

Grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva (Huila): propuesta de un plan de acción que permita avanzar en su gestión de proyectos

Degree of maturity in the management of projects of the Mayor's Office of Neiva (Huila): proposal of an action plan that allows progress in its project management.

Recibido: Abril 13 de 2023 - Evaluado: Mayo 12 de 2023 - Aceptado: Junio 08 de 2023

Shirley Cecilia Salcedo Rodríguez¹

Hermes Ricardo Cortés Sánchez²

Para citar este artículo

Salcedo Rodríguez, S. C. & Cortés Sánchez, H. R. (2023). Grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva (Huila): propuesta de un plan de acción que permita avanzar en su gestión de proyectos. *Revista Creceer Empresarial*, 4(2), 3-19.

Resumen

Al considerar la complejidad de los proyectos financiados con fondos públicos, los requisitos, las expectativas actuales en materia de gestión presupuestaria y duración de estos, se hace evidente que las deficiencias en estos procesos suelen dar lugar a sobrecostos o al incumplimiento de los plazos prometidos para la entrega de los bienes o servicios del proyecto, generando insatisfacción entre la comunidad beneficiaria. Así, es importante reconocer y comprender la cultura organizativa de las empresas, el grado en que se aplica y la comprensión de los modelos de gestión de proyectos que se utilizan en cada etapa. Estos modelos de madurez en la gestión de proyectos ayudan a las empresas a identificar sus fortalezas y debilidades, a cumplir sus procesos de planeación estratégica y alinear sus proyectos, programas y portafolio a la estrategia. Para determinar el grado de éxito o fracaso de los proyectos, estos modelos deben estar claramente identificados especificando factores como las responsabilidades de las partes, los riesgos previstos, la gestión del cambio, la gestión de los contratos y los niveles de comunicación; sólo entonces podrán hacerse sugerencias de mejora. Con la presente investigación, se buscó conocer los facilitadores, las capacidades o los habilitadores organizacionales en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, y medir su nivel de madurez en la gestión de proyectos, evaluando las dependencias más involucradas en el proceso, como el Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos, usando como método de recolección de información un enfoque mixto, que incluye entrevistas basadas en la ISO21500 y dirigidas a los involucrados en la Gestión de proyectos de la entidad y, por otro lado, la aplicación del instrumento basado en el Modelo de Madurez de Prado.

¹ Ingeniera Industrial por la Corporación Universitaria del Huila – Corhuila, Magister en Gerencia Integral de Proyectos por la Universidad Surcolombiana. Correo electrónico: shirley.cecilia12@hotmail.com ORCID: 0009-0003-3540-5032.

² Ingeniero Industrial por la Universidad Cooperativa de Colombia, Magister en Gestión de Proyectos por la Universidad EAN, Maitre en gestion e project por la Universidad de Quebec, profesor de la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos de la Universidad Surcolombiana. Correo electrónico: Hermes.cortes@usco.edu.co ORCID: 0000-0002-6882-2292.

Finalmente, se presentó un plan de acciones de mejora que prepare a la Alcaldía para la implementación de una PMO, en un mediano plazo.

Palabras clave: Proyectos, grado de madurez, cultura organizacional, metodología, gestión, oficina de gestión de proyectos.

Abstract

When considering the complexity of publicly funded projects, requirements, current expectations in terms of budget management and project duration, it becomes evident that deficiencies in these processes often result in cost overruns or failure to meet promised deadlines for the delivery of project goods or services, generating dissatisfaction among the beneficiary community. Thus, it is important to recognize and understand the organizational culture of the companies, the degree to which it is applied and the understanding of the project management models used at each stage. These project management maturity models help companies to identify their strengths and weaknesses, fulfill their strategic planning processes and align their projects, programs and portfolio to the strategy. To determine the degree of success or failure of projects, these models must be clearly identified by specifying factors such as the responsibilities of the parties, anticipated risks, change management, contract management and communication levels; only then can suggestions for improvement be made. With the present research, we sought to know the facilitators, capacities or organizational enablers in project management in the Municipality of Neiva, and to measure its level of maturity in project management, evaluating the departments most involved in the process, using a mixed approach to collect information, including interviews based on ISO21500 and directed to those involved in the entity's Project Management and, on the other hand, the application of the instrument based on Prado's Maturity Model. Finally, an improvement action plan was presented to prepare the Mayor's Office for the implementation of a PMO in the medium term.

Key words: Projects, maturity level, organizational culture, methodology, management, project management office.

1. Introducción

Actualmente, existe un desconocimiento en el ámbito local (Neiva), puntualmente en la Alcaldía Municipal, respecto a las capacidades en gestión de proyectos por parte del Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos; lo que ha dificultado poder encontrar los principales cuellos de botella que se presentan en los proyectos, así como determinar si están entregando los resultados esperados en tiempo, alcance y costos. Tomando en cuenta que la mala gestión de proyectos y el abandono de los mismos genera un retroceso en las regiones y en sus resultados de desarrollo, que impactan directamente en la calidad de vida de la población, en renglones tan fundamentales como salud, educación, servicios públicos, seguridad y vivienda digna (DNP, 2017), se planteó esta identificación, medición y correspondiente plan de acción para el municipio de Neiva, con el propósito de determinar cuál es el grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva (Huila).

