia:	Departamento Administrativo de Planeación
Cargo del jefe inmediato:	Quien ejerza la supervisión directa
II. ÁREA FUNCIONAL:	
ASESORIA- TRANSVERSAL	
III- PROPÓSITO PRINCIPAL	
Asesorar, según su formación profesional, al nivel directivo en el desarrollo de los planes, programas y proyectos estratégicos de las políticas y plan de acción de la dependencia, mediante la aplicación de los conocimientos, metodologías, normatividad, técnicas y herramientas establecidas con el propósito de lograr los objetivos y metas institucionales del Plan de Desarrollo de la entidad.	
IV- DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar y analizar la información necesaria de los diferentes planes, programas y proyectos relacionados con el proceso donde se encuentre asignado se deben tener en cuenta la normas y procedimientos establecidos con el fin de determinar su viabilidad y aplicación. 2. Analizar la información y documentación que le sea encomendada en los diferentes programas y proyectos institucionales, con el propósito de conceptuar sobre su legalidad y conveniencia de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y procedimientos establecidos. 3. Gestionar y acompañar a su superior inmediato en los diferentes requerimientos y peticiones de autoridades judiciales, administrativas y órganos de control en temas relacionados con los planes, programas y proyectos que se adelanten en la administración municipal, para aplicar los conocimientos y garantizar la respuesta oportuna a dichos requerimientos. 4. Asesorar y acompañar al superior inmediato en la formulación y determinación de las políticas municipales de los procesos a su cargo de acuerdo a las técnicas, herramientas y metodologías 	

<p>necesarias, con el fin de responder a los requerimientos institucionales y garantizar la defensa de los intereses de la administración municipal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Representar al superior inmediato en las instancias que se requieran para el desarrollo de los programas y proyectos estratégicos en el cumplimiento de los objetivos propuestos de acuerdo a los procedimientos y normas establecidas. 6. Acompañar el seguimiento a los planes y programas relacionados con los proyectos de la dependencia y analizar las acciones críticas con el fin de asegurar la sostenibilidad y desarrollo del proceso y cumplimiento de metas y objetivos establecidos. 7. Elaborar estudios de acuerdo a su formación profesional, concernientes con su área de desempeño. 8. Asesorar a las dependencias de la administración central, entidades del sector descentralizado y establecimientos públicos en los asuntos de su competencia. 9. Desempeñar las demás funciones asignadas que correspondan a la naturaleza del cargo y de la dependencia. 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución Política de Colombia. 2. Plan de Desarrollo Municipal. 3. Gestión de proyectos sociales. 4. Gestión pública. 5. Sistemas integrales según proceso. 6. Políticas públicas según proceso. 7. Alianzas de cooperación nacional o internacional. 8. Sistema de gestión documental. 9. Manejo de sistemas de información. 10. Presupuesto público. 11. Relaciones públicas. 12. Manejo de normatividad vigente según proceso. 13. Manejo de temáticas específicas según proceso. 	
VI- COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
Comunes	Por Nivel Jerárquico
Orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano, transparencia y compromiso con la organización.	Experticia profesional, iniciativa, conocimiento del entorno, construcción de relaciones.
VII- REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
Formación académica	Experiencia
Título profesional en disciplina académica del Núcleo Básico del Conocimiento en:	Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.

<p>Educación, Medicina, Salud Pública, Salud, Antropología, Artes Liberales, Ciencia Política, Relaciones Internacionales, Comunicación Social, Periodismo y afines, Derecho y afines, Sociología, Trabajo Social y afines, Administración, Contaduría Pública, Economía, Arquitectura y afines, Ingeniería Administrativa y afines, Ingeniería Civil y afines, Ingeniería de Sistemas, Telemática y afines, Ingeniería Industrial y afines, Ingeniería Electrónica, Telecomunicaciones y afines.</p> <p>Título de posgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo.</p> <p>Tarjeta o matrícula profesional en los casos reglamentados por ley.</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--