

**Modelo integral de gestión para el Banco de Proyectos de
la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena**

Centro: Diseño bajo los estándares OPM e ISO 10006.

Juan Sebastian Diaz Monroy

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Julián Andrés Ramírez Guespu

Magister en Ingeniería Industrial y Gestión Pública

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2026

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	V° B° POR:
AUTOR <i>Estudiante de Maestría</i>	Director <i>Director del Trabajo de grado</i>	Comité de Trabajo de Grado

Dedicatoria

A la memoria de mi madre. Gracias por enseñarme, con la firmeza y el amor que siempre la caracterizaron, que la educación es el único patrimonio que nadie puede arrebatarlos. Esa convicción se convirtió en el principio que ha guiado mi vida y cada uno de mis sueños.

Hoy, al culminar este trabajo, siento que también honro una promesa silenciosa que hice al seguir el camino que usted siempre creyó posible para mí. Este logro lleva su nombre, su ejemplo y el profundo amor con el que sembró en mí el deseo permanente de aprender y servir a los demás. Dondequiera que esté, gracias por seguir iluminando mi camino.

Contenido

1. Aspectos contextuales	25
1.1 Planteamiento del problema	25
1.1.1 Manifestación y consecuencias del problema	26
1.1.2 Variables de interés y marco conceptual del problema	27
1.1.3 Marcos de referencia y vacío conceptual	28
1.1.4 Relevancia del problema	29
1.1.5 Pregunta de investigación.....	30
1.2 Objetivos	31
1.2.1 Objetivo general	31
1.2.2 Objetivos específicos.....	32
1.3 Descripción institucional.....	33
1.4 Revisión técnica de la propuesta	35
2. Marco referencial	37
2.1 Marco conceptual	37
2.1.1 Organizational Project Management (OPM).....	37
2.1.2 ISO 10006.....	40
2.1.3 Project Management Office (PMO)	42
2.1.4 Banco de Proyectos	44
2.1.5 Marco legal de las ESAL, trazabilidad y gestión responsable de la información	47
2.2 Estado del arte	49
2.2.1 Tendencias en Organizational Project Management y alineación estratégica.....	49
2.2.2 Madurez organizacional en gestión de proyectos.....	51

2.2.3 Aplicaciones empíricas de ISO 10006 y su relación con otros estándares.....	53
2.2.4 Integración entre gobernanza organizacional y estándares de calidad	54
2.2.5 Gestión de proyectos en organizaciones de desarrollo territorial.....	56
3. Áreas de conocimiento aplicadas al desarrollo del Trabajo Final de Maestría.....	57
3.1 Alcance de aplicación de los grupos de proceso	59
3.1.1. Acta de constitución del proyecto	61
3.2 Gestión del alcance del proyecto.....	62
3.3 Gestión del cronograma del proyecto.....	65
3.4 Gestión de los costos del proyecto	67
3.5 Gestión de la calidad del proyecto	68
3.6 Gestión de los recursos del proyecto.....	70
3.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto.....	72
3.8 Gestión de los riesgos del proyecto.....	73
3.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto.....	75
3.10 Gestión de los interesados del proyecto	75
4. Diseño Metodológico.....	77
4.1 Enfoque metodológico del estudio.....	77
4.2 Alcance metodológico del Trabajo Final de Maestría	78
4.3 Sistema diagnóstico adoptado	80
4.4 Instrumento 1: Matriz de revisión documental institucional.....	81
4.5 Instrumento 2: Matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006.....	82
4.6 Instrumento 3: Análisis multicriterio de priorización de brechas	85
4.7 Instrumento 4: FODA específica en gestión de proyectos	87

4.8 Instrumento complementario de validación interna	89
4.9 Procedimiento metodológico.....	91
4.10 Método de análisis de la información	93
4.11 Alcance y limitaciones metodológicas.....	94
5. Diagnóstico de la empresa en Gestión y Dirección de Proyectos	97
5.1 Resultados de la revisión documental institucional	98
5.1.1 Alcance de la revisión documental	99
5.1.2 Existencia de instrumentos institucionales de seguimiento y aprendizaje	101
5.1.3 Herramientas existentes para la presentación de propuestas de proyectos.....	103
5.1.4 Informes de gestión y calidad de la información institucional	105
5.1.5 Estructura organizacional y gobernanza para la gestión de proyectos	108
5.1.6 Direccionamiento estratégico y articulación con proyectos	111
5.1.7 Disponibilidad limitada del inventario consolidado de proyectos	114
5.1.8 Síntesis de hallazgos documentales.....	117
5.2 Resultados de la matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006	124
5.2.1 Criterios y escala de valoración aplicada	125
5.2.2 Resultados consolidados por dimensión.....	126
5.2.3 Interpretación de resultados por dimensión.....	128
5.2.4 Resultado global de madurez organizacional	131
5.2.5 Implicaciones para el Modelo Integral de Gestión.....	132
5.3 Gestión metodológica del instrumento complementario de validación interna	134
5.4 Análisis multicriterio de priorización de brechas.....	135
5.4.1 Brechas consideradas para la priorización.....	136

5.4.2 Criterios de valoración multicriterio	138
5.4.3 Resultados de la priorización de brechas.....	139
5.4.4 Interpretación de brechas críticas y altas	143
5.4.5 Implicaciones para el Modelo Integral de Gestión.....	146
5.5 FODA específica en gestión de proyectos	149
5.5.1 Fortalezas institucionales para la gestión de proyectos	149
5.5.2 Debilidades internas en la gestión de proyectos	151
5.5.3 Oportunidades externas para fortalecer el modelo	152
5.5.4 Amenazas para la sostenibilidad de la gestión de proyectos	153
5.5.5 Matriz FODA específica en gestión de proyectos	154
5.5.6 Lectura estratégica del FODA	155
5.6 Síntesis diagnóstica y necesidades del modelo	158
6. Diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC.....	164
6.1 Propósito del modelo.....	164
6.2 Tipo de PMO seleccionada	165
6.3 Posicionamiento estratégico del modelo	166
6.4 Misión y visión del modelo	167
6.5 Estructura organizacional propuesta	168
6.5.1 Nivel estratégico	168
6.5.2 Nivel táctico.....	169
6.5.3 Nivel operativo.....	171
6.5.4 Banco de Proyectos como mecanismo transversal	172
6.6 Flujo de gestión de proyectos.....	173

6.6.1 Identificación de iniciativas.....	175
6.6.2 Registro y clasificación	176
6.6.3 Formulación y estructuración	178
6.6.4 Evaluación y priorización.....	179
6.6.5 Presentación y gestión de oportunidades de financiación	180
6.6.6 Gestión de oportunidades y reformulación.....	182
6.6.7 Gestión y seguimiento	183
6.6.8 Cierre y evaluación.....	184
6.6.9 Gestión del conocimiento	186
6.7 Proceso de control de cambios	187
6.8 Criterios de calidad y trazabilidad.....	189
6.9 Indicadores de desempeño del modelo.....	191
6.10 Caracterización metodológica del modelo	194
7. Plan de trabajo para la implementación	196
7.1 Alcance de la implementación	197
7.2 Enfoque de gestión del cambio: modelo ADKAR	198
7.3 EDT de la implementación.....	199
7.4 Diccionario de la EDT.....	200
7.5 Cronograma de acción.....	202
7.6 Presupuesto estimado	203
8. Resultados	205
8.1 Datos recolectados y tratamiento de la información	205
8.2 Resultados del diagnóstico organizacional	207

8.3 Resultados de la priorización de brechas y necesidades del modelo	209
8.4 Resultado aplicado: Modelo Integral de Gestión diseñado	211
8.5 Resultados de gobernanza, calidad, seguimiento y mejora continua	213
8.6 Resultado del plan de implementación.....	214
8.7 Cumplimiento de los objetivos específicos	216
8.8 Impactos esperados y criterios de verificación futura	218
9. Discusión.....	220
9.1 Interpretación general de los resultados obtenidos	220
9.2 Implicaciones teóricas de la integración OPM–ISO 10006	221
9.3 Implicaciones técnicas para la gestión de proyectos del PDP-MC	223
9.4 Viabilidad y condiciones de implementación del modelo	224
9.5 Utilidad y transferibilidad del modelo	225
9.6 Validez, alcance y limitaciones de los resultados	226
9.7 Síntesis de la discusión.....	227
10. Conclusiones	227
10.1 Conclusión general frente al propósito del trabajo.....	228
10.2 Conclusiones frente a los objetivos específicos	229
10.3 Aportes del trabajo al contexto institucional y territorial.....	230
10.4 Aprendizajes y lecciones derivadas del desarrollo del proyecto.....	232
10.5 Sugerencias para la adopción del modelo y futuros proyectos similares	233
Referencias.....	235

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Acta de constitución sintética del Trabajo Final de Maestría</i>	61
Tabla 2. <i>Aplicación de las áreas de conocimiento al desarrollo del TFM</i>	63
Tabla 3. <i>Cronograma general del Trabajo Final de Maestría</i>	65
Tabla 4. <i>Estimación general de costos asociados al Trabajo Final de Maestría</i>	67
Tabla 5. <i>Criterios de calidad aplicados al Trabajo Final de Maestría</i>	69
Tabla 6. <i>Riesgos identificados en el desarrollo del Trabajo Final de Maestría</i>	73
Tabla 7. <i>Síntesis de revisión documental institucional</i>	119
Tabla 8. <i>Criterios de valoración de la matriz de madurez</i>	126
Tabla 9 <i>Rangos de interpretación del nivel de madurez</i>	126
Tabla 10. <i>Resultados consolidados por dimensión</i>	127
Tabla 11. <i>Brechas identificadas en la gestión de proyectos</i>	136
Tabla 12. <i>Criterios de valoración multicriterio</i>	138
Tabla 13. <i>Rangos de priorización de brechas</i>	139
Tabla 14. <i>Resultados consolidados de la priorización de brechas</i>	139
Tabla 15. <i>Implicaciones de las brechas priorizadas para el Modelo Integral de Gestión</i>	147
Tabla 16. <i>Matriz FODA específica en gestión de proyectos</i>	154
Tabla 17. <i>Síntesis diagnóstica y necesidades del Modelo Integral de Gestión</i>	161
Tabla 18. <i>Incorporación de elementos de la ISO 10006 en el Modelo Integral de Gestión</i>	190
Tabla 19. <i>Dimensiones del sistema de indicadores</i>	192
Tabla 20. <i>Sistema de indicadores del Modelo Integral de Gestión</i>	193
Tabla 21. <i>Estructura de Desglose del Trabajo — EDT de la implementación</i>	199
Tabla 22. <i>Diccionario sintético de la EDT</i>	200