Así, tener una Oficina de Gestión de proyectos (Project Management Office, PMO, por sus siglas en inglés) en un grado de madurez óptimo que genere una cultura organizacional de gestión de

proyectos avocada a la eficiente gestión de los proyectos de impacto, es el objetivo ideal para cada organización y la Alcaldía de Neiva no es la excepción. El ente territorial, debe gestionar desde su Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos, los planes que le generan desarrollo al principal municipio del departamento, por tratarse de la ciudad capital.

En ese sentido, durante los últimos años se han estado diseñando propuestas de Oficinas de Proyectos dentro de las entidades territoriales, principalmente alcaldías, con el fin de contribuir al gasto eficiente del presupuesto público, mejorar los aspectos de responsabilidad social, económica y ambiental, estandarizar procesos, realizar el control de los proyectos y contar con un apoyo para el mejoramiento continuo, etc. Con esto presente, se tienen proyectos como Diseño de una PMO en la Alcaldía del Municipio de Cácuta, con el propósito de que gestione eficientemente el fomento del comercio campesino (2019), Diseño de una PMO (Oficina de Administración de Proyectos) en el área de infraestructura de la Alcaldía local de Rafael Uribe Uribe de la ciudad de Bogotá D.C. (2021) y Propuesta de diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos con un enfoque en las buenas prácticas implementadas a nivel nacional e internacional, involucrando los pilares de Desarrollo Sostenible para la Alcaldía del municipio del Valle del Guamuez del departamento de Putumayo (2021).

Por su parte, en la primera pesquisa realizada a la Alcaldía de Neiva, se evidencia que los recursos organizacionales no están siendo eficientes en el propósito de llegar a un estado ideal de gestión de proyectos – GP (Project Management, PM por sus siglas en inglés). Se presentan varios proyectos de impacto en muy mal estado de gestión como por ejemplo el Estadio de Fútbol Guillermo Plazas Alcid, la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales y el Centro Materno Infantil CAIMI, que se han convertido en el caballo de batalla de la opinión pública y el foco de demandas e investigaciones de los entes de control que le generan mayor carga administrativa a la organización y así un mayor gasto.

Es por esto que, a través de esta investigación, se planteó evaluar el grado de madurez en la gestión de proyectos del Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos del municipio de Neiva, de manera que se pudiese aportar un plan de acción que le permita a la Alcaldía alcanzar niveles óptimos de gestión y así generar un mayor impacto en el desarrollo de la ciudad a través de la eficiencia de sus planes y proyectos.

Para medir el grado de madurez en la gestión de proyectos, se empleó el modelo de madurez Prado – MMGP y, para conocer los facilitadores, las capacidades o los habilitadores organizacionales en la gestión de proyectos, se tomó como base estándar la norma ISO 21500 para la gerencia de proyectos y las categorías de habilitadores organizacionales.

Con estos resultados, se entrega a la Alcaldía de Neiva un diagnóstico más riguroso y un plan de acción que le permita un desarrollo de sus proyectos a través de una gestión más eficiente de los recursos de la organización, de manera que la Alcaldía, en un plazo no muy largo pueda implementar una PMO.

2. Perspectiva Teórica

Neiva, a través de lo dispuesto en el proceso de formulación del Plan de Desarrollo para la vigencia 2020 – 2023, debe propender por implementar estrategias de fortalecimiento de los ejercicios de inversión, gastos y recaudo municipales, encaminados al mejoramiento del perfil de deuda pública (Asocapitales, 2020). Se ha identificado que la formulación de los proyectos se confía a funcionarios y a contratistas que se encuentran asignados a las dependencias de la administración correspondiente; sin embargo, aunque se cumplan las funciones asignadas, se presentan inconvenientes relacionados con las entregas a tiempo de los proyectos a la ciudadanía, generando falta de confianza en la institucionalidad.

2.1. Medición del grado de madurez en la gestión de proyectos.

Dentro del ámbito de la gerencia de proyectos, se tienen los diferentes modelos de madurez como por ejemplo el modelo de madurez de Prado – MMGP y el modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos (OPM3®), que sirven como metodologías estándar o herramientas, que permiten a las organizaciones medir el grado de madurez en el que se encuentran, suministrando un marco de referencia para orientar el desarrollo de las capacidades de la organización hacia la mejora continua.

Es entonces la madurez en la administración de proyectos, una medida del grado en el cual se encuentra una organización que aplica óptimas prácticas estandarizadas de la Gerencia de Proyectos, (por ejemplo el Instituto de Gestión de Proyectos - Project Management Institute, PMI por sus siglas en inglés), con el objetivo de asegurar que los proyectos que desarrolla, tengan incidencia y estén alineados con los objetivos estratégicos de la compañía y a su vez, se empleen procedimientos, usos, métodos, modos y maneras de desarrollar proyectos adaptadas a los requerimientos de la organización (Leal, Niño, y Zárate, 2014).

2.2. Modelo de Madurez Prado- MMGP.

Este modelo contempla varias dimensiones, y utiliza un modelo estandarizado para el gerenciamiento de proyectos, implantando una plataforma. Este modelo de madurez fue creado para desarrollar habilidades en el gerenciamiento de proyectos que consigan llevar al éxito de estos, logrando un valor agregado para las organizaciones. En él se incluyen todos los aspectos que pueden influenciar el éxito del proyecto, desde el surgimiento de cada proyecto, pasando por el planeamiento estratégico y llegando hasta la ejecución de estos. Abarca aspectos de gestión, técnicos, intrínsecos al servicio o producto (Prado, 2010).

