

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)**

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE OFICINA DE ADMINISTRACIÓN  
DE PROYECTOS EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES (IDARTES)**

**CÉSAR AUGUSTO GUTIERREZ VERA**

**PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION  
DE PROYECTOS**

**Bogotá D.C, Colombia**

**Agosto de 2015**

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)**

**Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de  
Proyectos**

---

**Fausto Fernández Martínez, MSc, MAP, GPM-b  
PROFESOR TUTOR**

---

**William Ernest, MAP, PMP  
LECTOR No.1**

---

**Fabio Muñoz Jiménez, MBA, PMP  
LECTOR No.2**

---

**César Augusto Gutiérrez Vera  
SUSTENTANTE**

## DEDICATORIA

A todo aquel quien  
necesita aportarle, al menos,  
un bosquejo a su investigación.

Al equipo de la  
Oficina de Asesoría en Planeación  
del IDARTES.



## AGRADECIMIENTOS

*Por su apoyo incondicional y desinteresado: hasta ahora voy en un tercio de mi camino, ¡gracias familia!*



## INDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
LISTA DE ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática	3
1.3. Justificación del Problema	3
1.4. Objetivo General	4
1.4.1. Objetivos Específicos	4
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
2.1. Marco Institucional	5
2.1.1. Antecedentes de la Institución	5
2.1.2. Misión y Visión	6
2.1.3. Marco Organizacional	7
2.1.4. Productos que Ofrece el IDARTES	9
2.2. Teoría de Administración de Proyectos	10
2.2.1. Proyecto	10
2.2.2. Administración de Proyectos	11
2.2.3. Ciclo de Vida de un Proyecto	11
2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos	12
2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	14
2.2.6. Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	16
2.2.6.1. Definición de PMO	16
2.2.6.2. Características de la PMO	16
2.2.6.3. Funciones de la PMO	17
2.2.6.4. Clasificación de las PMO	18
2.2.7. La Madurez en Gestión de Proyectos	20
2.2.7.1. Modelos de Madurez	20
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>29</b>
3.1. Fuentes de Información	29
3.1.1. Fuentes Primarias	29
3.1.2. Fuentes Secundarias	30
3.2. Métodos de Investigación	31
3.3. Herramientas de Investigación	34
3.4. Supuestos y Restricciones	35
3.5. Entregables	36
<b>4. DESARROLLO</b>	<b>37</b>
4.1. Análisis de la Situación Administrativa-Organizacional Actual del IDARTES	37
4.1.1. Estructura Organizacional del IDARTES	37
4.1.2. Flujo Organizacional Administrativo de los Proyectos en el IDARTES	38

4.1.2.1.	El Banco Distrital de Programas y Proyectos.....	39
4.1.3.	Análisis de la Madurez en Gestión de Proyectos (Evaluación Piloto) .....	42
4.1.3.1.	Instrumento de Recolección de Información .....	42
4.1.3.2.	Población y Muestreo .....	45
4.1.3.3.	Análisis de Resultados del Cuestionario.....	46
<b>4.2.</b>	<b>Definición de la PMO propicia para el IDARTES .....</b>	<b>60</b>
4.2.1.	Clasificación actual de la OAP del IDARTES.....	60
4.2.2.	La Oficina que necesita el IDARTES .....	66
<b>4.3.</b>	<b>Los Roles y las Funciones de la PMO a Implementar.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4.</b>	<b>Plan de Implementación-Optimización de la nueva PMO para el IDARTES .....</b>	<b>72</b>
4.4.1.	Proceso de la implementación de la nueva PMO.....	72
4.4.2.	Primera Etapa: Inicio; Solicitud y Aprobación del Proyecto .....	73
4.4.3.	Segunda Etapa: Creación del Cuadro de Gobernabilidad de la Implementación-Optimización.....	75
4.4.4.	Tercera Etapa: Gestión del Cambio en la Cultura Organizacional .....	78
4.4.5.	Cuarta Etapa: Diseño e Implementación de la Metodología.....	80
4.4.6.	Quinta Etapa: Gestión del Conocimiento en Administración de Proyectos.....	84
4.4.7.	Cronograma del plan de Implementación .....	89
4.4.8.	Diagrama de Gantt de la implementación .....	90
4.4.9.	EDT del Plan de Implementación .....	91
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>6.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>98</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>103</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>106</b>
	<b>Anexo 1. Charter del Proyecto Final de Graduación.....</b>	<b>106</b>
	<b>Anexo 2. EDT del Proyecto Final de Graduación .....</b>	<b>109</b>
	<b>Anexo 3. Cronograma del Proyecto Final de Graduación .....</b>	<b>110</b>
	<b>Anexo 4. Plantilla EBI-D (Modelo ejemplar) .....</b>	<b>111</b>
	<b>Anexo 5. Respuestas a las Preguntas del Análisis de Madurez.....</b>	<b>115</b>
	<b>Anexo 6. Charter de Implementación de la Nueva PMO.....</b>	<b>117</b>
	<b>Anexo 7. Entrevista realizada al Jefe de Oficina de Asesoría en Planeación del IDARTES .....</b>	<b>120</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 . Organigrama del IDARTES.....	9
Figura 2. Ciclo general de un Proyecto.....	12
Figura 3. Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos.....	13
Figura 4. Ciclo de aplicación del OPM3.....	28
Figura 5. Organigrama enfocado en Proyectos del IDARTES.....	37
Figura 6. Diagrama de Flujo Organizacional-Administrativo de Proyectos del IDARTES.....	41
Figura 7. Contraste entre las Opciones de Respuesta.....	48
Figura 8. Porcentaje de incidencia en cada respuesta respecto a las demás. Parte A.....	48
Figura 9. Porcentaje de incidencia en cada respuesta respecto a las demás. Parte B.....	49
Figura 10. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 1.....	50
Figura 11. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 2.....	51
Figura 12. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 3. Parte A.....	52
Figura 13. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 3. Parte B.....	53
Figura 14. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 4. Parte A.....	54
Figura 15. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 4. Parte B.....	54
Figura 16. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 5. Parte A.....	55
Figura 17. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 5. Parte B.....	55
Figura 18. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 6.....	56
Figura 19. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 7. Parte A.....	57
Figura 20. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 7. Parte B.....	57
Figura 21. Balance del análisis de madurez en GP del IDARTES.....	59
Figura 22. Promedio Porcentual de la Madurez en GP del IDARTES.....	60
Figura 23. Ubicación de la nueva PMO en la Estructura Organizacional del IDARTES.....	71
Figura 24. Cronograma Plan Implementación.....	89
Figura 25. Diagrama de Gantt de la Implementación.....	90
Figura 26. EDT de la Implementación.....	91

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Tipos de PMO .....	18
Cuadro 2. Comparación de niveles entre 4 modelos de Madurez en Gestión de Proyectos.....	21
Cuadro 3. Fuentes de Información .....	30
Cuadro 4. Algunos Métodos de Investigación. ....	32
Cuadro 5. Métodos de Investigación Utilizadas.....	33
Cuadro 6. Herramientas Utilizadas.....	34
Cuadro 7. Supuestos y Restricciones.....	35
Cuadro 8. Entregables del FPG.....	36
Cuadro 9. Preguntas Cuestionario Análisis de Madurez.....	43
Cuadro 10. Ej. Escala de Evaluación del Cuestionario Análisis de Madurez.....	44
Cuadro 11. Definición de la Muestra .....	45
Cuadro 12. Funciones realizadas por la OAP del IDARTES.....	61
Cuadro 13. Relación de la OAP del IDARTES con los tipos de PMO .....	64
Cuadro 14. Roles y funciones estándar de la nueva PMO.....	68
Cuadro 15. Roles y Responsabilidades de la Segunda Etapa.....	76
Cuadro 16. Roles y Responsabilidades de la Tercera Etapa.....	79
Cuadro 17. Roles y Responsabilidades de la Cuarta Etapa.....	82
Cuadro 18. Roles y Responsabilidades de la Quinta Etapa.....	86

## LISTADO DE ABREVIATURAS

**AP:** Administración de Proyectos

**BDPP:** Banco Distrital de Programas y proyectos

**BPP:** Banco de Proyectos y Programas

**CONFIS:** Consejo Superior de Política Fiscal

**DASCD:** Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

**DDT:** Dirección Distrital de Tesorería

**DPPE:** Dirección de Planeación y Procesos Estratégicos

**GP:** Gestión de Proyectos

**GPM:** Sigla en inglés que significa: Administración Verde de Proyectos; *Green Project Management*.

**IAP:** Investigación de Acción Participativa

**IDARTES:** Instituto Distrital de las Artes

**IDRD:** Instituto Distrital de Recreación y Deporte

**KPM3:** Sigla en inglés que significa Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de Kerzner; *Kerzner's Project Management Maturity Model*

**MCPM:** Sigla en Inglés que significa Madurez por Modelo de la Categoría de Proyectos; *Maturity by Project Category Model*

**OAP:** Oficina de Asesoría en Planeación

**OGP:** Oficina de Gestión de Proyectos

**OPM3:** Sigla en inglés que significa Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos Organizacional; *Organizational Project Management Maturity Model*

**P3M3:** Sigla en inglés que significa Modelo de Madurez de Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos; *Portfolio, Program and Project Management Maturity Model*

**PAC:** Programación Anual de Caja

**PMI:** Siglas en Inglés del Instituto de administración de proyectos; *Project Management Institute*.

**PMO:** Siglas en Inglés que significa Oficina de Administración de Proyectos; *Project Management Office*.

**SCRD:** Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte

**SIG:** Sistema Integral de Gestión

**SIG-D:** Sistema Integral de Gestión Distrital

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Instituto Distrital de las Artes, el cual opera en la Ciudad de Bogotá, Distrito Capital de la República de Colombia, es una entidad de nacimiento reciente (año 2011) y se encuentra adscrita a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. La misión ha sido enfocada en desarrollar y suscitar la apropiación del arte y la cultura a través del fortalecimiento de las dimensiones de investigación, formación, creación y circulación.

Su condición de entidad pública, le somete a las políticas administrativas distritales y por ende a procesos junto con procedimientos que deben estar alineados con la estructura organizacional y estratégica general que promueve la Secretaría de Planeación Distrital para cada una de las entidades públicas de la ciudad de Bogotá. Dicha situación no ha permitido que IDARTES logre administrar sus proyectos de manera especializada y acorde con la tipología de los mismos, sino que ha tenido que planear y ejecutar bajo estándares que sesgan la promoción y aplicación de las áreas del conocimiento de forma coherente con las exigencias naturales de la tipología de sus programas y proyectos de inversión, conduciendo en términos globales, a tergiversaciones con el alcance y cumplimiento certero de la calidad de sus entregables finales.

Para solucionar esta problemática interior (local-organizacional) de impacto exterior (global-gubernamental), se hizo necesario recurrir a la propuesta de un plan para implementar la oficina que permita administrar de forma eficaz el portafolio del IDARTES, donde la gestión pertinente y adecuada de cada uno de sus programas y respectivos proyectos de inversión, proporcionara la consecución de resultados exitosos mediante la estandarización de una metodología contundente y las capacitaciones requeridas para que los coordinadores y jefes de área logran entender y aplicar las mejores prácticas que les permitieran optimizar la administración de sus proyectos.

Con miras en el desarrollo de dicha propuesta, se planteó realizar el objetivo general: desarrollar el plan de implementación de Oficina de Administración de Proyectos para mejorar los procesos, herramientas y técnicas requeridas en la gestión de proyectos abordados por el Instituto Distrital de las Artes (IDARTES). Y para conseguir dicho objetivo se plantearon cuatro objetivos específicos: realizar un estudio previo sobre las características administrativas/organizacionales del IDARTES para obtener un análisis de la situación actual del instituto en pro de identificar las áreas que requieren ser optimizadas, definir el modelo de PMO que mejor se ajuste a la organización para gestionar los proyectos, dictaminar los roles y responsabilidades de la PMO a implementar en la organización para reconocer su figura y función en la estructura organizacional del IDARTES y desarrollar el plan de implementación de la propuesta para guiar el proceso en la organización.

Para efectos de realización de la investigación, se propició el uso del método analítico-sintético, recopilando y procesando información a través de herramientas

y técnicas bajo investigación documental, descriptiva y consecuentemente el estudio de caso. Dichas herramientas incluyeron la realización de una encuesta a los diferentes jefes de área, entrevistas, análisis de datos históricos y el juicio de expertos. Esta metodología tuvo como base de influencia la IAP (Investigación de Acción Participativa), donde se propició el contacto con la comunidad en estudio (personal de la estructura organizacional) para involucrarla como agentes investigativos de su realidad, desde la formulación del problema hasta la discusión sobre cómo encontrar soluciones, pasando finalmente por la interpretación de los resultados.

Al sintetizar la información obtenida, se concluyó que la estructura organizacional se concibe como matricial débil, y que eventualmente, dependiendo de la tipología de los proyectos o el programa, se torna como matricial equilibrada. De igual manera al realizar un análisis piloto de la madurez en gestión de proyectos que posee el IDARTES, se encontró que la actual Oficina de Asesoría en Planeación posee funciones claves en la gestión de proyectos de la organización y que su rol principal se enfoca en la ejecución de la estrategia de la organización. Así mismo, se evidenció la carencia de herramientas y utilización de estándares actualizados, lo que permitió comprender la tipología de PMO que mejor le atañe al IDARTES: una PMO de Control que le permita además de asesorar en materia de gestión, tener una metodología sólida pero flexible y que además patrocine el intercambio de conocimientos mientras permea la apropiación de los mismos dentro de la entidad.

La investigación demuestra que el IDARTES debe contemplar varios cambios, no solo a nivel de personal en el ámbito de la gestión de proyectos, donde deban cumplir con perfiles más aptos en la disciplina, sino también a nivel organizacional, donde los roles y las funciones de los directos implicados contemplarán variaciones en la cultura de trabajo y la manera de relacionarse entre sí.

Para ello, con el cumplimiento del cuarto objetivo, se ha propuesto un plan de implementación que requiere de cuatro fases resumidas así: creación del marco de gobierno, gestión del cambio organizacional, optimización de la metodología y creación del programa de gestión del conocimiento; cada una con tres etapas importantes; instauración, seguimiento-medición-control y optimización iterativa.

Dentro de las recomendaciones se tuvieron en cuenta a varios de los roles involucrados directamente, tanto actuales como futuros. A quienes se les sugirió, entre lo más significativo, efectuar un análisis de madurez más incisivo, plantear al IDARTES como agente piloto en la implementación de este modelo de oficina de administración de proyectos en todas las entidades del distrito, analizar la inteligencia intergeneracional para reconocer características generacionales, planificar correctamente la gestión del cambio organizacional y capacitar a la planta actual de empleo para dar inicio a la carrera en administración de proyectos



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Antecedentes

Varias entidades del distrito capital de Colombia, Bogotá, están buscando la manera de implementar la oficina de administración de proyectos. Esto debido al auge justificado que ha tomado la disciplina de la gestión de proyectos para el éxito de cualquier organización, tanto en el sector privado como público. Sin embargo, debido a la prioridad del distrito, que ha estado enfocada en organismos que tienen por misión el directo desarrollo económico, como lo son aquellas que involucran tecnologías de la información, movilidad y la construcción de obras civiles, ha dejado en últimos lugares a las entidades que promulgan el desarrollo educativo, social, cultural y humano de la ciudadanía.

Ahora, durante los últimos 8 años, gracias a la intervención de gobernanzas del sector de centro-izquierda, el distrito ha contemplado de manera colateral y unísona el desarrollo de estos tres puntos, apoyando a entidades como la Secretaría de Educación y la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, dando paso así al crecimiento de organizaciones que promueven dicho desarrollo.

El instituto distrital de las Artes, IDARTES, se fundó en el año 2011 en la ciudad de Bogotá de forma adscrita a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. Por ende ha de considerarse una entidad pública del orden distrital con autonomía tanto financiera como administrativa y con patrimonio propio. Su misión se encuentra enfocada en generar condiciones para el desarrollo del campo del arte en el ejercicio efectivo de los derechos culturales de los habitantes del Distrito Capital a través del fortalecimiento de las dimensiones de investigación, formación, creación, circulación y apropiación.

Así, dentro de sus funciones se encuentra la administración de escenarios culturales de su propiedad y asegurar la producción técnica y logística para el



correcto funcionamiento de los planes, programas y proyectos acordes a su teleología. Para el año 2016, IDARTES se ha propuesto llegar a ser una entidad consolidada administrativa, técnica y financieramente; con un modelo de gestión reconocido a nivel local, nacional e internacional para el fortalecimiento y el posicionamiento del campo artístico, como sector social y económicamente sostenible en la ciudad.

Dentro de los esfuerzos para implementar una oficina de administración de proyectos que se han realizado en la corta existencia del IDARTES, se encuentra la contratación de personal idóneo en el sector de coordinación y ejecución de proyectos para trabajar de manera conjunta con profesionales en el sector de la administración, quienes poseen preparación académica enfocada en áreas diferentes a la de gestión de proyectos. Dicho personal trabaja en conjunto bajo supervisión de la oficina de asesoría en planeación, siendo esta última la responsable de gestionar los recursos en alineación tanto con los objetivos del IDARTES como con los de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.

Actualmente se encuentra realizando diez proyectos de inversión, los cuales están patrocinados por dineros públicos y orientados en la solución de necesidades a nivel social, utilizando estrategias educativas y culturales a través de actividades realizadas dentro del ámbito artístico. Estos proyectos se administran mediante los lineamientos proveídos por el Banco Distrital de Programas y Proyectos (BDPP), el cual se encuentra bajo la supervisión de la Secretaría de Planeación Distrital. Este banco presenta “un conjunto de actividades seleccionadas como viables, previamente evaluadas social, técnica y económicamente y registradas y sistematizadas” (Maldonado, Katz, & Calderón, 2012, p. 6). Su objetivo es organizar de forma sistemática las formulaciones de las intervenciones (programas y proyectos de Inversión) propuestas por cada una de las entidades distritales, que sirva de soporte para los procesos de planeación, presupuestación y ejecución de



la inversión pública. Sus veces de Instrumento las realiza a través de la contribución en la asignación de recursos.

## **1.2. Problemática.**

La oficina responsable de la planeación y ejecución de los proyectos en el Instituto Distrital de las Artes, es la de asesoría en planeación, la cual requiere no únicamente de estandarizar la mayoría de sus procesos y plantillas, sino también de adquirir un rol más integrador, que involucre con más detalle áreas del conocimiento como la gestión de interesados, de la calidad y la gestión de riesgos. Así mismo, aunque se tiene gran personal de altos perfiles en la coordinación de proyectos, carecen tanto de aptitudes de liderazgo genuino y motivador como de conocimientos mucho más enfocados en la gestión de proyectos.

La carencia de una oficina de Administración de Proyectos en IDARTES ha ocasionado dificultad en la comunicación entre los diferentes departamentos, inquietudes y descontento por parte del personal interno operativo, se presenta sensibilidad al tiempo, demanda de proyectos superior a la capacidad actual, la necesidad fortuita de cumplir con estándares que no se ciñen adecuadamente con la tipología de sus proyectos y finalmente el riesgo de perder la existencia de la organización.

## **1.3. Justificación del Problema**

El Instituto Distrital de las Artes (IDARTES) trabaja todo lo relacionado con la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música en la ciudad de Bogotá, Colombia. Para llevar a cabo dicho trabajo, se dedica a la ejecución de programas y proyectos que permanentemente requieren de gerencia no solo especializada sino también de coordinación estratégica proveída por profesionales especializados que aporten con metodologías estandarizadas y procesos puntuales.



IDARTES se encuentra en la búsqueda de la estandarización de procesos y una metodología contundente desde mediados de 2011. La mejor manera de agilizar correctamente su crecimiento y la obtención de metas exitosamente, empezará al reconocer la tipología de Oficina de Administración de Proyectos que más se ajuste a su estado actual. Así, tan pronto se implemente la propuesta en cuestión, IDARTES logrará brindar la capacitación necesaria y específica a sus gerentes de proyectos para efectuar los planes proveídos por su Oficina Asesora de Planeación que permitirán el fortalecimiento y el posicionamiento del campo artístico, como sector social y económicamente sostenible en la ciudad.

Dentro de los beneficios, puntualmente se tendrá reducción de costo de los proyectos, mejora de los resultados, mejoría en la reputación de la institución, control transparente de los proyectos, aumento de oportunidades o riesgos positivos, mejora organizacional y gran motivación por parte de los interesados internos y externos entre otros beneficios.

#### **1.4. Objetivo General**

Desarrollar la propuesta de implementación de Oficina de Administración de Proyectos para mejorar los procesos, herramientas y técnicas requeridas en la gestión de proyectos abordados por el Instituto Distrital de las Artes (IDARTES).

##### **1.4.1. Objetivos Específicos.**

- Realizar un estudio previo sobre las características administrativas/organizacionales del IDARTES para obtener un análisis de la situación actual del instituto en pro de identificar las áreas que requieren ser optimizadas.
- Definir el modelo de PMO que mejor se ajuste a la organización para gestionar los proyectos.



- Dictaminar los roles y responsabilidades de la PMO a implementar en la organización para reconocer su figura y función en la estructura organizacional del IDARTES.
- Desarrollar el plan de implementación de la propuesta para guiar el proceso en la organización.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco Institucional

#### 2.1.1. Antecedentes de la Institución

Durante el transcurso de su existencia, siendo este comprendido por 4 años, el Instituto Distrital de las Artes ha venido desarrollando cinco programas enfocados en la apropiación y apreciación del arte por parte de la ciudadanía del distrito. Cada uno de ellos con un enfoque diferente, pero siempre velando por incentivar la apreciación y la apropiación del arte como principios básicos del autoconocimiento y medio de expresión a través de la creación inspirada en las diferentes experiencias a las que se ha de someter diariamente cada uno de los participantes.

Los enfoques de dichos programas son:

- **Arte Conexión:** construcción de una política cultural para el consumo de las artes vivas, promoviendo entre los públicos la consciencia del importante rol que cumplen como parte de los circuitos culturales, cuando asisten y retribuyen económicamente la oferta artística (IDARTES, 2011a).
- **Cumbre Mundial de Arte y Cultura:** generación de procesos artísticos y culturales, para la dignificación de las víctimas y la construcción de memoria, paz y reconciliación en Bogotá con el fin de sensibilizar a la ciudadanía, en torno a la existencia del conflicto armado interno y sus efectos (IDARTES, 2014).



- **CLAN- Centros Locales de Arte para la Niñez y la Juventud:** programas de formación en arte dramático, creación literaria, audiovisuales, danza, artes plásticas y música, en las etapas de iniciación artística, apropiación y desarrollo artístico creativo, y atención a talentos especiales y vocación profesional en artes, en conexión con la educación superior (IDARTES, 2013a).
- **Tejedores de Vida:** fortalecer la exploración y creación artística en las localidades para niños y niñas de primera infancia en espacios no convencionales como parques, bibliotecas, casas de cultura, ludotecas y centros de desarrollo comunitario (IDARTES, 2013b).
- **Cultura en Común:** contempla una serie de actividades artísticas y culturales que tendrán lugar en diferentes escenarios de seis (6) localidades de Bogotá, en los que personas de diferentes edades podrán asistir y disfrutar espectáculos y actividades lúdico-creativas de teatro, danza, clown, música, entre otros (IDARTES, 2012).

### 2.1.2. Misión y Visión

IDARTES se ha propuesto como misión el “Generar condiciones para el desarrollo del campo del arte en el ejercicio efectivo de los derechos culturales de los habitantes del Distrito Capital a través del fortalecimiento de las dimensiones de investigación, formación, creación, circulación y apropiación” (IDARTES, 2011b).

Así mismo, bajo el apremio de un futuro no muy lejano, para el año 2016, IDARTES se ha predeterminado en función de ser “una entidad consolidada administrativa, técnica y financieramente; con un modelo de gestión reconocido a nivel local, nacional e internacional para el fortalecimiento y el posicionamiento del campo artístico, como sector social y económicamente sostenible en la ciudad” (IDARTES, 2011b).



Es así que al observar los dos pilares estratégicos de IDARTES, Misión y Visión, donde se requiere la consolidación tanto en el aspecto técnico (investigación, formación, creación...) como en el administrativo (modelo de gestión), se puede encontrar la importancia de implementar de inmediato una oficina que se enfoque completamente en la búsqueda constante de realización de proyectos exitosos, los cuales partan de una planificación detallada sobre todas las áreas del conocimiento según la Guía de los Fundamentos para la Administración de Proyectos, PMBOK del año 2013, patrocinada por el Project Management Institute y que contemplen a su vez procesos, procedimientos, herramientas y plantillas estandarizadas de acuerdo a la naturaleza de sus programas y proyectos.

### 2.1.3. Marco Organizacional

La estructura organizativa del IDARTES se encuentra compuesta por la Dirección General, la Oficina Asesora de Planeación, la Oficina Asesora Jurídica y tres subdirecciones (Equipamientos Culturales, Artes y la Administrativa-Financiera) que coordinan las demás áreas de la organización. Estas relaciones pueden observarse en la figura 1.

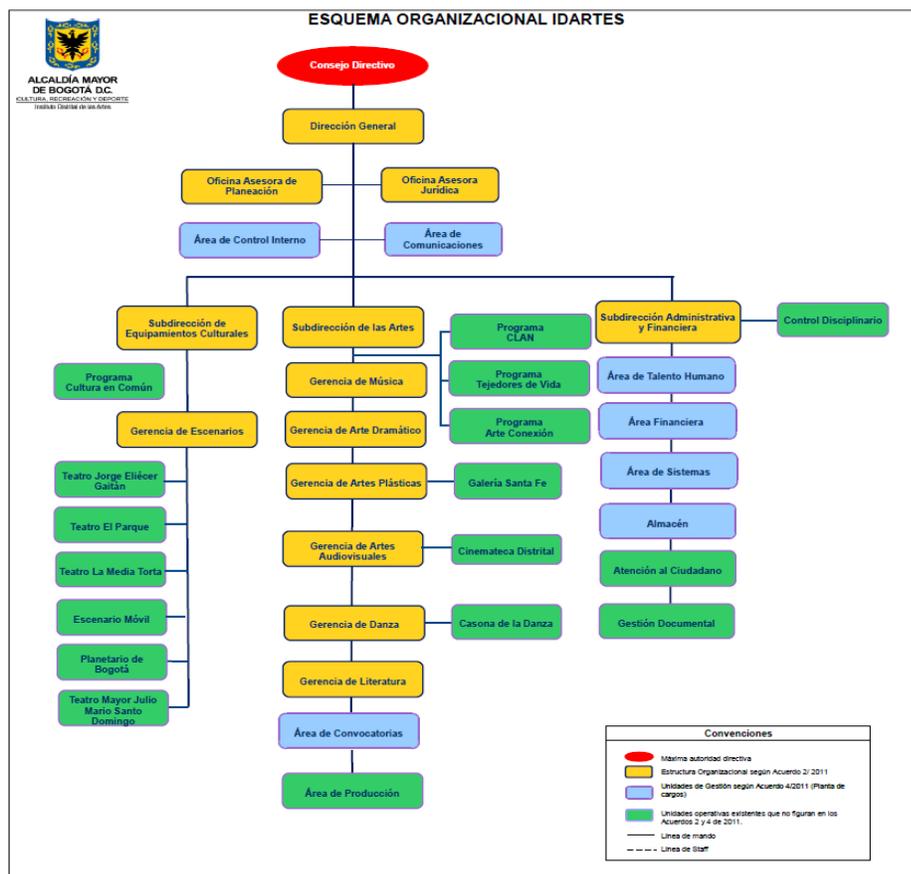
Para efectos descriptivos, se especifican partiendo del Acuerdo 440 de 2010, estipulado por el Consejo Directivo del IDARTES de la siguiente manera:

- **Concejo Directivo:** máxima autoridad directiva y orientadora de las políticas institucionales del IDARTES, en consonancia con las políticas sectoriales.
- **Dirección General:** dependencia encargada de la gestión integral de la entidad, su responsabilidad recae sobre la planeación, dirección, coordinación, vigilancia y control del funcionamiento del IDARTES y el cumplimiento del objeto, la misión y las funciones generales, además de la



orientación estratégica en la definición de políticas, planes, programas y proyectos.

- **Oficina Asesora de Planeación:** Es la dependencia encargada de asesorar a la Dirección General y las demás dependencias de la entidad en el encauce estratégico de su gestión. Tiene por función la determinación de la tipología de proyectos que más convienen tanto al IDARTES como a la ciudadanía.
- **Oficina Asesora de Jurídica:** Asesora a la Dirección General y las demás dependencias de la entidad en la viabilidad jurídica de su accionar, así como también representar judicial y extrajudicialmente a la entidad en sus diversas actuaciones. Brinda la asesoría requerida en términos de los asuntos legales y jurídicos que conciernan o atañan sobre las actividades realizadas por el IDARTES y que se encuentren interrelacionadas con los demás interesados.
- **Subdirección de Equipamientos Culturales:** Encargada de la administración de los recintos culturales y escenarios artísticos pertenecientes al IDARTES y que se encuentran distribuidos en la ciudad de Bogotá.
- **Subdirección de las Artes:** Administra y coordina cada una de las gerencias que se encuentran enfocadas en las diferentes ramas del arte que contempla IDARTES. Estas son: Gerencia de la Música, Gerencia de Arte Dramático, Gerencia de Artes Plásticas, Gerencia de Artes Audio-Visuales, Gerencia de Danza y Gerencia de Literatura; dada la complejidad que aborda el entorno de cada área artística, las responsabilidades sobre las mismas son asumidas al interior de la subdirección a nivel de Gerencia.
- **Subdirección Administrativa y Financiera:** Administra los recursos tanto financieros como los de talento humano, de sistemas y lo relacionado con el almacén. Así mismo se encarga de brindar la atención al ciudadano y la gestión documental que de la archivística proveniente de cada uno de los programas efectuados por IDARTES.



**Figura 1 . Organigrama del IDARTES.  
Fuente: IDARTES, 2011**

La implementación de una oficina de gestión de proyectos permitirá optimizar varios de los procesos realizados por cada uno de los departamentos que actualmente se presentan en el IDARTES, logrando así centralizar dichos procesos mediante una metodología sólida y amoldable a la naturaleza de los proyectos.

#### 2.1.4. Productos que Ofrece el IDARTES

- Políticas, planes, programas y proyectos orientados a fortalecer los procesos de participación, planeación, fomento, organización, información y regulación del campo de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas,



artes audiovisuales, arte dramático, danza y música, a excepción de la música sinfónica, académica y el canto lírico.

- Políticas, planes, programas y proyectos que articulen el campo de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música, a excepción de la música sinfónica, académica y el canto lírico, con los órdenes regional, nacional e internacional así como desde la perspectiva territorial, local y poblacional del Distrito Capital, en consonancia con las políticas del sector.
- Políticas, planes, programas y proyectos para la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de la literatura, las artes plásticas, las artes audiovisuales, el arte dramático, la danza y la música, exceptuando la música sinfónica, académica y el canto lírico en el Distrito Capital (IDARTES, 2011c).

## **2.2. Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.2.1. Proyecto**

A manera de aproximación y teniendo en cuenta las apreciaciones acerca de las definiciones de proyecto proveídas por el Project Management Institute (PMI) en la edición quinta del libro Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Project Management Institute, 2013) , “se puede definir proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.3). La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o 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.

Teniendo en cuenta lo anterior, se podrá decir que un proyecto puede obtener como entregable final un producto que puede ser un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo. Entre los ejemplos de un entregable final se





puede encontrar la implementación de un cambio en la estructura, personal y/o estilo de una organización, construcción de un edificio, desarrollar un nuevo servicio y adquirir un sistema de información nuevo entre otros.