Tabla 23. <i>Cronograma de acción para la implementación</i>	202
Tabla 24. <i>Presupuesto estimado para la implementación inicial</i>	203
Tabla 25. <i>Datos recolectados y tratamiento aplicado</i>	206
Tabla 26. <i>Resultados consolidados de madurez organizacional</i>	208
Tabla 27. <i>Síntesis de brechas priorizadas</i>	210
Tabla 28. <i>Relación entre brechas diagnosticadas y componentes del modelo</i>	210
Tabla 29. <i>Componentes principales del Modelo Integral de Gestión.....</i>	212
Tabla 30. <i>Resultados asociados a gobernanza, calidad y seguimiento</i>	214
Tabla 31. <i>Resultados del plan de implementación.....</i>	215
Tabla 32. <i>Cumplimiento de objetivos específicos</i>	216
Tabla 33. <i>Impactos esperados y criterios de verificación futura.....</i>	219

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Relación entre OPM, ISO 10006 y Banco de Proyectos</i>	47
Figura 2. <i>Modelo funcional de gobernanza y operación del Banco de Proyectos del PDP-MC</i>	173
Figura 3. <i>Flujo de gestión de proyectos.....</i>	174

Lista de apéndices

Apéndice A.	<i>Matriz de revisión documental institucional</i>
Apéndice B.	<i>Matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006</i>
Apéndice C.	<i>Instrumento complementario de validación interna</i>
Apéndice D.	<i>Matriz multicriterio de priorización de brechas</i>
Apéndice E.	<i>FODA específica en gestión de proyectos</i>
Apéndice F.	<i>Resultados gráficos del diagnóstico</i>
Apéndice G.	<i>Matriz comparativa entre el SMEA y la gestión integral de proyectos</i>
Apéndice H.	<i>Ficha de identificación de iniciativas</i>
Apéndice I.	<i>Formato de registro y clasificación de iniciativas</i>
Apéndice J.	<i>Matriz de priorización preliminar de iniciativas</i>
Apéndice K.	<i>Formato de estructuración: ficha perfil de proyecto</i>
Apéndice L.	<i>Matriz de evaluación y priorización de fichas perfil</i>
Apéndice M.	<i>Formato de gestión de oportunidades de financiación</i>
Apéndice N.	<i>Formato de gestión de oportunidades y reformulación</i>
Apéndice O.	<i>Formato de seguimiento al portafolio</i>
Apéndice P.	<i>Formato de cierre y evaluación</i>
Apéndice Q.	<i>Formato de lecciones aprendidas</i>
Apéndice R.	<i>Formato de control de cambios</i>
Apéndice S.	<i>Fichas técnicas de indicadores</i>

Nota: ver apéndices en archivos externos.

Resumen

El presente Trabajo Final de Maestría aborda el problema relacionado con la necesidad de fortalecer la gestión del portafolio de proyectos de la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro —PDP-MC—, organización que cuenta con trayectoria territorial, experiencia acumulada y relacionamiento con actores estratégicos, pero que requiere mayor articulación metodológica, trazabilidad, priorización, seguimiento y aprendizaje institucional. A partir de esta situación, el objetivo del trabajo fue diseñar un Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC, fundamentado en los estándares OPM e ISO 10006, orientado a mejorar la alineación estratégica, la calidad en la gestión de proyectos y la sostenibilidad institucional. En cuanto al método, se desarrolló un estudio aplicado, con enfoque cualitativo-documental y apoyo de valoración cuantitativa descriptiva, mediante revisión documental institucional, matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006, análisis multicriterio de brechas y FODA específica en gestión de proyectos. Como principales resultados, el diagnóstico evidenció un nivel inicial de madurez organizacional, con brechas críticas en inventario, ciclo de vida, gobernanza, priorización, seguimiento, gestión de oportunidades y lecciones aprendidas. Con base en ello, se diseñó un modelo con lógica funcional de PMO de soporte, flujo de gestión, criterios de calidad, indicadores, control de cambios y ruta de implementación gradual. La discusión permitió establecer que el modelo es pertinente y viable para el PDP-MC, siempre que sea adoptado de manera progresiva, con apropiación interna, seguimiento institucional y ajustes posteriores.

Palabras clave: Banco de Proyectos, OPM, ISO 10006, gestión de portafolio, ESAL

Abstract

This Master's Final Project addresses the problem related to the need to strengthen project portfolio management at the Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro —PDP-MC—, an organization with territorial experience, accumulated knowledge and relationships with strategic stakeholders, but which requires greater methodological articulation, traceability, prioritization, monitoring and institutional learning. Based on this situation, the objective of the study was to design an Integral Management Model for the PDP-MC Project Bank, grounded in the OPM and ISO 10006 standards, aimed at improving strategic alignment, quality in project management and institutional sustainability. Regarding the method, an applied study was developed with a qualitative-documentary approach, supported by descriptive quantitative assessment, through institutional document review, a hybrid OPM–ISO 10006 maturity matrix, multicriteria gap analysis and a specific SWOT analysis for project management. As main results, the diagnosis showed an initial level of organizational maturity, with critical gaps in project inventory, life cycle, governance, prioritization, monitoring, opportunity management and lessons learned. Based on these findings, a model was designed under a functional support PMO logic, including a management flow, quality criteria, indicators, change control and a gradual implementation roadmap. The discussion made it possible to establish that the model is relevant and feasible for the PDP-MC, provided that it is adopted progressively, with internal ownership, institutional monitoring and subsequent adjustments.

Keywords: Project Bank, OPM, ISO 10006, portfolio management, ESAL

Glosario

ADKAR: modelo de gestión del cambio compuesto por cinco dimensiones: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo, orientadas a facilitar la adopción individual y organizacional de procesos de cambio (Hiatt, 2006).

Alineación estratégica: relación coherente entre los objetivos institucionales, las decisiones de priorización y los proyectos que conforman el portafolio de una organización (Hyväre, 2016; Project Management Institute, 2018).

Banco de Proyectos: sistema organizado de registro, clasificación, priorización, seguimiento y aprendizaje sobre iniciativas y proyectos institucionales, orientado a mejorar la formulación, gestión y toma de decisiones sobre proyectos (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

Brecha: diferencia identificada entre la situación actual de una organización y la condición deseada frente a una capacidad, proceso, práctica o resultado esperado (Al Aziza & Al-Hafiz, 2022; International Organization for Standardization, 2017).

Ciclo de vida del proyecto: secuencia de fases por las cuales transita una iniciativa o proyecto, desde su inicio hasta su cierre, evaluación y registro de aprendizajes (Project Management Institute, 2017).

Control de cambios: proceso mediante el cual se identifican, valoran, aprueban o rechazan modificaciones relevantes en el alcance, cronograma, recursos, responsables, productos o condiciones de un proyecto (Project Management Institute, 2017).

Criterios de calidad: parámetros utilizados para valorar la consistencia, pertinencia, trazabilidad, oportunidad y suficiencia de la información asociada a la gestión de proyectos (International Organization for Standardization, 2017).

Diagnóstico organizacional: proceso de análisis aplicado para reconocer la situación actual de una organización frente a un tema específico, identificando capacidades, debilidades, brechas y necesidades de mejora (David & David, 2017).

EDT: estructura de desglose del trabajo utilizada para organizar jerárquicamente los componentes, paquetes de trabajo y productos asociados a un proyecto o plan de implementación (Project Management Institute, 2017).

ESAL: entidad sin ánimo de lucro cuya finalidad principal no es la distribución de utilidades entre particulares, sino el cumplimiento de propósitos sociales, comunitarios, culturales, humanitarios, ambientales o de interés general (Decreto Ley 2150 de 1995; Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, s. f.).

FODA: herramienta de análisis estratégico que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como insumo para orientar decisiones organizacionales (David & David, 2017).

Gestión de oportunidades: proceso mediante el cual una organización identifica, analiza y prepara iniciativas o proyectos frente a posibles fuentes de financiación, alianzas, convocatorias o escenarios de cooperación (Schut et al., 2025).

Gestión de portafolio: proceso de organización, priorización, seguimiento y balanceo de un conjunto de proyectos, programas o iniciativas, con el fin de asegurar su coherencia con los objetivos estratégicos de la organización (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Project Management Institute, 2018).

Gobernanza: conjunto de roles, responsabilidades, criterios, instancias y mecanismos de decisión que orientan la gestión, priorización, seguimiento y control del portafolio de proyectos (Hyväri, 2016; Project Management Institute, 2018).

Indicador de desempeño: medida utilizada para hacer seguimiento al comportamiento, avance o resultado de un proceso, proyecto o componente de gestión (International Organization for Standardization, 2017; Project Management Institute, 2017).

ISO 10006: norma internacional que proporciona directrices para la gestión de la calidad en proyectos y orienta la aplicación de principios de calidad durante el ciclo de vida del proyecto (International Organization for Standardization, 2017).

Lecciones aprendidas: conocimientos derivados de la experiencia en la formulación, ejecución, seguimiento o cierre de proyectos, que pueden ser utilizados para mejorar futuras iniciativas y evitar la repetición de errores (Doskočil & Lacko, 2018; Project Management Institute, 2017).