Se han realizado investigaciones desde el año 2005 y son llevadas a cabo mediante la página WEB <http://www.maturityresearch.com>. No tiene ningún costo acceder al cuestionario que cuenta con 40 preguntas y que también puede ser descargado de esta misma página. Esta investigación muestra a las organizaciones el nivel en el cual se encuentran, describiendo en qué aspectos se está fallando con miras a mejorar estas prácticas para poder evolucionar. (MPCM, 2012).

Asimismo, el modelo Prado – MMGP correlaciona niveles y dimensiones de la siguiente forma:

Dimensiones de Madurez Sectorial. El modelo de madurez en gerencia de proyectos es esencialmente un modelo de crecimiento en los aspectos fundamentales de esta ciencia. A continuación, se enlistan las dimensiones de madurez:

- Alineación estratégica
- Competencia conductual
- Competencias en gestión de proyectos
- Competencia técnica y contextual
- Estructura organizacional
- Informatización
- Metodología

Niveles de madurez. De acuerdo con lo especificado anteriormente, los niveles de madurez son:

- Inicio
- Conocido (Lenguaje común)
- Estandarizado.
- Gerenciado.
- Optimizado.

2.3. Facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en gestión de proyectos

Las capacidades en gestión de proyectos son competencias específicas que debe existir en una organización para que pueda ejecutar procesos de Gerencia de Proyectos. Los facilitadores organizacionales en gestión de proyectos son aquellas áreas internas de la organización que sirven para brindar apoyo a la gestión de proyectos, como lo son: Recursos Humanos, Procesos y Tecnología. En este sentido, las organizaciones deben hacer un esfuerzo consciente y planificado para potenciar estas áreas, con el fin de desarrollar los mecanismos necesarios para acompañar este proceso evolutivo en la madurez de la gestión de proyectos.

Estas categorías hacen referencia a las siguientes competencias:

- Cultura: relacionado con la teleología institucional, alineamiento estratégico, criterios de éxito y patrocinios.
- Estructura: organizacional, como sistema de gestión de proyectos, de información para la gestión de conocimientos, métricas definidas y referenciamiento.
- Recurso humano: gestión por competencias, evaluación de desempeño individual, entrenamiento y capacitación en gestión de proyectos, asignación de recursos para el área.
- Recursos tecnológicos: metodologías, técnicas y prácticas para la gestión de proyectos.

Con el objeto de conocer los facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en la Gestión de Proyectos en la Alcaldía de Neiva, se analizó la gestión de proyectos a través de la aplicación de entrevistas a profundidad, basadas en la norma ISO 21500 dentro de la gestión de proyectos, identificando cómo se encuentra en relación con el estándar internacional ISO 21500 y así poder establecer un diagnóstico de la misma e identificar qué cambios requiere para alcanzar las buenas prácticas establecidas.

2.4. Cultura organizacional en gestión de proyectos

La cultura organizacional es un conjunto de valores compartidos, creencias, suposiciones, hábitos, lenguaje, y otros factores que guían las conductas de los trabajadores y las decisiones que se toman dentro de la organización. Todos estos factores influyen en cómo se llevan a cabo los proyectos y en el éxito final (PMI, 2016).

La cultura organizacional en un Proyecto es fundamental para el desempeño y, por ende, el cumplimiento de sus objetivos. El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre. Una buena cultura organizacional es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de un proyecto, sino también el entusiasmo, el compromiso y la mentalidad de su personal. Su ventaja en el desempeño puede medirse de acuerdo con medidas financieras y no financieras y a su vez permite fortalecer los lazos laborales existentes en la organización, generando un sentimiento de identidad que fomenta un mayor desempeño entre los miembros del equipo del proyecto y la organización (PMIdeas, 2021).

3. Metodología

Esta investigación es de tipo descriptivo con un diseño transversal, enmarcado dentro del enfoque mixto, combinando el cuantitativo y cualitativo (Hernández et al., 2014). El componente cuantitativo es trabajado para medir el grado de madurez en la gestión de proyectos de la organización, para lo que se definieron las variables basadas en el modelo Prado, tanto para la estructura del instrumento como para el análisis estadístico. El componente cualitativo se lleva a cabo para la identificación de los facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en gestión de proyectos y se utilizará la técnica de entrevista a profundidad, para la recolección de la información.

Lo anterior, buscando medir el grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva y analizando sus facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en la gestión de proyectos. Por otra parte, y debido a que la población a encuestar es finita y se restringe a las personas que desarrollan actividades relacionadas con la gestión de proyectos en las dependencias definidas por parte de la Alcaldía de Neiva, se desarrolló un censo por cuanto a los instrumentos de recolección de la información fueron aplicados a la totalidad de la población.

Para la obtención de los datos necesarios para la investigación, se emplearon instrumentos cualitativos como la observación participante y las entrevistas a profundidad realizadas a funcionarios de la Alcaldía de Neiva involucrados en el ciclo y en la gestión de proyectos, tomando como base el estándar de la norma ISO 21500 para la gerencia de proyectos y las categorías de habilitadores organizacionales.