### **2.2.2. Administración de Proyectos**

Ahora, una vez entendido el concepto de proyecto, se hará indispensable esclarecer el concepto de Administración de Proyectos; puede considerarse como la disciplina que permite aplicar conocimientos, habilidades, herramientas, técnicas y procesos para la ejecución exitosa de los proyectos que se encuentran dentro del portafolio y programas de una organización (Project Management Institute, 2013). Esta disciplina aplica las características gerenciales sobre el manejo del tiempo, el capital, la tecnología, los recursos humanos y los materiales entre otros recursos en pro de lograr el alcance previamente estipulado dentro de la fase de planificación del proyecto.

### **2.2.3. Ciclo de Vida de un Proyecto**

Las actividades de un proyecto están comprendidas dentro de un ciclo de vida que puede ser dividido en diversas fases. Sin embargo, el Project Management Institute, ha definido el ciclo de vida del proyecto como un conjunto de fases, generalmente secuenciales, cuyo nombre y número está determinada por las necesidades de gestión y control de la organización dueña del proyecto, por la naturaleza del proyecto y su área de aplicación (Project Management Institute, 2013). Para mejor apreciación se presenta la siguiente figura como modelo ejemplar y común:



**Figura 2. Ciclo general de un Proyecto.**  
**Fuente: PMI. 2013**

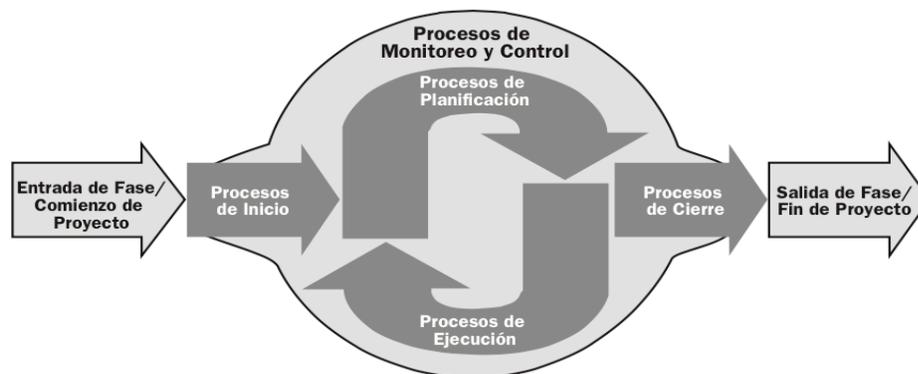
#### 2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos

La gestión de proyectos puede representarse en un conjunto de procesos que son definidos como una serie de acciones para obtenerse un resultado. Estos grupos de procesos son los siguientes (Project Management Institute, 2013):

- **Grupos de Iniciación:** Permiten determinar ya sea un proyecto nuevo o la nueva fase de un proyecto activo. Estos procesos son posibles una vez se obtenga la autorización para comenzar el proyecto o la nueva fase. “El propósito clave de este Grupo de Procesos es alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y mostrar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede asegurar el logro de sus expectativas. Estos procesos ayudan a establecer la visión del proyecto: qué es lo que se necesita realizar” (Project Management Institute, 2013, p. 54).
- **Grupos de Planificación:** Permiten constituir el alcance y concretar los objetivos previamente propuestos para determinar el curso de acción que llevará a su correspondiente realización. “El beneficio clave consiste en

trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto o fase” (Project Management Institute, 2013, p. 55).

- **Grupos de Ejecución:** Estos procesos siguen el plan generado por los procesos de planificación y tienen como producto el propio resultado del proyecto o parte de él. “Implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 56).
- **Grupos de Control:** Permiten monitorear, revisar y regular tanto el progreso como el desempeño del proyecto. De esta manera se pueden encontrar las deficiencias que requieren de optimización y cambios correspondientes. “El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, y también como consecuencia de eventos adecuados o de determinadas condiciones de excepción, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 57).
- **Grupos de Cierre:** Los procesos de cierre formalizan el término del proyecto, bien sea porque se han logrado exitosamente los objetivos planteados o porque se ha determinado que los objetivos no se podrán alcanzar por lo que el proyecto es cancelado por sus patrocinadores.



**Figura 3. Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos.**  
Fuente: PMI. 2013

### 2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Según el PMBOK, 5ta edición, se deben considerar 10 áreas del conocimiento para administrar exitosamente un proyecto. Estas diez áreas son las siguientes:

- **Gestión de la Integración:** “Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos” (Project Management Institute, 2013, p. 63). Aquí también se toman decisiones en términos de asignación de recursos, refinación de objetivos y el manejo de las diferentes interdependencias existentes entre las diferentes áreas del conocimiento.
- **Gestión del Alcance:** Se enfoca en definir y controlar lo que se incluye y lo que no se incluye en el proyecto. “Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito” (Project Management Institute, 2013, p. 105).
- **Gestión del Tiempo:** Incluye los procesos necesarios para completar el proyecto en el plazo requerido. Dichos procesos se basan en la correcta elaboración del cronograma, donde las actividades y los recursos deben ser previamente analizados para predecir sus tiempos de ejecución, uso e implementación.
- **Gestión de los costos:** Incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costes de manera que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. “La gestión de los costos del proyecto también debería tener en cuenta el efecto de las decisiones tomadas en el proyecto sobre los costos recurrentes posteriores de utilizar, mantener y dar soporte al producto, servicio o resultado del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 195).



- **Gestión de la Calidad:** “Utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso. La gestión de la calidad trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto” (Project Management Institute, 2013, p. 227).
- **Gestión de los Recursos Humanos:** “Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 255). Allí se tienen en cuenta las responsabilidades, habilidades del equipo junto con la gestión de comunicaciones que permite el afianzamiento y buen desarrollo del mismo.
- **Gestión de las Comunicaciones:** “Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunas y adecuadas” (Project Management Institute, 2013, p. 287).
- **Gestión de los Riesgos:** aquí se identifican, analizan, se plantean acciones de respuesta y controlan los riesgos que pueda tener un proyecto. Tiene por objetivo “aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 309).
- **Gestión de las Adquisiciones:** “Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios que es preciso obtener fuera del equipo de proyecto. Incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 355).
- **Gestión de los Interesados:** Incluye los procesos necesarios para identificar y dar seguimiento estratégico-administrativo a las personas que



pueden afectar o ser afectadas por el proyecto a fin de lograr su participación eficaz.

## **2.2.6. Oficina de Administración de Proyectos (PMO)**

### **2.2.6.1. Definición de PMO**

“Una oficina de dirección de proyectos (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” (Project Management Institute, 2013, p. 11).

Esta oficina, puede existir en cualquier estructura organizativa, incluidas aquellas con una organización funcional, con mayor probabilidad de ocurrencia hacia las proyectizadas. Esto se debe a que la organización puede tenerla tal como la desee. Puede ser que la requiera únicamente con algunas personas que preparan y mantienen información de los proyectos, o estar conformada por personas que realizan la planeación, la ejecución, la preparación de informes, el aseguramiento de la calidad y la recopilación de la información sobre desempeño de los proyectos entre otras funciones. Lo que se busca con la implementación de una PMO es mejorar los procesos de la organización y permitir la madurez en la gestión de los mismos.

### **2.2.6.2. Características de la PMO**

Una oficina de administración de proyectos actúa como eje central para el gobierno de los proyectos que tiene a su cargo. De esta manera puede manejar recursos compartidos y coordinados entre los mismos. Posee respaldo de la alta gerencia y puede tener entre 1 y 6 personas dependiendo del tamaño de la organización. Estas personas poseen roles y responsabilidades completamente definidos (Project Management Institute, 2013).



Entre los beneficios que ofrece la implementación de una PMO se encuentra la confiabilidad en la información para la toma de decisiones dentro del proyecto o de la alta gerencia, la mejora en la estimación y el cumplimiento de los tiempos en el proyecto, brinda optimización de los niveles de comunicación entre proyectos, racionaliza el uso de recursos compartidos, permite la homogenización del método de gerencia de proyectos, propicia la adecuada administración de la configuración de los proyectos y el despliegue de las lecciones aprendidas junto con la facilidad para controlar proyectos que se ejecutan en forma simultánea (Arteaga, 2011).

### **2.2.6.3. Funciones de la PMO**

Teniendo en cuenta que los objetivos principales de una PMO son reducir los gastos innecesarios, completar los proyectos en el tiempo planificado, aumentar la calidad de los entregables y estandarizar las mejores prácticas en gestión que se ajusten a la tipología de los proyectos de la organización, se pueden destacar dentro de las funciones más importantes de la PMO la alineación de los proyectos y programas con el marco estratégico de la organización, la capacitación a través de *coaching y/o mentoring* en términos de coordinación y gestión, proporcionar apoyo en la elaboración del plan y priorización de los proyectos, evaluar la viabilidad técnica, económica y operativa del prospecto, estandarizar metodologías, procesos, herramientas y métricas de gestión, generar indicadores de costos, tiempo, riesgo y calidad, aportar estrategias de comunicación y revisar los requerimientos para apoyar en la selección de los proyectos (López P. , Tipos y Características de las Oficinas de Administración de Proyectos, 2012b).

La oficina de gestión de proyectos brinda la ventaja de identificar las necesidades de capacitación tanto de los administradores de proyectos como de los equipos para enfrentar los proyectos actuales y los venideros. De esta manera y al tener un inventario de las habilidades de los miembros de los equipos de proyectos y los administradores, se logra obtener un uso eficiente de los recursos, al gestionarse proyectos que comparten recursos especializados.

#### 2.2.6.4. Clasificación de las PMO

Teniendo en cuenta el aporte hecho por William Casey y Wendi Peck en su publicación *Choosing the Right PMO Setup del año 2011*, donde describen tres clases de oficina de administración de proyectos, las cuales son adaptadas de acuerdo con las características que presenta una organización en relación con la gerencia de proyectos (Meteorológica, Torre de Control y Pool de Recursos), se ha hecho preferible ampliar con más precisión la tipología de PMO a través de las clases resumidas en el cuadro 1:

**Cuadro 1. Tipos de PMO**

Tipo de PMO	Características
<b>Básica</b>	Permite estandarizar metodologías de desarrollo de proyectos y herramientas de gestión de los mismos, utiliza estándares de documentación de los proyectos y brinda asesoría a los coordinadores de proyectos entre otros.
<b>Estratégica</b>	Se le permite la toma de decisiones sobre los proyectos y su correspondiente priorización. Define la cartera o portafolio de proyectos. Responde a organizaciones maduras tecnológicamente en lo referente a la gestión de proyectos.
<b>Financiera</b>	Realiza supervisión en el control del presupuesto y los pedidos realizados a proveedores, gestionando el costo y pagos de los respectivos pedidos. En aquellas más avanzadas, realizan cálculos de ROI, VAN y TIR de los proyectos.
<b>Controlling</b>	Realiza control y seguimiento a cada uno de los proyectos llevando a cabo comparaciones respecto a la documentación obtenida en el proceso de planificación. Genera documentación de aprobaciones y aceptaciones mediante gestión de cambios. Trata de cumplir con los requerimientos de las auditorías internas y externas.
<b>Coaching</b>	Se encarga de capacitar y asesorar a los gerentes y coordinadores en la ejecución de los proyectos. Minimiza el riesgo de los proyectos al permitir el inter-mentoring entre los miembros de los equipos de los proyectos. "La experiencia de los <i>seniors</i> es trasladada a los <i>juniors</i> ". Estandariza procesos de gestión de proyectos, proporciona soporte al uso de herramientas comunes, entre otros.
<b>Reporting</b>	Realiza informes y reportes de todo tipo, alertando a la organización de potenciales desvíos, riesgos y malas prácticas en la gestión de los proyectos. Definen tableros con indicadores de logro que permitan la ejecución exitosa de los proyectos.
<b>Metodológica</b>	Define la metodología que han de seguir los jefes o gerentes de

	proyectos, muy común en las direcciones de informática. Busca un estándar, para que empleados internos y proveedores tengan un lenguaje común en la realización de los proyectos.
<b>Auditora</b>	Define los procedimientos, procesos, controles y documentación que todo proyecto debe tener para cumplir con éxito los requisitos de las auditorías (internas y externas). Suele incluir documentación y procesos para cumplir con leyes, normas y regulaciones oficiales.
<b>Centro de Excelencia</b>	Incorpora procesos que están en el ciclo de vida de los proyectos, es decir, desde el <i>Business Case</i> o <i>Project Charter</i> hasta bases de datos de conocimiento con lecciones aprendidas de los proyectos. Hace uso de software especializado para gestionar proyectos y programas. Se considera como la oficina con mayor grado de madurez en la gestión de proyectos.
<b>Torre de Control</b>	Orienta a los gerentes o coordinadores de proyectos en la toma de decisiones. Asigna recursos a los coordinadores según sus necesidades. Una de las funciones es alertarles de potenciales riesgos o desvíos de los objetivos. Demanda autoridad del CEO o director, ya que la PMO decide sobre temas de relevancia en los proyectos.
<b>Estación Meteorológica</b>	Reporta lo que está pasando con los proyectos, pero no interfiere en lo sucedido. Expone la información de lo que pasa o puede pasar con los proyectos.
<b>Virtuales</b>	No existe como oficina física, sino más bien, definida entre diferentes PMOs. Sus objetivos son una mezcla de cualquiera de los tipos definidos en la lista, pero que opera de manera autónoma y desde cualquier localización. Muy difundida en grandes corporaciones.
<b>Alcabala</b>	Permite frenar o dejar pasar proyectos, hitos, planes, riesgos, comunicaciones, etc. ante cualquier solicitud de proyecto, la PMO requiere que se elabore un <i>Business Case</i> del potencial proyecto, si es favorable pasa al comité para su aprobación, de lo contrario no pasa la "alcabala". De igual manera acontece con los planes de riesgos, planes de proyectos, de comunicación, etc. En ella se encuentran grupos de profesionales élites, que definen procesos y estándares que de cubrir para alcanzar objetivos previamente definidos.

**Fuente: (López, 2012b)**

Las anteriores clases o tipos de oficina de administración de proyectos pueden estar interrelacionadas y conformar una oficina de proyectos que involucre las características de cualquiera de ellas. Esto será advertido dependiendo de los requerimientos y necesidades de la organización.



### **2.2.7. La Madurez en Gestión de Proyectos**

La madurez en la gestión de proyectos puede definirse como el estado en el cual la organización está preparada perfectamente para administrar y gestionar exitosa y consecutivamente cada uno de sus proyectos, tanto aisladamente como de forma engranada para el logro de sus objetivos estratégicos. Así, se puede determinar que una organización madura es la que posee habilidad para administrar sus procesos, imprimiendo la calidad demandada y consecuentemente generando gran satisfacción a los interesados-involucrados (Hill, 2008).

Así, al reconocer que toda organización presenta inconvenientes y/o dificultades durante la ejecución de sus proyectos, se ha logrado establecer el grado o nivel de madurez que puede tener una determinada organización. Esto, a través de mediciones que permiten caracterizar el nivel de madurez y facilitar el procedimiento para identificar los objetivos que proveerán la mejora requerida.

#### **2.2.7.1. Modelos de Madurez**

Los modelos de madurez han evolucionado fuertemente desde la década de los años 90, teniendo entre sus objetivos brindar analíticamente información que le permita a una organización entender cuáles son sus prácticas actuales en gestión de proyectos y proponerse estrategias para lograr el mejoramiento continuo.

Entre las propuestas básicas que aportan los modelos de madurez, se encuentran (Cassanelli & Muñoz, 2012):

- Establecer la madurez de las capacidades en la gestión de proyectos
- Educar y entrenar al personal de la organización en la temática de gestión de proyectos
- Proponer estrategias de mejoramiento continuo en el área de la gestión de proyectos

Ahora, al no existir un consenso sobre el contenido de los diversos modelos de madurez en la gestión de proyectos de las organizaciones, se han constituido aproximadamente 30 modelos de madurez, los cuales en su mayoría han dispuesto de una jerarquización de 5 niveles para caracterizar la madurez de la organización en valoración. Como herramienta comparativa se presenta el siguiente cuadro, el cual muestra cuatro de los modelos que más han generado credibilidad en el medio:

**Cuadro 2. Comparación de niveles entre 4 modelos de Madurez en Gestión de Proyectos**

Nivel	KPM3 de Harold Kerzner	Maturity by Project Category Model (Brazil)	P3M3 (Reino Unido)	aPRO(asapm Performance Rated Organización)
1	Lenguaje Común	Embrionaria/ad hoc	Conocimiento	Alineación Estratégica
2	Procesos Comunes	Conocido	Repetible	Liderazgo Ejecutivo
3	Metodología Única	Normalizado	Definido	Asignación de Recursos
4	Benchmarking	Administrado	Gestionado	Desarrollo de Personal
5	Mejora Continua	Optimizado	Optimización	Optimización

**Fuente: El autor**

#### **2.2.7.1.1 KPM3 (Kerzner's Project Management Maturity Model)**

Estándar definido por Harold Kerzner, el cual se constituye en las bases para lograr la excelencia en administración de proyectos. En él se contemplan 5 niveles, los cuales representan la madurez que tiene la organización en la administración de proyectos. Dichos niveles no son necesariamente secuenciales; una organización puede decidir saltar de un nivel a otro siempre y cuando se asuma el nivel de riesgo que esto implica. El riesgo se mide en términos del impacto que tendría que cambiar la cultura de la organización (López & Muriél, 2011).



Cada uno de los cinco niveles expuestos por Kerzner se pueden resumir así:

1. **Lenguaje Común:** La organización reconoce la necesidad de contar con un lenguaje único para comunicarse internamente con respecto a la forma como se administran sus proyectos.
2. **Procesos Comunes:** La organización reconoce la necesidad de utilizar los mismos procesos de administración en todos sus proyectos, de manera que el éxito de uno pueda replicarse en los demás.
3. **Metodología Única:** La organización reconoce que debe acogerse a una sola metodología para manejar sus procesos, enfocándose a la administración de proyectos.
4. **Benchmarking:** La organización reconoce la importancia del mejoramiento de sus procesos para alcanzar la competitividad en el mercado, para esto debe establecer criterios comparativos con otras organizaciones de su entorno.
5. **Mejora Continua:** La organización está en la capacidad de realizar un análisis de los resultados obtenidos en la comparación con su entorno, y tomar decisiones sobre sus metodologías.

#### **2.2.7.1.2 MCPM (*Maturity by Project Category Model*)**

Este modelo presenta un conjunto de 40 preguntas para evaluar, de manera precisa, la madurez de un departamento dentro de una organización. Es importante que las preguntas se respondan con el conocimiento constante de las técnicas de gestión de proyectos utilizados en el departamento que está siendo evaluado. Este es un enfoque eficaz y los resultados se pueden proporcionar inmediatamente después de completar el cuestionario. Cada nivel puede contener hasta 6 dimensiones de madurez, cada uno en un grado diferente y de una manera específica (Castellanos, Delgado, & Gallego, 2014).



1. **Embrionaria /ad hoc:** No hay una planificación y el seguimiento es inexistente. No existen procedimientos estandarizados. El éxito es o bien un resultado del esfuerzo individual o buena suerte. Hay grandes posibilidades de retrasos en los proyectos, excesos de presupuesto y no conformidades técnicas.
2. **Conocido:** La necesidad de una amplia estandarización para permitir la planificación de proyectos y el seguimiento es notable. En algunos casos, un profesional podría haber sido designado para hacerlo, pero él / ella no realiza ninguna estandarización todavía y en algunas iniciativas aisladas, algunas mejoras ya son perceptibles. El fracaso del proyecto aún persiste.
3. **Normalizado:** Los Gerentes de Proyecto están evolucionando en el campo de las competencias técnicas, de comportamiento y contextuales. También hay una estructura organizativa viable y adecuada para el sector y sus proyectos. Los procedimientos se estandarizan, publican y se utilizan en todos los proyectos, bajo el liderazgo de una PMO.
4. **Administrado:** La estructura organizativa se revisó y se desarrolló con el fin de permitir una relación más eficiente entre los departamentos implicados. Un ciclo de mejora continua en vigencia se activa siempre que se detecta alguna deficiencia. También hay una base de datos de las mejores prácticas de proyectos anteriores y las tasas de éxito son muy altas.
5. **Optimizado:** La ejecución del proyecto se optimiza con el uso de la vasta experiencia, conocimiento y actitud personal. La tasa de éxito se acerca al 100%. La organización se basa fielmente en sus profesionales y toma los desafíos de alto riesgo.

#### 2.2.7.1.3 aPRO (asapm Performance Rated Organization)

Este modelo fue elaborado por la *American Society for the Advancement of Project Management (asapm)* desde 2010 (Creadores que hicieron parte de la primera versión PMBOK). Su última actualización fue en diciembre de 2013. Este modelo



permite evaluar a través de las salidas o resultados de la empresa su desempeño, identificando las fortalezas y baches en su administración. Colateralmente, deja ver su experticia con respecto a la competencia (asapm, 2013).

aPRO se basa en tres componentes relativos a la competencia: unidades, elementos y criterios de rendimiento:

- **Unidades de Competencia:** cada unidad define una amplia área de rendimiento que es significativa para la administración de la organización.
- **Elementos de Competencia:** Describen acciones organizativas claves dentro de una unidad.
- **Criterios de Rendimiento:** Describen resultados observables desde los cuales se puede inferir un rendimiento satisfactorio.

Las unidades son:

- **aPRO 01:** Alinear los proyectos con la estrategia organizacional.
- **aPRO 02:** Proveer liderazgo ejecutivo a la administración de los proyectos,
- **aPRO 03:** Asegurar recursos adecuados para los proyectos.
- **aPRO 04:** Desarrollar personal en administración de Proyectos.
- **aPRO 05:** Garantizar un marco fiable para la administración de proyectos.

#### **2.2.7.1.4 P3M3 (Portfolio, Program and Project Management Maturity Model)**

Este modelo fue elaborado por The Office of Government Commerce (OGC) desde el 2006 (participaron en la elaboración de PRINCE2®). Su última actualización se llevó a cabo en 2011. Se remite a describir un modelo y no un



cuestionario como el *Capability Maturity Model* (CMM), ya que se supone que el modelo es un sistema descriptivo que sirve de referencia, siendo así más eficaz para establecer la mejora de procesos (Office of Government Commerce, 2013).

Contiene tres modelos que permiten una evaluación independiente. No hay interdependencias entre los modelos, ya que, a manera de ejemplo, una organización puede ser mejor en gestión de programas que en la administración de proyectos o viceversa, permitiendo entonces utilizar el modelo necesario para determinado aspecto o área. Los tres modelos son *Portfolio Management* (PfM3), *Program Management* (PgM3) y *Project Management* (PjM3).

Al igual que el CMM, el P3M3 está descrito bajo cinco niveles de madurez:

- Conciencia del Propio Proceso
- Proceso Repetible
- Proceso Definido
- Proceso Administrado
- Proceso Optimizado

Si la empresa está usando o planea usar algún tipo de herramienta para efectos corporativos como software o similares, P3M3 puede dictaminar el efecto sobre los procesos y definir tanto su conveniencia como el impacto ya sea de la implementación de un marco de gobernanza o de los programas de formación y desarrollo entre otros.

P3M3 se centra en las siguientes 7 perspectivas del proceso, que existen en los tres modelos y se pueden evaluar en los cinco niveles de madurez:

- Control de Gestión
- Gestión de beneficios





- Gestión financiera
- Compromiso con Involucrados
- Gestión de riesgos
- Gobernabilidad Organizacional
- Gestión de recursos

#### **2.2.7.1.5 OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*)**

Este es un estándar realizado por el Project Management Institute. Su definición en español es “Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional”. Su propósito está en facilitar la comprensión de la gestión de proyectos organizacionales junto a la medición de la madurez en relación con un extenso y amplio conjunto de mejores prácticas en la gestión de proyectos organizacionales.

La teleología del modelo circunda en la gerencia interrelacionada de Portafolios, Programas y Proyectos alineados con el Plan Estratégico de la Empresa, proponiéndose como objetivo principal el suministrar a las empresas un set de pasos, estándares y mejores prácticas (Project Management Institute, 2013b).

El OPM3 contiene cerca de 600 de las mejores prácticas de gestión de proyectos organizacionales y sus capacidades constitutivas, las cuales provee a manera de directorios. Estas contienen una amplia gama de categorías, entre las que se encuentran:

- Estandarización e integración de métodos y procesos
- Desempeño y métricas enfatizando en los aspectos de costo, plazo y calidad
- Compromiso con los procedimientos de gerencia de proyectos
- Priorización de proyectos y alineamiento estratégico
- Mejoramiento continuo



- Establecimiento de criterios de éxito para la continuación o culminación de proyectos
- Desarrollo de competencia en administración de proyectos
- Apoyo organizacional para proyectos

Su estructura fue proyectada sin un sistema de niveles de madurez, como si se ha expuesto en otros modelos. Su idea de progresión en la madurez consiste en la observación de varias dimensiones que permitan asumir múltiples perspectivas en pro de otorgar flexibilidad en su aplicación en las unidades de una organización. Las dimensiones que más expone el OPM3 son: el dominio de la gerencia, la práctica de los procesos de perfeccionamiento y los procesos de administración de proyectos.

El OPM3 requiere de tres factores básicos que deben ser asimilados por la organización:

- **Conocimiento:** Es requerimiento que el personal de la organización se familiarice con los contenidos del estándar: administración de proyectos, madurez en gestión y las mejores prácticas en términos de las diferentes áreas del conocimiento relacionadas en el PMBOK. Así mismo recordar y re-comprender el cuadro estratégico de la organización(misión, visión objetivos y valores principales...)
- **Evaluación:** Realización de métodos que permitan evaluar las mejores prácticas y capacidades de la organización. Aquí la organización utiliza una herramienta evaluadora para determinar las áreas de fortaleza y debilidad en relación con el cuerpo de las mejores prácticas. Dependiendo del resultado de la evaluación, la organización puede escoger continuar con una investigación más profunda, proceder a planear la mejora, o salirse del proceso.

- **Mejoramiento:** Se proporciona una guía para poner en orden de importancia las capacidades aun no desarrolladas completamente en la organización, y el secuenciarlas forma la base para cualquier plan subsecuente de mejoramiento. Posteriormente se implementa dicho plan y por último, al terminarse por completo con el ciclo, se evalúa si las mejoras ya implementadas impactaron positivamente en los objetivos estratégicos de la organización.

De esta forma, se plantea un ciclo de aplicación del OPM3 a través de cinco pasos: Preparación para la evaluación, Evaluación, Planificación de mejoras, Ejecución de las mejoras y Repetición del proceso. Para mayor entendimiento de su relación con los tres factores básicos; conocimiento, evaluación y mejoramiento, se puede observar la figura 4.

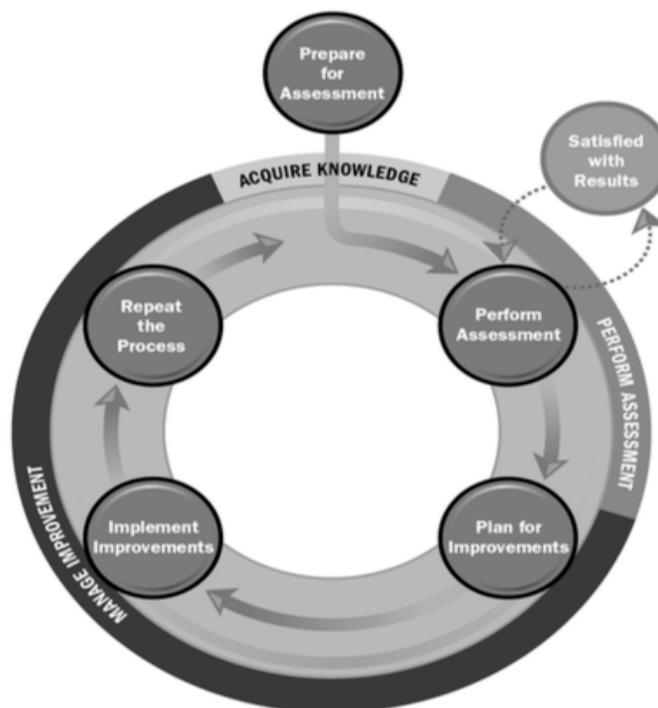


Figura 4. Ciclo de aplicación del OPM3

Fuente: PMI, 2013b



### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Fuentes de Información

Según la Real Academia Española (RAE, 2012), “las fuentes de información son confidencias, declaraciones o documentos que sirven de base para la elaboración de una noticia o reportaje periodístico”. Sin embargo, para efectos de mayor comprensión, María Silvestrini define las fuentes de información como “todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia” (Silvestrini & Vargas, 2008).

Estas fuentes se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias. El fin último de una fuente de información es facilitar datos con los que reflexionar y posteriormente constituir ciencia. Su característica fundamental es aportar conceptos nuevos. De acuerdo a la forma de presentación y registro físico de la información, se pueden catalogar como fuentes textuales, gráficas, audiovisuales y electrónicas.

##### 3.1.1. Fuentes Primarias

“Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 53). Son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

Dentro de las fuentes primarias a utilizar en la presente investigación se prevén las entrevistas, práctica de una encuesta, la observación directa, los discursos y los documentos originales proveídos por la organización.

### 3.1.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes, listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (Hernández, Fernández , & Baptista, 2010). Estas fuentes se encuentran hechas por información recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas (primarias) o por un participante en un suceso o acontecimiento. En la presente investigación se han de utilizar textos y artículos de revistas relacionados con la administración y gerencia estratégica de proyectos, que involucren teoría, conceptualización y explicación de la PMO, publicaciones gubernamentales en términos de planeación y administración entre otros.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 3.

**Cuadro 3. Fuentes de Información**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un estudio previo sobre las características administrativas/organizacionales del IDARTES para obtener un análisis de la situación actual del instituto en pro de identificar las áreas que requieren ser optimizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con los jefes de cada departamento (Planeación, Jurídica, dirección de las Artes y la subdirección de cada una de las artes)</li> <li>- Encuesta a cada uno de los jefes y coordinadores</li> <li>- Documentos originales Proveídos por IDARTES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libros sobre la administración Pública/Gubernamental</li> <li>- Manuales y guías de manejo de los procedimientos para la planeación y operación en proyectos distritales</li> <li>- Textos y artículos relacionados con gestión de Proyectos.</li> </ul>
Definir el modelo de PMO que mejor se ajuste a la organización para gestionar los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación directa sobre las formas de coordinación y gerencia en el departamento de Planeación.</li> <li>- Documentos originales Proveídos por IDARTES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Textos y artículos relacionados con gestión de Proyectos.</li> <li>- Libros sobre la administración Pública/Gubernamental</li> <li>- Textos relacionados con gestión de proyectos artísticos</li> <li>- Textos y artículos relacionados con la implementación de una PMO</li> </ul>
Dictaminar los roles y responsabilidades de la PMO a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación directa sobre las formas de coordinación y gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Textos y artículos relacionados con la implementación de una PMO</li> </ul>

implementar en la organización para reconocer su figura y función en la estructura organizacional del IDARTES.	en el departamento de Planeación - Encuesta a cada uno de los jefes y coordinadores	- Libros sobre la administración Pública/Gubernamental
Desarrollar el plan de implementación de la propuesta para guiar el proceso en la organización.	- Entrevistas con los jefes de cada departamento (Planeación, Jurídica, dirección de las Artes y la subdirección de cada una de las artes) - Encuesta a cada uno de los jefes y coordinadores - Documentos originales Proveídos por IDARTES	- Textos y artículos relacionados con gestión de Proyectos. - Libros sobre la administración Pública/Gubernamental - Textos relacionados con gestión de proyectos artísticos - Textos y artículos relacionados con la implementación de una PMO

**Fuente: (El autor)**

### 3.2. Métodos de Investigación

Siguiendo a (Bernal, 2012), el método científico es un conjunto de postulados, reglas y normas que se aplican para el estudio y la solución de los problemas de investigación. Así, el método se hace concreto en las diversas etapas o pasos que se deben dar para solucionar un problema. Dichos pasos se conocen como las técnicas y/o procesos.