Madurez organizacional en gestión de proyectos: nivel de desarrollo de una organización en cuanto a sus capacidades, procesos, herramientas, gobernanza, cultura y prácticas para gestionar proyectos de manera consistente y alineada con la estrategia (Karim et al., 2022; Project Management Institute, 2013).

Matriz de madurez: instrumento de valoración utilizado para analizar el grado de desarrollo de una organización frente a dimensiones específicas de gestión, formalización, aplicación y mejora de prácticas organizacionales (Karim et al., 2022; Project Management Institute, 2013).

Modelo Integral de Gestión: propuesta metodológica que articula procesos, roles, criterios, instrumentos, indicadores y mecanismos de seguimiento para fortalecer la gestión institucional de proyectos y portafolios (International Organization for Standardization, 2017; Project Management Institute, 2018).

OPM: enfoque de gestión organizacional de proyectos que integra la gestión de portafolios, programas y proyectos con los objetivos estratégicos de una organización (Project Management Institute, 2018).

PDP-MC: sigla utilizada para referirse a la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, organización territorial orientada al desarrollo humano sostenible, la gobernanza, la participación social y la construcción de paz en la región del Magdalena Centro (Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, 2020).

PMBOK: guía de fundamentos para la dirección de proyectos desarrollada por el Project Management Institute, que organiza buenas prácticas, procesos y áreas de conocimiento aplicables a la gestión de proyectos (Project Management Institute, 2017).

PMO: oficina o función de gestión de proyectos que apoya la estandarización, coordinación, seguimiento y mejora de las prácticas de gestión de proyectos dentro de una organización (Hill, 2013; Project Management Institute, 2013a).

PMO de soporte: tipo de PMO orientada a brindar acompañamiento metodológico, herramientas, formatos, criterios y buenas prácticas, sin asumir necesariamente control directo sobre todos los proyectos (Hill, 2013; Project Management Institute, 2013a).

Portafolio de proyectos: conjunto de proyectos, programas, iniciativas u oportunidades gestionadas por una organización, cuyo análisis conjunto permite priorizar, balancear recursos, hacer seguimiento y asegurar alineación estratégica (Project Management Institute, 2018).

Priorización: proceso mediante el cual se valoran y ordenan iniciativas o proyectos según criterios estratégicos, técnicos, financieros, territoriales, institucionales o de oportunidad (Archer & Ghasemzadeh, 1999; Cooper et al., 2001).

Proyecto: esfuerzo temporal orientado a generar un producto, servicio, resultado o cambio específico (Project Management Institute, 2017).

Riesgo: evento o condición incierta que, de materializarse, puede afectar positiva o negativamente el alcance, los tiempos, la calidad, los recursos, la sostenibilidad o los resultados de un proyecto (Project Management Institute, 2017).

SMEA: sistema de Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje orientado a fortalecer la medición, análisis y aprendizaje sobre procesos, resultados e impactos institucionales (Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, 2025).

Stakeholders: partes interesadas o actores que pueden afectar, ser afectados o tener interés en un proyecto, programa, portafolio o decisión institucional (Project Management Institute, 2017).

Trazabilidad: capacidad de reconstruir, verificar y seguir la historia, decisiones, documentos, cambios, avances y aprendizajes asociados a una iniciativa o proyecto (International Organization for Standardization, 2017).

Introducción

El presente Trabajo Final de Maestría desarrolla el diseño de un Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos de la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro —PDP-MC—, fundamentado en los principios de Organizational Project Management —OPM— y en las directrices de gestión de calidad de la norma ISO 10006. La propuesta surge de una necesidad institucional concreta: fortalecer la articulación entre estrategia, portafolio, formulación, priorización, seguimiento, trazabilidad y aprendizaje organizacional en una entidad sin ánimo de lucro con amplia trayectoria en procesos de desarrollo humano, construcción de paz, fortalecimiento comunitario y articulación territorial.

El presente Trabajo Final de Maestría parte del reconocimiento de una tensión institucional relevante. El PDP-MC no es una organización carente de experiencia en gestión de proyectos; por el contrario, cuenta con una trayectoria acumulada, instrumentos de trabajo, informes de gestión, relaciones con actores estratégicos y capacidades técnicas construidas durante años de intervención territorial. Sin embargo, estas capacidades no siempre operan bajo una lógica integrada de portafolio que permita conectar de manera sistemática las iniciativas, los criterios de decisión, los mecanismos de seguimiento, la gestión de oportunidades, el cierre de proyectos y la recuperación de aprendizajes. En este sentido, el problema no se reduce a la falta de formatos o herramientas, sino a la necesidad de consolidar un modelo que convierta la experiencia institucional dispersa en una capacidad organizada, trazable y útil para la toma de decisiones.

El objeto de estudio se centra, por tanto, en la gestión institucional de proyectos y portafolio del PDP-MC, particularmente en el diseño de un Banco de Proyectos entendido como un sistema de gestión y no como un archivo documental. Esta precisión es importante porque el Banco de Proyectos que se propone no se limita a registrar iniciativas, sino que busca apoyar la

identificación, clasificación, priorización, estructuración, seguimiento, evaluación y aprendizaje derivados de los proyectos institucionales. Bajo esta perspectiva, el trabajo aborda una problemática práctica de la organización, pero también dialoga con discusiones propias de la dirección organizacional de proyectos, la gestión de calidad y la sostenibilidad institucional en organizaciones del tercer sector.

Los antecedentes que fundamentan el trabajo se ubican en tres niveles complementarios. El primero corresponde a la propia experiencia institucional del PDP-MC y a los ejercicios internos de análisis estratégico, en los cuales se ha reconocido la importancia de mejorar la sistematización, la memoria organizacional, el seguimiento y la sostenibilidad de los procesos. El segundo se relaciona con marcos internacionales como OPM e ISO 10006, que ofrecen referentes para articular estrategia, gobernanza, calidad, trazabilidad y mejora continua en la gestión de proyectos. El tercero se vincula con la necesidad de adaptar estos enfoques a organizaciones sociales y territoriales, cuyas dinámicas no siempre responden a modelos corporativos tradicionales, sino a estructuras flexibles, multiactor, misionales y dependientes de alianzas, cooperación y fuentes externas de financiación.

A partir de este contexto, la pregunta que orienta el trabajo es la siguiente: ¿cómo diseñar un modelo integral de gestión para el Banco de Proyectos de la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, fundamentado en los estándares de Organizational Project Management y en las directrices de la norma ISO 10006, que garantice la alineación estratégica, la calidad en la gestión de proyectos y la sostenibilidad institucional? Esta pregunta se aborda desde un trabajo académico de extensión, orientado no a comprobar una hipótesis experimental, sino a diagnosticar una situación organizacional, interpretar sus brechas y formular una propuesta metodológica pertinente para el contexto institucional analizado.

En coherencia con lo anterior, el propósito general del trabajo consiste en diseñar un Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC que contribuya al fortalecimiento de la alineación estratégica, la calidad en la gestión de proyectos y la sostenibilidad institucional. Para alcanzar este propósito, se desarrolla un proceso diagnóstico y de diseño basado en revisión documental institucional, valoración de madurez mediante una matriz híbrida OPM–ISO 10006, análisis multicriterio de brechas y FODA específica en gestión de proyectos. Esta ruta metodológica permite reconocer la situación actual de la organización, identificar necesidades prioritarias y formular una arquitectura de gestión ajustada a sus capacidades reales, evitando tanto soluciones genéricas como propuestas sobredimensionadas.

La justificación del trabajo se sustenta en su aporte institucional, práctico y académico. En el plano institucional, el modelo ofrece una ruta para ordenar el portafolio de proyectos, mejorar la trazabilidad de las decisiones, fortalecer la priorización y conservar aprendizajes derivados de la experiencia acumulada. En el plano práctico, la propuesta puede apoyar la preparación frente a oportunidades de financiación, la consolidación de información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas ante aliados, financiadores, órganos de gobierno y comunidades. En el plano académico, el trabajo aporta una adaptación situada de marcos internacionales de gestión organizacional de proyectos y calidad a una organización social territorial, ampliando su discusión hacia contextos de desarrollo, paz, sostenibilidad y tercer sector.

El documento se organiza en diez capítulos. El primer capítulo presenta los aspectos contextuales, el planteamiento del problema, los objetivos, la descripción institucional y la revisión técnica de la propuesta. El segundo capítulo desarrolla el marco referencial, compuesto por el marco conceptual y el estado del arte. El tercer capítulo expone la aplicación de las áreas de conocimiento al desarrollo del Trabajo Final de Maestría. El cuarto capítulo presenta el diseño

metodológico y los instrumentos utilizados para el diagnóstico. El quinto capítulo desarrolla el diagnóstico institucional en gestión y dirección de proyectos. El sexto capítulo formula el Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC. El séptimo capítulo plantea el plan de trabajo para su implementación. El octavo capítulo presenta los resultados del proceso. El noveno capítulo desarrolla la discusión sobre sus implicaciones, utilidad, viabilidad y alcance. Finalmente, el décimo capítulo expone las conclusiones, aprendizajes y sugerencias derivadas del trabajo.

1. Aspectos contextuales

La presente sección reúne los elementos generales que enmarcan el Trabajo Final de Maestría y permiten comprender el entorno institucional, conceptual y académico en el que se desarrolla la propuesta. Su propósito es ubicar al lector en el contexto organizacional de la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, así como en el alcance y naturaleza del proyecto de grado, precisando los fundamentos sobre los cuales se estructura el diseño del modelo integral de gestión para el Banco de Proyectos. En este apartado se abordan el planteamiento del problema, los objetivos y demás componentes introductorios que orientan la lógica del trabajo y delimitan su campo de actuación, garantizando coherencia entre el título, el alcance metodológico y el desarrollo posterior del documento.