En cuanto a las entrevistas, estas fueron realizadas a los directivos de las dependencias relacionadas con la formulación de proyectos en la Oficina de Internacionalización y Proyectos – OIP y el Departamento Administrativo de planeación - DAP, para conocer los facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en gestión de proyectos de la entidad, así: por la Oficina de Internacionalización y Proyectos, su líder Dr. Rafael Andrés Sánchez Díaz, el Dr. Carlos Ibagón de la dirección de Prospectiva; por la secretaria de Competitividad, la Dra. Maryeli Pérez León, y

la Dra. Martha Lucía Ome Ramos, líder de MIPG (Modelo integrado de planeación y gestión). Estas dos últimas realizaron aportes significativos a la investigación, aunque no contestaron todas las preguntas de la entrevista, dado que consideraron que en sus dependencias no se manejaba el tema de este estudio en toda su extensión.

Los instrumentos cuantitativos utilizados fueron los cuestionarios para la medición del grado de la madurez de la gestión de proyectos en la Alcaldía de Neiva, aplicados por grupos a los colaboradores de las dependencias que, de acuerdo con la información organizacional de la Alcaldía, están directamente involucradas con proyectos como, la Oficina de Internacionalización y Proyectos y el Departamento Administrativo de Planeación, basados en el modelo de madurez de Prado – MMGP, que de acuerdo con los líderes de las oficinas objeto de estudio (Oficina de Internacionalización y Proyectos - OIP y Departamento Administrativo de Planeación - DAP), son en total 23 personas.

4. Resultados y discusión

De acuerdo con la literatura, las capacidades en gestión de proyectos, son unas competencias específicas que deben existir en una organización para que puedan ejecutar procesos de Gerencia de Proyectos, así como los facilitadores organizacionales en gestión de proyectos, son aquellas áreas internas de la organización que sirven para brindar apoyo a la gestión de proyectos. En la evaluación del grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, se pudo evidenciar la existencia de esos facilitadores, representados en los funcionarios de las diferentes dependencias, que se encargan de la formulación y la gestión de los proyectos. Estos, en su mayoría tienen la formación y experiencia en gestión de proyectos, además tienen claridad sobre la función que deben desempeñar en ese tema en la Alcaldía.

Así, las encuestas fueron realizadas a los colaboradores de las dependencias que, de acuerdo con la información organizacional de la Alcaldía, están directamente involucradas con proyectos: la Oficina de Internacionalización y Proyectos y el Departamento Administrativo de Planeación. En estas encuestas se evidenció que 16 de los 23 colaboradores encuestados, se encuentran con una vinculación por prestación de servicios y de los siete restantes, solo tres tienen una vinculación de planta, situación que es considerada como el “talón de Aquiles” de las organizaciones gubernamentales, dado que, con los cambios de cada administración, cambian sus contratistas y sus secretarías, por lo que se presenta una falta de continuidad en los procesos, pues su vinculación no es permanente; los contratistas terminan su contrato cada año (en algunos casos en menos meses) y pese a que pueden ser recontratados, no hay una certeza de ello. En una organización ideal, las personas vienen y van y los procesos quedan, cuando existe una política unificada en la gestión de proyectos, pero éste no es el caso de la Alcaldía de Neiva.

En cuanto a las capacidades de la organización, para lograr los objetivos de la gestión de proyectos, se evidenció una cultura clara con una teleología institucional, pero en cuanto a los lineamientos y criterios de éxito, no hay una sola versión sobre el tema, de acuerdo con el resultado de las entrevistas. No hay una estructura organizacional de proyectos que funcione como sistema, con métricas definidas, pues cada dependencia funciona de manera independiente y no hay una política clara de gestión de proyectos y la metodología obedece a terceros externos y no a lo adoptado e

interiorizado específicamente para la organización. Las metodologías, técnicas y prácticas para la gestión de proyectos no están estipuladas ni unificadas.

Por otro lado, se realizó la medición del grado de madurez por grupos de dependencias donde se realiza con mayor incidencia la gestión de proyectos en la Alcaldía de Neiva.

Se obtuvo el siguiente perfil de adherencia en la Oficina de Internacionalización y proyectos:

Tabla 1. Perfil de adherencia – Oficina de Internacionalización y Proyectos

Nivel	Puntos obtenidos	Perfil de adherencia									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	85										
3	76										
4	69										
5	70										
Total	300										

Para obtener el total de la evaluación final (EF) se sumaron los puntos obtenidos y se calcula en con la siguiente fórmula:

$$EF = \frac{100 + \text{total de puntos}}{100} = \frac{400}{100} = 4.0$$

De lo anterior se infiere que el puntaje de evaluación total de madurez de la Oficina de Internacionalización y Proyectos de la Alcaldía de Neiva, es de 4.0, donde su predominancia fuerte se encuentra en el nivel 2, con el 85%, lo que significa que la entidad se encuentra en el despertar con el tema de la gestión de proyectos.