Los objetos de investigación determinan el tipo de método que se va a emplear. De esta manera, Bernal recuerda a Hugo Cerda, quien dice que en la investigación han predominado tres métodos científicos básicos (Bernal, 2012):

- **Baconiano:** A través de procesos inductivos
- **Galileano:** A través de la experimentación
- **Cartesiano:** A través del análisis y síntesis de los problemas

No obstante, debido a la variedad de escuelas y paradigmas investigativos, dichos métodos han sido complementados y retroalimentados de manera que actualmente se pueden reconocer otros. Con el aporte realizado por Bernal, 2012, se pueden sintetizar algunos bajo el siguiente cuadro:

**Cuadro 4. Algunos Métodos de Investigación.**

<b>Método</b>	<b>Definición</b>
<b>Deductivo</b>	Toma conclusiones generales para transformarlas en explicaciones particulares. Se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes... de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.
<b>Inductivo</b>	Utiliza el razonamiento para obtener conocimientos que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. Inicia con el estudio individual de los hechos para llegar a conclusiones universales que pueden tomarse como teoremas o fundamentos de una teoría.
<b>Inductivo-Deductivo</b>	Estudia hechos particulares basándose en inferencias lógicas. Hace uso del método deductivo y colateralmente del inductivo.
<b>Hipotético-Deductivo</b>	Parte de aseveraciones de carácter hipotético para refutarlas o confirmarlas deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.
<b>Analítico</b>	Descompone el objeto de estudio en varias partes, examinando y estudiando cada una de ellas individualmente para comprender su funcionamiento o relación intrínseca.
<b>Sintético</b>	Compone el todo de un objeto mediante la unión o integración de sus componentes dispersos para estudiarlos en su totalidad. Procede de lo simple a lo complejo definiendo qué relación tienen entre sí y de qué manera afectan la realización del fenómeno en cuestión, así, hasta completar nuevamente el todo.
<b>Analítico-Sintético</b>	Inicia con la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis), llegando así a conclusiones concretas.
<b>Histórico-Comparativo</b>	Esclarece fenómenos culturales estableciendo la semejanza entre estos para luego inferir una conclusión acerca de su parentesco u origen común.

**Fuente: (El autor)**

En el cuadro N° 5 se pueden apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

**Cuadro 5. Métodos de Investigación Utilizadas**

Objetivos	Métodos de investigación	
	Analítico	Sintético
Realizar un estudio previo sobre las características administrativas/organizacionales del IDARTES para obtener un análisis de la situación actual del instituto en pro de identificar las áreas que requieren ser optimizadas.	Descomposición y descripción de las características encontradas en la organización del IDARTES, examinando a través de las fuentes primarias utilizadas.	Una vez realizado el análisis, se trata de componer nuevamente la situación actual del IDARTES a través de las relaciones que provocan las controversias o fortalezas de la organización.
Definir el modelo de PMO que mejor se ajuste a la organización para gestionar los proyectos.	Se observan una por una las diferentes clases de PMO para entenderlas y saber cuáles se ajustan a la realidad actual del IDARTES	Tan pronto se puedan relacionar las necesidades de la organización con las características de cada tipo de PMO en la teoría, se podrá dictaminar el modelo de PMO más adecuado para IDARTES.
Dictaminar los roles y responsabilidades de la PMO a implementar en la organización para reconocer su figura y función en la estructura organizacional del IDARTES.	A través de la observación y análisis de cada una de las encuestas, se podrá desglosar los roles y responsabilidades que se pueden tener en cualquier PMO	Al relacionar los conceptos de cada rol y responsabilidades que se requieren en las diferentes PMO junto a las requeridas por IDARTES, se podrá realizar una matriz que permita sintetizar los roles y responsabilidades adecuados para la PMO que mejor le convenga a IDARTES.
Desarrollar el plan de implementación de la propuesta para guiar el proceso en la organización.	Una vez obtenidos los entregables anteriores, se podrán discriminar cada uno de los pasos a seguir para reconocer las nuevas características a implementar	Al tener cada una de las características de lo que será la nueva PMO, se podrán relacionar las diferentes maneras de implementar la PMO y definir un plan óptimo para la instauración en el IDARTES.

**Fuente: (El autor)**

### 3.3. Herramientas de Investigación

Las herramientas de investigación, son aquellos instrumentos tangibles e intangibles que se utilizan para lograr las actividades necesarias en la ejecución de un proyecto. Así, en el ejercicio de cualquier investigación, se requerirá de obtener la información, procesarla, analizarla y sintetizarla para elaborar las concernientes conclusiones, lo cual demandará de diversas técnicas y/o instrumentos para poder llevar a cabo dichas actividades. En el cuadro N° 6 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

**Cuadro 6. Herramientas Utilizadas**

Objetivos	Herramientas
Realizar un estudio previo sobre las características administrativas/organizacionales del I para obtener un análisis de la situación actual del instituto en pro de identificar las áreas que requieren ser optimizadas.	Juicio de expertos. Datos históricos y estadísticas. Entrevistas.
Definir el modelo de PMO que mejor se ajuste a la organización para gestionar los proyectos	Juicio de Expertos Programas de cómputo. Datos históricos y estadísticas.
Dictaminar los roles y responsabilidades de la PMO a implementar en la organización para reconocer su figura y función en la estructura organizacional del IDARTES.	Juicio de expertos. Programas de cómputo.
Desarrollar el plan de implementación de la propuesta para guiar el proceso en la organización.	Juicio de expertos. Programas de cómputo.

**Fuente: (El autor)**

### 3.4. Supuestos y Restricciones

Los supuestos se conciben como aquellos eventos o situaciones que se han de suponer con probabilidad de ocurrencia para que la investigación siga su curso sin ningún tipo de obstrucción. Son suposiciones acerca de cómo deben darse las circunstancias para que la investigación pueda realizarse de forma exitosa.

Del otro lado se encuentran las limitaciones o restricciones, las cuales pueden ser referidas con respecto al tiempo, el espacio, los recursos y otras variables que puedan entorpecer la ejecución previamente planificada de la investigación.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 7, a continuación.

**Cuadro 7. Supuestos y Restricciones**

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un estudio previo sobre las características administrativas/organizacionales del IDARTES para obtener un análisis de la situación actual del instituto en pro de identificar las áreas que requieren ser optimizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Dirección General del IDARTES se encuentra dispuesta a implementar una Oficina de Administración de Proyectos</li> <li>- Las personas involucradas en el sector administrativo del IDARTES tendrán y dispondrán del tiempo suficiente para colaborar con la entrega de información requerida</li> <li>- La información recogida será veraz y suficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora de más de 15 días en la respuesta por parte de la dirección general para aprobar la realización de la investigación.</li> <li>- Los tiempos para recolección de información son limitados por las actividades ya priorizadas de la organización</li> </ul>
Definir el modelo de PMO que mejor se ajuste a la organización para gestionar los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La investigación realizada sobre los diferentes modelos de PMO será completamente minuciosa y acertada.</li> <li>- El tiempo para realizar la investigación será suficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con un plazo de dos semanas para llevar a cabo la recolección de información, análisis y consecuente planeación.</li> </ul>
Dictaminar los roles y responsabilidades de la PMO a implementar en la organización para reconocer su figura y función en la estructura organizacional del IDARTES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El tiempo para analizar la situación actual de la empresa será suficiente y permitirá realizar una matriz coherente y acertada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los interesados internos se sentirán amenazados con perder sus empleos generando inconformidad en el ambiente.</li> </ul>
Desarrollar el plan de implementación de la propuesta para guiar el proceso en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los entregables anteriores serán terminados a tiempo y con efectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con solo semana y media para cumplir con el entregable final.</li> </ul>

**Fuente: (El autor)**

### 3.5. Entregables

Un entregable es el término usado en gestión de proyectos que describe cualquier objeto tangible producido como resultado del proyecto que tiene que ser entregado a un cliente, tanto interno como externo. Un entregable puede ser un informe, un documento, una actualización del servidor, o una parte del programa. Así, un entregable puede estar compuesto por otros entregables más pequeños. En general se busca un producto a realizar y que será subdividido en diferentes pequeñas tareas para entregarlo como producto final (Rojas, 2011).

En el cuadro N°8 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

**Cuadro 8. Entregables del FPG**

Objetivos	Entregables
Realizar un estudio previo sobre las características administrativas/organizacionales del IDARTES para obtener un análisis de la situación actual del instituto en pro de identificar las áreas que requieren ser optimizadas.	Documento con el análisis de la situación actual en gestión de proyectos que posee IDARTES
Definir el modelo de PMO que mejor se ajuste a la organización para gestionar los proyectos.	Informe argumentativo de la importancia de implementar el modelo de PMO a seleccionar
Dictaminar los roles y responsabilidades de la PMO a implementar en la organización para reconocer su figura y función en la estructura organizacional del IDARTES.	Cuadro o tabla con los roles y responsabilidades de la PMO a implementar
Desarrollar el plan de implementación de la propuesta para guiar el proceso en la organización.	Plan de implementación de la PMO seleccionada

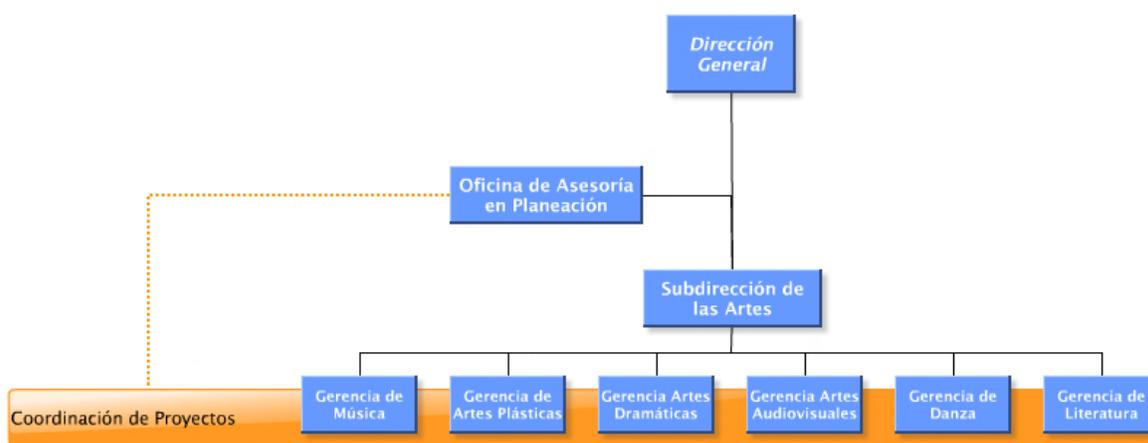
**Fuente: (El autor)**

## 4. DESARROLLO

### 4.1. Análisis de la Situación Administrativa-Organizacional Actual del IDARTES

#### 4.1.1. Estructura Organizacional del IDARTES

Una vez observado el organigrama general del IDARTES en la figura 1 del capítulo anterior, se ha procedido a analizarle y enfocarle mediante la figura 5 para efectos de entendimiento de la estructura organizacional actual.



**Figura 5. Organigrama enfocado en Proyectos del IDARTES**

Fuente: El autor

Apoyándose en dicha figura, la Subdirección de las Artes se encarga de diseñar, desarrollar y ejecutar los planes, programas y proyectos del instituto. En pro de ello, gestiona la producción técnica requerida para su ejecución, de manera que pueda coordinar y articular las dependencias gerenciales de cada una de las artes cuando de programas y/o proyectos se trata. Esto, a través de la adopción de sistemas o canales de información para la ejecución y seguimiento de los planes de las áreas, donde los coordinadores de proyecto, quienes reportan a la Oficina Asesora de Planeación, son responsables directos de los resultados del proyecto ante dicha subdirección. Dentro de sus facultades se encuentran la designación de responsabilidades y disponibilidad moderada de los recursos.



Así mismo, las gerencias de cada una de las áreas de las artes (música, plásticas, dramático...) son las responsables de planear y evaluar las estrategias, planes y programas en su respectiva especialidad. Gestionan las actividades necesarias para la ejecución de los proyectos desde su campo y coordinan la producción técnica requerida. (Consejo Directivo IDARTES, 2011).

Ahora, con la articulación entre los coordinadores de proyecto y los gerentes funcionales, donde el coordinador del proyecto actúa como asistente del personal y determina los programas junto a las listas de verificación, recopila información sobre el avance del proyecto y facilita su terminación mientras decide quién hace qué y cuándo se termina el trabajo, la estructura organizacional del IDARTES podrá calificarse como matricial débil y en determinadas circunstancias, matricial equilibrada, donde los gerentes funcionales son los responsables de asignar personal y de ejecutar su segmento del proyecto de acuerdo con los estándares y programas que estableció la Subdirección de las Artes.

#### **4.1.2. Flujo Organizacional Administrativo de los Proyectos en el IDARTES**

Al tratarse de una entidad del sector público, la cual debe estar sujeta a las políticas sectoriales del distrito capital, el IDARTES debe corresponder con las políticas administrativas y jurídicas proveídas por la administración distrital. No obstante, en algunos casos, si se cuenta con recursos que provengan directamente por el gobierno nacional, también deberá someterse a los procesos y lineamientos trazados por dicho gobierno.

Siendo así, los proyectos de inversión que el IDARTES plantea, deben estar alineados con el marco estratégico de la administración distrital, donde dichos lineamientos son previstos desde el momento en que se realizan tanto el Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital como el Plan de Ordenamiento Territorial.



Dentro del IDARTES, quien se encarga de coordinar estas directrices es la Oficina Asesora de Planeación (OAP), la cual debe “definir los lineamientos y criterios para la formulación, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos de la entidad y asesorar a las dependencias en lo pertinente” (Consejo Directivo IDARTES, Acuerdo 440 de 2010, 2011, cap.2, Art. 7, p.7).

Esta oficina da el concepto de viabilidad, es decir, verifica que los planes, programas y proyectos que se diseñan en la Subdirección de las Artes, cumplan con los requerimientos para llevar a cabo coherentemente (acorde a las políticas distritales y plan de desarrollo Distrital) los objetivos de la institución, dando así el aval para presentar el estudio de caso a la dirección general. Una vez el director general considere pertinente la realización del caso, procede a su remisión y exposición ante el consejo directivo de la institución, siendo este quien finalmente proporciona la aprobación para seguir con su correspondiente desarrollo, implementación y ejecución, permitiendo así que la Oficina Asesora de Planeación logre realizar el posterior seguimiento, evaluación y propuestas de ajustes a los mismos (Consejo Directivo IDARTES, 2011).

#### **4.1.2.1. El Banco Distrital de Programas y Proyectos**

Una vez que el Consejo Directivo aprueba la realización del proyecto, el Director General remite la orden para inscribir el proyecto ante la Secretaría Distrital de Planeación (SDP). Esta orden es acatada por la Oficina Asesora de Planeación, la cual opera la herramienta “Banco Distrital de Programas y Proyectos” (BDPP). Esta herramienta es proveída por la SDP con el propósito de “permitir a las entidades distritales transformar las decisiones concertadas y aprobadas, en proyectos viables, técnica, económica, ambiental y jurídicamente; además de constituirse en la base para la elaboración del plan plurianual de inversiones del plan de desarrollo y del presupuesto anual de inversión en el distrito” (Secretaría Distrital de Planeación, 2012, p. 6).

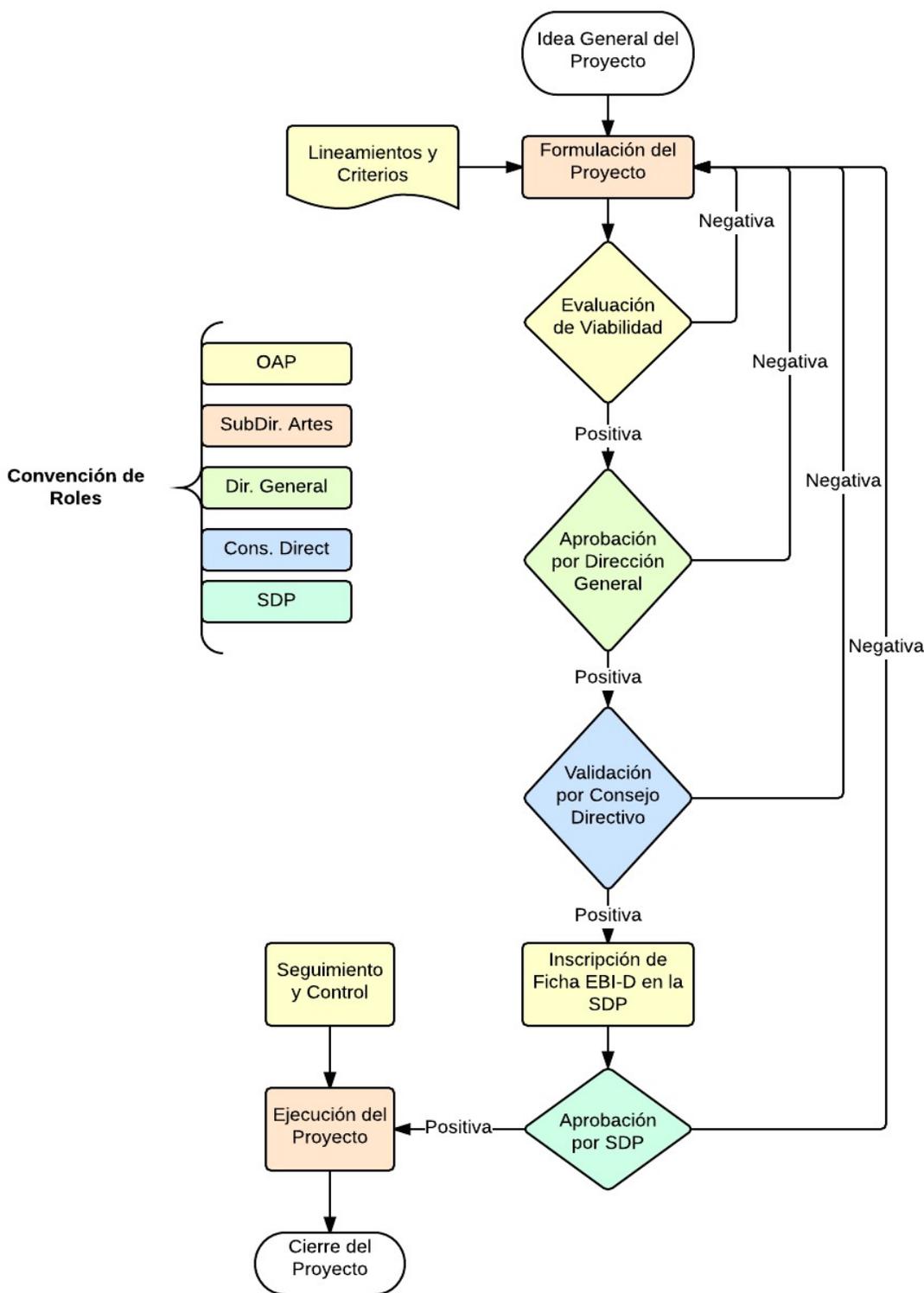


Para hacer uso de esta herramienta, la OAP se focaliza en el Manual para la Administración y Operación del BDPP, en el cual se exhiben las directrices para la formulación, programación y seguimiento de los proyectos de inversión. Aquí, la operación del BDPP se encuentra a cargo de la OAP mientras que la administración es responsabilidad de la SDP.

En la operación del BDPP se encuentran 3 puntos básicos a realizar: Inscripción, Registro y Actualización de los Proyectos. Para efectos de la Inscripción, el proyecto se debe encontrar mínimamente en etapa de pre-factibilidad, siendo este el requisito para diligenciar la ficha de Estadísticas Básicas de Inversión Distrital (EBI-D), la cual “resume la información que contiene el documento de formulación del proyecto de inversión y sirve para que la Administración Distrital y la ciudadanía en general conozcan la información básica del proyecto de inversión que ejecutan las entidades distritales” (Secretaría Distrital de Planeación, 2012, p. 23). La plantilla puede verse en el [Anexo \(4\)](#). La OAP, debe velar por la consistencia y coherencia entre la EBI-D y el documento de formulación del proyecto de inversión.

Para realizar el correspondiente Registro, se requiere que la OAP manifieste que el proyecto está listo para iniciar la ejecución. Esto se da mediante el concepto de viabilidad previamente otorgado por la misma oficina. Posteriormente, una vez registrada la ficha EBI-D en el BDPP, en el transcurso de cinco días hábiles, se debe enviar el documento de formulación y evaluación del proyecto a la SPD.

El proceso de Actualización se efectúa cuando “la entidad responsable de la ejecución del proyecto modifica o ajusta la información contenida en la ficha EBI-D, a partir de las modificaciones en la formulación...” (Secretaría Distrital de Planeación, 2012, p. 33). Esto puede darse antes y/o durante la ejecución del proyecto. Para efectos de mayor comprensión del flujo organizacional-administrativo de los proyectos del IDARTES, se puede observar la figura 6.



**Figura 6. Diagrama de Flujo Organizacional-Administrativo de Proyectos del IDARTES**  
**Fuente: El Autor**





### 4.1.3. Análisis de la Madurez en Gestión de Proyectos (Evaluación Piloto)

Para tener un análisis más óptimo de la situación actual del IDARTES, se ha optado por efectuar una evaluación piloto de la Madurez en Gestión de Proyectos que presenta la organización. Esto debido a que los resultados podrán arrojar más claridad sobre las características administrativas del instituto y brindar mejores tópicos como índices y criterios para la elección del tipo de Oficina de Administración de Proyectos que se adapte adecuadamente a su estructura y cultura organizacional.

Esta evaluación se ha preparado de manera que pudiera obtener información fidedigna, confiable y suficiente sin dilatar los tiempos de quienes participasen, logrando que sus actividades y tareas no se vieran perjudicadas ni consecuentemente los objetivos de los proyectos actuales en los que se encontraran trabajando.

#### 4.1.3.1. Instrumento de Recolección de Información

Para ello, se ha realizado un cuestionario aprovechando las herramientas virtuales a manera de encuesta con treinta preguntas de selección múltiple, las cuales fueron redactadas a partir de lo ofrecido por el anexo A1 del libro *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* del Project Management Institute:

Tres (ID: 1-3), buscan encontrar la existencia y aplicación de alguna metodología enfocada en Gestión de Proyectos (GP); cinco (ID: 4-8) indagan por la creación y debida ejecución de planes en términos de gerencia sobre algunas de las áreas del conocimiento críticas en la GP; dos (ID: 9 y 10) preguntan por el uso de software especializado y documentación de lecciones aprendidas; seis (ID: 11-16) pretenden revelar si se aplican técnicas de *coaching*, *mentoring* y/o capacitación en GP; cinco (ID: 17-20) cuestionan la integridad y conocimiento en GP de los responsables de los proyectos; tres (ID: 21-24) interpelan por la existencia de gestión de programas en la organización; cinco (ID: 25-29) indagan acerca de las

prácticas actuales en términos de autoevaluación y desempeño en relación con la GP; y por último, se realizó una pregunta que pretende reconocer la percepción e importancia otorgada por parte del participante frente a la posibilidad de implementar una oficina de administración de proyectos dentro de la organización. Las preguntas pueden observarse en cuadro 8.

**Cuadro 9. Preguntas Cuestionario Análisis de Madurez**

ID	Pregunta
1	¿Se utiliza una metodología estandarizada (única) para la ejecución de los proyectos de inversión en el IDARTES?
2	Si existe dicha metodología, ¿Es conocida por tod@s l@s implicad@s?
3	¿IDARTES desarrolla plantillas para gestionar las áreas del conocimiento en términos de gestión de proyectos?
4	¿En el IDARTES se preparan planes de comunicaciones antes de realizar un proyecto?
5	¿El IDARTES emplea procesos de identificación, cualificación, cuantificación, seguimiento y control de riesgos?
6	¿Existe en el IDARTES un proceso formal de control de cambios, siendo utilizado y respetado?
7	¿Existe un plan de gestión de calidad en cada uno de los proyectos que realmente se efectúa?
8	¿Existe planificación en cómo serán identificados, analizados y gestionados los interesados de cada uno de los proyectos?
9	¿Al final de cada proyecto, las lecciones aprendidas son discutidas y documentadas?
10	¿Se utilizan herramientas de software en el IDARTES especializadas para la administración y ejecución de los proyectos?
11	¿Ha recibido capacitación en administración de proyectos?
12	¿Existe en el IDARTES un programa de capacitación en administración de proyectos accesible a todos los interesados?
13	¿El IDARTES provee entrenamiento continuo en el uso de herramientas, metodologías y despliegue del conocimiento?
14	¿Está el personal de proyectos capacitado para tomar decisiones?
15	¿Está usted capacitad@ para utilizar herramientas o software especializado en gestión de proyectos?
16	¿Cree usted que haga falta capacitación para el uso de esas herramientas o software?
17	Los líderes/coordinadores de proyecto demuestran tener conocimiento adecuado para ejercer su rol.
18	Los líderes/coordinadores de proyecto poseen plena autonomía en la conducción de sus proyectos, incluyendo equipo, recursos materiales, etc.
19	¿Los líderes de proyecto entienden las necesidades de las partes interesadas y su impacto sobre el proyecto y en el medio ambiente organizacional?
20	¿Hay claridad en usted o en l@s demás funcionari@s encargad@s de la

	Administración de Proyectos a la hora de realizar tareas? Las funciones de cada un@ están bien definidas.
21	¿Existen conflictos interpersonales sobre las responsabilidades asignadas a cada miembro del proyecto?
22	¿Existe planificación en cómo serán identificados, analizados y gestionados los interesados de cada uno de los programas?
23	¿Existe control y evaluación del alcance previamente estipulado en la planeación de los programas?
24	¿En el IDARTES se planean y ejecutan los procesos de comunicaciones para el debido éxito de los programas?
25	¿Hay algún criterio de valoración del desempeño de los funcionarios que laboran en la Administración de proyectos?
26	¿Hay alguna forma de definir el éxito o fracaso de los proyectos?
27	¿Se realizan auditorias en los proyectos?
28	¿Se repiten los mismos errores de un proyecto en otros proyectos?
29	En términos de proyectos, ¿Se recompensa o se da mayor interés sobre los resultados y no sobre los procesos y metodologías?
30	¿Considera importante o necesaria la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en el IDARTES? ¿Por qué?

**Fuente: (El autor)**

La escala de evaluación se determinó pensando en obtener el menor sesgo de respuesta y tratando de adquirir no solo una respuesta afirmativa/negativa, sino también que se pudiera observar cómo se encuentra la cultura organizacional respecto a la gestión de proyectos, de tal manera que evidenciara la percepción de los participantes ante la posibilidad de tener una estructura organizacional que modificase en varios aspectos el ambiente de trabajo y las metodologías del mismo. Como puede verse en el cuadro 9, la opción es múltiple y con múltiple respuesta, sesgando únicamente para elegir máximo dos.

**Cuadro 10. Ej. Escala de Evaluación del Cuestionario Análisis de Madurez**

No	Sí	A veces	No se	Es Innecesario	Sería Favorable
X					X

**Fuente: (El autor)**

#### 4.1.3.2. Población y Muestreo

La realización del muestreo requirió de la técnica no probabilística, donde las personas a participar "... son seleccionadas en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador" (Shuttleworth, 2010). Esto, debido a la carencia de mayor tiempo y factibilidad en la disminución de costos.

Así, determinando las personas involucradas en cada uno de los procesos del flujo organizacional-administrativo de proyectos del IDARTES junto con aquellos quienes tienen relación directa en el campo de la coordinación-ejecución de los proyectos, se ha logrado identificar un total de 60 personas. Al clasificarlas por sus roles y responsabilidades, se pudo concretar aleatoriamente de la siguiente manera:

**Cuadro 11. Definición de la Muestra**

<b>Dependencia/Oficina</b>	<b>Muestra</b>
<b>Oficina Asesora de Planeación</b>	4
<b>Subdirección de las Artes</b>	4
<b>Gerencia de las Artes (6 oficinas)</b>	12
<b>Coordinadores de Proyectos</b>	10
<b>Personal involucrado en proyectos</b>	30

**Fuente: (El autor)**

Ahora, lo ideal es aplicar el cuestionario a las 60 personas, sin embargo, dada la dificultad para lograr que todas participen (tiempo y espacio), se ha usado la técnica probabilística que permita definir el tamaño de la muestra.

Esto a través de la ecuación:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$



Donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Tamaño de la Población

$\sigma$  = Desviación estándar de la población.

$Z$  = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

$e$  = Límite aceptable de error muestral

Dado lo anterior, se sustituyen los valores:

$N = 60$

$\sigma = 0.5$  (valor constante usual)

$Z = 1.96$  (valor constante usual)

$e = 0.045$  (valor medio constante usual)

Quedando así:

$$n = \frac{60 * 0.5^2 1.96^2}{(60 - 1)0.045^2 + 0.5^2 1.96^2} \approx 53$$

Es decir que el tamaño de la muestra es aproximadamente 53 ( $n \approx 53$ ), lo que explica que será necesario aplicarle el cuestionario al menos a 53 personas para que el análisis de la madurez sea mayormente confiable.

#### 4.1.3.3. Análisis de Resultados del Cuestionario<sup>1</sup>

##### 4.1.3.3.1 Visión General de los Resultados

Una vez el jefe de la Oficina Asesora de Planeación del IDARTES revisó y participó en el cuestionario, decidió que él sería el único quien tendría la potestad

<sup>1</sup> **Nota:** Vale esclarecer que a pesar de realizar y remitir la solicitud para efectuar una entrevista formal al jefe de la oficina asesora de planeación del IDARTES (ver [anexo 7](#)), ésta nunca fue contestada, sino que las preguntas se realizaron de manera informal y con poca realimentación por parte del entrevistado.

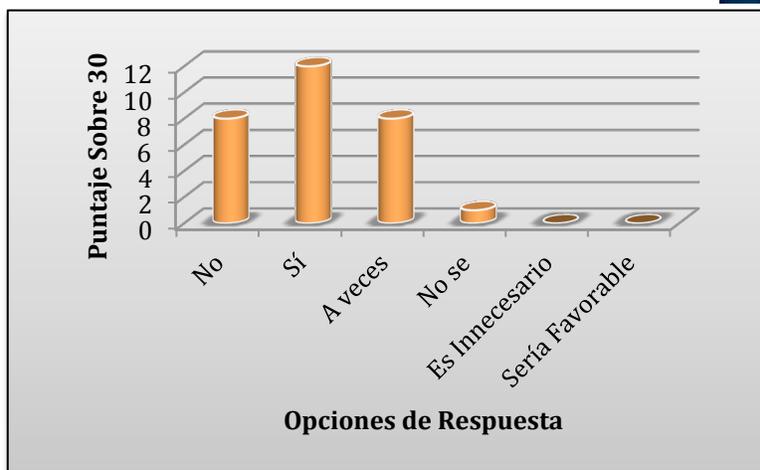


de responderlo. Esto debido a que desde su instancia no sería posible gestionar la aplicación sobre los demás espacios de la organización hasta no llevar el instrumento a una reunión extraordinaria del concejo administrativo, lo cual demanda de un tiempo entre 15 y 20 días para atender a la solicitud, del tiempo desconocido para agendar la reunión, el cual depende de la prioridad asignada, y del tiempo que exija el protocolo interno para la realización del debido proceso (valoración, socialización, distribución, devolución/recepción, entrega y realimentación)

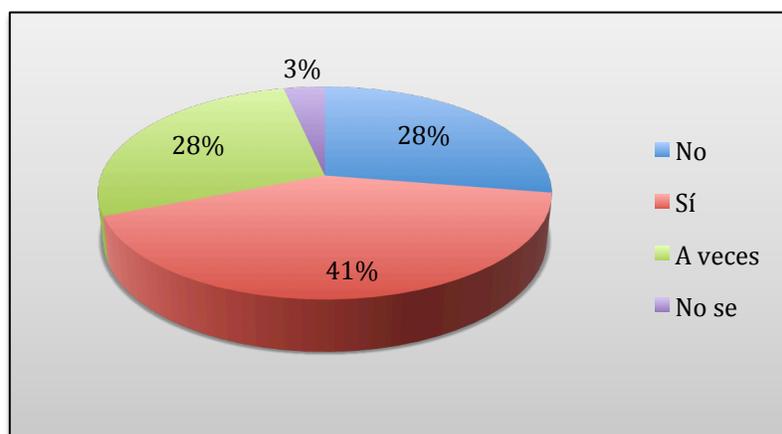
Debido a ello, una vez obtenidas sus respuestas ([anexo 5](#)) y posteriormente simplificadas gráficamente, se decidió ponderar un análisis junto a la entrevista realizada por él y la información sintetizada a partir de la investigación realizada sobre la documentación asequible del IDARTES, arrojando los siguientes resultados:

La figura 7, además de mostrar el número de veces que fue seleccionada cada una de las opciones de respuesta, permite contrastar la diferencia entre cada una de ellas de manera gráfica.