1.1 Planteamiento del problema

La Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro (PDP-MC) es una entidad sin ánimo de lucro con más de dos décadas de trayectoria en la promoción del desarrollo humano integral, la construcción de paz y el fortalecimiento comunitario en diecisiete municipios del Magdalena Centro. Su operación se estructura a partir de un plan estratégico financiado principalmente por socios estratégicos (ISA, ISAGEN, CHEC, ENEL, CORPOCALDAS) el cual se materializa en proyectos macro que, a su vez, se desagregan en múltiples iniciativas territoriales, programáticas y temáticas. Esta dinámica ha permitido una presencia sostenida en el territorio y un reconocimiento institucional relevante; sin embargo, también plantea la necesidad de fortalecer la articulación metodológica y funcional de la gestión del portafolio institucional.

En la actualidad, la Corporación no cuenta con un Banco de Proyectos concebido como un sistema integral de gestión de iniciativas, proyectos, oportunidades, seguimiento, trazabilidad y

aprendizaje institucional. La identificación, formulación, priorización, seguimiento y evaluación de las iniciativas presenta niveles de articulación y estandarización aún insuficientes entre las líneas transversales y estratégicas (Gobernabilidad y Gobernanza, Cultura de Paz y Reconciliación, Desarrollo Integral Sostenible, Infraestructura Ambiente y Sociedad, y Comunicación y Aprendizaje Regional), a partir de instrumentos y prácticas que requieren mayor integración bajo una lógica común de portafolio. Esta situación puede generar dispersión de información, riesgos de reprocesos, trazabilidad limitada de las decisiones y dificultades para consolidar reportes oportunos y homogéneos dirigidos a socios, financiadores y órganos de gobierno interno. El problema no se reduce, por tanto, a una carencia de herramientas operativas, sino a la ausencia de un modelo que articule de forma coherente la estrategia institucional con la gestión del portafolio y de los proyectos.

1.1.1 Manifestación y consecuencias del problema

Las consecuencias de esta fragmentación trascienden el ámbito operativo y se manifiestan en indicadores medibles del desempeño institucional:

Pérdida de oportunidades de financiación externa: Durante 2024 se formularon 8 propuestas de proyectos dirigidas a entidades públicas y privadas fuera del círculo de socios actuales, sin resultados favorables. Esta situación evidencia una brecha entre la capacidad técnica para formular iniciativas y la capacidad institucional para demostrar trazabilidad, gobernanza y estándares de calidad que son requisitos crecientes en escenarios de cooperación internacional y alianzas con el sector público y privado.

Debilidad en procesos de priorización estratégica: La ausencia de criterios institucionales explícitos para decidir qué proyectos deben ejecutarse prioritariamente cuando hay restricciones

de capacidad (humana, financiera, relacional) afecta la calidad y oportunidad de la información utilizada para la toma de decisiones estratégicas, debilitando los procesos de balanceo del portafolio.

Reprocesos y demoras en consolidación de información: La duplicidad de formatos entre líneas obliga a reformular propuestas cuando se presentan a diferentes financiadores y genera demoras en la consolidación de reportes técnicos, lo que afecta la percepción de competencia institucional ante stakeholders clave.

Por un lado, estas consecuencias limitan la capacidad de la Corporación para diversificar sus fuentes de financiación más allá de los socios actuales. Por otro, inciden directamente en la sostenibilidad institucional, considerando que, de acuerdo con sus estatutos al PDP-MC le restan cinco años para su eventual disolución. Sin un modelo que permita fortalecer la gobernanza, la trazabilidad y la capacidad de gestión del portafolio, la Corporación podría enfrentar mayores riesgos para sostener su capacidad institucional hacia el horizonte 2030. Esto implicaría una afectación significativa para la continuidad de procesos territoriales, aprendizajes acumulados y capacidades construidas durante más de dos décadas de acompañamiento a comunidades del Magdalena Centro.

1.1.2 Variables de interés y marco conceptual del problema

El problema puede esquematizarse mediante la identificación de tres tipos de variables:

Variable independiente: Ausencia de un modelo integral que articule los instrumentos existentes, la gestión de iniciativas, la priorización, el seguimiento, la calidad y la trazabilidad del portafolio de proyectos, fundamentado en marcos reconocidos de gobernanza de portafolio (OPM) y gestión de calidad (ISO 10006).

Variables intervinientes: (1) Nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos y portafolio (Nivel 1: procesos ad-hoc, sin estandarización institucional), (2) Capacidad instalada del equipo técnico (1 Subdirección Técnica, 5 coordinadores de línea, 1 coordinación de Mesas Subregionales, 4 profesionales de apoyo), y (3) Diversidad de stakeholders con expectativas diferenciadas (socios estratégicos, entidades territoriales, comunidades afrodescendientes, consejos consultivos de mujeres, productores rurales, jóvenes líderes, ambientalistas, sector turismo).

Variable dependiente: Sostenibilidad institucional del PDP-MC, operacionalizada a través de: (1) Capacidad de diversificar fuentes de financiación, (2) Eficiencia en formulación y ejecución de proyectos (medida por reducción de reprocesos y oportunidad en reportes), (3) Competitividad en convocatorias de cooperación y alianzas estratégicas, y (4) Trazabilidad y transparencia en la rendición de cuentas

1.1.3 Marcos de referencia y vacío conceptual

Desde el punto de vista del conocimiento y la práctica en dirección de proyectos, existen marcos consolidados para abordar estas problemáticas. El enfoque de Organizational Project Management (OPM), desarrollado por el Project Management Institute (PMI, 2018), propone mecanismos para alinear la estrategia organizacional con portafolios, programas y proyectos, garantizando que la selección y priorización de iniciativas maximice el valor estratégico. Por su parte, la norma ISO 10006:2017 establece lineamientos para asegurar la gestión de la calidad en proyectos a lo largo de su ciclo de vida, desde la planificación hasta el cierre.

No obstante, en el contexto de organizaciones sin ánimo de lucro orientadas a desarrollo territorial y construcción de paz en Colombia, estos enfoques suelen ser abordados de manera

parcial o instrumental, sin una integración explícita en un modelo de gestión adaptado a las particularidades institucionales, misionales y de gobernanza propias del tercer sector. Mientras la literatura documenta abundantemente la aplicación de estos marcos en contextos empresariales (Cooper et al., 2001; Archer & Ghasemzadeh, 1999) o de infraestructura pública bajo metodología del Marco Lógico - DNP (Departamento Nacional de Planeación, 2015), existe un vacío documentado respecto a su aplicación integrada en ESAL colombianas del sector paz.

En este sentido, se identifica un vacío relevante y una oportunidad de innovación: la ausencia de un modelo integral de gestión para el Banco de Proyectos que, presentado bajo una lógica funcional de PMO de soporte, articule de manera sistemática los principios de alineación estratégica del OPM con las directrices de gestión de la calidad de la ISO 10006, y que responda a las necesidades reales de gobernanza, trazabilidad y sostenibilidad institucional de organizaciones como el PDP-MC. Este vacío no ha sido suficientemente abordado en los modelos vigentes aplicados a organizaciones de desarrollo territorial, donde frecuentemente se privilegian enfoques genéricos o se trasladan esquemas diseñados para contextos corporativos sin suficiente adaptación a sus particularidades misionales, territoriales y de gobernanza.

1.1.4 Relevancia del problema

La relevancia del problema radica en la necesidad de adaptar marcos conceptuales desarrollados para contextos empresariales o de infraestructura pública (OPM, ISO 10006) a las particularidades del tercer sector en Colombia, específicamente en organizaciones que trabajan construcción de paz territorial. Esta adaptación no es trivial, pues implica resolver tensiones entre agilidad estratégica (capacidad de responder a oportunidades emergentes y demandas territoriales) y rigor metodológico (trazabilidad, calidad, rendición de cuentas).

La relevancia social se vincula con la sostenibilidad del PDP-MC como actor regional clave en desarrollo humano y paz territorial en el Magdalena Centro. El fortalecimiento de su capacidad de gestión de portafolio no solo garantiza la continuidad de sus intervenciones más allá del horizonte estatutario, sino que también asegura la permanencia de espacios de participación democrática, acompañamiento a comunidades rurales y fortalecimiento del tejido social que la Corporación ha consolidado durante más de dos décadas.

La relevancia práctica se evidencia en la transferibilidad de los resultados: el modelo diseñado podrá ser adaptado por otras ESAL colombianas del sector desarrollo y paz que enfrentan retos similares de sostenibilidad, multiplicidad de stakeholders y necesidad de demostrar competencia técnica ante financiadores cada vez más exigentes.

1.1.5 Pregunta de investigación

A partir de este marco, el problema de investigación se formula en los siguientes términos: ¿Cómo diseñar un modelo integral de gestión para el Banco de Proyectos de la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, fundamentado en los estándares de Organizational Project Management (OPM) y en las directrices de la norma ISO 10006, que garantice la alineación estratégica, la calidad en la gestión de proyectos y la sostenibilidad institucional?

Esta pregunta cumple con los criterios de investigación aplicada: es factible (en la medida en que existe acceso a información documental institucional autorizada, así como disponibilidad de marcos conceptuales reconocidos para orientar el diagnóstico y el diseño del modelo), interesante (aborda un vacío documentado en la literatura sobre gestión de portafolios en el tercer sector colombiano), novedosa (integra marcos no previamente aplicados de forma sistemática a

este contexto) relevante (aporta conocimiento transferible al sector) y específica (delimita claramente objeto de estudio, marcos de referencia y resultados esperados).

1.2 Objetivos

La estructuración de la presente propuesta se fundamenta en la necesidad de transitar desde una gestión de proyectos fragmentada hacia un modelo de madurez organizacional que garantice la calidad y la continuidad institucional. Para ello, el diseño se orienta no solo a la creación de procesos técnicos, sino a la formalización de un ecosistema de gestión que armonice las capacidades estratégicas propias del marco Organizational Project Management (OPM) con los estándares de calidad en proyectos establecidos por la norma ISO 10006.