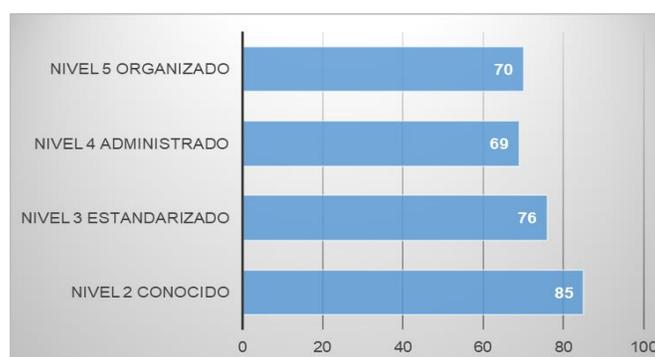


Figura 1. Puntuación por nivel – Oficina de Internacionalización y Proyectos (OIP)

En cuanto al perfil de adherencia de las dimensiones, se evidencia que la alineación estratégica lidera en el área con un 82%, significando que los proyectos tienen mucha pertinencia con los objetivos, metas y visión de la entidad. Las otras dimensiones se encuentran en porcentajes similares entre el 76 y 77%, con excepción de las competencias en gestión de proyectos que muestra un 74% y el punto débil que es la informatización con un 66%, que hace referencia a las herramientas tecnológicas, metodologías de base y aplicativos para la gestión de proyectos y estos no representan

una fortaleza en esta área, dado que cambian de acuerdo con la organización a la que se presentará el proyecto.



Figura 2. Porcentaje de adherencia a las dimensiones - OIP

Para el Departamento Administrativo de Planeación el perfil de adherencia obtenido a partir de los puntajes totales, es el siguiente:

Tabla 2. Perfil de adherencia – Departamento Administrativo de Planeación

Nivel	Puntos obtenidos	Perfil de adherencia												
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			
2	79													
3	77													
4	73													
5	50													
Total	279													

Para obtener el total de la evaluación final (EF) se sumaron los puntos obtenidos, calculados en la siguiente fórmula:

$$EF = \frac{100 + \text{total de puntos}}{100} = \frac{379}{100} = 3.79$$

El puntaje de evaluación total de madurez obtenido en el Departamento Administrativo de Planeación es de 3.79, donde su predominancia se encuentra en el nivel 2, con el 79%, aunque no es tan marcada como el caso de la Oficina de internacionalización. El nivel 3 le sigue con un 77% el nivel 4 con un 73% y 5 tiene una participación marcadamente baja del 50%.

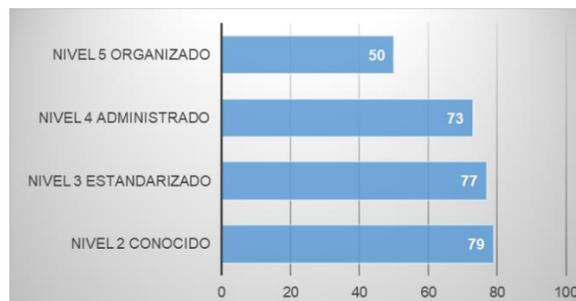


Figura 3. Puntuación por nivel – Departamento Administrativo de Planeación (DAP)

En cuanto al perfil de adherencia de las dimensiones, se evidencia que la alineación estratégica y la informatización lidera en el área con un 78%, mientras que otras dimensiones como metodología, competencia técnica y contextual y competencia conductual se encuentran en porcentajes similares entre el 71 y 72%, con excepción de las competencias en gestión de proyectos y la estructura organizacional que muestran un 69% y 64%, respectivamente, pero en general, se presenta un perfil de adherencia alto en cada dimensión.



Figura 4. Porcentaje de adherencia a las dimensiones - DAP

En el Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Neiva, se obtiene un puntaje de evaluación total de madurez de 3.79 en una escala de 1 a 5, por lo que se considera alto, aunque un poco más bajo que el caso de la Oficina de Internacionalización y Proyectos. Al igual que ésta, de acuerdo con los estándares del modelo, también se encuentra en un nivel 2 lo que representa un contexto en el que se hace un esfuerzo coordinado de cada área, para crear un lenguaje común relacionado con el gerenciamiento de proyectos.

El perfil de adherencias muestra que las dimensiones con mayor fuerza en el área estudiada son la informatización junto con la alineación estratégica, significando que los proyectos tienen mucha pertinencia con los objetivos, metas y visión de la entidad y que estos están contenidos en un sistema informático, al menos en los aspectos más relevantes. El punto débil no es tan marcado, pero los puntajes menores, se presentan en las dimensiones de estructura organizacional y competencias en la gestión de proyectos. Es irónico que estas dimensiones presenten el porcentaje más bajo, dado que la estructura organizacional es más estable y las competencias en gestión de proyectos están apoyadas por formación titulada en proyectos (especializaciones, maestrías y otros), si se compara con la caracterización de la Oficina de Internacionalización y Proyectos.

El perfil de adherencia de la Alcaldía de Neiva muestra un puntaje total de 300 que, al hacer el cálculo de la evaluación final, la posiciona en un puntaje de evaluación total de madurez de 4.0, en una escala de 1 a 5, por lo que se considera alto.

Tabla 3. Perfil de adherencia – puntaje global

Nivel	Puntos obtenidos	Perfil de adherencia										
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
2	85											
3	82											
4	73											

5	60
Total	300

Se sitúa en el nivel 2, con un 85%, seguido muy de cerca del nivel 3 con un 82%, el nivel 4 presenta el 73% y el nivel 5 rezagado con el 60%.

Con lo anterior y de acuerdo con la teoría de madurez de Prado, se puede inferir que la Alcaldía, al encontrarse ubicada en un nivel 2, realiza mejores prácticas en gerenciamiento de proyectos que una entidad en nivel inicial. No obstante, por falta de un modelo estandarizado se presentan inconvenientes como atrasos en los plazos de ejecución y finalización, cambios del alcance durante el proyecto, desatención de los indicadores de eficiencia que serían obtenidos después de la implementación del proyecto y por ende la insatisfacción del cliente final, que se traduce en impactos negativos en la comunidad.