Así, al saber que cada opción tiene la posibilidad de ser marcada con un máximo de 30 veces, y que la tipología de la pregunta, siempre afirmativa/positiva (exceptuando la pregunta 16), está diseñada para que en el momento de la ponderación se logre establecer de manera general si la gestión de proyectos se está realizando adecuadamente, puede afirmarse que el 41% de las respuestas fueron positivas y el 28% negativas, tal como lo muestra la figura 8.



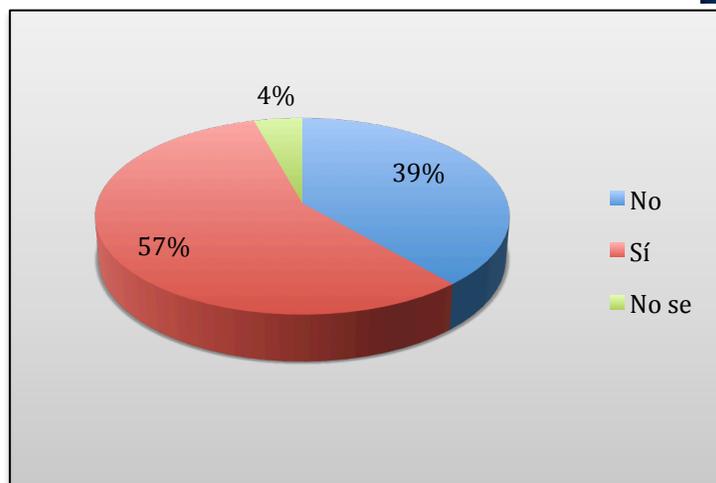
**Figura 7. Contraste entre las Opciones de Respuesta**  
**Fuente: El Autor**



**Figura 8. Porcentaje de incidencia en cada respuesta respecto a las demás. Parte A.**  
**Fuente: El Autor**

Si junto a la anterior apreciación, se realiza una división equitativa de la cantidad de veces de incidencia que tuvo la opción de respuesta “A veces” entre las opciones “Sí” y “No”, se tendrá la siguiente figura:





**Figura 9. Porcentaje de incidencia en cada respuesta respecto a las demás. Parte B.**  
**Fuente: El Autor**

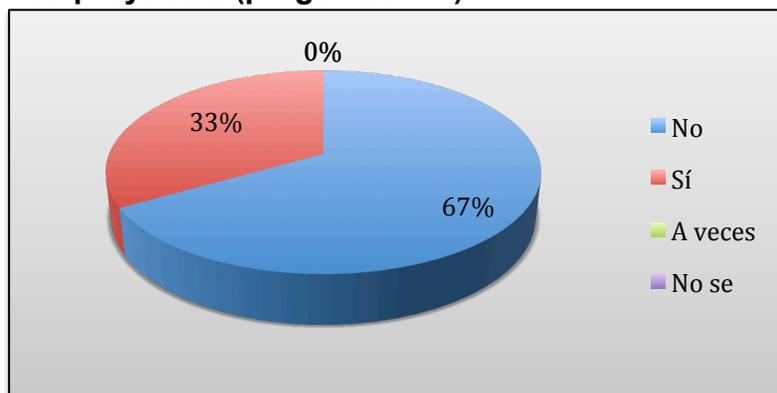
Vale esclarecer que esto se hace para establecer cuantitativamente una apreciación más clara al tomar “A veces” como un determinante que es ni negativo ni positivo, sino como verificación de que los procesos, herramientas, características y/o metodologías estandarizadas están siendo constantemente aplicadas. Por ende, y a partir de las figuras 8 y 9, se podrá decir que de manera ponderada, aproximadamente el nivel de madurez en gestión de proyectos se encuentra en un 51% dentro de lo que es conocido por el Jefe de la OAP del IDARTES.

Las incidencias en el campo de la percepción por parte del participante, en cuanto a la importancia que le da en general a la necesidad de la gestión de proyectos, fue nula. Es decir, el Jefe de la OAP no respondió en las opciones de respuesta “es innecesario” y “Sería favorable”, lo que puede indicar que se abstuvo de generar algún tipo de opinión frente a la problemática del IDARTES. Este suceso no permitió reconocer de manera más cercana algunas de las características a nivel de ambiente organizacional en cuanto a la posibilidad de implementarse nuevas metodologías en la gestión de proyectos.

#### 4.1.3.3.2 Análisis en Cada una de las Temáticas Estudiadas

Ahora, al centrarse en las siete temáticas expuestas en el cuestionario, se obtuvo lo siguiente, donde la parte B de cada figura, pretende ponderar la respuesta “A veces” tal como en el punto inmediatamente anterior (4.1.3.3.1):

##### 1. Existencia y aplicación de una o más metodologías enfocadas en la ejecución de proyectos (preguntas 1-3).



**Figura 10. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 1.**

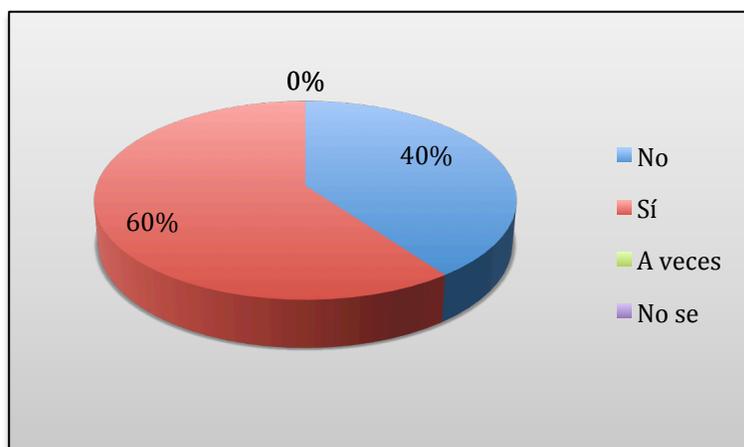
**Fuente: El autor**

IDARTES se encuentra aplicando el Banco Distrital de Programas y Proyectos como metodología estándar de gestión de proyectos, siendo este únicamente enfocado en la formulación, evaluación y control de los proyectos, sin embargo en la ejecución no se tiene una metodología estándar que permita la gestión completa y personalizada para la tipología de los proyectos. Para facilitar el trabajo en la formulación de los proyectos, la OAP del IDARTES elaboró de forma personalizada (necesidades del IDARTES) un documento de pautas con los puntos más importantes, el cual está al alcance de los funcionarios de las diferentes oficinas.

Dado lo anterior junto con las respuestas brindadas a las primeras tres preguntas, puede constatarse que el porcentaje negativo en las preguntas 1 y 2 aporta el 67% en la figura 9. La respuesta positiva se dio para la tercera pregunta, lo que

demuestra que se utilizan plantillas para la operación del BDPP más no para la ejecución de los proyectos.

## 2. Planificación y respectiva ejecución sobre las áreas de conocimiento críticas en la Gestión de proyectos (preguntas 4-8).



**Figura 11. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 2.**

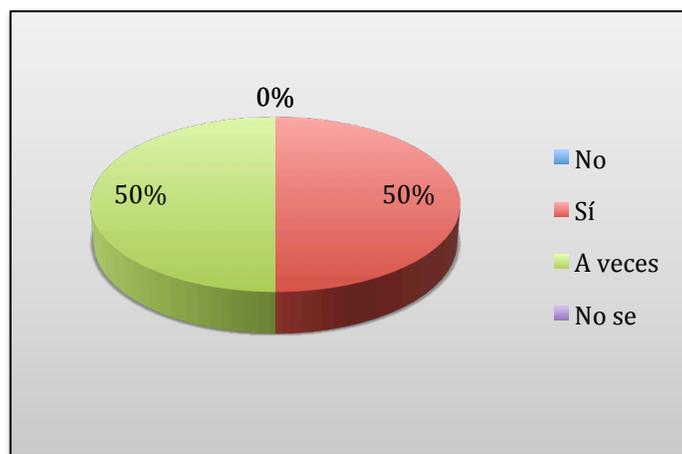
**Fuente: El autor**

Tomando en conjunto la figura anterior con las respuestas a las preguntas 4-6, se puede observar que sí se efectúan los planes realizados en cuanto a gestión de las comunicaciones, riesgos y cambios. En cuanto a las comunicaciones, únicamente se ha estandarizado a nivel de programas, mientras en proyectos, al parecer, se realiza de acuerdo a la estructura organizacional de los mismos. Desde la OAP, el IDARTES administra una matriz de gestión de riesgos por procesos. Así mismo, al tener en cuenta las preguntas 7 y 8, es identificable que la gestión de los interesados y la gestión de la calidad no se llevan de manera estandarizada en cuanto a proyectos se trata, sino que además, según las observaciones proveídas por el jefe de la OAP, solo se registran los interesados durante el proceso de formulación del proyecto mientras la calidad es revisada de forma general gracias al SIG-D (Sistema de Gestión Integrado Distrital), siendo esta la “herramienta de gestión sistemática y transparente compuesta por el conjunto de orientaciones, procesos, políticas, metodologías, instancias e

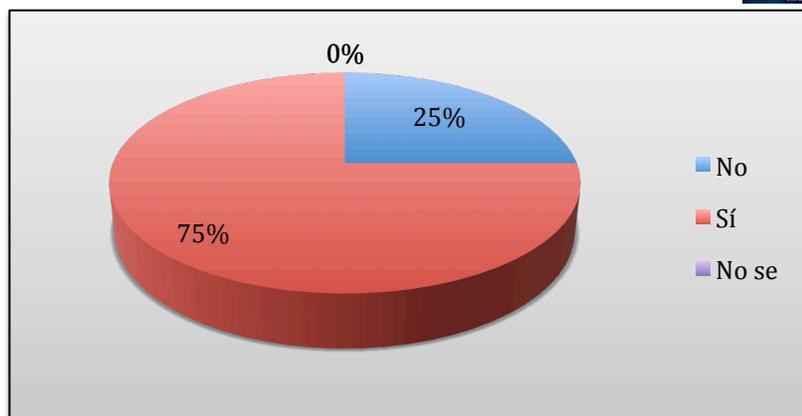
instrumentos que permitan garantizar un ejercicio articulado y armónico, para dirigir y evaluar el desempeño institucional...” (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2014), el cual se ha venido implementando recientemente por la Secretaría de Planeación de Bogotá en la mayoría de las entidades del Distrito. Cabe explicar que dicha herramienta es aplicada sobre todos los procesos de la entidad y no de manera personalizada para cada proyecto.

El uso de herramientas, métodos y técnicas para la planeación y control de los proyectos parecen estar incluidas dentro del BDPP como los diagramas de Gantt, sin embargo, no se ha podido definir si se tiene en cuenta el análisis de redes y/o camino crítico (PERT, CPM) dentro de la infraestructura del software, ya que sólo se pueden ver datos específicos (resultados) una vez ingresados los costos y tiempos.

### 3. Uso de software especializado y documentación de lecciones aprendidas (preguntas 9 y 10).



**Figura 12. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 3. Parte A**  
**Fuente: El autor**

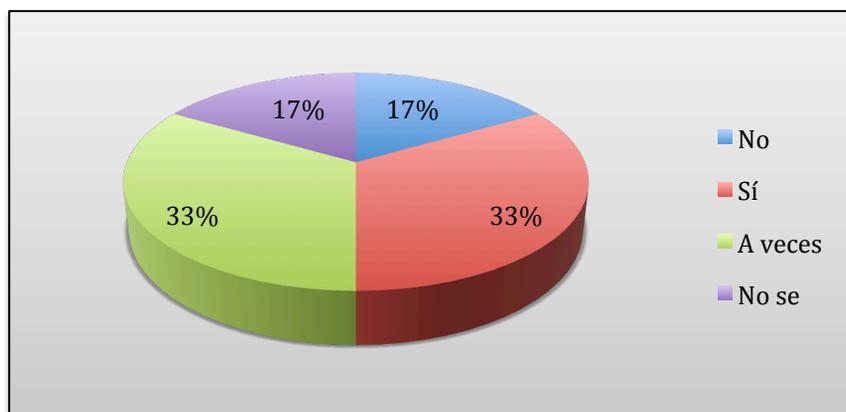


**Figura 13. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 3. Parte B**

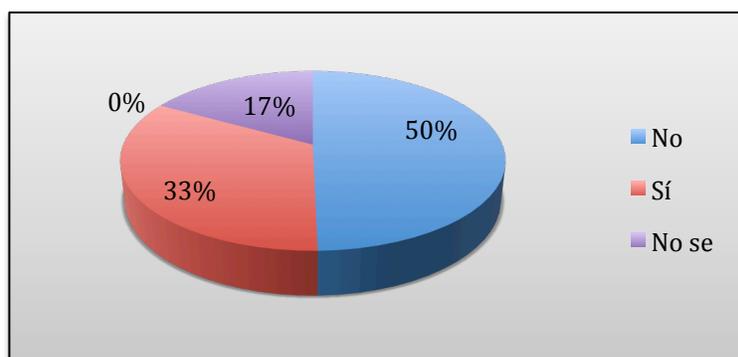
**Fuente: El autor**

Se observa que hay uso de software porque IDARTES utiliza el programa SEGPLAN proveído por el BDPP, el cual permite darle seguimiento a los proyectos, claro está, únicamente por parte de la OAP. Esto hace que la puntuación alta (75%) no sea del todo positiva, puesto que el impacto efectivo está en el acceso al software por parte del equipo del proyecto y de manera indicada para cada uno de los participantes del mismo, situación que sí se presenta con los formatos en Excel para la gestión de reportes. En cuanto a la documentación de lecciones aprendidas, no se posee un ejercicio constante estandarizado, sino que lo realizan pocas veces, cuando la situación “lo amerita”, lo cual deja de ser un proceso confiable. Esto, permite encontrarse con que el IDARTES no posee un activo de procesos sólido, que le permita llevar seguimiento inter-proyectos para no caer en los mismos errores.

#### 4. Aplicación de técnicas de coaching, mentoring y o capacitación en GP. (Preguntas 11-16).



**Figura 14. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 4. Parte A**  
**Fuente: El autor**

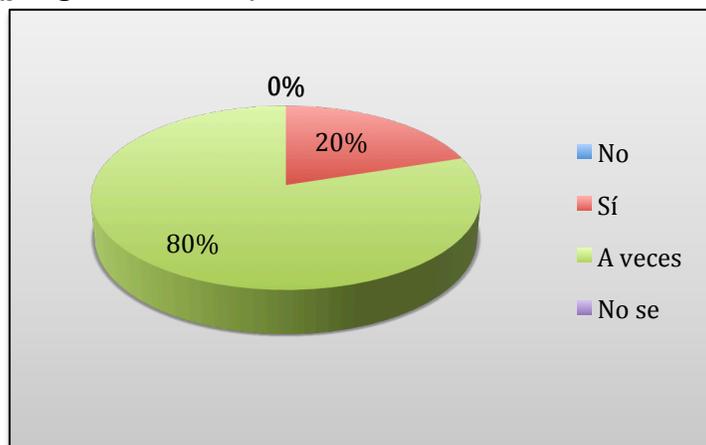


**Figura 15. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 4. Parte B**  
**Fuente: El autor**

La capacitación en gestión de proyectos dentro del IDARTES ha sido muy aleatoria y prácticamente escasa, la cual sólo se ha efectuado gracias a conferencias y talleres ofrecidos a nivel distrital y no como propuesta propia de la organización. Esto sucede gracias a la carencia de un programa o plan que patrocine el entrenamiento continuo en el uso de herramientas, metodologías y despliegue del conocimiento en el área de GP. Esta situación ocasiona que no se tenga personal enteramente idóneo para la toma de decisiones críticas en cuanto de coordinación de proyecto se trata, lo cual puede observarse también en el

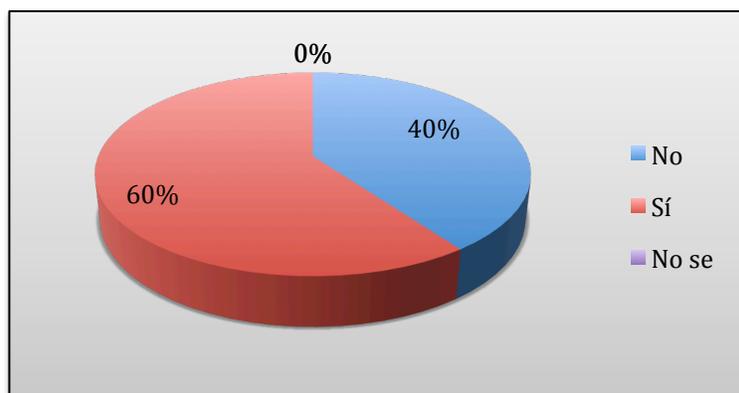
análisis de la temática 5. Así, La percepción del jefe de la OAP deja clara su postura sobre la importancia de tener este tipo de programas de capacitación dentro de la organización.

#### 5. Integridad y conocimiento (perfil) en GP de los responsables de los proyectos (preguntas 17-21).



**Figura 16. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 5. Parte A**

**Fuente: El autor**



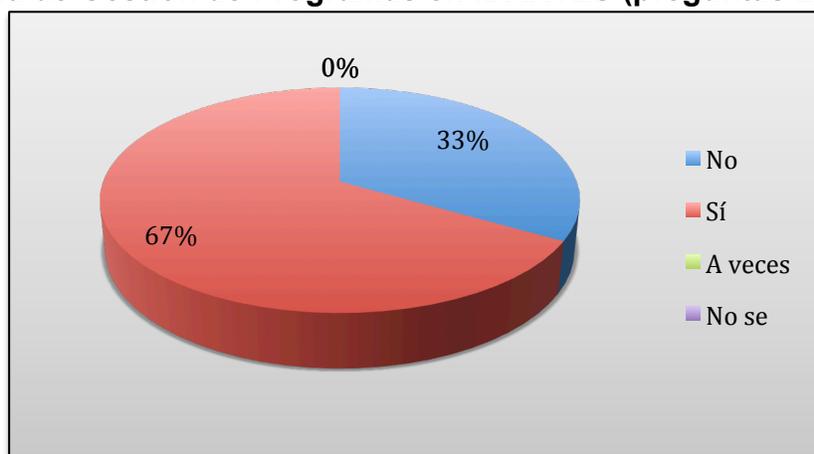
**Figura 17. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 5. Parte B**

**Fuente: El autor**

El conocimiento de la mayoría de los coordinadores de proyectos del IDARTES está principalmente enfocado en sus carreras base. Algunos de ellos presentan además diplomados y/o especialización en gestión de proyectos. Por esta razón, y

según el porcentaje de incidencia en cada opción de respuesta (Figura 13), no todos poseen un perfil que contenga las aptitudes y habilidades fundamentales del administrador de proyectos. Además, según la respuesta a la pregunta 20, es posible afirmar que aún se carece de entera claridad en la asignación de funciones para los diferentes roles que se tienen en los equipos de los diferentes proyectos. En cuanto a resolución de conflictos, los coordinadores mantienen buen desempeño según lo descrito por el jefe de la OAP.

#### 6. Existencia de Gestión de Programas en IDARTES (preguntas 22-24).

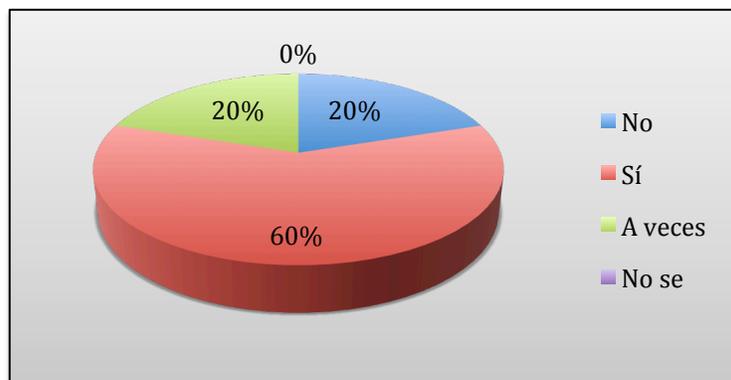


**Figura 18. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 6.**

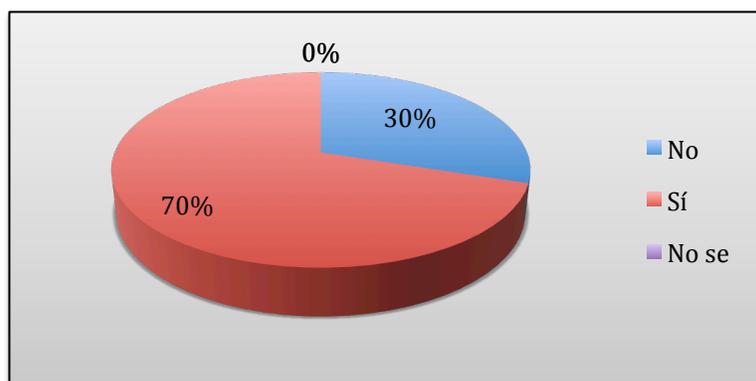
**Fuente: El autor**

En términos de gestión de programas, el IDARTES sí está administrando los programas desde la OAP, puesto que su respuesta fue positiva ante la existencia de planeación de los mismos y el consecuente seguimiento, control y evaluación del alcance. Ahora, aunque no se posee una gestión de interesados para cada uno de los programas, sí se cumple con la planificación y ejecución de los procesos de comunicaciones básicos de cada uno de ellos.

## 7. Prácticas de autoevaluación del desempeño en Gestión de Proyectos (preguntas 25-29).



**Figura 19. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 7. Parte A**  
**Fuente: El autor**



**Figura 20. Porcentaje de Incidencia en cada opción de respuesta sobre la temática 7. Parte B**  
**Fuente: El autor**

Gracias al trabajo realizado por la Oficina Asesora de Planeación, el IDARTES cuenta con el factor clave de la autoevaluación del desempeño en GP. La OAP reconoce la importancia de tener criterios e indicadores que permitan la valoración del éxito tanto de los resultados del proyecto como del desempeño de los funcionarios involucrados en el desarrollo del mismo. Es de recalcar que aunque no se cuenta con procesos de gestión de calidad enfocada en cada uno de los



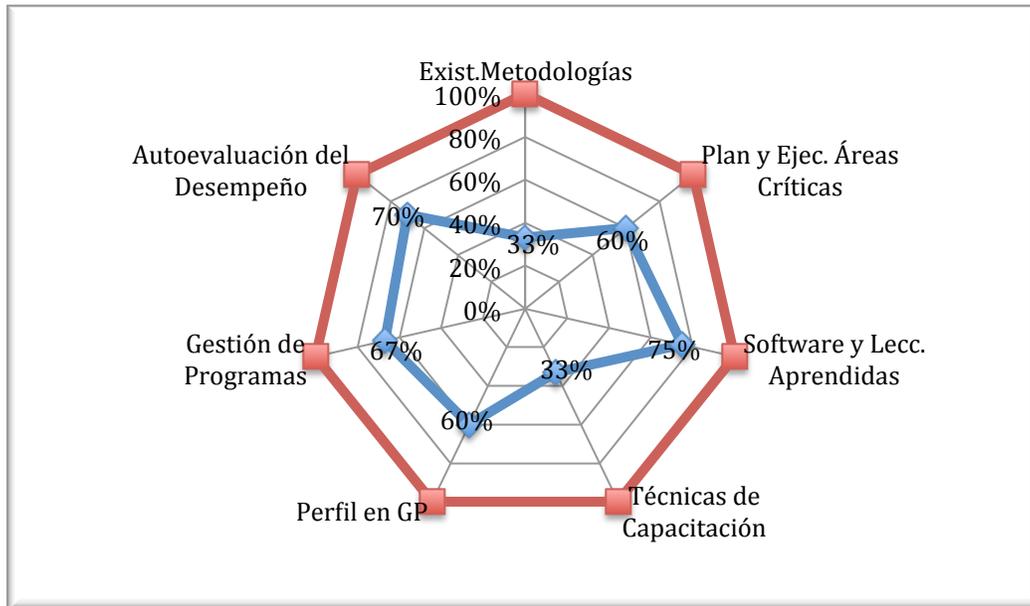
proyectos, ni la utilización de herramientas como el Cuadro de Mando Integral, se llevan a cabo auditorías desde lo estandarizado por el Sistema Integrado de Gestión Distrital (SIG-D). No obstante, es inminente la importancia de tener procesos únicos de evaluación para cada uno de los proyectos, de manera que el IDARTES adopte mayor interés sobre las metodologías y procesos como lo hace actualmente en el logro de los objetivos y metas propuestas.

Ahora, en términos de la pregunta 31, se corrobora que para el jefe de la OAP es de suma importancia la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos, al menos como fase de evolución/optimización de la Oficina Asesora de Planeación. Esto debido a que se reconocen como factores de éxito tanto la importancia de obtener más personal de apoyo como la de aplicar procesos y herramientas claves en la gestión de proyectos.

#### **4.1.3.3.3 Balance del Análisis de Madurez**

Para realizar este balance se ha efectuado un gráfico de carácter radial que permite evidenciar de manera comparativa el equilibrio que se encuentra entre las siete temáticas analizadas en el cuestionario. Todo dentro del marco de lo que puede considerarse como la madurez en gestión de proyectos.

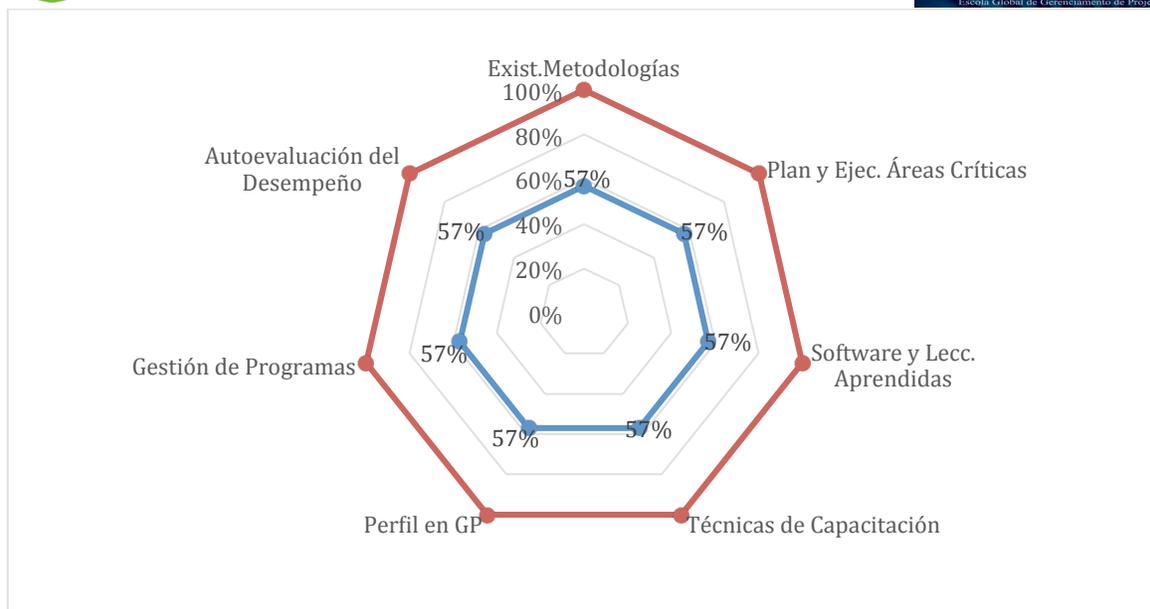
Para efectos de mejor entendimiento, al observar la figura 20, se concibe que el equilibrio perfecto se comprendería con el heptágono externo completamente bordeado en azul, tal como se encuentra en rojo(ideal), color que está con el 100% como límite.



**Figura 21. Balance del análisis de madurez en GP del IDARTES**  
**Fuente: El autor**

Como puede apreciarse, la inexistencia de metodologías en la ejecución de proyectos (33%) y las privaciones en programas de capacitación (33%) develan grandes carencias para obtener una madurez balanceada respecto de las otras cinco temáticas. De esta manera se entiende que aun cuando las otras cinco temáticas tienen porcentajes entre 60% y 75%, es decir un nivel de madurez medio-alto, el equilibrio es bastante irregular, lo que no permite una gestión de proyectos adecuada y eficiente.

Así mismo, si se establece un promedio porcentual entre las siete temáticas valoradas para encontrar el porcentaje general de madurez en GP quedaría la siguiente figura:



**Figura 22. Promedio Porcentual de la Madurez en GP del IDARTES**  
**Fuente: El Autor**

Lo que permite confirmar que la madurez actual estaría en un 57% (nivel medio) y que se debe prestar importancia en el desarrollo y optimización constante de las buenas prácticas de gestión de proyectos en cada una de las temáticas observadas, no sólo para tener un perfecto equilibrio sino también para tener altos índices (mayores de 80%) que se acerquen al 100% de aplicación efectiva de las mismas.

## 4.2. Definición de la PMO propicia para el IDARTES

### 4.2.1. Clasificación actual de la OAP del IDARTES

Para determinar el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos que más conviene a la organización IDARTES, inicialmente es necesario esclarecer el rol de su OAP y las respectivas funciones, de tal manera que se pueda establecer cuál es el tipo de PMO que le atañe actualmente.

En pro de lo anterior, se ha optado por hacer una lista de chequeo con las 27 funciones fundamentales que puede acatar una PMO según el libro *“The Project*



*Management Office* (PMO): A Quest for Understanding”, escrito por Hobbs & Aubry, las cuales fueron jerarquizadas de acuerdo a la opinión de las 502 PMO’s que fueron objeto del estudio realizado por los autores.

El cuadro 12 permite encontrar con cuáles y cuántas funciones de las 27 fundamentales cumple la OAP del IDARTES.

**Cuadro 12. Funciones realizadas por la OAP del IDARTES**

ID	Función	Cumple
1	Reporta el estatus de los proyectos a las altas directivas	✓
2	Desarrolla e implementa una metodología estándar	!!
3	Sigue y controla el comportamiento del proyecto	✓
4	Desarrolla las competencias del personal	✗
5	Desarrolla y opera un sistema de información para cada proyecto	!!
6	Da aviso/alerta a la alta gerencia	✓
7	Coordina entre proyectos	✓
8	Desarrolla y mantiene un cuadro de seguimiento	✓
9	Promueve la GP dentro de la Organización	✗
10	Sigue y controla el rendimiento de la PMO	✗
11	Participa en la planeación estratégica	✓
12	Brinda consejos a los directores de proyectos	!!
13	Gestiona uno o más portafolios	✓
14	Identifica, selecciona y prioriza nuevos proyectos	✓
15	Gestiona los archivos de documentación de cada proyecto	✓
16	Gestiona uno o más programas	✓
17	Realiza auditorías a cada proyecto	!!
18	Proporciona interfaz entre gerencia y cliente	!!
19	Provee una serie de herramientas sin complicaciones para estandarizar	!!
20	Ejecuta tareas especiales para los directores de proyectos	!!
21	Asigna recursos entre proyectos	!!
22	Realiza revisiones pos proyecto	✓

23	Implementa y gestiona la base de datos de lecciones aprendidas	!!
24	Implementa y gestiona la base de datos de riesgos.	✓
25	Gestiona los beneficios	!!
27	Proporciona trabajo en red y análisis ambiental	✗
28	Recluta, selecciona, evalúa y determina salarios para los directores de proyecto.	!!