Bajo esta lógica, el trabajo se propone alcanzar un equilibrio entre el rigor metodológico y la realidad operativa de la Corporación, asegurando que cada fase del diseño responda a las brechas identificadas en el diagnóstico inicial. La secuencia de objetivos específicos responde a una lógica de diseño incremental: primero se identifica el estado actual de madurez organizacional y las necesidades que el modelo debe atender (objetivo específico 1); luego se construye la arquitectura conceptual y metodológica del Banco de Proyectos bajo los estándares seleccionados (objetivo específico 2); posteriormente se operacionaliza esta arquitectura mediante lineamientos concretos de gobernanza y criterios de calidad (objetivo específico 3); y finalmente se establece el sistema que permitirá medir la efectividad del modelo en el tiempo (objetivo específico 4). De esta manera, los objetivos articulan coherentemente el tránsito desde el diagnóstico hasta la propuesta de un modelo integral, trazable y sostenible.

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo integral de gestión para el Banco de Proyectos de la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, fundamentado en los estándares de OPM e ISO 10006, que garantice la alineación estratégica, la calidad en la gestión de proyectos y la sostenibilidad institucional.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de la Corporación en materia de gestión de proyectos y portafolio, identificando fortalezas, debilidades y necesidades que orienten el diseño del Banco de Proyectos del PDP-MC
2. Definir la estructura metodológica del modelo, integrando los principios de alineación estratégica de OPM y las directrices de gestión de calidad de ISO 10006, buscando un marco de referencia que oriente el diseño, estructuración y operación futura del Banco de Proyectos del PDP-MC.
3. Establecer lineamientos de gobernanza y criterios de calidad para la gestión del portafolio, aplicando los principios de OPM y los lineamientos de ISO 10006, que permita el fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones y la coherencia del Banco de Proyectos con los órganos de decisión del PDP-MC.
4. Formular mecanismos de seguimiento y evaluación del modelo, utilizando enfoques derivados de OPM y lineamientos de gestión de calidad de ISO 10006, orientado a la medición de su efectividad y el aseguramiento de la sostenibilidad institucional y territorial del PDP-MC.

1.3 Descripción institucional

La Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro es una entidad privada sin ánimo de lucro fundada el 18 de agosto de 2005 en el municipio de La Dorada, departamento de Caldas, bajo la jurisdicción de la Diócesis de La Dorada-Guaduas. Surge como una iniciativa regional orientada a promover el desarrollo humano integral y la construcción de paz en el Magdalena Centro, territorio históricamente atravesado por dinámicas de conflicto armado, desigualdad social y fragmentación institucional. La Corporación hace parte de la Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo Integral y Paz (REDPRODEPAZ), lo que la integra a un entramado nacional de organizaciones dedicadas a la transformación territorial desde enfoques participativos y de fortalecimiento comunitario.

De acuerdo con su declaración institucional, la misión de la CPDPMC consiste en poner a disposición de la región su capacidad, autonomía, compromiso, confianza y solidez, con el fin de promover el empoderamiento comunitario y propiciar escenarios de articulación de actores sociales e institucionales en la construcción de procesos de desarrollo y paz, desde una perspectiva humana integral y sostenible. Su visión proyectada al año 2030 establece que los habitantes del Magdalena Centro impulsarán el desarrollo humano, social, económico y político de la región, comprometidos con el sostenimiento de la paz, el cuidado del medio ambiente y la transformación digital del territorio. Estos enunciados se sustentan en un conjunto de valores institucionales que orientan su actuación: solidaridad, democracia, inclusión, respeto, sostenibilidad y equidad.

En términos funcionales, la Corporación desarrolla su labor a través del fortalecimiento de capacidades comunitarias para la prevención de conflictos y la reconciliación, la facilitación de consensos para el desarrollo regional, la promoción de alianzas institucionales y comunitarias, el apoyo a proyectos de emprendimiento rural con enfoque de inclusión social y la generación de

escenarios de participación ciudadana y empoderamiento comunitario. Estas acciones se materializan en programas y proyectos que articulan actores públicos, privados, comunitarios y académicos, configurando una dinámica de intervención territorial de carácter multiactor y multisectorial.

La zona de influencia de la CPDPMC abarca áreas urbanas y rurales de los departamentos de Caldas, Cundinamarca, Antioquia y Boyacá. En el departamento de Caldas, su presencia se concentra en los municipios de La Dorada, Manzanares, Marquetalia, Marulanda, Norcasia, Pensilvania, Samaná y Victoria. En Cundinamarca, desarrolla procesos en Guaduas, Caparrapí, Chaguaní, La Palma, Puerto Salgar y Yacopí. En Antioquia y Boyacá, adelanta estrategias los municipios de Puerto Triunfo, Sonsón y Puerto Boyacá respectivamente. Esta cobertura regional, caracterizada por diversidad geográfica, social y económica, implica una operación distribuida territorialmente y una gestión simultánea de múltiples iniciativas con diferentes niveles de complejidad técnica y articulación institucional.

Desde el punto de vista organizativo, la Corporación cuenta con una estructura de gobernanza conformada por Asamblea General y Junta Directiva, y una estructura administrativa encabezada por la Dirección Ejecutiva y la Subdirección Técnica, desde la cual se coordinan las líneas estratégicas y los equipos de trabajo territorial. La gestión institucional se desarrolla mediante un portafolio activo de proyectos financiados por aliados estratégicos del sector empresarial, cooperación e instituciones públicas, los cuales se despliegan en iniciativas territoriales y programáticas alineadas con el plan estratégico institucional.

Este contexto organizacional esta (caracterizado por una amplia cobertura territorial, multiplicidad de actores, diversidad de fuentes de financiación y ejecución simultánea de

proyectos) configura el escenario en el cual se desarrolla el presente Trabajo Final de Maestría, orientado al diseño de un modelo integral de gestión para el Banco de Proyectos de la Corporación.

1.4 Revisión técnica de la propuesta

La formulación del presente proyecto se fundamenta en ejercicios institucionales de análisis estratégico desarrollados durante el año 2025 en el marco de la consolidación del Plan Estratégico 2026–2027. La Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro adelantó un análisis DOFA institucional y DOFA por cada línea estratégica, contruidos de manera participativa con los equipos técnicos y las Mesas Subregionales de Trabajo. Estos ejercicios permitieron identificar factores internos y externos que inciden directamente en la sostenibilidad organizacional, la calidad de la gestión y la capacidad de incidencia territorial del Programa.

El diagnóstico institucional reconoce fortalezas relevantes, tales como un modelo territorial consolidado a través de las Mesas Subregionales de Trabajo, un amplio capital social, experiencia metodológica validada y reconocimiento regional como actor articulador. Sin embargo, también identifica debilidades estructurales asociadas a la baja sistematización unificada de resultados, la ausencia de registros homogéneos de avances e impactos, la limitada infraestructura tecnológica integrada y la dependencia operativa del acompañamiento técnico institucional en algunos procesos territoriales. Estas debilidades evidencian que, aunque existe capacidad técnica y legitimidad social, la organización no cuenta con un sistema integral que articule estrategia, portafolio y seguimiento de proyectos bajo criterios estandarizados.

De manera complementaria, las DOFA por línea estratégica profundizan en problemáticas similares: desigual nivel de consolidación territorial, falta de sistematización uniforme de acuerdos e impactos, escasa visibilidad estructurada de resultados y ausencia de herramientas unificadas de

seguimiento. La reiteración de estas debilidades en distintos niveles del análisis confirma que la problemática no es aislada ni coyuntural, sino transversal a la estructura organizacional.

En respuesta a estas brechas, el propio ejercicio DOFA propone estrategias orientadas a fortalecer el Sistema de Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (SMEA), sistematizar la memoria organizativa, fortalecer la transformación digital y mejorar la infraestructura tecnológica. Estas orientaciones estratégicas constituyen un antecedente directo del presente proyecto, en tanto evidencian que la necesidad de integrar información, fortalecer la trazabilidad y consolidar la gestión institucional ya ha sido reconocida formalmente por la organización.

Adicionalmente, en espacios técnicos internos se ha manifestado la necesidad de estructurar un portafolio de servicios o un sistema que permita organizar los proyectos diseñados, presentados y ejecutados por la Corporación. Si bien estos planteamientos no han sido formalizados aún como decisión estratégica en los órganos de gobierno, su recurrencia en actas y discusiones técnicas confirma la existencia de una demanda organizacional por ordenar el portafolio institucional.

En este contexto, el diseño de un modelo integral de gestión para el Banco de Proyectos se configura como una respuesta técnica y estratégica coherente con los hallazgos de los ejercicios institucionales de análisis estratégico. El proyecto no introduce una problemática nueva, sino que formaliza y articula necesidades previamente identificadas: sistematización unificada, mejora en la trazabilidad, fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y consolidación de la sostenibilidad institucional. Desde la perspectiva competitiva, el modelo permitirá fortalecer la capacidad de la Corporación para diversificar fuentes de financiación, mejorar la priorización estratégica de iniciativas y garantizar calidad metodológica en la gestión de proyectos, alineando

su acción territorial con estándares reconocidos de dirección organizacional de proyectos y gestión de la calidad.

2. Marco referencial

2.1 Marco conceptual

El presente capítulo desarrolla los referentes conceptuales, técnicos y académicos que sustentan el diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC. Su propósito es establecer una base argumentativa que permita comprender por qué la gestión de proyectos no puede abordarse únicamente desde herramientas operativas aisladas, sino desde una perspectiva organizacional que articule estrategia, portafolio, calidad, gobernanza, trazabilidad y aprendizaje institucional. Para ello, el marco referencial se estructura a partir de los conceptos de Organizational Project Management —OPM—, ISO 10006, Project Management Office —PMO— y Banco de Proyectos, incorporando además una aproximación al marco legal de las ESAL en Colombia y su relación con la rendición de cuentas y la gestión responsable de la información.