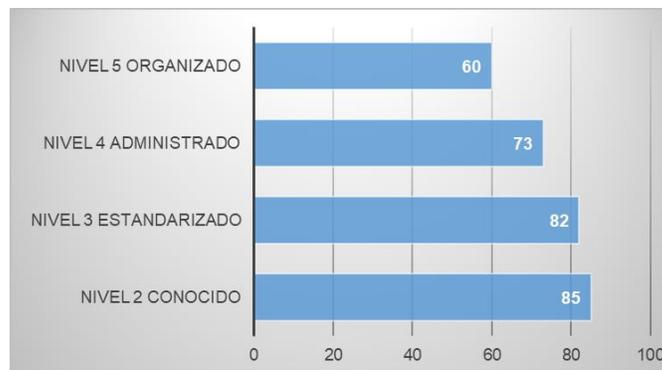


Figura 5. Puntaje por nivel de la Alcaldía – puntaje global

En el resultado de la entidad, se evidenció que la organización se encuentra en un nivel 2, lo que significa que realiza prácticas en gerenciamiento de proyectos, sin embargo, por falta de un modelo estandarizado se presentan inconvenientes como atrasos en los plazos de ejecución y finalización, cambios del alcance durante el proyecto, desatención de los indicadores de eficiencia que serían obtenidos después de la implementación del proyecto y por ende la insatisfacción del cliente final, es decir la comunidad en general.



Figura 6. Porcentaje de adherencia por dimensiones – puntaje global

La dimensión más fuerte en la Alcaldía de Neiva, como entidad, es la alineación estratégica, lo que es muy positivo, pues los proyectos se encuentran alineados con la teleología de la entidad, impulsando el cumplimiento de metas y objetivos de la administración, que se traduce en el bienestar de la comunidad que se quiere impactar.

En este estudio, además, se pudo evidenciar que no hay una directriz de la gestión de proyectos por procesos (inicio, planificación, implementación, control y cierre) en la Alcaldía de Neiva.

Como se dijo anteriormente, cada dependencia se encarga de la formulación de sus proyectos y no hay una metodología definida para realizar el seguimiento de las fases de implementación, control y cierre, necesarias para todo tipo de proyectos, más aún en los de inversión pública.

Al medir la percepción de la cultura organizacional en la gestión de proyectos, del Departamento Administrativo de Planeación y la Oficina de Internacionalización y Proyectos de la Alcaldía de Neiva, que se formó a partir de las respuestas a las encuestas y entrevistas, además de la revisión documental realizada a la página web de la Alcaldía, se evidencia que es inexistente.

La Alcaldía de Neiva tiene una cultura institucional definida, con una política de gestión y desempeño corporativo, pero no existe una de gestión de proyectos. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, es el marco de referencia para planear, ejecutar, hacer seguimiento y controlar la gestión de la entidad, con el fin de generar resultados que atiendan al Plan de Desarrollo, que, entre otras cosas, involucra la formulación de proyectos, pero no hay políticas definidas para la gestión de los procesos de proyectos, no hay una metodología definida, ni se manejan herramientas unificadas para tal fin. No existen criterios de éxito definidos para la evaluación de factores claves como el tiempo, costo, alcance, calidad y resultados esperados y según las respuestas obtenidas a las preguntas referentes a este punto, se infiere que no se realiza evaluación, seguimiento y control de resultados de dichos proyectos.

Asimismo, dado el grado total de madurez de 4.0 de la entidad y el nivel 2 en el que se encuentra, en la Alcaldía de Neiva se identifica la necesidad de presentar un plan de acción para aumentar su grado de madurez y mejorar su gestión de proyectos, haciéndose necesario una oficina de dirección de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés), que unifique criterios, genere una política definida en dirección de proyectos y gestione cada uno de los procesos de proyectos, aún si siguen gestionándose por dependencias.

Por otra parte, después de realizar la medición del grado de madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, se identificaron los facilitadores, capacidades o habilitadores organizacionales en gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, sus perfiles, competencias y sus funciones dentro de la organización. Además, se identificaron las falencias en cuanto a las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos dentro de la entidad, siendo la mayor de ellas, la falta de una integración de criterios y una política clara de gestión de proyectos.

También se pudo medir el grado de madurez de la Alcaldía de Neiva, basados en los criterios del modelo Prado, que arrojó un puntaje total de 4.0 y una ubicación en el nivel 2 (conocido), teniendo su mayor fortaleza en la dimensión de alineación estratégica, que sirve como base para la estructuración de una política de gestión de proyectos.

Con este estudio, además, se evidenció la inexistencia de una cultura organizacional en gestión de proyectos, que genera impactos negativos en los resultados de la gestión integral de la administración municipal de Neiva y una inconformidad generalizada en la comunidad.

Para contrarrestar lo anterior, se diseña y entrega un plan de acciones de mejora, tendiente a unificar criterios y organizar una PMO de tipo estándar o de control que se encargue del seguimiento y control de los proyectos a ejecutar, además de la organización de recursos tanto humanos como físicos para tal fin.