Fuente: El autor

Donde cada símbolo indica:

!!: Aún no se realiza de manera constante o adecuada

✓: Sí cumple

✗: No cumple

Observando el cuadro anterior, se puede confirmar que la OAP cumple cabalmente con 12 funciones, aún presenta variabilidad para cumplir completamente con otras 11 y no cumple con 4. Ahora, aunque aparentemente podría llegarse a decir si es o no efectiva la OAP del IDARTES con la información anterior, se ha logrado demostrar que el cumplimiento o no de unas u otras funciones no determina la efectividad de una PMO, pero sí que la cantidad de funciones cumplidas se encuentran directamente relacionadas con el buen rendimiento de la misma (Hobbs & Aubry, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a correlacionar con las otras tres variables que permiten definir de manera más cercana la tipología de la OAP; el Contexto Organizacional de la Oficina, los Tipos de proyectos que tiene a su cargo y las Características de la Estructura de la PMO (Hobbs & Aubry, 2010):

**- Contexto Organizacional de la OAP:**

- Depende de los lineamientos administrativos y jurídicos distritales.
- Tiene a su cargo los programas del IDARTES
- Tiene un nivel medio en madurez de proyectos



- Gran influencia sobre la cultura organizacional
- Presenta poca relación con la mayoría de los clientes internos
  
- **Tipos de proyecto a su cargo:**
  - Gestiona los 5 Programas de la Organización, los cuales constan de 10 proyectos en total con una duración de 4 años cada uno.
  - Realiza contrataciones para tercerizar (*outsourcing*) proyectos con otras entidades del sector privado
  - Patrocina entidades pequeñas que aportan a la consecución de la misión del IDARTES.
  
- **Características de la estructura de la OAP:**
  - La Oficina nació junto con la creación de la organización
  - Los coordinadores de proyecto reportan a la OAP.
  - Tiene voz y voto en la toma de decisiones
  - Presenta poco conocimiento en los estándares relacionado a gestión de proyectos.

Todo lo anterior junto al cuadro 12, permite concretar que el rol de la Oficina Asesora de Proyectos está en dar seguimiento y control de los proyectos a través de la alineación estratégica perpetrada tanto por el Distrito como por la misma organización.

Antes de proseguir, se debe dilucidar que el PMI ha realizado una tipología general de las PMOs, donde a grandes rasgos las clasifica como de Soporte, Control y Directiva según la influencia que tienen sobre la gestión de los proyectos de la organización. Sin embargo, debido a la complejidad para poder llegar a un consenso entre los hacedores de los estándares del PMI, en cuanto a conceptualizar los tipos de PMO (ver capítulo 2.2.6), es de importancia recalcar que el comportamiento de estas oficinas tiende a variar debido a las diferentes

necesidades con las que pueden encontrarse durante la existencia de la organización: nuevos tipos de proyectos, cambios en las políticas administrativas y hasta lapsos de crecimiento de la organización que pueden demandar cambios pequeños y progresivos en la estructura organizacional.

Dado lo anterior, junto al análisis de las funciones de la OAP y la consecuente exposición de las características organizacionales de la misma dentro del IDARTES, se puede tomar como base el cuadro 1 del capítulo 2.2.6, el cual muestra varias clasificaciones de las PMO y dentro de las cuales entran concepciones de Casey & Peck, Kent Crawford, Gerard Hill y Harold Kerzner entre otros autores, para de esta manera tratar de definir la clase de PMO que ostenta la OAP actualmente.

**Cuadro 13. Relación de la OAP del IDARTES con los tipos de PMO**

Tipo de PMO	Cumple	Observaciones
Básica	Sí	Gracias al Banco Distrital de Programas y Proyectos
Estratégica	Sí	Puede decirse que es su teleología dentro del IDARTES
Financiera	Sí	Está ligado con los asuntos estratégicos y de la auditoría realizada por el SIG-D
Controlling	Sí	Sus funciones principales cumplen con esta tipología
Coaching	No	No tiene ningún tipo de programa orientado a capacitación ni desarrollo de habilidades
Reporting	Sí	Hace parte de sus funciones principales
Metodológica	!!	A pesar de cumplir con lo estipulado en las directrices de la Secretaría de Planeación, se requieren metodologías más personalizadas para la tipología de los proyectos
Auditora	!!	Aun se atiene a las auditorías concernientes a nivel organizacional, mas no enfocada en los proyectos
Centro de Excelencia	!!	No se cuentan con información actualizada de los estándares en GP, hay poco perfil del personal en GP y se carece todavía de metodologías completamente estandarizadas y en uso constante.
Torre de Control	!!	Aunque tiene mucho de este tipo de PMO, la OAP aún no cuenta con un sistema consistente metodológico, tipifica los proyectos pero no ha logrado enfatizar en las lecciones aprendidas como factor clave para la madurez de su gestión.

<b>Estación Meteorológica</b>	<b>Sí</b>	<b>La mayoría de sus funciones cumplen con las características de este tipo de PMO.</b>
<b>Virtuales</b>	<b>No</b>	<b>Es completamente física y tiene su rol claro dentro de la estructura organizacional.</b>
<b>Alcabala</b>	<b>Sí</b>	<b>La mayoría de sus funciones cumplen con las características de este tipo de PMO.</b>

**Fuente: (El autor)**

Simbología:

Sí: Cumple con las características del tipo de PMO analizada

No: Incumple con las características del tipo de PMO analizada

!!: Cumple con algunas pero no cabalmente con todas las características de la PMO analizada

Al tener presente el cuadro anterior el análisis mostrado en el punto 4.1, se logra observar que a pesar de las fuertes características de Oficina de Gestión de Proyectos tipo PMO de Control que devela la OAP del IDARTES (da las directrices para diseñar, planificar y ejecutar los proyectos, donde también da seguimiento, control y evaluación de los mismos), aún se presentan varias insolvencias para cumplir totalmente con la identidad de dicha Oficina.

Entre dichas falencias se encuentran la carencia de un sistema estandarizado de gestión de los interesados de cada proyecto, la carencia de un programa que permita la capacitación, coaching y/o *mentoring* en gestión de proyectos, poco conocimiento de las nuevas metodologías y estándares de gestión de proyectos, carencia de un banco de lecciones aprendidas para evitar errores en los nuevos proyectos y se presenta inconstancia en la aplicación de herramientas y técnicas básicas sobre los diversos procesos.

En términos concretos, la OAP del IDARTES al cumplir con las funciones de una Oficina de Soporte, se encuentra aún en el proceso de convertirse por completo en una PMO de Control.



#### 4.2.2. La Oficina que necesita el IDARTES

La Oficina Asesora de Planeación del IDARTES, la cual tiene un gran enfoque estratégico y completamente influenciado por la administración pública del distrito, requiere de seguir fortaleciendo sus conocimientos en gestión de proyectos, emplear estándares actualizados y perseverar por perpetuar la flexibilidad que le permita adaptarse progresiva y adecuadamente a los diferentes sucesos y circunstancias a los que se enfrenta la organización periódicamente durante los cambios de administración en el sector público.

La OAP está buscando “...crecer para tener un equipo de trabajo más robusto...”, son palabras explícitas del jefe de la oficina. Se requiere de un personal mucho más especializado y con habilidades fuertes en la gestión de proyectos, que brinde seguridad en la toma de decisiones y permita una coordinación más sólida entre cada uno de los proyectos que pertenecen a los diferentes programas.

Esta oficina cuenta con el apoyo de la alta gerencia, pero al tratarse de un organismo del sector público, sus funciones se limitan al seguimiento y control de los proyectos, donde se es necesario aprovechar la gran influencia en la toma de decisiones para a su vez asumir no solo la responsabilidad de generar un programa que permita la carrera en gestión de proyectos, donde se proporcione motivación con el crecimiento personal sino también fomentar tanto la infraestructura de comunicaciones que permita gestionar a los interesados como el banco de datos de las lecciones aprendidas. El IDARTES necesita la optimización de la Oficina Asesora de Planeación para llegar a la meta de ser completamente una Oficina de Administración de Proyectos de tipo Control, siendo así el factor de éxito de la entidad.



### 4.3. Los Roles y las Funciones de la PMO a Implementar

Una vez claras las funciones requeridas por la nueva PMO, se ha realizado un análisis de tipología de roles que corresponda a las mismas, de manera que se pueda evidenciar aquellos recursos necesarios a integrar en la oficina. Para ello, inicialmente se han destacado los roles principales que debe mantener y adoptar la nueva PMO:

- Centro de Soporte y Acompañamiento
- Repositorio de Metodología y Lecciones Aprendidas
- Centro de Gestión del Conocimiento que potencialice y genere nuevo capital intelectual.

Teniendo en cuenta lo anterior y que el personal de una PMO puede tratarse de acuerdo a sus funciones; negocios, técnico y administrativo (Hill, 2008) se podrá asegurar que:

- En términos de funciones en pro de negociación, se tendrá que brindar colaboración entre las otras oficinas del IDARTES para integrar las diferentes necesidades, los diversos intereses y los objetivos, asesoramiento en las buenas prácticas de gestión de proyectos a ejecutivos y directivos, y la contribución al manejo de proveedores y contratación entre otras.
- En cuanto a funciones en la parte técnica, se tendrá el desarrollo, implementación y gestión de los procesos y prácticas, investigación e implementación de herramientas y sistemas requeridos para la gestión de los diferentes proyectos e integración de las disciplinas técnicas con los procesos y prácticas de negociación entre otras.



- Entre las funciones relativas a lo administrativo, se tienen la preparación del análisis del comportamiento de los proyectos, la coordinación y gestión del entrenamiento en el ámbito de gestión de proyectos, realización de presupuestos y cronogramas, establecimiento y mantenimiento de la base de datos-archivos de GP y coordinación entre los acuerdos, las auditorías y los servicios de tutoría mientras se da soporte a la planificación.

Así, puede decirse que habrán roles fundamentales para el personal de la oficina como el de un director experimentado y el del personal relacionado con gestión de proyectos junto con un especialista de oficina (actividades típicas ofimáticas) que facilite las funciones dentro de la PMO.

De igual manera, al requerirse la gestión de una o varias metodologías junto la administración de la base de datos de lecciones aprendidas, será necesario contar con uno o más asesores y expertos tanto en metodología como en gestión documental.

De manera sintetizada, en el cuadro 13, se muestran los roles que serán base durante la implementación, optimización y sostenimiento de la PMO en el IDARTES. Esto de acuerdo con la conceptualización dada por (Crawford, 2011).

**Cuadro 14. Roles y funciones estándar de la nueva PMO**

<b>ROL</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Habilidades</b>
<b>Director(a) o Jefe de Oficina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser puente de negociación de la organización (internamente y externamente) en cuanto a al ambiente de proyectos.</li> <li>- Enlace entre personal ejecutivo y funcional.</li> <li>- Desarrollo de lineamientos, políticas, procedimientos y estándares.</li> <li>- Desarrollo de habilidades en GP.</li> <li>- Priorización de recursos.</li> <li>- Supervisión, revisión y análisis de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Planeación estratégica</li> <li>- Dirección y Gestión de Programas</li> <li>- Experiencia en gestión organizacional</li> <li>- Identificación y desarrollo de nuevos negocios</li> <li>- Selección y desarrollo de personal de planta</li> <li>- Gestión multinivel</li> </ul>

<p><b>Líder en Gestión del Conocimiento</b></p>	<p>los proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesor a nivel ejecutivo: interactuar con área de sistemas, comunicaciones, recursos humanos, calidad y demás directivas.</li> <li>- Consejero en toma de decisiones</li> <li>- Dirección de planificación</li> <li>- Brindar soporte respecto a los lineamientos planteados</li> <li>- Guiar a los equipos de proyecto en el aprendizaje continuo</li> <li>- Diseñar herramientas de organización y difusión del conocimiento</li> <li>- Gestionar el cambio y la innovación</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias en GP</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Construcción de equipo</li> <li>- Resolución de conflictos</li> <li>- Conocimiento en organización política.</li> <li>- Conocimientos o experiencia en enseñanza</li> <li>- Conocimiento y experiencia en metodologías</li> </ul>
<p><b>2 Coordinadores de gestión de riesgos y control de cambios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar procesos de resolución de conflictos.</li> <li>- Implementar y actualizar la base de datos de cambios.</li> <li>- Brindar soporte en la priorización de cambios a los coordinadores de proyecto.</li> <li>- Coordinar reuniones para los inconvenientes y el control de cambios.</li> <li>- Identificación de riesgos durante la definición de los proyectos.</li> <li>- Cualificar y Cuantificar riesgos</li> <li>- Identificar el impacto de los riesgos</li> <li>- Realizar le plan de contingencia, prevención y mitigación</li> <li>- Dar seguimiento al presupuesto y cronograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento en legislación y regulación</li> <li>- Evaluación de riesgos</li> <li>- Personalidad analítica</li> <li>- Capacidad de negociación</li> <li>- Habilidades comunicativas</li> </ul>
<p><b>Coordinador Soporte Administrativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar revisiones y publicaciones de documentos</li> <li>- Mantener y optimizar el archivo de los records de los proyectos</li> <li>- Generar plantillas</li> <li>- Dar reportes concernientes a los diferentes resultados</li> <li>- Proveer soporte ofimático</li> <li>- Agendar itinerarios de viaje</li> <li>- Distribuir reportes de estatus de proyectos y preparar las diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitado(a) en Gestión documental.</li> <li>- Conocimiento en procesos administrativos</li> <li>- Habilidades comunicativas</li> </ul>

<b>Planificador de Proyectos</b>	presentaciones - Mantener actualizada la lista de contactos de la PMO.	
	- Desarrollo de Cronogramas - Soporte en planificación - Previsión de recursos - Estimación de costos - Diagramación de ruta crítica - Elaboración de Presupuesto de proyectos	- Manejo de Software especializado en GP - Conocimiento y experiencia en estimación de costos - Conocimiento en análisis de riesgos - Conocimiento en control de cambios
<b>Controlador de Proyectos</b>	- Integración del proyecto - Previsión e integración de recursos - Presupuestación - Reporte de proyectos y programas - Priorización de proyectos - Análisis de varianzas en los proyectos	- Manejo de Software especializado en GP - Conocimiento y experiencia en estimación de costos - Conocimiento en análisis de riesgos - Conocimiento en control de cambios - Habilidades comunicativas

**Fuente: (El Autor)**

La cabeza principal de la oficina, el director, tendrá que asegurarse de que las áreas funcionales de la organización cumplen con los requerimientos de los lineamientos previamente estipulados, de la gestión de proyectos de la organización y la supervisión tanto de la distribución de los recursos como de su respectiva asignación en cada uno de los proyectos. Debe velar porque el proceso de gestión de proyectos se esté realizando y constantemente buscar la manera de optimizarlo. Por ende, también podrá actuar como consultor y tutor.

De manera resumida, las principales funciones del equipo de la PMO serán:

- Comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la PMO.
- Conllevar las relaciones con y entre las oficinas de la entidad mientras desarrolla requisitos de proyectos a través del consenso con los clientes.
- Interactuar con todos los interesados internos del IDARTES para aumentar el nivel de conciencia sobre los servicios prestados junto los respectivos

beneficios de la nueva PMO. (mientras se produce el cambio en la estructura organizacional y se acoge dentro de la cultura de trabajo)

- Servir como enlace entre la gestión funcional y ejecutiva.
- Desarrollar las habilidades tanto del equipo de la PMO como de los coordinadores de proyecto a través del IDARTES.
- Priorizar la aplicación de los recursos de la PMO.
- Proporcionar supervisión de los proyectos, seguimiento y control.
- Revisar y analizar los procesos de gestión de proyectos dentro de la organización.
- Administrar el presupuesto de la PMO.

Estas funciones determinan que el nombre actual de la oficina (Oficina de Asesoría en Planeación) cambiará a “Oficina de Administración de Proyectos”, debido a que su rol será mucho más ejecutivo, con autoridad más demarcada, teniendo a su vez, más reconocimiento por parte de los interesados, tanto internos como externos.

De esta manera, la figura estará dada en la estructura organizacional, no como de asesora (ver figura 5), sino como parte del cuadro funcional, de manera matricial fuerte, tal como se muestra en la figura 22.



**Figura 23. Ubicación de la nueva PMO en la Estructura Organizacional del IDARTES**  
Fuente: El Autor



De esta manera, los procesos y prácticas de la gestión de proyectos podrán ser aplicados efectivamente sobre todas las áreas funcionales dentro de la organización, logrando también promover la medición de habilidades y conocimientos junto a la capacidad técnica como factores clave en el crecimiento y la madurez en gestión de proyectos del IDARTES.

#### **4.4. Plan de Implementación-Optimización de la nueva PMO para el IDARTES**

##### **4.4.1. Proceso de la implementación de la nueva PMO**

Para brindar mayor acercamiento a la implementación, se ha realizado un chárter de inicio piloto, asumiendo que el proceso de formulación y evaluación del proyecto ha sido realizado por parte de la OAP. (Ver [anexo 6](#)). Aquí se exponen los objetivos específicos:

- Crear un marco de gobernabilidad del proyecto que posea habilidades ejecutivas decisivas dentro del IDARTES para lograr efectuar la implementación de manera efectiva.
- Elaborar un programa incrustado dentro de la PMO para gestionar efectivamente el cambio que se ha de presentar en la cultura y estructura organizacional.
- Diseñar una metodología flexible que se adapte a los requerimientos de la tipología de los proyectos del IDARTES para lograr la optimización de la OAP actual.
- Diseñar un programa que posibilite la gestión del conocimiento dentro de la estructura organizacional del IDARTES para fortalecer la gestión de sus programas y proyectos.

De manera abducida, se logró entender el proceso a partir de los anteriores objetivos; para obtener una implementación progresiva y efectiva, se llevará a cabo el proceso durante cinco etapas:





1. Solicitud y Aprobación del Proyecto
2. Creación del cuadro de Gobernabilidad del Proyecto de Implementación
3. Gestión del Cambio en la Estructura Organizacional
4. Diseño e implementación/optimización de la nueva Metodología
5. Instauración de la Gestión del Conocimiento

#### **4.4.2. Primera Etapa: Inicio; Solicitud y Aprobación del Proyecto**

Al tratarse de un proyecto de fortalecimiento organizacional, donde se encontrarán cambios organizacionales relevantes, el proceso de formulación se deberá coordinar con la dependencia que haga las veces de oficina sectorial de planeación en la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) (Consejo Directivo IDARTES, 2011), es decir con la Dirección de Planeación y Procesos Estratégicos (DPPE) de dicha secretaría.

Para ello, inicialmente la OAP tendrá que realizar una presentación del proyecto ante la Dirección General del IDARTES, de manera que a través de su aval, se pueda sugerir una reunión extraordinaria con el Consejo Directivo. **Tiempo:** 15 días hábiles desde la solicitud de la reunión.

Posteriormente, si la respuesta es positiva, la OAP podrá solicitar una reunión con la DPPE de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, en la cual se tratarán los puntos para coordinar la formulación del . **Tiempo:** 20 días hábiles desde la solicitud de la reunión.

Así mismo, si de la reunión se obtiene firma aprobatoria por parte de la DPPE, se podrá, mediante previo aval del consejo administrativo del IDARTES, iniciar el proceso de diligenciamiento de la ficha EBI-D en pro de cumplir con los lineamientos del Banco Distrital de Programas y Proyectos, establecido por la



Secretaría de Planeación Distrital. **Tiempo:** 30 días hábiles desde la solicitud de la reunión ante consejo administrativo.

Partiendo de lo anterior, el Consejo Directivo tendrá que solicitar y obtener concepto técnico favorable del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital antes de la aprobación del manual de funciones, requisitos y competencias laborales (Concejo de Bogotá D.C, 2005) a los que se someterá la nueva estructura organizacional con la reubicación de la nueva PMO. **Tiempo:** 45 días desde la solicitud hasta el veredicto.

De igual manera, el Consejo Directivo tendrá que remitir el presupuesto del proyecto a la dirección distrital de tesorería. Ésta la lleva al Consejo Superior de Política Fiscal (CONFIS) quien emite la aprobación. **Tiempo:** 25 días hábiles desde la remisión. Una vez aprobada, la Oficina de Planeación Financiera de la Secretaría de Hacienda, lo incorpora como Programación Anual de Caja (PAC) inicial para la vigencia. **Tiempo:** 8 días hábiles. Posteriormente la Dirección Distrital de Tesorería (DDT), coordinadamente con IDARTES, elabora el PAC de cuentas por pagar para enviarlo al CONFIS con miras en su respectiva aprobación. **Tiempo:** 15 días hábiles desde la primera reunión.

Tan pronto se haya completado el proceso de inicio y aprobación, se procederá a efectuar la ejecución del plan de implementación.

Así, cada una de las cuatro etapas siguientes podrá ser realizada a través de tres fases;

1. Instauración/Estandarización
2. Seguimiento y Control
3. Optimización Iterativa.



#### 4.4.3. Segunda Etapa: Creación del Cuadro de Gobernabilidad de la Implementación-Optimización

Será conveniente hacer el nombramiento de un cuadro de gobernabilidad del Proyecto de implementación, siendo este el pilar fundamental para la subsistencia del mismo, ya que tendrá presente las implicaciones estratégicas de la nueva PMO y su impacto en el valor de la organización. Este cuadro de gobernabilidad será el responsable directo del éxito de la implementación-optimización de la nueva oficina.

##### Objetivos de la Segunda etapa:

- Nombrar un comité ejecutivo responsable del éxito de la implementación de la nueva PMO para dar cumplimiento a los lineamientos estratégicos propagados por el IDARTES.
- Crear el cargo de patrocinador ejecutivo para dirigir lo que será la nueva oficina de gestión de Proyectos del IDARTES

##### Fase 1: Instauración

##### 1. Estrategias/Tareas y Tiempos

- Analizar las prácticas y políticas de gestión en el IDARTES para reconocer los requerimientos del cuadro de gobernabilidad del proyecto que permita llevar a cabo la correspondiente implementación. **Tiempo:** 2 días hábiles.
- Diagnosticar y relacionar los roles y funciones que deberá tener el cuadro de gobernabilidad. **Tiempo:** 2 días hábiles.
- Elaborar la lista de chequeo de los perfiles y habilidades que debe poseer cada uno de los roles a contratar. **Tiempo:** 1 día hábil.

- Coordinar las comunicaciones con la Oficina Jurídica y de Recursos Humanos para efectuar el proceso de contratación.
- Tener en cuenta el rol de patrocinador ejecutivo: será quien permita el despliegue del proyecto al tratar con los otros gerentes funcionales como un igual cuando surjan conflictos por los recursos. Tomará decisiones en el momento de negociar durante el avance de la implementación y será el responsable de comunicar la visión más amplia del proyecto dentro del IDARTES. Tendrá capacidad para cancelar la iniciativa.
- La creación de un comité ejecutivo será vital para facilitar el cambio requerido en la cultura organizacional del IDARTES que adviene con la funcionalidad de la nueva oficina. Estará presente en la selección, priorización y evaluación de oportunidades del proyecto. Autorizará cambios en la planificación y presupuesto, proveerá recursos y asistirá al encargado del despliegue de la PMO mientras da soporte y resuelve los diferentes conflictos.

## 2. Roles y Responsabilidades

**Cuadro 15. Roles y Responsabilidades de la Segunda Etapa**

Roles	Responsabilidades Principales
<b>Consejo Directivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobar la cantidad, denominación y funciones de los nuevos cargos que harán parte de la PMO y por tanto de la planta actual de empleos del IDARTES.</li> <li>- Aprobar las asignaciones salariales que serán otorgadas a los diferentes cargos de la PMO.</li> </ul>
<b>Director General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y efectuar las reuniones requeridas con la Dirección General para dar informes sobre el proceso de contratación.</li> <li>- Efectuar la contratación de la cantidad, denominación y funciones de los nuevos cargos que harán parte de la PMO y por tanto de la planta actual de empleos del IDARTES</li> </ul>
<b>Jefe Oficina de Asesoría en Planeación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar y socializar el proceso de selección</li> <li>- Coordinar las labores de planeación con el departamento de RRHH para el proceso de Contratación.</li> <li>- Dar informes sobre el proceso de Contratación a la Dirección General.</li> <li>- Participar activamente en el proceso de la contratación.</li> </ul>

**Fuente: (El autor)**



### **3. Entregables**

- Cronograma del proceso de selección de personal
- Informe de Selección de Personal
- Síntesis de roles, habilidades y funciones del cuadro de Gobernabilidad del Proyecto de implementación

### **Fase 2: Seguimiento y Control**

En pro de brindar seguimiento y control de los procesos efectuados en la fase, junto a la valoración del éxito de la misma, se tendrán en cuenta los siguientes indicadores de desempeño:

- Porcentaje de cumplimiento del cronograma
- Personal electo que cumple con el perfil buscado
- Comité ejecutivo previamente avalado por el consejo directivo y presentado oficialmente ante la organización
- Patrocinador ejecutivo previamente avalado por el consejo directivo y presentado oficialmente ante la organización
- Porcentaje de aceptación y asentimiento por parte de los clientes internos del IDARTES sobre el nombramiento del comité y patrocinador ejecutivo.

### **Fase 3: Optimización Iterativa**

Para mejorar de forma constante el cuadro de gobernabilidad de la implementación de la nueva PMO, se podrán seguir los siguientes aspectos:

- Revisar periódicamente el cumplimiento de los lineamientos estratégicos del IDARTES sobre la ejecución de la implementación de la nueva PMO.
- Evaluar periódicamente el desempeño de la gestión realizada por parte del comité ejecutivo y el patrocinador ejecutivo.





- Establecer parámetros comparativos entre la eficiencia de la oficina anterior y la oficina que se encuentra en proceso de implementación-optimización.

#### 4.4.4. Tercera Etapa: Gestión del Cambio en la Cultura Organizacional

Tras la implementación de la nueva PMO, lo cual repercutirá en la estructura organizacional, será inevitable encontrarse con resistencia al cambio cultural en el ámbito del IDARTES. Por ende y para amortizar el cambio, será determinante enfrentar los desafíos con una efectiva gestión.

##### Objetivos de la Tercera Etapa:

- Diseñar un plan de gestión que apoye positivamente al cambio de la cultura organizacional de manera progresiva y sin generar polémicas que alteren la optimización de la metodología.
- Crear conciencia sobre los beneficios de las nuevas políticas en la gestión de proyectos para generar éxito en la ejecución de los mismos.

#### Fase 1: Instauración

##### 1. Tareas, Estrategias y Tiempos

Lo primero será crear el nombre de la oficina, de manera que sugiera un rol claro y contundente dentro de la organización. **Tiempo:** 5 días hábiles.

La estrategia principal se centrará en planificar y desarrollar un programa que permita llevar a cabo la gestión exitosa del cambio. Para ello se deberá:

- Diseñar y aplicar la encuesta-entrevista que permita encontrar el grado de receptividad por parte de los involucrados de la entidad, respecto al cambio requerido en la organización. **Tiempo:** 20 días hábiles.

- Socializar la iniciativa tanto a los interesados externos como internos, teniendo como foco el cambio en la cultura organizacional. **Tiempo:** 5 días hábiles.
- Diseñar y desplegar el plan de sensibilización que permita concienciar a los interesados de la importancia de implementar las nuevas políticas. **Tiempo:** 25 días hábiles.
- Gestionar los cambios relativos a las propuestas emergentes de los interesados durante la duración de la implementación de la nueva PMO.

## 2. Roles y Responsabilidades

**Cuadro 16. Roles y Responsabilidades de la Tercera Etapa**

Roles	Responsabilidades Principales
<b>Comité Ejecutivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobar las nuevas políticas que la PMO ubicará dentro del IDARTES.</li> <li>- Realizar sugerencias a la Dirección General acerca de la importancia de la nueva metodología</li> <li>- Dar seguimiento y control al proceso de la gestión del cambio en la cultura organizacional</li> <li>- Aprobar el éxito de la fase para seguir con la tercera fase.</li> </ul>
<b>Patrocinador Ejecutivo (director de la PMO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar los procesos relacionados con la creación, desarrollo y despliegue del programa de cambio en la cultura organizacional del IDARTES.</li> <li>- Brindar soporte al equipo de Coordinadores de despliegue del programa.</li> </ul>
<b>Líder en Gestión del Conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar la socialización y sensibilización que permitirá suavizar el cambio en la cultura organizacional en el IDARTES.</li> <li>- Capacitar a los Coordinadores de proyecto que permearán las políticas de gestión que promoverán el cambio en el IDARTES.</li> <li>- Programar informes sobre los adelantos alcanzados durante el despliegue del programa.</li> </ul>
<b>Dos Coordinadores de Proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar la Socialización y sensibilización sobre los interesados internos y externos.</li> <li>- Dar informes sobre la gestión de cambios emergentes</li> </ul>

**Fuente: (El autor)**

## 3. Entregables

- Cronograma de ejecución del despliegue del programa
- Resultados y análisis de la entrevista-encuesta practicada en el IDARTES.
- Informe sobre análisis entre la línea base y logros obtenidos.
- Organigrama con nueva ubicación y nombre de la nueva PMO

## **Fase 2: Seguimiento y Control**

- El patrocinador ejecutivo (director de la nueva PMO), podrá implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que le permita al comité ejecutivo dar seguimiento al éxito del proyecto.
- Indagar periódicamente al personal del IDARTES por el debido entendimiento de las políticas generadas en Gestión de Proyectos.
- Documentación clara y precisa sobre las sugerencias periódicas realizadas por cada una de las personas implicadas.
- Encontrar reducción de malentendidos en los conceptos proveídos por la nueva PMO.

## **Fase 3: Optimización Iterativa**

- Fomentar un sistema-buzón de sugerencias por cada uno de los procesos realizados durante la fase. Este debe ser asequible por todos los involucrados. Así, podrá registrarse nombre, dependencia (si se desea) y otros datos que permitan realizar seguimiento en pro de la mejora.
- Evaluar las nuevas políticas periódicamente para reconocer si se encuentran afectando negativamente algunos de los procesos efectuados en la gestión de proyectos.

### **4.4.5. Cuarta Etapa: Diseño e Implementación de la Metodología**

El director de la nueva PMO, en compañía de las personas que serán parte de la oficina (equipo PMO), tendrán a cargo tanto la optimización de la metodología actual como la debida adaptación de las nuevas herramientas y procesos a implementar, que irán acordes a los objetivos de IDARTES y de la PMO.

## Objetivos de la Cuarta Etapa:

- Crear u optimizar la metodología adecuada para llevar a cabo las estrategias del IDARTES a través de la gestión de sus programas y Proyectos.
- Diseñar estrategias que permitan optimizar con efectividad la metodología propuesta desde la nueva oficina de gestión de proyectos.

### Fase 1: Instauración

#### 1. Tareas, Estrategias y Tiempos

Así, dentro de las tareas a tener en cuenta estarán:

- Establecer los requerimientos esenciales del IDARTES en cuanto a su tipología de proyectos. Esto permitirá dar el enfoque a la metodología.  
**Tiempo:** 5 días hábiles.
- Realizar el estudio de consistencia y coherencia existente entre los procesos y estándares actuales aplicados por IDARTES y los procesos a implementar. **Tiempo:** 20 días hábiles.
- Fomentar la adaptación de estándares actuales como el PMBOK del PMI, PRiSM del *Green Project Management Institute* (GPM) y/o la norma ISO 25000 con sus correspondientes procesos.
- Integración de un software complementario que permita la ejecución efectiva de la metodología. (seguimiento y control de las diferentes áreas

del conocimiento en G.P). **Tiempo:** Aun por conocer; dependerá de los estudios previos acerca de los requerimientos.