Posteriormente, el estado del arte revisa tendencias y aplicaciones recientes asociadas a la dirección organizacional de proyectos, la madurez en gestión, los estándares de calidad y la gestión de proyectos en organizaciones de desarrollo territorial. Esta revisión permite ubicar el trabajo dentro de una discusión académica y práctica más amplia, al tiempo que evidencia la necesidad de adaptar marcos internacionales de gestión a las condiciones particulares de organizaciones sociales, territoriales y sin ánimo de lucro como el PDP-MC.

2.1.1 Organizational Project Management (OPM)

La evolución de la gestión de proyectos durante las últimas décadas ha trascendido el enfoque tradicional centrado exclusivamente en la ejecución individual de proyectos para incorporar una perspectiva organizacional más amplia. En este contexto emerge el concepto de Organizational Project Management (OPM), entendido como un marco integrador que conecta la estrategia institucional con la gestión de portafolios, programas y proyectos, asegurando coherencia entre los objetivos estratégicos y las iniciativas ejecutadas por la organización.

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2018), OPM es la “integración de la gestión de portafolios, programas y proyectos con los habilitadores organizacionales para alcanzar los objetivos estratégicos”. Esta definición implica que la gestión de proyectos no puede operar de manera aislada ni reactiva, sino que debe articularse con los procesos de planificación estratégica, gobernanza y toma de decisiones institucionales. En consecuencia, OPM introduce una visión sistémica donde la selección, priorización y control de iniciativas se subordinan al propósito estratégico de la organización (PMI, 2018).

Esta perspectiva responde, en parte, a las críticas formuladas por Mintzberg (1994) respecto a los modelos tradicionales de planeación estratégica, los cuales tienden a formalizar excesivamente el diseño estratégico sin garantizar su implementación efectiva. En ausencia de mecanismos de gobernanza y alineación, la estrategia corre el riesgo de convertirse en un ejercicio declarativo. OPM, en cambio, propone un puente operativo entre formulación estratégica y ejecución mediante la estructuración del portafolio institucional.

En la misma línea, Collis y Rukstad (2008) sostienen que una estrategia efectiva debe expresar con claridad el objetivo organizacional, el alcance competitivo y la ventaja distintiva. Trasladado al ámbito de la gestión por proyectos, ello implica que el portafolio debe reflejar

explícitamente la intención estratégica y no limitarse a un conjunto de iniciativas dispersas. Desde esta óptica, el portafolio actúa como instrumento de materialización de la estrategia.

Un componente central de OPM es la noción de madurez organizacional, desarrollada por el PMI a través del Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) (PMI, 2013). Este modelo propone que las organizaciones transitan por distintos niveles de desarrollo en su capacidad para gestionar proyectos de manera integrada y alineada con la estrategia. La madurez no se limita a la estandarización de procesos, sino que involucra cultura organizacional, liderazgo, sistemas de información y mecanismos de mejora continua.

Estudios aplicados sobre modelos de madurez evidencian que la formalización progresiva de prácticas de gestión de proyectos está asociada a mejoras en desempeño organizacional. Neves et al. (2013), al aplicar el modelo Prado-PM en una institución de investigación y desarrollo, identifican que la ausencia de estandarización y gobernanza integrada genera fragmentación operativa y pérdida de trazabilidad. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la madurez en OPM no es un ejercicio técnico aislado, sino una condición estructural para garantizar coherencia institucional. Asimismo, investigaciones recientes sobre la contribución estratégica de las oficinas de gestión de proyectos (PMO) muestran que la alineación organizacional depende de la capacidad de integrar información, priorizar iniciativas y establecer mecanismos de control coherentes con los objetivos estratégicos (Sandhu et al., 2024). En ausencia de esta integración, la organización tiende a operar bajo lógicas departamentales independientes que dificultan la consolidación del portafolio.

En síntesis, la literatura sobre OPM converge en tres elementos fundamentales: (1) La necesidad de vincular explícitamente estrategia y ejecución, (2) Estandarización) la importancia

de la madurez organizacional como indicador de capacidad institucional y (3) el rol de estructuras formales (como la PMO o mecanismos equivalentes) para garantizar gobernanza y alineación.

Sin embargo, buena parte de los estudios empíricos se concentran en organizaciones corporativas o en sectores industriales, dejando menos explorada la aplicación de OPM en organizaciones del tercer sector con estructuras flexibles y dependencia de múltiples financiadores. Este vacío resulta particularmente relevante para el caso del Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, cuya dinámica operativa exige integrar estrategia territorial, cooperación internacional y rendición de cuentas bajo un esquema de gestión articulado.

2.1.2 ISO 10006

La gestión organizacional basada en proyectos requiere no solo alineación estratégica, sino también mecanismos que garanticen calidad, trazabilidad y consistencia en la ejecución. En este sentido, la norma ISO 10006:2017 constituye una referencia internacional específica para la gestión de la calidad en proyectos, proporcionando directrices para asegurar que los procesos de dirección, ejecución y control cumplan estándares sistemáticos y verificables (International Organization for Standardization [ISO], 2017).

A diferencia de la ISO 9001, que establece requisitos generales para sistemas de gestión de calidad organizacionales, la ISO 10006 se enfoca específicamente en la aplicación de principios de calidad dentro del ciclo de vida de los proyectos. La norma enfatiza la planificación de la calidad, la asignación de responsabilidades, la gestión de riesgos, la documentación sistemática y el aseguramiento de resultados conforme a los requisitos de las partes interesadas (ISO, 2017). En este sentido, introduce un enfoque estructurado que permite reducir variabilidad, reprocesos y fallas derivadas de prácticas informales.

Desde una perspectiva técnica, ISO 10006 se articula con otros marcos internacionales como International Organization for Standardization, 2012, que proporciona directrices generales para la gestión de proyectos, reforzando la coherencia metodológica y la estandarización institucional (ISO, 2012). Esta complementariedad resulta relevante cuando se busca integrar calidad y gobernanza dentro de organizaciones cuya operación depende de múltiples proyectos simultáneos.

Diversos estudios han evaluado la aplicación de sistemas de gestión de calidad en proyectos bajo el marco ISO 10006. Jumaa y Khaleel (2022), en una evaluación empírica de proyectos municipales, evidencian que la implementación de directrices de calidad contribuye a mejorar la claridad en la asignación de responsabilidades, la estandarización documental y la reducción de desviaciones operativas. Sin embargo, también señalan que la adopción efectiva depende del compromiso organizacional y de la integración con estructuras de gobernanza existentes.

Este hallazgo introduce una dimensión crítica: la calidad en proyectos no puede entenderse como un sistema paralelo o accesorio, sino como un componente integrado de la arquitectura organizacional. Aquí emerge la complementariedad con Organizational Project Management (OPM). Mientras OPM se concentra en la alineación estratégica y la madurez organizacional (PMI, 2018), ISO 10006 aporta el “cómo” operativo para asegurar consistencia en la ejecución. En otras palabras, OPM define la coherencia estratégica del portafolio, pero ISO 10006 contribuye a la estandarización y aseguramiento de cada proyecto dentro de ese portafolio.

La literatura reciente sugiere que la integración entre madurez organizacional y sistemas de calidad incrementa la probabilidad de éxito sostenido. Estudios sobre madurez en gestión de proyectos indican que organizaciones con procesos formalizados y mecanismos de control estructurados presentan mayor estabilidad en resultados y mejor capacidad de aprendizaje

institucional (Neves et al. (2013)). No obstante, gran parte de esta evidencia proviene de sectores industriales o tecnológicos, con menor desarrollo en contextos sociales o territoriales.

Un aspecto crítico en la implementación de ISO 10006 es el riesgo de burocratización. La formalización excesiva puede generar cargas documentales que no necesariamente se traducen en mejora de desempeño si no existe una alineación clara con la estrategia organizacional. En este punto, el enfoque integrador con OPM resulta fundamental: la calidad debe estar subordinada a la estrategia y no convertirse en un fin en sí misma.

En organizaciones del tercer sector, donde la legitimidad institucional depende de la rendición de cuentas ante múltiples financiadores y actores territoriales, la trazabilidad documental y la claridad metodológica adquieren un valor estratégico. Sin embargo, la literatura evidencia escasos estudios que integren explícitamente ISO 10006 con modelos de OPM en organizaciones sin ánimo de lucro con enfoque territorial. Esta ausencia constituye un vacío relevante, particularmente en contextos latinoamericanos donde la gestión por proyectos es la principal modalidad operativa.

En síntesis, mientras OPM aporta el marco de alineación estratégica y gobernanza del portafolio, ISO 10006 introduce los mecanismos técnicos para asegurar calidad, consistencia y mejora continua en la ejecución de proyectos. La integración de ambos marcos permite superar la fragmentación entre planeación estratégica y control operativo, configurando un sistema articulado de gestión organizacional basada en proyectos.

2.1.3 Project Management Office (PMO)

La consolidación de Organizational Project Management (OPM) dentro de una organización requiere mecanismos estructurales que permitan articular estrategia, portafolio y

ejecución. En este contexto, la Project Management Office (PMO) emerge como una unidad organizacional destinada a estandarizar prácticas, consolidar información y garantizar coherencia en la gestión de proyectos. El Project Management Institute (PMI, 2013) define la PMO como una estructura que centraliza y coordina la gestión de proyectos bajo su dominio, proporcionando soporte, control o dirección directa sobre las iniciativas organizacionales.