Los ejes principales del plan de acción se enfocan inicialmente, en generar una política de gestión de proyectos para la Alcaldía de Neiva, en la que se integren los objetivos estratégicos, que contenga una directriz para la gestión por procesos y por ende la gestión de conocimiento. También, en adoptar una metodología estandarizada y una herramienta tecnológica para realizar el seguimiento de los proyectos en todas las fases y por último estructurar un grupo humano de proyectos, que sean multiplicadores de las políticas y directrices en cada dependencia, además de ser los responsables de la gestión de los mismos y sea la base para constituir a futuro una PMO de tipo estándar o de control que funcione dentro de las instalaciones de la Alcaldía de Neiva y se encargue del seguimiento y control de los proyectos, además de la calificación, entrenamiento, asignación y evaluación de sus directores.

5. Plan de acción

Con el objetivo de presentar un plan de acción para el mejoramiento de la madurez en la gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva, se hace uso de la herramienta matriz IGO, para decidir qué objetivos se deben priorizar. La matriz IGO, siglas que significan importancia y gobernabilidad (Mojica, 2005), hace uso de los dos criterios para brindar una priorización de las variables, estrategias u objetivos a evaluar, con base en los puntajes establecidos: gobernabilidad se entiende como “el dominio que el sistema o institución tiene sobre las acciones”; dicho dominio puede expresarse como fuerte o alta (1), moderada o media (2) y débil o nulo (3). Por otro lado, la importancia califica la prioridad que posea el sistema para generar cambios a través de dichas acciones estratégicas y se califican en la misma escala de la gobernabilidad.

Tabla 4. Matriz IGO para el plan de mejoramiento de la madurez en gestión de proyectos de la Alcaldía de Neiva

Estrategias	Importancia	Gobernabilidad
Generar una política de gestión de proyectos para la Alcaldía de Neiva, en la que se integren los objetivos estratégicos, definición de requisitos de alto nivel y parámetros generales.	1	2
Adoptar una metodología estandarizada de tiempo, costo, alcance y calidad de los proyectos, además de una herramienta tecnológica para realizar el seguimiento de los proyectos en todas las fases.	2	3
Definir una directriz de la gestión por procesos (inicio, planificación, implementación, control y cierre) que unifique los	2	2

Estrategias	Importancia	Gobernabilidad
<p>criterios de evaluación de los mismos, poder estructurar los criterios de éxito y por ende la gestión de conocimiento.</p>		
<p>Estructurar un grupo humano de proyectos, que sean multiplicadores de las políticas y directrices en cada dependencia, además de ser los responsables de la gestión de los mismos.</p>	2	3
<p>Estructurar una oficina de gestión de proyectos (PMO) de tipo estándar o de control que funcione dentro de las instalaciones de la Alcaldía de Neiva y se encargue del seguimiento y control de los proyectos, además de la calificación, entrenamiento, asignación y evaluación de sus directores.</p>	2	3

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta matriz, se priorizó las estrategias de acuerdo al nivel de importancia y gobernabilidad y se unificaron variables similares para plantear los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Generar una política de gestión de proyectos para la Alcaldía de Neiva, en la que se integren los objetivos estratégicos, definición de requisitos de alto nivel, parámetros generales, y que contenga una directriz para la gestión por procesos (inicio, planificación, implementación, control y cierre) que unifique los criterios de evaluación de los mismos, poder estructurar los criterios de éxito y, por ende, la gestión de conocimiento.

Objetivo 2: Adoptar una metodología estandarizada de tiempo, costo, alcance y calidad de los proyectos, además de una herramienta tecnológica para realizar el seguimiento de los proyectos en todas las fases.

Objetivo 3: Estructurar un grupo humano de proyectos, que sean multiplicadores de las políticas y directrices en cada dependencia, además de ser los responsables de la gestión de los mismos y sea la base para constituir la PMO (Oficina de Gestión de Proyectos, por sus siglas en inglés), de tipo estándar o de control que funcione dentro de las instalaciones de la Alcaldía de Neiva y se encargue del seguimiento y control de los proyectos, además de la calificación, entrenamiento, asignación y evaluación de sus directores.

Conclusiones

El Estado tiende a desarrollar continuamente proyectos desde múltiples ámbitos en pro del fortalecimiento y favorecimiento de los servicios que presta como agente rector de lo político, económico y social de los países.

Dado que la administración pública debe producir constantemente bienes y servicios que atiendan las necesidades de la gran mayoría, los países incorporan cada vez más herramientas en sus procesos de planificación. Para utilizar estos recursos de manera efectiva, es necesario comprender y conceptualizar las dimensiones que estos cambios pueden tomar y sus efectos en diversos sectores sociales.

Todo proyecto llevado a cabo por la administración pública, requiere la implementación de una serie de herramientas junto con técnicas y formas de llevar a cabo las tareas. Es crucial señalar que estos proyectos actúan como un catalizador para cambiar situaciones actuales y no surgen de la nada, más bien, abordan la necesidad de proporcionar respuestas a preguntas o abordar uno o más problemas que lo provocaron.

Para tomar decisiones sobre el diseño y ejecución de estos proyectos, los gobiernos (nacionales o locales) deben adoptar “una nueva forma de gobernar diferente al modelo de control improvisado, una forma más cooperativa en la que los actores públicos y privados participan en redes mixtas público-privadas y toman decisiones en consenso” (Cerrillo, 2005).

En Colombia, los organismos públicos han creado modelos de normalización para la gestión de los recursos asignados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Estos modelos se utilizan para la toma de decisiones y la construcción de estrategias de prevención de posibles fallas en los proyectos.