- Diseñar, difundir e implementar un estándar de seguimiento y medición del grado de aplicabilidad de la metodología. **Tiempo:** 30 días hábiles.
- Divisar y fundamentar la escalabilidad que puede tener la metodología sobre los diversos proyectos, la cual se encuentra dependiente del tamaño y la complejidad de los mismos.
- Impulsar políticas y procesos flexibles que permitan efectuar cambios progresivos sobre la metodología cuando la naturaleza de los proyectos lo ameriten.

## 2. Roles y Responsabilidades

**Cuadro 17. Roles y Responsabilidades de la Cuarta Etapa**

Roles	Responsabilidades Principales
<b>Comité Ejecutivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobar los cambios requeridos para la implementación de la nueva metodología.</li> <li>- Otorgar el primer aval sobre las políticas a implementar dentro de la nueva estructura organizacional.</li> <li>- Aprobar el éxito de la fase para seguir con la cuarta fase.</li> </ul>
<b>Director de la PMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar los procesos de implementación-optimización requeridos para el cumplimiento de la implementación de la nueva metodología.</li> <li>- Velar por el debido acogimiento y cumplimiento de los lineamientos proveídos por el IDARTES, de manera que los procesos se ajusten a las estrategias de la entidad.</li> </ul>
<b>Capacitador en G.P</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar la creación de políticas bajo el marco de la optimización de la metodología actual en Gestión de Proyectos.</li> <li>- Asesorar a los coordinadores de proyecto en la toma de decisiones.</li> </ul>
<b>Dos Coordinadores de Proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar decisiones durante la implementación de la metodología.</li> <li>- Aportar soluciones en los diferentes sucesos durante el diseño y despliegue de la metodología.</li> <li>- Dar soporte y seguimiento en la gestión de cambios emergentes ocurridos durante el proceso de implementación de la metodología.</li> <li>- Anticipar los riesgos probables y reducir la incertidumbre de manera metódica y objetiva.</li> </ul>
<b>Coordinador de Soporte Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir en la gestión de archivo y base de datos.</li> <li>- Administrar el activo de procesos y las lecciones aprendidas</li> </ul>

**Fuente: (El autor)**

### 3. Entregables

- Informe con análisis del enfoque que tendrá la metodología (adaptativa y/o regenerativa)
- Informe analítico descriptivo de los diferentes estándares en Gestión de Proyectos que podrán ser implementados en la entidad.
- Análisis del plan piloto en la aplicación del software a integrar como parte de la metodología a implementar.
- Cronograma y descripción de los recursos de la implementación de la metodología
- Manuales de gestión y operación de la nueva metodología.

#### **Fase 2: Seguimiento y Control**

Indicadores clave de desempeño:

- Grado de satisfacción por parte de los usuarios del software piloto a integrar
- Porcentaje de aplicación de la metodología/tiempo de aplicación
- Evaluar cuantitativa y cualitativamente la metodología a implementar:  
Validar claridad, impacto, relevancia-profundidad y cobertura

#### **Fase 3: Optimización Iterativa**

- Crear un sistema-buzón de sugerencias por cada uno de los procesos realizados durante la etapa. Este debe ser asequible por todos los involucrados. Así, podrá registrarse nombre, dependencia (si se desea) y otros datos que permitan realizar seguimiento en pro de la mejora.





- Utilizar herramientas analíticas periódicamente que permitan encontrar las causas del estancamiento en el desarrollo de la metodología para proponer soluciones inmediatas y objetivas.

#### **4.4.6. Quinta Etapa: Gestión del Conocimiento en Administración de Proyectos**

Esta fase será la parte integradora y complementaria de la implementación de la PMO. Se requerirá para lograr mantener el conocimiento íntegro dentro del IDARTES, donde se podrá crear, recolectar, clasificar/modificar y compartir la información en todas sus formas, ya sea a nivel teórico como experimental, con investigación y experiencia de manera sinérgica.

##### **Objetivos de la Quinta Etapa**

- Crear del activo de procesos que comprenda tanto las metodologías, publicaciones y documentos de los proyectos como el banco de lecciones aprendidas a generar.
- Archivar y administrar la información de seguimiento y control obtenida en cada una de las tres fases anteriores.
- Brindar entrenamiento y capacitación para fomentar la apropiación de los procesos, herramientas y procedimientos de las buenas prácticas en gestión de proyectos.

##### **Fase 1: Instauración**

###### **1. Tareas, Estrategias y Tiempos**

Para almacenar el conocimiento, será necesario crear un sistema repositorio, para el IDARTES, de preferencia electrónico. Que permita la indexación y búsqueda por palabras claves. El equipo del proyecto podrá aportar valor con su experiencia,





conocimiento y perspectivas sobre los diferentes procesos. Como estrategias y tareas se tendrá:

- Encontrar, implementar, mantener, y analizar la información necesaria para sostener el conocimiento dentro de la organización. Luego se deberá crear, capturar (en medios, papeles, virtual...), clasificar/modificar (indexación) y compartir (reusar, refinar, adicionar.) el conocimiento para lograr los objetivos de la organización. Todo en pro de reforzar los nuevos proyectos.
- Crear un plan de comunicaciones preciso, sencillo y actualizable. **Tiempo:** 3 días hábiles.
- Crear una comunidad de práctica informal (blogs, conferencias, y talleres), que permita maximizar la habilidad de la organización para aprender de sus propias experiencias. **Tiempo:** 10 días hábiles
- Diseñar un catálogo con las competencias de los empleados para saber cómo “insertarlos” en la tipología de los proyectos a ejecutar, de manera que se logre aprovechar al máximo su experiencia, habilidades, gustos y conocimientos. **Tiempo:** 10 días hábiles
- Motivar constantemente el compartir de las buenas prácticas entre proyectos, departamentos, y hasta entre los gerentes de proyectos de otras entidades del distrito.
- Fomentar una reunión de integración con estrategias de recolección de información al final de cada proceso para reconocer la opinión y experiencias aprendidas de cada uno de los implicados directos (miembros de equipo).

- Socializar el reconocimiento de la importancia de saber transmitir la información a nuevos proyectos y sus correspondientes equipos. Se requiere cerrar brechas entre los equipos de los diferentes programas y proyectos para que el grado de cohesión sea alto y permita compartir conocimientos y experiencias.
- Generar espacios formales para que todo el personal de proyectos se reúna en pro de socializar y compartir sus lecciones aprendidas durante los diferentes procesos.

## 2. Roles y Responsabilidades

**Cuadro 18. Roles y Responsabilidades de la Quinta Etapa**

Roles	Responsabilidades
<b>Director de la PMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar la infraestructura en Gestión de Proyectos</li> <li>- Gestionar el catálogo de competencias.</li> <li>- Administrar el repositorio de conocimiento del IDARTES</li> </ul>
<b>Líder en Gestión del Conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar las comunicaciones entre los diferentes involucrados</li> <li>- Coordinar recolección de información.</li> <li>- Crear el catálogo de competencias.</li> </ul>
<b>Dos Coordinadores de Proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar la comunidad de práctica en Proyectos</li> <li>- Crear y vigilar las políticas de la comunidad de práctica.</li> <li>- Enriquecer el repositorio de conocimiento del IDARTES</li> <li>- Asesorar en la implementación del catálogo de competencias.</li> </ul>
<b>Coordinador de Soporte Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir en la gestión de archivo y base de datos.</li> <li>- Administrar el activo de procesos y las lecciones aprendidas</li> <li>- Agendar reuniones periódicas para reunir a la comunidad de práctica</li> </ul>

**Fuente: (El autor)**

## 3. Entregables

- Plan de acción piloto de la implementación del programa de gestión del conocimiento
- Ficha piloto del catálogo de competencias de los recursos humanos de la nueva PMO
- Matriz de comunicaciones para el programa de gestión del conocimiento
- Políticas y normativas de la comunidad de práctica



## **Fase 2: Seguimiento y Control**

Indicadores claves de desempeño:

- Porcentaje de implementación del programa de gestión/tiempo de implementación
- Porcentaje de implementación del catálogo/tiempo de implementación

## **Fase 3: Optimización Iterativa**

- Crear un sistema-buzón de sugerencias por cada uno de los procesos realizados durante la etapa. Este debe ser asequible por todos los involucrados. Así, podrá registrarse nombre, dependencia (si se desea) y otros datos que permitan realizar seguimiento en pro de la mejora.
- Realizar una valoración de la gestión del conocimiento con una encuesta que se efectúe al finalizar la instauración, de manera que se realice de forma continua.
- Establecer sesiones de retroalimentación o tener una encuesta breve periódica que permita “escuchar” las sugerencias de los directos implicados.
- Realizar mantenimiento al catálogo de competencias de los recursos humanos de la oficina de proyectos

### **Seguimiento y control general de la implementación:**

De manera general, será fundamental crear un programa piloto de medición a partir de indicadores claves y contundentes en las diferentes variables del proyecto:





- 1- Reducción de costos
- 2- Optimización del tiempo
- 3- Mejora/sostenimiento de la calidad
- 4- Efectividad del entrenamiento
- 5- Mejora la productividad

Se debe tener como foco el valor aportado a la entidad, el cual puede medirse al reconocer el desempeño del proyecto. Así mismo, será efectivo crear un sistema unificado de control total de proyectos, basado en el método de valor ganado (EVM o *Earned Value Management*).

Lo anterior será en pro de la medición del rendimiento, la cual dependerá de la prácticas realizadas en la gestión de la implementación, donde se deberá revisar cómo va el proceso, si se están cumpliendo los objetivos, si los interesados e implicados están satisfechos y si hay procesos que sobran o faltan.

#### 4.4.7. Cronograma del plan de Implementación

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>Implementación de la Nueva PMO</b>	<b>240,5 días</b>	<b>lun 24/08/15</b>	<b>lun 25/07/16</b>
<b>1.1. Aprobación por SPD</b>	<b>158 días</b>	<b>lun 24/08/15</b>	<b>jue 31/03/16</b>
1.1.1. Aprobación por Dirección General	15 días	lun 24/08/15	lun 14/09/15
1.1.2. Coordinación formulación del	20 días	lun 14/09/15	lun 12/10/15
1.1.3. Aprobación diligenciamiento ficha EBI-D	30 días	lun 12/10/15	lun 23/11/15
1.1.4. Concepto técnico y favorable del DASC	25 días	lun 23/11/15	lun 28/12/15
1.1.5. Aprobación del manual de funciones, requisitos...	20 días	lun 28/12/15	lun 25/01/16
1.1.6. Aprobación del presupuesto del	25 días	lun 25/01/16	lun 29/02/16
1.1.7. Incorporación como PAC	8 días	lun 29/02/16	jue 10/03/16
1.1.8. Aprobación del PAC	15 días	jue 10/03/16	jue 31/03/16
<b>1.2. Creación Cuadro de Gobernabilidad</b>	<b>34 días</b>	<b>jue 31/03/16</b>	<b>mié 18/05/16</b>
1.2.1. Nombramiento nuevo Director de la	10 días	jue 31/03/16	jue 14/04/16
1.2.2. Reconocer requerimientos del cuadro de	2 días	jue 14/04/16	lun 18/04/16
1.2.3. Diagnóstico de Roles y Funciones para el cuadro de	2 días	lun 18/04/16	mié 20/04/16
1.2.4. Elaboración lista de chequeo de perfiles y habilidades	1 día	mié 20/04/16	jue 21/04/16
1.2.5. Entablar gestión de comunicaciones	5 días	mié 20/04/16	mié 27/04/16
1.2.6. Creación del comité ejecutivo de la	15 días	mié 27/04/16	mié 18/05/16
<b>1.3. Plan Gestión de Cambio Organizacional</b>	<b>32 días</b>	<b>lun 18/04/16</b>	<b>mié 01/06/16</b>
1.3.1. Nombramiento de la nueva Oficina	5 días	lun 18/04/16	lun 25/04/16
1.3.2. Diseño y aplicación de encuesta de receptividad	20 días	lun 25/04/16	lun 23/05/16
1.3.3. Socialización iniciativa a los interesados externos	5 días	mié 20/04/16	mié 27/04/16
1.3.4. Diseño plan de sensibilización	10 días	mié 27/04/16	mié 11/05/16
1.3.5. Despliegue del plan de sensibilización	15 días	mié 11/05/16	mié 01/06/16
<b>1.4. Plan Optimización de la Metodología</b>	<b>65,5 días</b>	<b>lun 25/04/16</b>	<b>lun 25/07/16</b>
1.4.1. Orientación del enfoque de la	5 días	lun 25/04/16	lun 02/05/16
1.4.2. Estudio de consistencia y coherencia entre procesos y estándares	20 días	lun 02/05/16	lun 30/05/16
1.4.3. Integración de Software	45 días	lun 23/05/16	lun 25/07/16
1.4.4. Diseño e impresión de manuales de gestión y operación de la metodología	45 días	mar 24/05/16	lun 25/07/16
<b>1.5. Plan Gestión del Conocimiento</b>	<b>63 días</b>	<b>mié 27/04/16</b>	<b>lun 25/07/16</b>
1.5.1. Creación del plan de comunicaciones	3 días	mié 27/04/16	lun 02/05/16
1.5.2. Creación de comunidad de practica informal	30 días	lun 30/05/16	lun 11/07/16
1.5.3. Diseño de catálogo con las competencias de los empleados	10 días	lun 11/07/16	lun 25/07/16
1.5.4. Diseño e impresión de manuales de gestión del	30 días	mié 27/04/16	mié 08/06/16
<b>Cierre del Proyecto</b>	<b>1 día</b>	<b>mié 08/06/16</b>	<b>jue 09/06/16</b>

Figura 24. Cronograma Plan Implementación

Fuente: (El Autor)

### 4.4.8. Diagrama de Gantt de la implementación

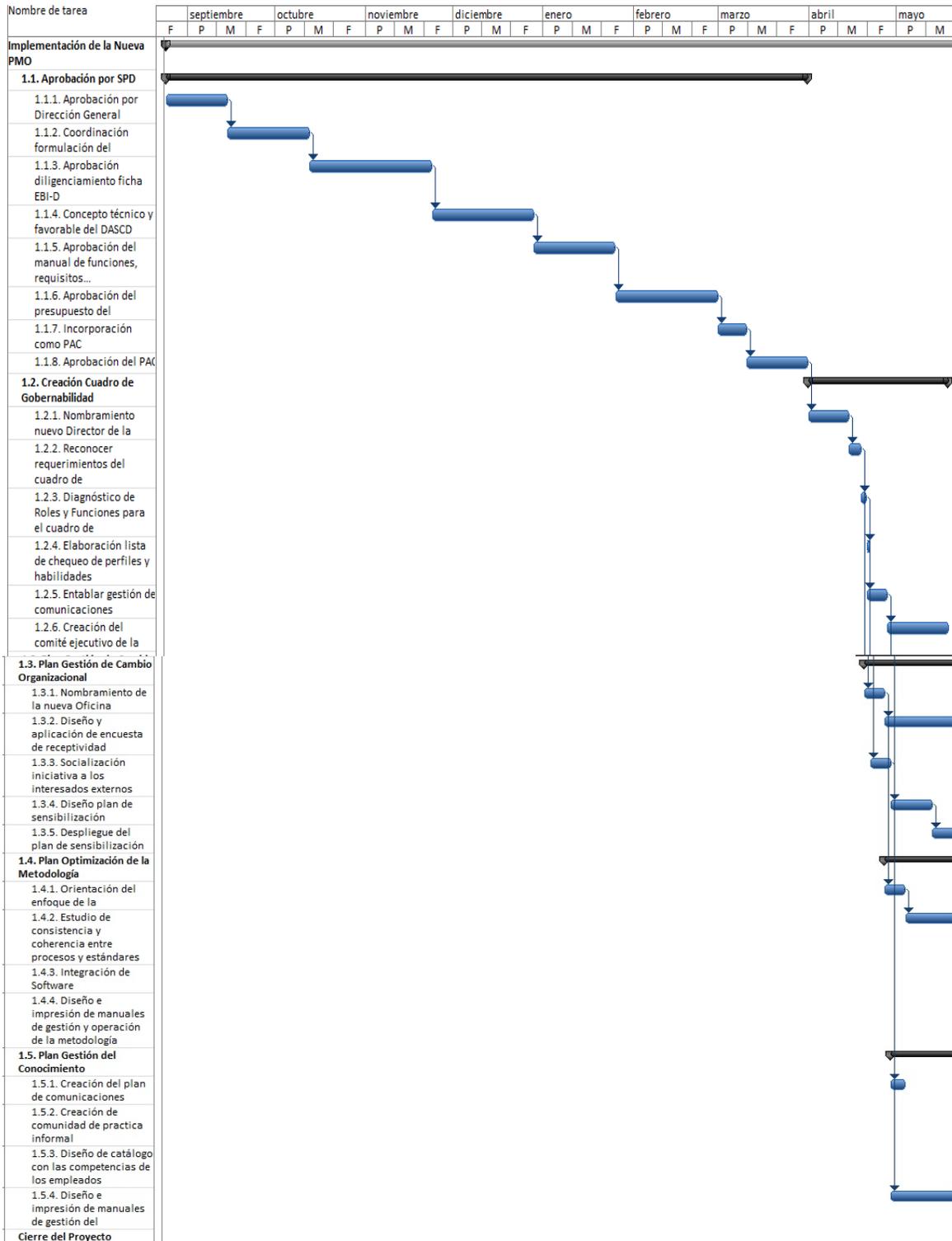
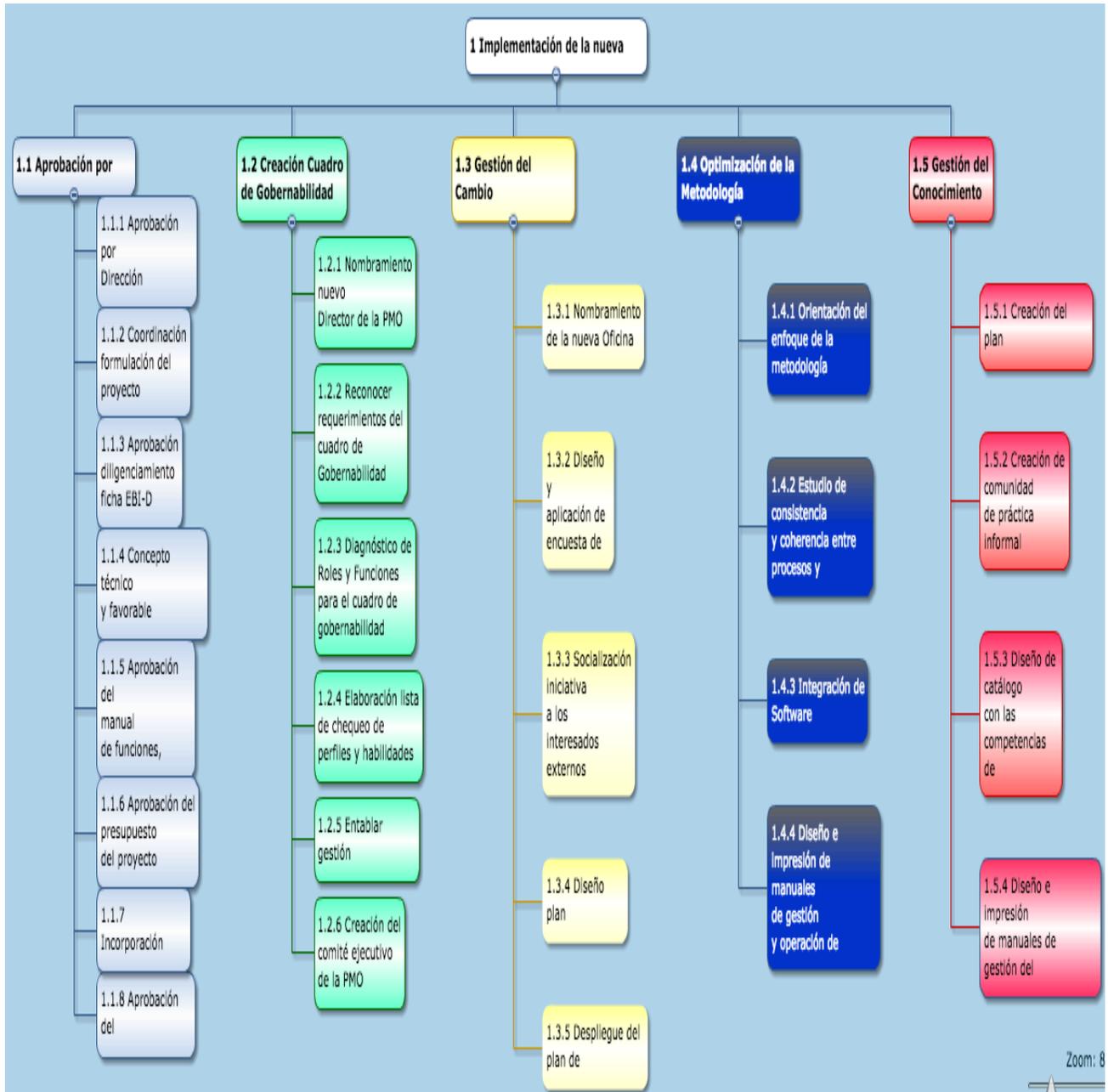


Figura 25. Diagrama de Gantt de la Implementación  
Fuente: (El Autor)

### 4.4.9. EDT del Plan de Implementación



**Figura 26. EDT de la Implementación**  
**Fuente: (El Autor)**

Zoom: 8

## 5. CONCLUSIONES

- El IDARTES mantiene un esquema organizacional que le ha permitido dirigir sus iniciativas de manera coordinada con las directrices indicadas por la Secretaría Distrital de Planeación. Por ende, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ha debido sujetarse al uso de la metodología estandarizada por el Distrito Capital junto con la herramienta básica del Banco Distrital de Programas y Proyectos.
- Al analizar detenidamente la estructura organizacional del IDARTES junto con sus estatutos de creación y planta de empleos, puede definirse con precisión que la actual Oficina Asesora en Planeación es de carácter estratégico; hace las veces de ente ejecutivo del marco estratégico de la entidad. Sus funciones buscan verificar la correcta aplicación y cumplimiento de las políticas derogadas por la administración distrital.
- La estructura organizacional del IDARTES obedece al tipo de estructura matricial débil, y eventualmente, dependiendo del rol que ejerzan los gerentes funcionales dentro del proyecto, se ha de destacar una estructura matricial equilibrada, donde dichos gerentes se responsabilizan por la asignación de personal y ejecutan el proyecto de acuerdo a lo previamente estipulado por la oficina de sub-dirección de las artes.
- Gracias a la fuerte influencia de la Secretaría Distrital de Planeación, el IDARTES aparentemente contempla buenas prácticas en las fases de inicio y planeación, donde las áreas del conocimiento como la gestión de la integración, alcance y riesgos son su fuerte dentro de la gestión de sus proyectos.
- El actual jefe de la Oficina de Asesoría en Proyectos reconoce la importancia de optimizar la Oficina con herramientas nuevas y estándares



actualizados. No obstante, las prioridades de la entidad se encuentran actualmente enfocadas en los proyectos en curso, lo que permite dilucidar que la optimización será un proceso que podrá generar un poco de contradicción en las personas involucradas en la ejecución de los proyectos.

- La madurez en gestión de proyectos que posee el IDARTES aún se mantiene desbalanceada. Esto sucede debido a que las metodologías utilizadas, aun siendo estandarizadas, no mantienen una aplicación constante. De igual manera, el desbalance se obtiene gracias a la ausencia de capacitaciones sobre las diferentes personas involucradas en materia de gestión de proyectos.
- La auténtica madurez en gestión de proyectos no debe darse únicamente sobre algunas de las dimensiones de la disciplina, sino que se debe tomar como el equilibrio posible entre las mismas. El desarrollo desorbitado presentado, así sea sobre una sola línea, causa baches que impiden la correcta integración de las técnicas y herramientas en la gestión de proyectos, provocando impactos negativos en la triple restricción (tiempo, recursos y calidad), tanto de los proyectos individuales como de los programas.
- El área del conocimiento en gestión de proyectos que más requiere de optimización en el IDARTES, es la de gestión de los Involucrados. La entidad únicamente realiza la identificación de los mismos sin prestar atención al comportamiento y estatus variable durante el paso del tiempo. IDARTES debe entender a los interesados como parte del ciclo de vida de sus proyectos y no solo como requerimiento para la etapa de formulación. Requiere establecer herramientas y técnicas para darle existencia a la necesitada gestión.



- El IDARTES enfoca sus esfuerzos en valorar con más ahínco la concreción de resultados que la creación e implementación efectiva de procesos y metodologías contundentemente positivas, lo cual ha perpetuado el estancamiento en la innovación de estrategias relacionadas con la gestión de proyectos en la entidad.
- Los “vacíos” que aún posee el IDARTES en términos de la gestión de proyectos, obedecen a la carencia de conocimientos en la disciplina por parte de la mayoría de los involucrados directos. Los perfiles de los actores actuales prescinden de conocer estándares actualizados que fomenten el uso de metodologías, herramientas y técnicas más efectivas, innovadoras y eficientes.
- Una de las grandes estrategias que debe contemplar el proceso de optimización de la nueva PMO en el IDARTES, será la creación de un programa de capacitación, *coaching y/o mentoring* en gestión de proyectos, de tal forma que se prosiga con la apropiación de la disciplina y se mantenga una consecuente tradición generacional del conocimiento en cuestión.
- Actualmente la Oficina Asesora de Planeación, cumple con el 45% de las funciones asociadas a una PMO y no cumple con el 15%, mientras aun pretende cubrir el 40% restante de las funciones que se encuentran en inconstante aplicación de su parte. Esto permite encontrar que el desempeño o rendimiento de la OAP se puede considerar todavía como ineficiente.
- El IDARTES requiere de una oficina adecuada para seguir un sistema estandarizado de gestión de los interesados de cada proyecto, un programa que permita la capacitación, *coaching y/o mentoring* en gestión de proyectos y un mayor conocimiento de las nuevas metodologías y



estándares de gestión de proyectos junto con un banco de lecciones aprendidas para evitar errores, lo cual permite reconocer que una PMO de Control es el modelo propicio para implementar en su estructura organizacional en pro de la gestión de sus proyectos..

- Las fuertes características de Oficina de Gestión de Proyectos tipo PMO de Control que devela la OAP del IDARTES (da las directrices para diseñar, planificar y ejecutar los proyectos, donde también da seguimiento, control y evaluación de los mismos), siguen sin subsanar las diferentes insolencias para cumplir totalmente con la identidad de dicha Oficina. Es decir, aún se encuentra en proceso de convertirse por completo en una PMO de Control.
- La optimización de la Oficina Asesora de Planeación en pro de ser completamente una Oficina de Administración de Proyectos de tipo Control, asumirá no solo la responsabilidad de generar un programa que permita la carrera en gestión de proyectos, donde se proporcionará motivación con el crecimiento personal sino que también fomentará tanto la infraestructura de comunicaciones que permita gestionar a los interesados como el banco de datos de las lecciones aprendidas.
- Para el preciso y efectivo funcionamiento de la nueva PMO de Control del IDARTES, se requerirán adoptar tres roles fundamentales como dependencia de la organización; repositorio de metodologías y lecciones aprendidas, centro de soporte-acompañamiento y centro de gestión del conocimiento que potencialice y genere nuevo capital intelectual. Esto determinará en mayor medida su figura de “Oficina de Administración de Proyectos” dentro de la estructura organizacional.
- Tratando al personal que requiere la nueva PMO, en términos de sus funciones en los diferentes ámbitos como negocios, técnico y



administrativo, habrán roles fundamentales como el de un director experimentado y el del personal relacionado con gestión de proyectos como un planificador de proyectos, un controlador de los mismos, dos coordinadores tanto de control de riesgos como de control de cambios y un coordinador de soporte administrativo que facilite las funciones dentro de la PMO. Así, al requerirse la gestión de una o varias metodologías junto la administración de la base de datos de lecciones aprendidas, será necesario contar con un líder en gestión del conocimiento que labore con uno o más asesores y expertos tanto en metodología como en gestión documental.

- Una vez se concreten y efectúen los procesos y prácticas de la gestión de proyectos, aplicándolos efectivamente sobre todas las áreas funcionales dentro de la organización, mientras a su vez se promuevan la medición de habilidades y conocimientos junto a la capacidad técnica como factores clave en el crecimiento y la madurez en gestión de proyectos del IDARTES, se llegará a tener una oficina de componente funcional como el de las demás dependencias, pasando de una estructura matricial débil a matricial fuerte. Todo, gracias a la nueva PMO de control.
- Para la efectiva preparación del plan de implementación, se debieron establecer cuatro objetivos que permitieran comprender la temática central de su desarrollo a través de; la creación de un marco gubernamental de la implementación, la elaboración de un programa para gestionar el cambio en la cultura y estructura organizacional, el diseño de una metodología flexible y la delineación de un programa para la gestión del conocimiento. Estos objetivos fueron la base para establecer las cinco etapas del proceso requerido para la correcta implementación de la nueva PMO.
- La primera etapa del plan de implementación de la nueva PMO, la cual fue contemplada como la de inicio, puesto que en ella se vislumbra la solicitud y



aprobación de la transformación de la OAP por parte del consejo administrativo, deberá sujetarse al entorno administrativo distrital, quien permitirá poner en marcha el engranaje jurídico para la aprobación del proyecto. Esto, debido a que la implementación conlleva a cambios no solo en el manual de funciones de la planta de empleos, sino a que sobrelleva la participación de otras entidades distritales que ostentan la misma estructura organizacional proveída por el gobierno distrital.

- Cada una de las cuatro etapas de implementación de la nueva PMO, las cuales son subsiguientes a la etapa de inicio, serán realizadas durante tres fases fundamentales; instauración/estandarización, seguimiento-control y optimización iterativa. Estas fases darán el soporte gerencial del proyecto para obtener resultados objetivos y exitosos a través de algunas de las buenas prácticas en gestión de proyectos como la inserción de indicadores y estrategias de mejoramiento continuo.
- De igual manera, cada una de las cuatro etapas de implementación de la nueva PMO tuvo que tener un cuadro de roles-responsabilidades que permita llevar a cabo el proceso de forma caracterizada, enfocada y contundente. Así, cada uno de los entregables obtenidos por cada etapa deberán ser gestionados por el coordinador de soporte administrativo, quien será común denominador en cada una de ellas.
- El IDARTES, a través de la optimización de la PMO, debe emplear estándares actualizados y perseverar por perpetuar la flexibilidad que le permita adaptarse progresiva y adecuadamente a los diferentes sucesos y circunstancias a los que se enfrenta la organización periódicamente durante los cambios de administración en el sector público.

## 6. RECOMENDACIONES

- **Al Jefe de la OAP:** Para realizar de manera completa, objetiva y efectivamente la implementación de la nueva PMO, será sumamente indefectible la evaluación plena de la madurez del IDARTES en cuanto a la gestión de portafolios, programas y proyectos. Para ello, se recomienda solicitar a la dirección general el aval para contratar los servicios de una empresa que tenga experiencia en este tipo de valoraciones organizacionales, evitando así reducir la investigación únicamente en torno a la información teórica sobre estándares de medición.
- **Al Asistente del Jefe de la OAP:** Será pertinente construir un instrumento basado en técnicas de caracterización organizacional que permita sintetizar todas las características, funciones y roles de la OAP actual, y que le permita correlacionarle con las OAP de otras entidades del distrito, de manera que sea suministrado al Jefe para su posterior análisis en pro de la identificación de las áreas que presentan debilidades respecto a la gerencia de los proyectos de inversión del IDARTES. Así mismo, podrá brindar mayor exactitud para definir el modelo de PMO que mejor le conviene a la organización.
- **Al Jefe de la OAP:** Es recomendable implicar la metodología PRiSM® y el P5 Standard del GPM en la gestión del proyecto de implementación. Como en todo proyecto, se encontrarán procesos que podrán brindar innovación mientras se gestionan y por tanto otorgar valor a la organización, tanto a nivel público como en comparación con el sector privado. La “administración verde”, puede y deberá ser parte del cuadro estratégico del IDARTES, y qué mejor que sea la nueva PMO quien se proponga como ejemplar.