Desde una perspectiva funcional, la PMO no es un fin en sí misma, sino un instrumento de gobernanza. Su valor radica en la capacidad de integrar procesos, facilitar la toma de decisiones y asegurar alineación estratégica. La literatura especializada identifica tres tipologías principales de PMO (PMI, 2013; Hill, 2013): (1) PMO de soporte, orientada a brindar plantillas, metodologías, capacitación y asesoría sin ejercer autoridad directa sobre los proyectos, (2) PMO de control, que además de soporte establece estándares obligatorios, monitorea cumplimiento y consolida reportes, y (3) PMO directiva, que asume responsabilidad directa sobre la ejecución de proyectos y la asignación de recursos. Estas tipologías no son excluyentes, sino que representan distintos niveles de formalización y autoridad. La elección del modelo depende de la madurez organizacional, la cultura institucional y la complejidad del portafolio.

Hill (2013) sostiene que la efectividad de una PMO se mide por su capacidad para generar valor organizacional, lo cual implica mejorar la visibilidad del portafolio, reducir redundancias y facilitar la priorización estratégica. Sin embargo, investigaciones empíricas muestran que la implementación de una PMO no garantiza automáticamente mejoras en desempeño si no existe claridad en sus funciones y alineación con la estrategia organizacional (Sandhu et al., 2024). En organizaciones donde la PMO se limita a tareas administrativas o de reporte, puede convertirse en una estructura burocrática sin impacto real.

En términos funcionales, la PMO cumple al menos cinco roles clave: (1) Estandarización metodológica, mediante la definición de procesos comunes, (2) gestión de la información, consolidando datos del portafolio, (3) monitoreo y control, asegurando cumplimiento de objetivos y cronogramas, (4) soporte a la toma de decisiones, proporcionando información integrada a la alta dirección, y (5) gestión del conocimiento, capturando lecciones aprendidas y buenas prácticas. Estos roles se conectan directamente con los principios de OPM, en la medida en que facilitan la integración entre estrategia y ejecución. Asimismo, la PMO puede actuar como vehículo operativo para implementar directrices de calidad basadas en ISO 10006, al establecer controles documentales, mecanismos de revisión y procesos de mejora continua.

No obstante, la literatura advierte sobre el riesgo de sobredimensionar la estructura de la PMO en organizaciones con recursos limitados o con culturas organizacionales altamente flexibles. En contextos del tercer sector, donde las estructuras suelen ser livianas y los equipos operan con alta autonomía, una PMO excesivamente centralizada puede generar resistencia interna o cargas administrativas desproporcionadas. Por ello, varios autores sugieren adoptar configuraciones adaptativas que equilibren control y flexibilidad (Hill, 2013; Karkukly, 2012).

En síntesis, desde una lógica funcional, la PMO debe entenderse como un mecanismo organizacional destinado a articular procesos, información y decisiones en torno al portafolio institucional. Su configuración depende del nivel de madurez y de la estrategia organizacional, pero su finalidad última es fortalecer la coherencia, la transparencia y la capacidad de respuesta ante el entorno.

2.1.4 Banco de Proyectos

En el contexto colombiano, el concepto de Banco de Proyectos se encuentra estrechamente vinculado al Sistema Nacional de Planeación y a los mecanismos de estructuración y viabilización de proyectos de inversión pública. Tradicionalmente, los bancos de programas y proyectos han sido concebidos como instrumentos técnicos destinados a registrar, evaluar y priorizar iniciativas en coherencia con los planes de desarrollo y los marcos presupuestales vigentes (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2015). En este sentido, el Banco de Proyectos cumple una función estructuradora: garantizar que las iniciativas formuladas respondan a criterios metodológicos, financieros y estratégicos definidos institucionalmente.

La Metodología General Ajustada (MGA), desarrollada por el DNP, establece lineamientos para la formulación, evaluación y seguimiento de proyectos de inversión pública, incorporando componentes como diagnóstico, identificación de alternativas, análisis de costos, marco lógico y evaluación de impactos. Este enfoque técnico introduce una disciplina metodológica que busca asegurar coherencia, trazabilidad y control en la asignación de recursos públicos. Si bien el PDP-MC no es una entidad pública, su interacción permanente con entidades territoriales y su participación en convocatorias de cooperación con recursos estatales hacen pertinente adoptar un lenguaje metodológico compatible con este sistema.

Desde una perspectiva funcional, el Banco de Proyectos no debe limitarse a un repositorio documental. En el ámbito internacional de la gestión de portafolio (Project Portfolio Management), el banco se concibe como un instrumento dinámico de priorización y alineación estratégica, que permite evaluar iniciativas en función de criterios definidos por la organización (PMI, 2018). Así, mientras el enfoque público enfatiza la viabilidad técnica y financiera de cada proyecto, el enfoque de portafolio introduce la dimensión estratégica y la gestión integral de recursos.

La articulación entre ambas lógicas resulta particularmente relevante para organizaciones del tercer sector que operan mediante múltiples fuentes de financiación. Un Banco de Proyectos con enfoque técnico–metodológico permite estandarizar la formulación bajo criterios comparables, facilitar la presentación ante convocatorias públicas y privadas, y garantizar consistencia en la información reportada a financiadores. Sin embargo, su integración con principios de OPM amplía su alcance, al incorporar criterios de priorización alineados con el plan estratégico institucional.

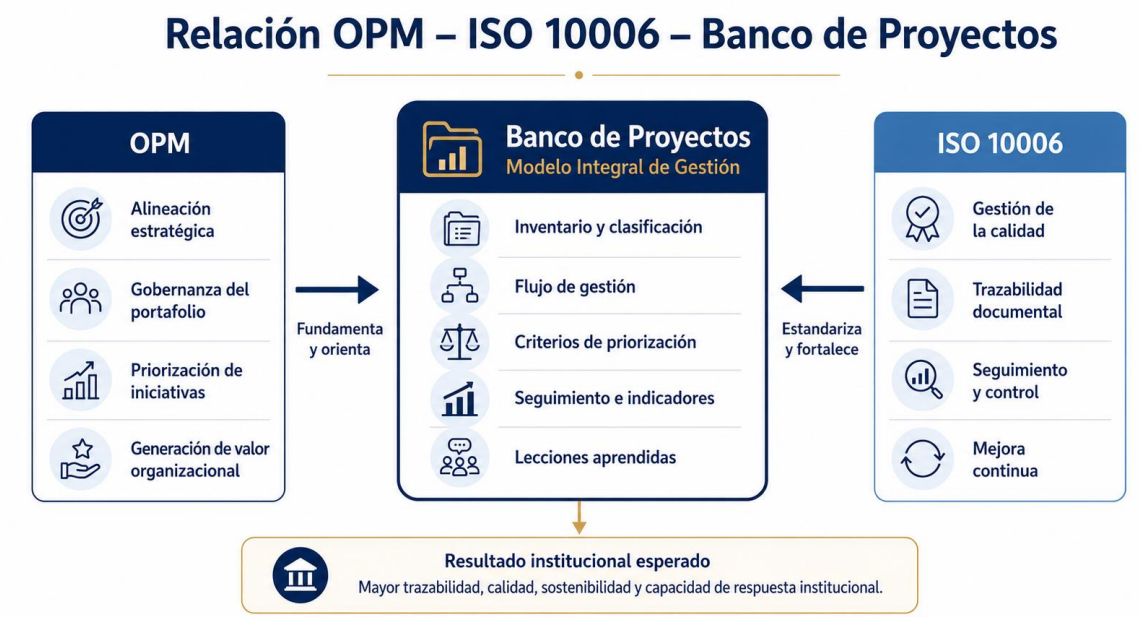
En este marco, el Banco de Proyectos puede entenderse como el punto de convergencia entre tres dimensiones: (1) Dimensión técnica, asociada a la estructuración metodológica y viabilidad de iniciativas (DNP, 2015; MGA), (2) Dimensión estratégica, vinculada a la selección y priorización bajo criterios organizacionales (PMI, 2018), y (3) Dimensión de calidad, orientada a la estandarización y aseguramiento de procesos conforme a directrices como ISO 10006 (ISO, 2017). La ausencia de un sistema formal que integre estas dimensiones suele derivar en formulaciones dispersas, reprocesos y pérdida de trazabilidad institucional. La literatura sobre madurez organizacional sugiere que la formalización de criterios de selección y la consolidación de información de portafolio son elementos centrales para avanzar hacia niveles superiores de gobernanza (PMI, 2013; Neves et al. (2013)).

No obstante, la evidencia académica muestra escasa producción específica sobre la implementación de Bancos de Proyectos en organizaciones sociales territoriales bajo estándares internacionales de OPM e ISO 10006. La mayoría de estudios se concentran en bancos de inversión pública o en sistemas corporativos de gestión de portafolio, lo que evidencia un vacío conceptual en la intersección entre gestión estratégica, calidad y tercer sector.

En consecuencia, el banco de Proyectos en el marco del modelo propuesto para el PDP-MC no se concibe únicamente como una herramienta administrativa, sino como un mecanismo estructurador que armoniza la disciplina metodológica del sector público colombiano con los principios de alineación estratégica de OPM y los estándares de calidad definidos por ISO 10006.

La siguiente figura resume la relación conceptual entre OPM, ISO 10006 y el Banco de Proyectos, mostrando cómo estos referentes se articulan para sustentar el modelo propuesto.

Figura 1 Relación entre OPM, ISO 10006 y Banco de Proyectos



En conjunto, la figura evidencia que el modelo diseñado no surge de referentes aislados, sino de la integración entre la alineación estratégica de OPM, los criterios de calidad de ISO 10006 y la lógica operativa del Banco de Proyectos.

2.1.5 Marco legal de las ESAL, trazabilidad y gestión responsable de la información

En Colombia, las entidades sin ánimo de lucro —ESAL— constituyen organizaciones que no persiguen la distribución de beneficios económicos entre particulares, sino el desarrollo de finalidades sociales comunitarias, altruistas, humanitarias, culturales, ambientales o de interés general. Esta naturaleza jurídica implica exigencias particulares de transparencia, trazabilidad, rendición de cuentas y manejo responsable de la información, especialmente cuando la organización gestiona recursos provenientes de aliados estratégicos, cooperación, entidades públicas, aportantes privados o procesos territoriales con participación comunitaria.