Estos modelos, que forman parte del desarrollo y ejecución de proyectos de la administración pública en Colombia, describen el uso de la Metodología General Ajustada (MGA), que se corresponde con una plataforma de información la cual fue creada con el propósito de “registrar y presentar la formulación y organización de los proyectos de inversión pública para su gestión ante las entidades nacionales y territoriales”.

El Departamento Administrativo de Planeación Nacional, ha adoptado la Metodología General Ajustada (MGA) como base para la presentación de proyectos para la aprobación de recursos, de bolsas como el sistema general de regalías (SGR) y, por ende, las entidades gubernamentales territoriales, adoptaron ésta como metodología de gestión de los proyectos originados o presentados desde su entidad. La MGA incluye temas como la identificación de los problemas, la preparación que incluye el análisis de los entornos, la evaluación económica y demás recursos y programación física y financiera de los proyectos, temas relacionados con la etapa de preinversión, sin ir más allá en la gestión, dejando por fuera las etapas de inversión, operación y evaluación.

En los resultados encontrados en la investigación presente, se pudo evidenciar que en la Alcaldía de Neiva se ha avanzado en la organización de un sistema que permita una eficiente gestión de proyectos, pero, aún falta mucho. La Alcaldía, como muchas otras entidades territoriales y gubernamentales, adoptó la MGA como un aplicativo dentro de la formulación de proyectos, que jalonan recursos de regalías o inversión pública, además de otras bolsas, pero no hay una métrica definida para el resto de las etapas de la gestión de proyectos. No existe una política definida y si bien es cierto, hay dos dependencias visibles como lo son la Oficina de Internacionalización y Proyectos y el Departamento Administrativo de Planeación, en el manejo de proyectos de la entidad, estas no tienen el control de todas las iniciativas que se generan en las demás dependencias de la entidad y, por ende, no realizan la gestión de las mismas.

De acuerdo con la revisión de los antecedentes para este estudio y en la revisión de otros casos vistos en el estado del arte, se encontraron evaluaciones de la gestión de proyectos en el sector público, con falencias como la falta de planeación, el desconocimiento de la sostenibilidad de los proyectos y su impacto, la falta de evaluación en la etapa de ejecución, falta de priorización de los

proyectos de acuerdo con las necesidades de los sectores a impactar por escala de vulnerabilidad y la falta de estandarización en cuanto a la gestión de las iniciativas, a pesar de que existen unas directrices procedimentales, lo que resulta en la carencia de técnicas que favorezcan el seguimiento, monitoreo y prevención de posibles riesgos en el desarrollo de proyectos.

Con lo hallado en los antecedentes y sus coincidencias con esta investigación, se evidencia que falta una integralidad en la gestión de proyectos públicos que garanticen la eficiencia en el uso de los recursos, pues si el proyecto presenta atrasos en la ejecución y entrega del resultado final, se obtienen impactos negativos tanto en la inversión económica, al incurrir en sobre costos, además en los niveles de satisfacción y calidad de vida de los beneficiarios, que son la razón de ser de los proyectos.

De lo anterior, se genera una incógnita, en esta discusión: si es de público conocimiento, que la falta de una gestión integral de proyectos está generando en el país, un detrimento de recursos públicos (no solo económicos), ¿por qué las entidades no adoptan una metodología que les permita realizar un mejor control de sus proyectos? Pregunta que se recomienda como problema central para futuras investigaciones de esta misma línea.

Referencias

- Asocapitales (2020). *Propuestas para una Agenda de Trabajo 2020 - 2023*. Una Oportunidad para Neiva. <https://acortar.link/D6cMYx>
- Cerrillo, A. [Coord.] (2005). *La Gobernanza Hoy: Introducción. La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Barcelona: Instituto Nacional de Administración Pública. <https://acortar.link/9kV81Y>
- Departamento Nacional de Planeación. [DNP]. (2017). *Medición del desempeño municipal*. <https://acortar.link/R94ALE>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* [sexta edición]. México D.F.: McGraw Hill. <https://acortar.link/fQO3e>
- Leal-Gómez, O., Niño-Torres, L., & Zárate-Rodríguez, R. (2014). *Cultura organizacional en gestión de proyectos de la empresa constructora A.O.O*. Ingeniería E.U.
- Martínez, J. (2015). *Modelo de madurez en el dominio de los proyectos aplicado a organizaciones de gestión de proyectos en Medellín* [Tesis de Maestría, Universidad Eafit]. <https://bit.ly/35xoCs9>
- Mojica, F. (2005). *La construcción de futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá: U. Externado.
- MPCM. (2012). *Investigación de madurez en gerenciamiento de proyectos*. <https://maturityresearch.com/es/home-es/>

Project Management Institute – PMI (2016). *Avanza Project Success*.
<https://www.avanzaproyectos.com>

PMideas. (2021). *Project Management y la Cultura Organizacional*.
<https://pmideas.es/2021/07/project-management-y-la-cultura-organizacional.html>

Prado, D. (2010). *Foundations of Prado PM Maturity Model*.
<https://maturityresearch.com/es/modelo-prado-mmgp-2/>

Prado, D. (2021). Cuestionario de evaluación de madurez - Modelo de madurez Prado - MMGP. Versión 2.3.0. En D. Prado, *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Tercera Edición. Editora Falconi.