- **Al Planificador y al Controlador de Proyectos:** Se recomienda trazar metas alcanzables a corto plazo que permitan demostrar el incremento del éxito en cada uno de los objetivos planteados. De esta forma los interesados podrán comprender fácilmente lo acertado de los beneficios y la importancia de no desfallecer hasta cumplir con lo propuesto a largo plazo
  
- **Al Jefe de la OAP:** Efectuar el proceso de Benchmarking, el cual facilitará comprender con mayor precisión la importancia de innovar y sobre qué aspectos mejorar para implementar de forma efectiva la nueva PMO en el IDARTES. De cualquier forma, aun como organización pública se podrá generar valor tanto para la entidad como para los clientes internos y externos. Como ejemplo, se podrá demostrar la importancia de la gestión de los interesados y las buenas prácticas en términos de las lecciones aprendidas.
  
- **Al Jefe de la OAP:** Es indispensable efectuar un documento explicativo y facultativo que llegue al despacho tanto del consejo directivo del IDARTES como del consejo directivo de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. Dicho documento podrá contener el argumento base que permita entender la importancia del cambio estructural que requiere la gestión de programas y proyectos del IDARTES para llevar a cabo su marco estratégico.
  
- **Al Jefe de la OAP:** El plan de gestión del cambio organizacional será factor clave en la implementación de la nueva PMO. La credibilidad no puede verse afectada en ningún momento, por ello será imprescindible que responsabilice a los coordinadores de gestión de riesgos y gestión de cambios para hacer un plan de comunicaciones riguroso y confiable, que permita el intercambio tanto de ideas como de información de los avances, no solo para las directivas sino también para con los demás interesados.



- **Al Líder en Gestión del Conocimiento en proyectos:** Será altamente recomendable incluir como parte inicial del programa de gestión del cambio organizacional, la temática relacionada con el cuerpo estructural gubernamental y estratégico. Cada persona de la entidad, deberá conocer, entender y apropiar su rol catalizador del cambio, con el cual se podrán sentir simultáneamente tanto como agentes de cambio como directos beneficiarios.
  
- **A los Coordinadores de Gestión de Riesgos y Control de Cambios:** Un estudio a priori de riesgos que sea asumido desde el proceso de formulación, podrá arrojar excelentes ideas para contrarrestar la incertidumbre que amenace la correcta realización del proyecto. Así mismo, la gestión de los riesgos deberá ser parte del proceso de implementación de la nueva PMO.
  
- **A la Dirección General:** La nueva PMO deberá tener cambios en su personal, teniendo en cuenta perfiles más especializados y experimentados en la gestión de proyectos. Sin embargo, aquellas vacantes pertenecientes a la planta de empleos, como el jefe de la actual OAP y el asistente administrativo, podrán ocupar los mismos cargos, debido a que conocen por completo las directrices, potencialidades y debilidades de la entidad.
  
- **Al Asistente del Jefe de la OAP:** En pro de la modificación de los cargos habientes y la inclusión de los nuevos cargos a contratar, la planta de empleos será ampliada, luego será relevante estudiar y aplicar el decreto 1227 de 2005, específicamente los artículos 96 y 97. Este Decreto manifiesta normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y gerencia pública, mientras se dictan otras disposiciones. De esta manera, se podrá sustentar la modificación del manual específico de funciones, requisitos y competencias laborales para los empleos de la planta global de personal del IDARTES.



- **A la Dirección General:** Una capacitación a priori en gestión de proyectos para la planta de empleados actual, será fundamental como soporte para dar inicio a la carrera en administración de proyectos dentro del IDARTES, la cual sentará simultáneamente las bases para iniciar el progreso y el correcto balance de la madurez en gestión de proyectos en la organización.
- **A la Dirección General:** Al comprender que este proyecto implica un cambio bastante complejo en el ámbito normativo sobre los lineamientos del distrito, y que requiere de un proceso jurídico y burocrático, será una gran estrategia plantear al IDARTES como proyecto piloto en la implementación de este modelo de oficina de administración de proyectos en todas las entidades del distrito. Para esos efectos, será fundamental el uso del Banco Distrital de Programas y Proyectos.
- **A la Dependencia de Recursos Humanos:** Será fundamental realizar un estudio interno sobre las expectativas, necesidades y creencias de los interesados-involucrados respecto a la gestión de proyectos, junto con la aplicación del análisis bajo la inteligencia intergeneracional, de tal forma que se reconozcan sus características generacionales y se logre así planificar correctamente la gestión del cambio organizacional.
- **Al jefe de la OAP:** Será menester aprovechar los lineamientos que se están implementando con el Sistema Integrado de Gestión Distrital, el cual plantea dentro de sus siete subsistemas, entre otros aspectos, la gestión documental, la seguridad de la información y los controles sobre la gestión. Dicho aprovechamiento permitirá contemplar mejoras y optimizar el plan de implementación de la presente investigación.
- **A la dependencia de Comunicaciones:** Como parte importante de la gestión del cambio cultural organizacional, será beneficioso difundir



mensualmente las características y beneficios de la implementación de la nueva PMO. Así mismo las actividades y resultados de la misma. Esto podrá realizarse a través de un informativo enviado al correo electrónico institucional del personal del IDARTES junto con el alojamiento base y publicación en la página web principal de la entidad. De igual manera, esta información estará al alcance de las otras entidades distritales como modelo ejemplar para su probable implementación.

- **Al Jefe de la OAP:** Será recomendable diseñar, establecer y diseminar un marco estratégico para la nueva PMO, de manera que se plantee mínimamente la misión, visión y objetivos que suscitarán la razón e importancia de su existencia en pro de darle valor al IDARTES. Esto permitirá crear estrategias para darle seguimiento al desempeño de la misma y consecuente sustentación tanto a las directivas de la entidad como a la administración distrital.
  
- **Al Jefe de la OAP:** Aun siendo una entidad que cuenta con recursos del gobierno, será beneficioso concebir un programa de compensación que incluya tanto estrategias de reconocimiento como premiaciones. Esto generará gran expectativa y entusiasmo por parte del personal, influyendo positivamente en el cambio de la cultura organizacional con la implementación de la nueva PMO.
  
- **Al Líder de Gestión del Conocimiento:** Es importante Incentivar el mejoramiento continuo, teniendo en cuenta las capacidades en la gerencia de proyectos. Esto lo podrá realizar evaluando la efectividad, la manera en que genera valor a la entidad, haciendo revisiones después de la implementación y realizando eventos de capacitación como talleres y conferencias.



## BIBLIOGRAFÍA

Arteaga, D. (2011). *Beneficios de Implementar una Oficina de Administración de Proyectos*. Recuperado el 27 de Enero de 2015, de <http://pmo.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/archives/6-Beneficios-de-una-PMO.html>

asapm. (2013). asapm Performance Rated Organization.

Bernal, C. A. (2012). *Metodología de la Investigación; Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Bogotá D.C: Pearson, PrenticeHall.

Bittencourt do Valle, A., Esquierro, J. C., Pereira, C., & Castro, D. (2014). Implementation of a Project Management Office in a Public Sector Organization: A Case Study Involving a Sanitation Institution. *Econjournals* , 1-12.

Casey, W., & Peck, W. (2011). *Choosing the Right PMO Setup*. PM Network.: V.15, No. 2. 40-47.

Cassanelli, A. N., & Muñoz, M. (2012). Madurez de una PYME en Gestión de Proyecto .

Castellanos, T., Delgado, J., & Gallego, J. (2014). Análisis Comparativo entre los Modelos de Madurez Reconocidos en la Gestión de Proyectos.

Concejo de Bogotá D.C. (2005). Acuerdo No. 199 de 2005. Bogotá.

Consejo Directivo IDARTES. (2011). Acuerdo 440 de 2010. Bogotá D.C, Cundinamarca.

Crawford, J. K. (2011). *The Strategic Project Office*. USA: 2nd Edition.

Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: MC.GrawHill.

Hill, G. M. (2008). *The Complete Project Management Office Handbook*. N.Y. : Auerbach Publications.

Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding*.

IDARTES. (2011c). *Funciones del IDARTES*. Recuperado el 20 de marzo de 2015, de <http://www.idartes.gov.co/index.php/institucional/acerca-de-la-entidad#funciones>



IDARTES. (2011b). *Marco Estratégico del Instituto Distrital de las Artes, IDARTES*. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de <http://www.idartes.gov.co/index.php/institucional/acerca-de-la-entidad>

IDARTES. (diciembre de 2011a). *Programa Arte-Conexión*. Recuperado el 17 de marzo de 2015, de <http://www.idartes.gov.co/index.php/programas/arte-conexion>

IDARTES. (2013a). *Programa CLAN*. Recuperado el 17 de marzo de 2015, de <http://www.idartes.gov.co/index.php/programas/jornada-40-horas>

IDARTES. (2012). *Programa Cultura en Común*. Recuperado el 17 de marzo de 2015, de <http://www.idartes.gov.co/index.php/programas/cultura-en-comun>

IDARTES. (2014). *Programa Cumbre Mundial de Arte y Cultura*. Recuperado el 17 de marzo de 2015, de <http://www.idartes.gov.co/index.php/programas/cumbre-mundial-arte-y-cultura-para-la-paz>

IDARTES. (2013b). *Programa Tejedores de Vida*. Recuperado el 17 de marzo de 2015, de <http://www.idartes.gov.co/index.php/programas/primera-infancia>

López, P. (2012a). *¿Qué es una Oficina de Administración de Proyectos?* Recuperado el 3 de Febrero de 2015, de <http://www.itmadrid.com/blog/que-es-una-pmo/>

López, P. (2012b). *Tipos y Características de las Oficinas de Administración de Proyectos*. Recuperado el 3 de Febrero de 2015, de <http://www.itmadrid.com/blog/tipos-de-pmo/>

López, S., & Muriél, J. (2011). *Correlación Entre La Madurez en la Gestión de Proyectos y el Éxito de los mismos en una Muestra de las Universidades Colombianas*. Cali, Colombia.

Maldonado, M., Katz, M., & Calderón, J. (2012). *Manual para la administración, y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos*. Bogotá.

Office of Government Commerce. (2013). *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®) Introduction and Guide to P3M3®*.

Project Management Institute. (2006). *Government Extension to the PMBOK guide Third Edition*. PMI Inc.

Project Management Institute. (2013b). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. PMI 3rd ED.



Project Management Institute. (2013). *PMBOK, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. 5Ed. USA: PMI.

Project Management Institute. (Noviembre de 2013c). PMO: Marcos de Trabajo. RAE. (2012). *Fuente de Información*. Recuperado el 8 de Febrero de 2015, de [http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=XUimKRdp8DXX2KKnBLIW#fuentes\\_de\\_información](http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=XUimKRdp8DXX2KKnBLIW#fuentes_de_información).

Rojas, F. (2011). *Entregables de un Proyecto*. Recuperado el 8 de Febrero de 2015, de <http://spanishpmo.com/index.php/que-son-los-deliverables-o-entregables-de-un-proyecto/>

Secretaría Distrital de Planeación. (Mayo de 2012). Manual para la administración y operación del Banco Distrital de Programas y Proyectos . Bogotá D.C.

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2011). NORMA TÉCNICA DISTRITAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA LAS ENTIDADES Y ORGANISMOS DISTRITALES. *NTD-SIG 001:2011* . Bogotá D.C .

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2014). *NTD-SIG 001:2011*. Bogotá.

Shuttleworth, M. (2010). *www.explorable.com*. Recuperado el 17 de 4 de 2015, de <https://explorable.com/es/muestreo-no-probabilistico?gid=1694>

Silvestrini, M., & Vargas, J. (2008). *Fuentes de Información: primarias, secundarias y terciarias [PPT]*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Charter del Proyecto Final de Graduación

ACTA DEL PROYECTO	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
23/01/2015	PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES (IDARTES)
<b>Areas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Area de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Areas:</b> Integración, Alcance, Tiempo, Costo, RRHH, Comunicaciones, Calidad, Riesgo, Adquisiciones, Interesados <b>Procesos:</b> Inicio y Planificación	<b>Sector Cultural y Educativo</b>
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
9/03/2015	17/07/2015
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p><b>Objetivo General</b>            Desarrollar el plan de implementación de Oficina de Administración de Proyectos para mejorar los procesos, herramientas y técnicas requeridas en la gestión de proyectos abordados por el Instituto Distrital de las Artes (IDARTES).</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio previo sobre las características administrativas/organizacionales de IDARTES para obtener un análisis de la situación actual del instituto en pro de identificar las áreas que requieren ser optimizadas.</li> <li>Definir el modelo de PMO que mejor se ajuste a la organización para gestionar los proyectos.</li> <li>Dictaminar los roles y responsabilidades de la PMO a implementar en la organización para reconocer su figura y función en la estructura organizacional de IDARTES.</li> <li>Desarrollar el plan de implementación de la propuesta para guiar el proceso en la organización</li> </ul>	
<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>	
<p>El Instituto Distrital de las Artes trabaja todo lo relacionado con la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música en la ciudad de Bogotá, Colombia. Para llevar a cabo dicho trabajo, se dedica a la ejecución de programas y proyectos que permanentemente requieren de gerencia no solo especializada sino también de coordinación estratégica proveída por profesionales especializados que aporten con metodologías estandarizadas y procesos puntuales.</p> <p>IDARTES se encuentra en la búsqueda de la estandarización de procesos y una metodología contundente desde mediados de 2011 y la mejor manera de agilizar correctamente su crecimiento y la obtención de metas exitosamente, empezará al reconocer la tipología de Oficina de Administración de Proyectos que más se ajuste a su estado actual. Así, tan pronto se implemente la propuesta en cuestión, IDARTES logrará brindar la capacitación necesaria y específica a sus gerentes de proyectos para efectuar los planes proveídos por su Oficina Asesora de Planeación que permitirán el fortalecimiento y el posicionamiento del campo artístico, como sector social y económicamente sostenible en la ciudad.</p> <p>Dentro de los beneficios, puntualmente se tendrá reducción de costo de los proyectos, mejora de los resultados, mejoría en la reputación de la institución, control transparente de los proyectos, aumento de oportunidades o riesgos positivos, mejora organizacional y gran motivación por parte de los interesados internos y externos entre otros beneficios.</p>	

**Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

**Descripción del Producto:** Propuesta para la implementación de una oficina de Administración de Proyectos que se acomode a las necesidades particulares de IDARTES

- Documento con el análisis de la situación actual en gestión de proyectos que posee IDARTES
- Informe argumentativo de la importancia de implementar el modelo de PMO a seleccionar
- Cuadro o tabla con los roles y responsabilidades de la PMO a implementar
- Plan de implementación de la PMO seleccionada

**Supuestos**

- La Dirección General de IDARTES se encuentra dispuesta a implementar una Oficina de Administración de Proyectos
- Las personas involucradas en el sector administrativo de IDARTES tendrán y dispondrán del tiempo suficiente para colaborar con la entrega de información requerida
- La información recogida será veraz y suficiente

**Restricciones**

- Se cuenta con un plazo de tres meses para llevar a cabo la recolección de información, análisis y consecuente planeación.
- Demora de más de 15 días en la respuesta por parte de la dirección general para aprobar la realización de la investigación
- Los tiempos para recolección de información son limitados por las actividades ya priorizadas de la organización

**Identificación riesgos**

- 1- Cancelación de realización del estudio debido a prioridades establecidas y/o emergentes
- 2- Demanda alta y activa en las actividades de IDARTES
- 3- Falta de apoyo e influencia por parte de las directivas para la toma de información con respecto a los departamentos de la organización
- 4- Descontento por parte de las subgerencias de IDARTES

**Presupuesto**
**Detalle el presupuesto requerido con Valores en Pesos Colombianos(COP)**

- Transporte hacia instalaciones de IDARTES y Bibliotecas de la ciudad: \$350.000
- Servicio de Internet: \$35.000
- Telefonía fija y móvil: \$66.500
- Compra de material de investigación: \$247.000
- Papelería e impresiones: \$30.300

**Presupuesto Total:** \$728,800

**Principales hitos y fechas**

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Obtención de la Información organizacional	4 Febrero de 2015	27 Febrero 2015
Resultado de análisis de la situación actual de IDARTES	3 de Marzo de 2015	18 de Marzo de 2015
Selección Modelo de PMO a Implementar	22 de Marzo de 2015	25 de Marzo de 2015
Selección de las áreas del conocimiento	26 de marzo de 2015	4 de Abril de 2015
Muestra de la propuesta de Implementación	7 de Abril de 2015	8 de Mayo de 2015

**Información histórica relevante**

El instituto distrital de las Artes, IDARTES, se fundó en el año 2011 en la ciudad de Bogotá de forma adscrita a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. Su misión se encuentra enfocada en generar condiciones para el desarrollo del campo del arte en el ejercicio efectivo de los derechos culturales de los habitantes del Distrito Capital a través del fortalecimiento de las dimensiones de investigación, formación, creación, circulación y apropiación.

Así, dentro de sus funciones se encuentra la administración de escenarios culturales de su propiedad y asegurar la

producción técnica y logística para el correcto funcionamiento de los planes, programas y proyectos acordes a su teleología.

Dentro de los esfuerzos para implementar una oficina de administración de proyectos que se han realizado en la corta existencia de IDARTES es la contratación de personal idóneo en el sector de coordinación y ejecución de proyectos para trabajar de manera conjunta con profesionales en el sector de la administración mas no exactamente preparados en el área de gestión de proyectos.

#### Identificación de grupos de interés (involucrados)

##### Involucrados Directos:

- Dirección General de IDARTES
- Oficinas Asesoras de IDARTES
- Cuerpo Gerencial de IDARTES
- Cuerpo técnico y operativo de IDARTES
- Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte

##### Involucrados Indirectos:

- Ciudadanía del distrito
- Instituciones Académicas
- Instituciones Culturales
- Empresas del sector privado que buscan alianzas

##### Director de proyecto:

**César Augusto Gutiérrez Vera**

Firma:

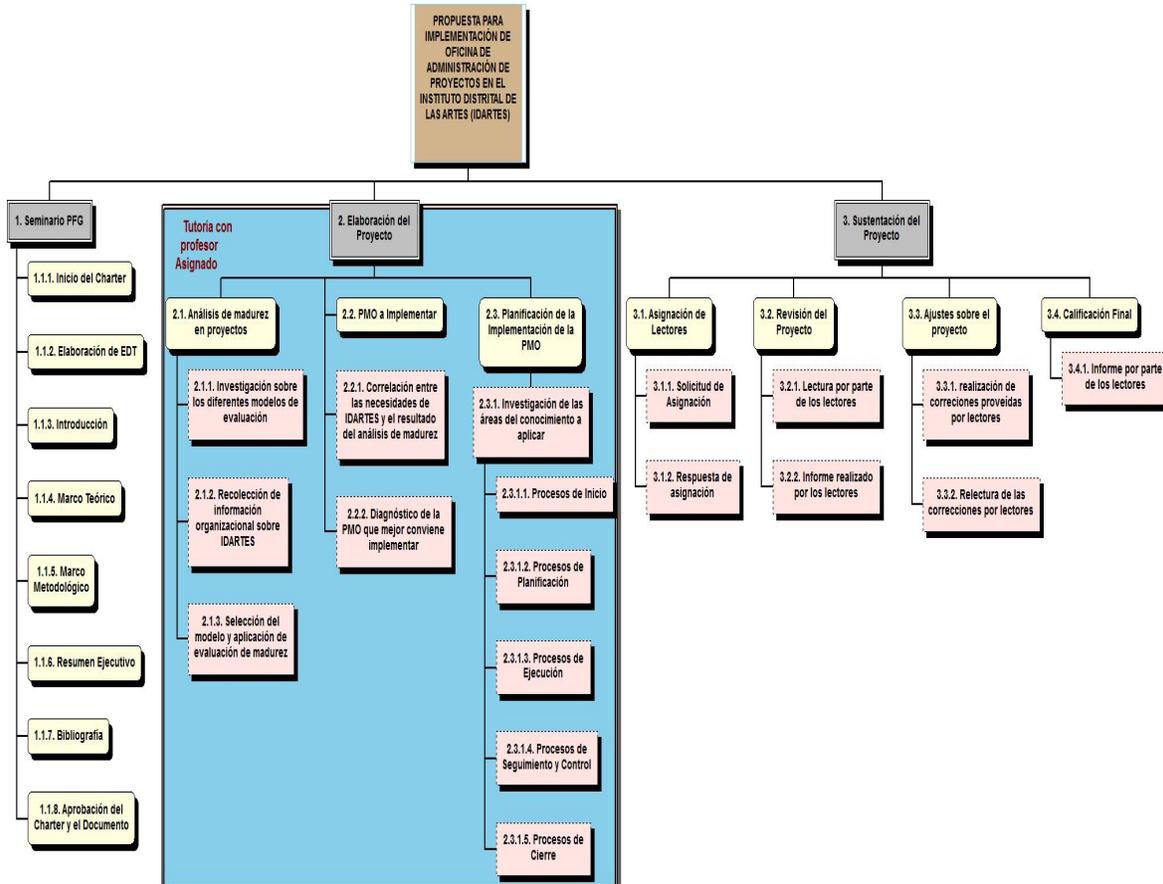
##### Autorización de:

**Fausto Fernández Martínez**

Firma:




## Anexo 2. EDT del Proyecto Final de Graduación



### Anexo 3. Cronograma del Proyecto Final de Graduación

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
0		<b>Propuesta Implementación PMO</b>	<b>165 días</b>	<b>lun 19/01/15</b>	<b>mié 29/07/15</b>	
1		<b>Seminario PFG</b>	<b>33 días</b>	<b>lun 19/01/15</b>	<b>mié 25/02/15</b>	
2		Lectura de Material Proveído	1 día	lun 19/01/15	lun 19/01/15	
3		Inicio del Charter(Avance 1)	5 días	lun 19/01/15	vie 23/01/15	
4		Elaboración de EDT(Avance1)	2 días	jue 22/01/15	vie 23/01/15	
5		Autoevaluación 1	1 día	sáb 24/01/15	dom 25/01/15	4
6		<b>Elaboración Introducción(Avance2)</b>	<b>7 días</b>	<b>sáb 24/01/15</b>	<b>dom 01/02/15</b>	<b>4</b>
7		Lectura de Material Proveído y Correcciones Avance	1 día	sáb 24/01/15	dom 25/01/15	
8		Antecedentes	2 días	lun 26/01/15	mar 27/01/15	
9		Problemática	2 días	mié 28/01/15	jue 29/01/15	8
10		Justificación	1 día	vie 30/01/15	vie 30/01/15	9
11		Objetivos	1 día	sáb 31/01/15	dom 01/02/15	10
12		Elaboración Cronograma	1 día	sáb 31/01/15	dom 01/02/15	10
13		Autoevaluación 2	1 día	sáb 31/01/15	dom 01/02/15	10
14		<b>Elaboración del Marco teórico(Avance 3)</b>	<b>7 días</b>	<b>lun 02/02/15</b>	<b>lun 09/02/15</b>	<b>6</b>
15		Lectura de Material Proveído y Correcciones Avance	1 día	lun 02/02/15	lun 02/02/15	
16		Elaboración Marco Teórico	6 días	mar 03/02/15	lun 09/02/15	15
17		<b>Elaboración del Marco Metodológico(Avance 4)</b>	<b>7 días</b>	<b>mar 10/02/15</b>	<b>mar 17/02/15</b>	<b>14</b>
18		Lectura de Material Proveído y Correcciones Avance	2 días	mar 10/02/15	mié 11/02/15	
19		Elaboración Marco Metodológico	5 días	jue 12/02/15	mar 17/02/15	18
20		<b>Elaboración del Resumen Ejecutivo (Avance 5)</b>	<b>7 días</b>	<b>mié 18/02/15</b>	<b>mié 25/02/15</b>	<b>17</b>
21		Lectura de Material Proveído y Correcciones Avance	2 días	mié 18/02/15	jue 19/02/15	
22		Elaboración Resumen Ejecutivo	3 días	vie 20/02/15	lun 23/02/15	21
23		Elaboración Bibliografía	2 días	mié 18/02/15	jue 19/02/15	17
24		Aprobación del Charter y	5 días	vie 20/02/15	mié 25/02/15	23
25		<b>Desarrollo del Proyecto</b>	<b>91 días</b>	<b>jue 26/02/15</b>	<b>jue 11/06/15</b>	<b>1</b>
26		Asignación de Tutor	15 días	jue 26/02/15	dom 15/03/15	
27		<b>Análisis del Estado Actual De la Organización</b>	<b>32 días</b>	<b>vie 20/03/15</b>	<b>dom 26/04/15</b>	<b>26</b>
28		Inv. Diferentes Modelos de Evaluación	15 días	vie 20/03/15	lun 06/04/15	
29		Recolección de Información Organizacional	12 días	mar 07/04/15	lun 20/04/15	28
30		Selección del Modelo y Aplicación de la Evaluación	5 días	mar 21/04/15	dom 26/04/15	29
31		<b>PMO a Implementar</b>	<b>18 días</b>	<b>lun 27/04/15</b>	<b>dom 17/05/15</b>	<b>27</b>
32		Correlación entre Necesidades y Resultado de Análisis	8 días	lun 27/04/15	mar 05/05/15	
33		Diagnóstico de la PMO a Implementar	10 días	mié 06/05/15	dom 17/05/15	32
34		<b>Planificación de la Implementación de la PMO</b>	<b>22 días</b>	<b>lun 18/05/15</b>	<b>jue 11/06/15</b>	<b>31</b>
35		<b>Investigación Áreas del Conocimiento</b>	<b>22 días</b>	<b>lun 18/05/15</b>	<b>jue 11/06/15</b>	<b>31</b>
36		Procesos de Inicio	7 días	lun 18/05/15	lun 25/05/15	
37		Procesos de Planificación	15 días	mar 26/05/15	jue 11/06/15	36
38		<b>Sustentación del Proyecto</b>	<b>41 días</b>	<b>vie 12/06/15</b>	<b>mié 29/07/15</b>	<b>25</b>
39		<b>Asignación de Lectores</b>	<b>10 días</b>	<b>vie 12/06/15</b>	<b>mar 23/06/15</b>	<b>38</b>
40		Solicitud de Asignación	2 días	vie 12/06/15	dom 14/06/15	
41		Respuesta de Asignación	8 días	lun 15/06/15	mar 23/06/15	40
42		<b>Revisión del Proyecto</b>	<b>13 días</b>	<b>mié 24/06/15</b>	<b>mié 08/07/15</b>	<b>39</b>
43		Lectura por parte de los Lectores	10 días	mié 24/06/15	dom 05/07/15	
44		Informe realizado por los Lectores	3 días	lun 06/07/15	mié 08/07/15	43
45		<b>Ajustes sobre el Proyecto</b>	<b>10 días</b>	<b>jue 09/07/15</b>	<b>lun 20/07/15</b>	<b>42</b>
46		Correcciones proveídas por Lectores	5 días	jue 09/07/15	mar 14/07/15	
47		Relectura de los Lectores	5 días	mié 15/07/15	lun 20/07/15	46
48		<b>Calificación Final</b>	<b>8 días</b>	<b>mar 21/07/15</b>	<b>mié 29/07/15</b>	<b>45</b>
49		Informe por parte de los Lectores	8 días	mar 21/07/15	mié 29/07/15	
50		<b>Cierre del Proyecto</b>	<b>0 días</b>	<b>mié 29/07/15</b>	<b>mié 29/07/15</b>	<b>49</b>

## Anexo 4. Plantilla EBI-D (Modelo ejemplar)



### ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, DISTRITO CAPITAL

Banco Distrital de Programas y Proyectos

Ficha de Estadística Básica de Inversión Distrital EBI-D

1. IDENTIFICACION	
Entidad	222 Instituto Distrital de las Artes
Proyecto	772 Reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad a través de las artes
Versión	39 del 27-FEBRERO-2015
Banco	BDPP-ACEP (ADMINISTRACION CENTRAL Y ESTABLECIMIENTOS PUBLICOS)
Estado	INSCRITO el 09-Junio-2012, REGISTRADO el 19-Junio-2012
Tipo de proyecto	Servicios
Etapa del proyecto	Operación
2. CLASIFICACION EN LA ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO	
Plan de Desarrollo	4 Bogotá Humana
Eje estratégico	01 Una ciudad que supera la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo
Programa	05 Lucha contra distintos tipos de discriminación y violencias por condición, situación, identidad, diferencia, diversidad o etapa del ciclo vital
3. PARTICIPACIÓN CIUDADANA	
<p>El Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio se formuló con la colaboración de diversos sectores sociales que desarrollan prácticas en los dimensiones del arte, las prácticas culturales y el patrimonio. Resultado de este se expidieron varios decretos, en los cuales se establece el horizonte de la participación, la estructura y las reglas para realizar los procesos de concertación con los agentes de las dimensiones artísticas y la ciudadanía. En el marco del desarrollo estratégico de la participación en la Bogotá Humana, se han venido desarrollando una serie de Cabildos Distritales con los cuales se busca hacer partícipe a todas y todos los bogotanos de la construcción de una capital, urbana y rural, que responda a las necesidades de todos sus habitantes en términos de equidad y eficiencia. En esta medida, el Instituto Distrital de las Artes buscará dar respuesta a estas inquietudes y solicitudes de las comunidades, en los asuntos que sean de su competencia.</p>	
4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD	
<p>Los diversos grupos etarios, étnicos y sociales que habitan el territorio del Distrito Capital requieren contar con mayores recursos y espacios para la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de sus prácticas artísticas. En la actualidad no se desarrollan suficientes programas y acciones orientadas específicamente a la garantía del ejercicio pleno de los derechos culturales de dichos grupos, así como al fomento a las diferentes dimensiones del campo artístico con enfoque poblacional. Esto se debe en parte a la segregación de la cual históricamente han sido objeto ciertos grupos sociales, por razones étnicas, económicas y culturales. De no incorporarse un enfoque poblacional en los proyectos y programas distritales para el fomento a las artes, no será viable lograr el reconocimiento pleno de la diversidad e interculturalidad inherente a las prácticas artísticas de la población de la ciudad.</p>	
5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	
<p>Este proyecto consta de tres elementos centrados en la formación, circulación, creación, investigación y apropiación de las artes desde una perspectiva de reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad desde actividades de carácter colectivo y masivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todos los misterios que habitan en el universo vital y acervo de las poblaciones, descansan en los adultos mayores. En su experiencia y su temporalidad, sus recuerdos y sus nuevos aportes a través del desarrollo de expresiones literarias, musicales, dancísticas, teatrales, audiovisuales y plásticas. En procesos de formación, circulación y apropiación de las artes, la ciudad se encontrará con la ciudad vivida de antaño y la que se construye contando con la memoria de sus mayores.</li> <li>2. Se otorgarán, en el marco del Portafolio Distrital de Estímulos a las artes, becas y premios para proyectos de creación, investigación y apropiación que exploren la interdisciplinariedad y la interculturalidad, la relación entre arte y diversidad, arte y etnias, arte e identidades, como apoyo a iniciativas artísticas poblacionales.</li> <li>3. El encuentro es un fragmento de la vida: los sentidos, las obras, las visiones de mundo se tejen y generan nuevas realidades, el principio y el fin se tocan, el derecho y el revés de los preconceptos, los prejuicios y la urbanidad se confronta con el tejido social, la construcción de realidades diversas, la ciudadanía activa desde la diferencia y el reconocimiento de la otredad.</li> </ol>	

VERSIÓN FORMATO FICHA EBI: 03

Secretaría Distrital de Planeación - Subsecretaría de Planeación de la Inversión / DPSI  
 Sistema de Seguimiento al Plan de Desarrollo - SEGPLAN

Fecha de Impresión: 19-MAR-2015 11:12  
 Página 1 de 4  
 Reporte: sp\_informacion\_py\_v03.rdf (20120514)


**ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, DISTRITO CAPITAL**

Banco Distrital de Programas y Proyectos

**Ficha de Estadística Básica de Inversión Distrital EBI-D**

IDENTIFICACION	
Entidad	222 Instituto Distrital de las Artes
Proyecto	772 Reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad a través de las artes
Versión	39 del 27-FEBRERO-2015

6. OBJETIVOS	
<b>Objetivo general</b>	
1 Promover el reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad en la ciudad a través del arte, desarrollando proyectos en las cinco dimensiones de las expresiones artísticas de los grupos etarios, sociales y étnicos que habitan el Distrito Capital.	
<b>Objetivo(s) específico(s)</b>	
1 Realizar actividades que promuevan el desarrollo de expresiones literarias, musicales, dancísticas, teatrales, audiovisuales y/o plásticas de los adultos mayores.	
2 Fomentar la creación, investigación y apropiación de las prácticas artísticas de los diversos grupos etarios, sociales y étnicos de la ciudad, mediante el otorgamiento de becas y premios con enfoque poblacional e intercultural, en el marco del Programa Distrital de Estímulos.	
4 Promover el encuentro intercultural, así como el reconocimiento y valoración de la diversidad cultural, mediante la generación de espacios y actividades de encuentro entre la ciudadanía y poblaciones diversas.	

7. METAS				
(La programación de la meta se encuentra en el Plan de Acción - Componente de inversión de la Entidad)				
No.	Proceso	Magnitud	Unidad de medida	Descripción
<b>Meta(s) del Plan de Desarrollo vigente (ver ítem 2. Clasificación)</b>				
1	Crear	6.00	espacios lúdicos, sociales o culturales	para la ocupación productiva del tiempo libre de las personas mayores.
2	Apoyar	100.00	acciones de reconocimiento de las expresiones culturales diversas	mediante estímulos, apoyos y alianzas con organizaciones de grupos poblacionales y sectores sociales y etarios.
4	Apoyar al Sector en la realización de	5.00	encuentros interculturales	entre las poblaciones diversas de la ciudad.

8. COMPONENTES						
MILLONES DE PESOS DE 2015						
Descripción	Presupuesto					Total
	2012	2013	2014	2015	2016	
Bogotá reconoce y apropia la diversidad y la interculturalidad	0	252	83	1,180	155	1,670
Las personas mayores, fuente de memoria y saber.	0	68	82	100	52	302

9. FLUJO FINANCIERO						
CIFRAS EN MILLONES DE PESOS DEL AÑO 2015						
HORIZONTE REAL DEL PROYECTO (años) 5						
Ejecutado Planes anteriores	2012	2013	2014	2015	2016	Total Proyecto
\$0	\$0	\$320	\$165	\$1,280	\$207	\$1,972

10. POBLACION OBJETIVO					
Año	Grupo de etario	Hombres	Mujeres	Total	Descripción
2012	z. Grupo etario sin definir	N/A	N/A	45,000	Población en general
2013	z. Grupo etario sin definir	N/A	N/A	45,000	Población en general.
2014	z. Grupo etario sin definir	N/A	N/A	45,000	Población en general.
2015	z. Grupo etario sin definir	N/A	N/A	45,000	Población en general.
2016	z. Grupo etario sin definir	N/A	N/A	45,000	Población en general.

11. LOCALIZACIÓN GEOGRAFICA	
-----------------------------	--

VERSIÓN FORMATO FICHA EBI: 03

 Secretaría Distrital de Planeación - Subsecretaría de Planeación de la Inversión / DPSI  
 Sistema de Seguimiento al Plan de Desarrollo - SEGPLAN

 Fecha de impresión: 19-MAR-2015 11:12  
 Reporte: sp\_informacion\_py\_v03.rdf (20120514)

Página 2 de 4


**ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, DISTRITO CAPITAL**

Banco Distrital de Programas y Proyectos

**Ficha de Estadística Básica de Inversión Distrital EBI-D**

IDENTIFICACION		
Entidad	222 Instituto Distrital de las Artes	
Proyecto	772 Reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad a través de las artes	
Versión	39 del 27-FEBRERO-2015	
Código	Descripción localización	
01	Usaquen	
02	Chapinero	
03	Santa Fe	
04	San Cristobal	
05	Usme	
07	Bosa	
08	Kennedy	
09	Fontibon	
10	Engativa	
11	Suba	
12	Barrios Unidos	
13	Teusaquillo	
14	Los Martires	
15	Antonio Narino	
16	Puente Aranda	
17	La Candelaria	
18	Rafael Uribe Uribe	
19	Ciudad Bolivar	
20	Sumapaz	
77	Distrital	
12. ESTUDIOS QUE RESPALDAN LA INFORMACION BASICA DEL PROYECTO		
Estudio	Nombre entidad estudio	Fecha estudio
1 Acuerdo 489 de 2012 - Plan de Desarrollo "Bogotá Humana"	Concejo de Bogotá	12-06-2012
2 Acuerdo 440 de 2010 - Por el cual se crea el Instituto Distrital de las Artes	Concejo de Bogotá	24-06-2010
3 Políticas Culturales Distritales 2004 - 2016	Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	01-03-2004
4 Plan Decenal de Cultura 2012 - 2021	Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	01-11-2011
13. PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL - ESTRATEGIAS		
14. PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL - PLANES MAESTROS		
POT - Decreto 190/2004		
Sin asociar		
15. OBSERVACIONES		
Este proyecto está en correspondencia con las apuestas que hace el Plan de Desarrollo "Bogotá Humana",		
16. GERENCIA DEL PROYECTO		
Nombre	Bertha Quintero Medina	
Area	Subdirección de las Artes	
Cargo	Subdirectora de las Artes	
Correo	bertha.quintero@idartes.gov.co	
Teléfono(s)	3795750 Ext. 302	
17. CONCEPTO DE VIABILIDAD		
ASPECTOS A REVISAR:		

VERSIÓN FORMATO FICHA EBI: 03

 Secretaría Distrital de Planeación - Subsecretaría de Planeación de la Inversión / DPSI  
 Sistema de Seguimiento al Plan de Desarrollo - SEGPLAN

Fecha de impresión: 19-MAR-2015 11:12

Página 3 de 4

Reporte: sp\_informacion\_py\_v03.rdf (20120514)


**ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, DISTRITO CAPITAL**

Banco Distrital de Programas y Proyectos

**Ficha de Estadística Básica de Inversión Distrital EBI-D**
**IDENTIFICACION**

Entidad	222 Instituto Distrital de las Artes
Proyecto	772 Reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad a través de las artes
Versión	39 del 27-FEBRERO-2015

**ASPECTOS A REVISAR:**

¿Cumple con los lineamientos para la elaboración del documento "Formulación y Evaluación de Proyectos"?	SI
¿Es coherente la solución que plantea el proyecto con el problema o situación que se pretende solucionar?	SI
¿Es competencia de la entidad / localidad ejecutar este tipo de proyectos?	SI
¿Es concordante el proyecto con los lineamientos y políticas del Plan de Desarrollo Distrital?	SI
¿Se valoraron los aportes de la ciudadanía en la formulación del proyecto?	SI

**CONCEPTO Y SUSTENTACIÓN:**

¿El concepto es favorable? SI

**Sustentación:**

A partir de los lineamientos definidos en el Plan de Desarrollo Bogotá Humana se formuló, atendiendo la metodología para la formulación de proyectos definida por la SDP, este proyecto de inversión busca aportar a la reducción de las formas de segregación social, económica, espacial y cultural, por medio del aumento de las capacidades de la población para el goce efectivo de los derechos, así como también de la promoción de políticas de defensa y protección de los derechos humanos de los ciudadanos y ciudadanas. Las problemáticas identificadas en el diagnóstico que sirvió como insumo para la formulación del Plan de Desarrollo, así como en los diagnósticos de orden sectorial, soportaron el presente proyecto de inversión, el cual se nutrió, adicionalmente de los aportes que realizaron los ciudadanos en los cabildos, así como los generados en los espacios de participación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.

**RESPONSABLE CONCEPTO:**

Nombre	Luis Fernando Mejía Castro
Area	Oficina Asesora de Planeación
Cargo	Jefe Oficina Asesora de Planeación
Correo	luis.mejia@idartes.gov.co
Teléfono	3795750 EXT 150
Fecha del concepto	19-JUN-2012

**OBSERVACIONES DEL CONCEPTO:**

Este proyecto de inversión genera complementariedades con otros definidos por el Instituto Distrital de las Artes, de modo que las acciones que desde aquí se emprendan tendrán repercusiones en el cumplimiento de los objetivos de otros proyectos de inversión. No obstante, los recursos destinados a este proyecto de inversión le apuntan directamente al cumplimiento de los objetivos definidos en el programa en el que se encuentra inscrito.

VERSIÓN FORMATO FICHA EBI: 03

 Secretaría Distrital de Planeación - Subsecretaría de Planeación de la Inversión / DPSI  
 Sistema de Seguimiento al Plan de Desarrollo - SEGPLAN

Fecha de impresión: 19-MAR-2015 11:12

Página 4 de 4

Reporte: sp\_informacion\_py\_v03.rdf (20120514)

## Anexo 5. Respuestas a las Preguntas del Análisis de Madurez

ID	Pregunta	No	Sí	A veces	No se	Es Innecesario	Sería Favorable
1	¿Se utiliza una metodología estandarizada <b>únicamente para la ejecución</b> de los proyectos de inversión en el IDARTES?	✓					
2	Si existe dicha metodología, ¿Es conocida por todos los implicados?	✓					
3	¿IDARTES desarrolla plantillas para gestionar las áreas del conocimiento en términos de gestión de proyectos?(Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, adquisiciones, Involucrados)		✓				
4	¿En el IDARTES se preparan planes de comunicaciones antes de realizar un proyecto?		✓				
5	¿El IDARTES emplea procesos de identificación, cualificación, cuantificación, seguimiento y control de riesgos?		✓				
6	¿Existe en el IDARTES un proceso formal de control de cambios, siendo utilizado y respetado?		✓				
7	¿Existe un plan de gestión de calidad en cada uno de los proyectos que realmente se efectúa?	✓					
8	¿Existe planificación en cómo serán identificados, analizados y gestionados los interesados de cada uno de los proyectos?	✓					
9	¿Al final de cada proyecto, las lecciones aprendidas son discutidas y documentadas?			✓			
10	¿Se utilizan herramientas de software en el IDARTES especializadas para la administración y ejecución de los proyectos?		✓				
11	¿Ha recibido capacitación en administración de proyectos?			✓			
12	¿Existe en el IDARTES un programa de capacitación en administración de proyectos accesible a todos los interesados?	✓					
13	¿El IDARTES provee entrenamiento continuo en el uso de herramientas, metodologías y despliegue del conocimiento?			✓			
14	¿Está el personal de proyectos capacitado para tomar decisiones?				✓		
15	¿Está usted capacitado para utilizar herramientas o software especializado en gestión de proyectos?		✓				
16	¿Cree usted que haga falta capacitación para el uso de esas herramientas o software?	✓					

17	Los líderes/coordinadores de proyecto demuestran tener conocimiento adecuado para ejercer su rol.			✓			
18	Los líderes/coordinadores de proyecto poseen plena autonomía en la conducción de sus proyectos, incluyendo equipo, recursos materiales, etc		✓				
19	¿Los líderes de proyecto entienden las necesidades de las partes interesadas y su impacto sobre el proyecto y en el medio ambiente organizacional?			✓			
20	¿Hay claridad en usted o en l@s demás funcionari@s encargad@s de la Administración de Proyectos a la hora de realizar tareas? Las funciones de cada un@ están bien definidas.			✓			
21	¿Existen conflictos interpersonales sobre las responsabilidades asignadas a cada miembro del proyecto?			✓			
22	¿Existe planificación en cómo serán identificados, analizados y gestionados los interesados de cada uno de los <b>programas</b> ?	✓					
23	¿Existe control y evaluación del alcance previamente estipulado en la planeación de los programas?		✓				
24	¿En el IDARTES se planean y ejecutan los procesos de comunicaciones para el debido éxito de los programas?		✓				
25	¿Hay algún criterio de valoración del desempeño de los funcionarios que laboran en la Administración de proyectos?		✓				
26	¿Hay alguna forma de definir el éxito o fracaso de los proyectos?		✓				
27	¿Se realizan auditorias en los proyectos?		✓				
28	¿Se repiten los mismos errores de un proyecto en otros proyectos?			✓			
29	En términos de proyectos, ¿Se recompensa o se da mayor interés sobre los resultados y no sobre los procesos y metodologías?	✓					

## Anexo 6. Charter de Implementación de la Nueva PMO

<b>ACTA DEL PROYECTO.</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
17/10/2015	Implementación-Optimización de la Oficina de Administración de Proyectos para el Instituto Distrital de las Artes (IDARTES)
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Áreas:</b> Integración, Alcance, Tiempo, Costo, RRHH, Comunicaciones, Calidad, Riesgo, Adquisiciones, Interesados <b>Procesos:</b> Inicio, Planificación, Ejecución, seguimiento-Control y cierre	Sector Cultural y Educativo
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
9/03/2016	09/07/2017
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p><b>Objetivo General</b>            Implementar la Oficina de Administración de Proyectos para mejorar los procesos, herramientas y técnicas requeridas en la gestión de proyectos abordados por el Instituto Distrital de las Artes (IDARTES).</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un marco de gobernabilidad del proyecto que posea habilidades ejecutivas decisivas dentro del IDARTES para lograr efectuar la implementación de manera efectiva.</li> <li>• Elaborar un programa incrustado dentro de la PMO para gestionar efectivamente el cambio que se ha de presentar en la cultura y estructura organizacional.</li> <li>• Diseñar una metodología flexible que se adapte a los requerimientos de la tipología de los proyectos del IDARTES para lograr la optimización de la OAP actual.</li> <li>• Diseñar un programa que posibilite la gestión del conocimiento dentro de la estructura organizacional del IDARTES para fortalecer la gestión de sus programas y proyectos.</li> </ul>	
<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>	
<p>El Instituto Distrital de las Artes se dedica a la ejecución de programas y proyectos que permanentemente requieren de gerencia no solo especializada sino también de coordinación estratégica proveída por profesionales especializados que aporten con metodologías estandarizadas y procesos puntuales.</p> <p>IDARTES se encuentra en la búsqueda de la estandarización de procesos y una metodología contundente desde mediados de 2011 y la mejor manera de agilizar correctamente su crecimiento y la obtención de metas exitosamente, empezará al reconocer la tipología de Oficina de Administración de Proyectos que más se ajuste a su estado actual. Así, tan pronto se implemente la propuesta en cuestión, IDARTES logrará brindar la capacitación necesaria y específica a sus gerentes de proyectos para efectuar los planes proveídos por su Oficina Asesora de Planeación que permitirán el fortalecimiento y el posicionamiento del campo artístico, como sector social y económicamente sostenible en la ciudad.</p> <p>El último estudio realizado en el IDARTES(junio de 2015), el cual se enfocó en la evaluación piloto de la madurez en gestión de proyectos, demostró gran desbalance debido a la carencia de programas de capacitación, desconocimiento de estándares y buenas prácticas actualizadas junto con los perfiles poco orientados en la disciplina de quienes ocupan cargos y funciones en el área específica de los programas y proyectos.</p> <p>Dentro de los beneficios, puntualmente se tendrá reducción de costo de los proyectos, mejora de los resultados, mejoría en la</p>	

reputación de la institución, control transparente de los proyectos, aumento de oportunidades o riesgos positivos, mejora organizacional y gran motivación por parte de los interesados internos y externos entre otros beneficios.

### Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

**Descripción del Producto:** Oficina de Administración de Proyectos con poder ejecutivo y de control sobre los procesos realizados en los diferentes programas y proyectos de la entidad

- Planta de empleos actualizada con los nuevos cargos y funciones de la organización
- Estructura organizacional renovada, con el correspondiente estatuto firmado por el consejo directivo y expedido por el Concejo Distrital de Bogotá D.C.
- Manuales de operación y gestión de la metodología a implementar-optimizar en el IDARTES.
- Manual de gestión del conocimiento.

### Supuestos

- La Dirección General de IDARTES se encuentra dispuesta a implementar una Oficina de Administración de Proyectos
- Las personas involucradas en el sector administrativo de IDARTES tendrán y dispondrán del tiempo suficiente para colaborar con la entrega de información requerida
- La información recogida será veraz y suficiente

### Restricciones

- Se cuenta con un plazo de dos meses para llevar a cabo la recolección de información, análisis y consecuente planeación.
- Demora de más de tres meses en la respuesta por parte de la Secretaría Distrital de Planeación para aprobar la el plan de implementación de la nueva PMO.
- Los tiempos para recolección de información son limitados por las actividades ya priorizadas de la organización

### Identificación riesgos

- 5- Cancelación de realización del proyecto debido a prioridades establecidas y/o emergentes
- 6- Demanda alta y activa en las actividades de IDARTES
- 7- Falta de apoyo e influencia por parte de las directivas para la toma de información con respecto a los departamentos de la organización
- 8- Descontento por parte de las subgerencias de IDARTES

### Presupuesto

**Esta información aun no puede estimarse sin el correspondiente estudio en el proceso de formulación del proyecto. Aquí se deberán tener en cuenta rubros operativos y administrativos.**

### Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Aprobación del Proyecto de implementación	24 de agosto de 2015	31 de septiembre 2015
Nombramiento formal del cuadro de Gobierno	31 de marzo de 2016	14 de abril de 2016
Formalización del programa de gestión del cambio Org.	18 de abril de 2016	01 de julio de 2016
Formalización de la metodología a implementar	25 de abril de 2016	25 de julio de 2016
Formalización del programa de gestión del conocimiento	27 de abril de 2016	25 de julio de 2016

### Información histórica relevante

El instituto distrital de las Artes, IDARTES, se fundó en el año 2011 en la ciudad de Bogotá de forma adscrita a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. Su misión se encuentra enfocada en generar condiciones para el desarrollo del campo del arte en el ejercicio efectivo de los derechos culturales de los habitantes del Distrito Capital a través del fortalecimiento de las dimensiones de investigación, formación, creación, circulación y apropiación.

Así, dentro de sus funciones se encuentra la administración de escenarios culturales de su propiedad y asegurar la producción técnica y logística para el correcto funcionamiento de los planes, programas y proyectos acordes a su teleología.

Dentro de los esfuerzos para implementar una oficina de administración de proyectos que se han realizado en la corta existencia de IDARTES es la contratación de personal idóneo en el sector de coordinación y ejecución de proyectos para trabajar de manera conjunta con profesionales en el sector de la administración mas no exactamente preparados en el área de gestión de proyectos.

#### Identificación de grupos de interés (involucrados)

##### Involucrados Directos:

- Dirección General de IDARTES
- Oficinas Asesoras de IDARTES
- Cuerpo Gerencial de IDARTES
- Cuerpo técnico y operativo de IDARTES
- Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte

##### Involucrados Indirectos:

- Ciudadanía del distrito
- Instituciones Académicas
- Instituciones Culturales
- Empresas del sector privado que buscan alianzas

##### Director de proyecto:

**Jefe de Oficina de Asesoría en Planeación del IDARTES**

Firma:

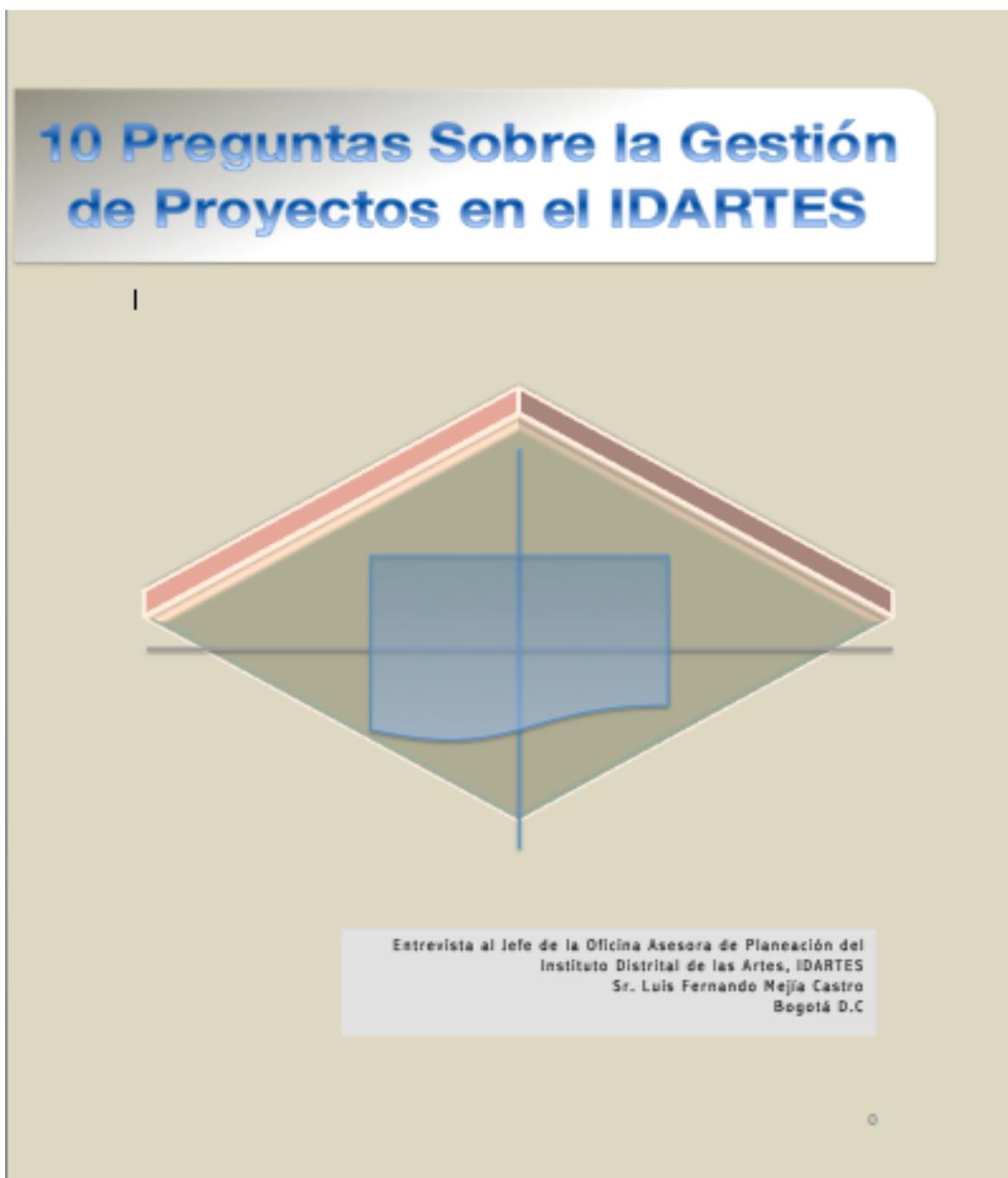
##### Autorización de:

**Concejo Directivo del IDARTES**

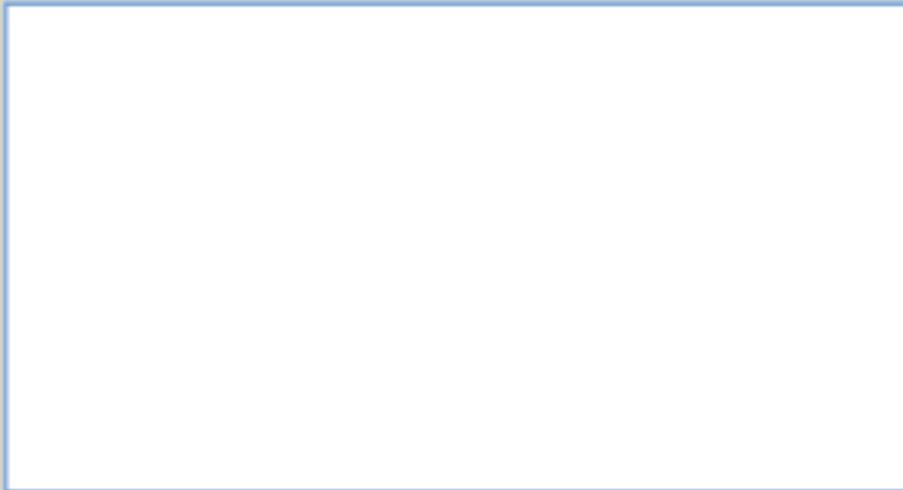
Firma:



## Anexo 7. Entrevista realizada al Jefe de Oficina de Asesoría en Planeación del IDARTES



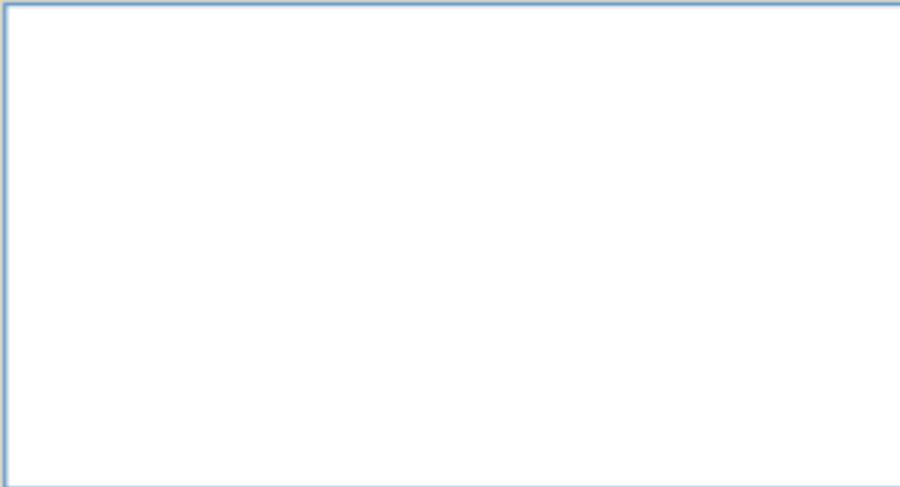
- 1. ¿Existe un organigrama actualizado de la Oficina Asesora de Planeación?  
¿es factible que este sea compartido?**



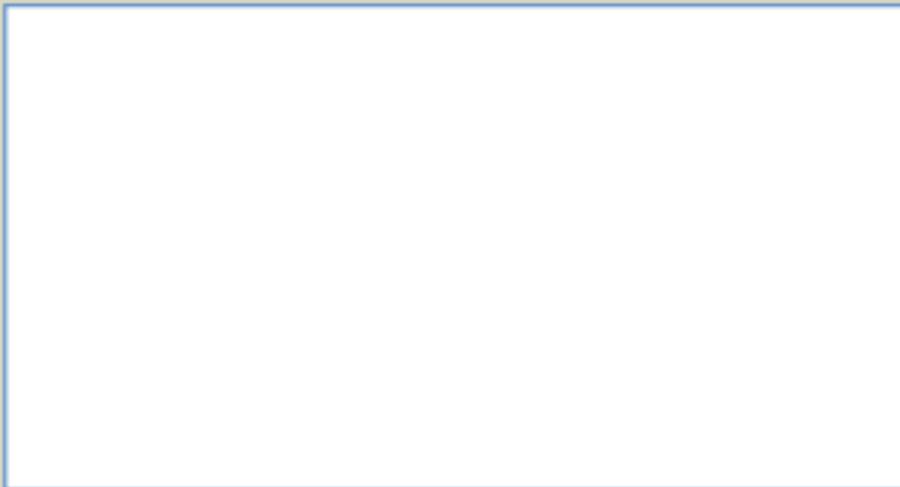
- 2. De forma sintetizada, ¿Cuáles son los roles y responsabilidades de las  
personas que trabajan en la oficina?**



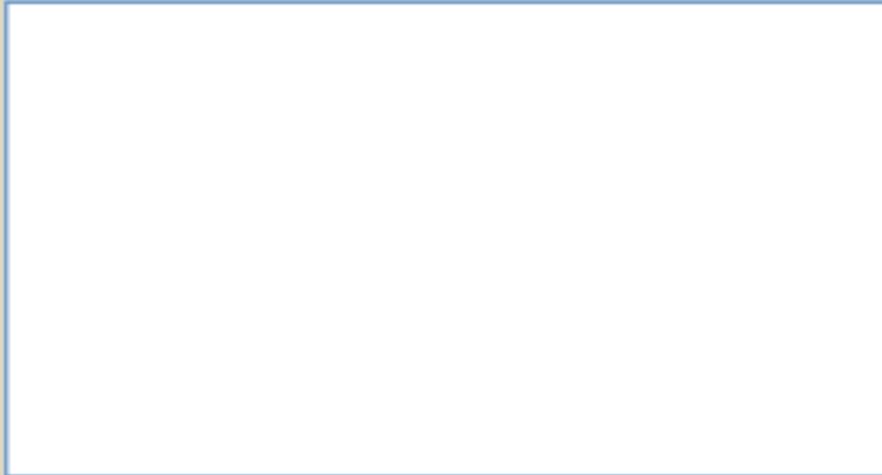
**3. De manera general, ¿Cuál es el perfil y profesión del personal de dicha oficina?**



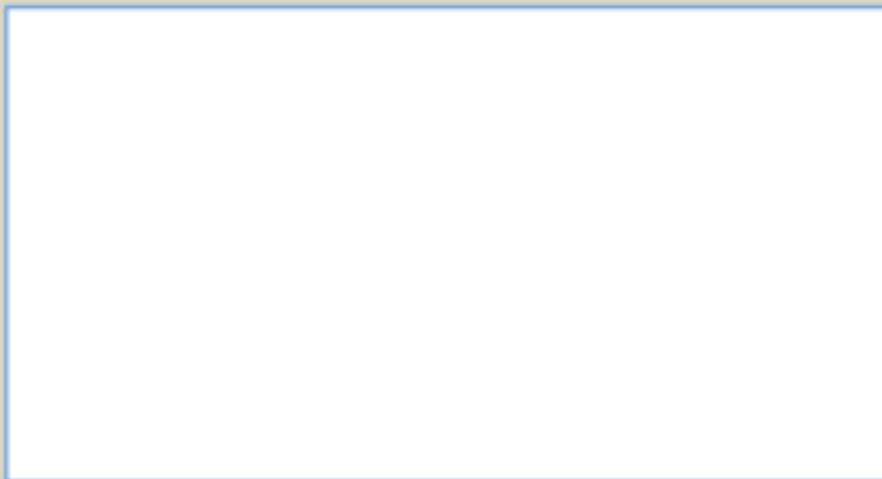
**4. ¿Cuántos coordinadores de proyecto hay en el IDARTES, cómo se distribuyen y cuáles son sus funciones más relevantes?**



**5. ¿Quién supervisa/coordina a los líderes de proyectos? Y ¿Cómo son designados y gestionados los equipos o unidades de gestión)**



**6. Pensando en el total de los equipos de gestión de los proyectos, ¿Cuántas personas en total se encuentran involucradas en la gestión de proyectos y cuáles son los roles más comunes o recurrentes?**



**7. ¿Cuáles son los motivos por los que generalmente se recurre a las actualizaciones en el EBI-D?**

**8. ¿Qué cree que le falta al IDARTES para mejorar el logro exitoso de sus proyectos de inversión?**

9. En términos de gestión de proyectos, ¿qué áreas del conocimiento faltan por fortalecer con más atención? (Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, Involucrados)

10. Según los resultados entregados con respecto a la implementación del SIG en IDARTES, ¿éste ha sido favorable o irrelevante para la gestión de proyectos? ¿por qué?