Desde el punto de vista formal, las ESAL se encuentran sujetas a reglas de constitución, registro y control que condicionan su operación institucional. El Decreto Ley 2150 de 1995 y el Decreto 427 de 1996 establecen disposiciones relacionadas con la inscripción de personas jurídicas sin ánimo de lucro en las cámaras de comercio, lo cual refuerza la necesidad de contar con información institucional organizada, verificable y actualizada. Esta exigencia no se limita al cumplimiento legal, sino que incide directamente en la capacidad de la organización para demostrar trayectoria, responsabilidad administrativa y consistencia en su gestión.

En materia tributaria, las ESAL pueden hacer parte del Régimen Tributario Especial, siempre que cumplan los requisitos normativos y de actualización establecidos por la autoridad tributaria. La DIAN define este régimen como un conjunto de normas aplicables a entidades cuya finalidad se relaciona con el desarrollo de actividades meritorias y la ausencia de ánimo de lucro; además, precisa que las entidades clasificadas en este régimen deben actualizar anualmente la información en el registro web. Estas condiciones hacen que la trazabilidad documental, la calidad de los reportes y la disponibilidad de soportes institucionales sean elementos relevantes para la sostenibilidad organizacional.

De manera complementaria, el manejo de información institucional debe considerar la protección de datos personales. La Ley 1581 de 2012 establece disposiciones generales para la protección de datos personales en Colombia, aplicables al tratamiento de información por parte de entidades públicas o privadas. Esta dimensión resulta pertinente porque el diseño de un Banco de Proyectos implica organizar documentos, evidencias, registros, actores, iniciativas y datos relacionados con la gestión institucional, algunos de los cuales pueden requerir criterios de reserva, confidencialidad, autorización o uso responsable.

Desde esta perspectiva, el componente legal no opera como un elemento aislado del modelo, sino como una condición que refuerza su pertinencia institucional. Para una ESAL como el PDP-MC, la organización de la información, la trazabilidad de los proyectos, la protección de datos y la disponibilidad de soportes documentales son aspectos directamente relacionados con la confianza de los aliados, la transparencia ante los actores territoriales y la capacidad de sostener procesos en el tiempo. Por ello, el Banco de Proyectos se proyecta también como un mecanismo que contribuye a ordenar la gestión institucional bajo criterios de responsabilidad, verificabilidad y rendición de cuentas.

2.2 Estado del arte

2.2.1 Tendencias en Organizational Project Management y alineación estratégica

En los últimos años, la literatura sobre Organizational Project Management (OPM) ha concentrado su atención en la relación entre gestión de proyectos y ejecución estratégica. Más que centrarse exclusivamente en herramientas metodológicas, los estudios recientes analizan cómo las

estructuras organizacionales influyen en la capacidad de implementar la estrategia a través de proyectos.

Hyväri (2016) señala que el compromiso de la alta dirección en la gestión de proyectos está asociado con mejores niveles de cumplimiento estratégico. Su estudio muestra que cuando la dirección participa activamente en la priorización y seguimiento de iniciativas, la coherencia entre planificación y ejecución tiende a fortalecerse. Este hallazgo sitúa la alineación estratégica como un resultado organizacional, no meramente técnico.

De manera complementaria, Sandhu et al. (2024) analizan el papel de la Project Management Office (PMO) en organizaciones basadas en proyectos y encuentran que las PMO con funciones definidas en priorización y monitoreo contribuyen a mejorar la implementación de planes estratégicos. Los resultados sugieren que la formalización de procesos de portafolio permite reducir la dispersión de iniciativas y mejorar la asignación de recursos.

La relación entre madurez organizacional y alineación estratégica también ha sido objeto de revisión sistemática. Karim et al. (2022) identifican que las organizaciones con mayores niveles de madurez en OPM presentan procesos formales de selección y seguimiento de proyectos vinculados a objetivos estratégicos explícitos. En una revisión más reciente, Al-Marri et al. (2025) concluyen que la institucionalización de prácticas de gestión organizacional de proyectos se asocia con mayor estabilidad en la ejecución y mejor desempeño general.

Asimismo, estudios comparativos de estándares y guías de gestión muestran una tendencia hacia la integración de marcos conceptuales que superan el enfoque exclusivo en el proyecto individual. Varajão et al. (2025) evidencian que las principales guías y estándares convergen en la necesidad de estructuras organizacionales que permitan gestionar múltiples iniciativas de manera coordinada.

Desde una perspectiva conceptual, Williams y Pasian (2012) destacan que la gestión de proyectos ha ampliado su alcance hacia niveles organizacionales, lo que exige mecanismos de coordinación y gobernanza más allá de la aplicación de metodologías específicas.

En conjunto, estos trabajos coinciden en que la alineación estratégica depende de capacidades organizacionales formales, entre ellas estructuras de portafolio, mecanismos de priorización y unidades de soporte como la PMO. Sin embargo, la mayor parte de la evidencia empírica proviene de organizaciones corporativas o tecnológicas, mientras que los estudios en contextos del tercer sector y organizaciones territoriales son menos frecuentes y presentan enfoques dispersos.

2.2.2 Madurez organizacional en gestión de proyectos

La discusión sobre madurez organizacional en gestión de proyectos se ha consolidado como una extensión natural del enfoque de Organizational Project Management. Mientras el OPM enfatiza la alineación estratégica, los modelos de madurez buscan evaluar el grado en que esa alineación se encuentra institucionalizada mediante procesos, estructuras y capacidades formales.

Los primeros desarrollos en esta línea estuvieron orientados a medir la consistencia metodológica en proyectos individuales. Sin embargo, investigaciones más recientes amplían el análisis hacia dimensiones organizacionales. Karim et al. (2022), a partir de una revisión sistemática de literatura, identifican que los niveles superiores de madurez no dependen exclusivamente de la estandarización de procesos, sino de la integración entre estrategia, portafolio y estructuras de gobernanza. Los autores destacan que la formalización de mecanismos de selección y priorización constituye un indicador recurrente en organizaciones con mayor desempeño.

De manera complementaria, Fajsi et al., (2022) encuentran una relación positiva entre madurez en gestión de proyectos y excelencia organizacional. Su estudio sugiere que la madurez no debe entenderse únicamente como cumplimiento metodológico, sino como capacidad organizacional para generar resultados sostenibles. En una línea similar, Celani de Souza et al. (2023) analizan predictores estadísticos de madurez y señalan que factores como liderazgo, claridad estratégica y sistematización de procesos influyen significativamente en el nivel alcanzado.

La evaluación de madurez también ha sido abordada desde enfoques sectoriales específicos. Alshabragi et al. (2024) proponen un sistema de calificación que permite clasificar organizaciones según el grado de formalización de sus prácticas de gestión. Estos modelos coinciden en que la progresión en madurez implica pasar de prácticas aisladas a sistemas integrados y medibles.

En el ámbito de la gestión de riesgos, estudios como los de Nikolaenko et al. (2023) muestran que la madurez organizacional está asociada con una mayor capacidad para anticipar y gestionar incertidumbres, lo cual impacta directamente en el desempeño de los proyectos. Esta dimensión resulta relevante porque vincula la madurez con resultados observables, más allá del cumplimiento formal de estándares.

No obstante, aunque la literatura ofrece diversos instrumentos para medir madurez, la mayoría de los estudios se concentran en entornos empresariales o tecnológicos. La adaptación de estos modelos a organizaciones del tercer sector, caracterizadas por estructuras más flexibles, múltiples fuentes de financiación y objetivos de impacto social, aparece menos desarrollada. En estos contextos, la madurez no solo implica estandarización, sino también capacidad de articulación interinstitucional y rendición de cuentas ante diversos actores.

En conjunto, la literatura sugiere que la madurez organizacional en gestión de proyectos constituye un indicador clave de estabilidad y desempeño estratégico. Sin embargo, su medición y operacionalización varían según el contexto organizacional, lo que plantea la necesidad de enfoques adaptados a realidades institucionales específicas.

2.2.3 Aplicaciones empíricas de ISO 10006 y su relación con otros estándares

La literatura sobre ISO 10006 no es tan amplia como la asociada a marcos generales de gestión de proyectos, pero existen estudios que han evaluado su aplicabilidad en contextos organizacionales específicos. A diferencia de estándares más amplios como ISO 9001, centrado en sistemas de gestión de calidad organizacionales, ISO 10006 se orienta específicamente a la gestión de la calidad en proyectos, incorporando principios adaptados al ciclo de vida del proyecto.

Jumaa y Khaleel (2022) presentan un estudio de caso en el que aplican los lineamientos de ISO 10006:2017 para evaluar el sistema de gestión de calidad en proyectos de construcción. Los autores utilizan listas de verificación alineadas con los capítulos de la norma y evidencian brechas entre prácticas declaradas y prácticas efectivas. Este enfoque muestra que la norma puede operacionalizarse como instrumento diagnóstico, más allá de su función orientativa.

En una línea similar, el estudio publicado en el NTU Journal for Administrative and Human Sciences (2022) Al Aziza y Al-Hafiz (2022) desarrolla un análisis de brechas frente a ISO 10006 en proyectos gubernamentales, identificando niveles parciales de cumplimiento y señalando la necesidad de formalización documental y definición de responsabilidades. Estos trabajos coinciden en que la aplicación de la norma permite estructurar la evaluación de procesos de calidad específicos para proyectos.

Dawood y Ahmed (2022) analizan la posibilidad de aplicar ISO 10006 en un contexto municipal, concluyendo que la principal dificultad no radica en la complejidad técnica de la norma, sino en la ausencia de estructuras organizacionales que soporten su implementación. Este hallazgo refuerza la relación entre calidad en proyectos y madurez organizacional previamente discutida.

En comparación con otros estándares, ISO 9001 ofrece un marco general de gestión de calidad aplicable a toda la organización, mientras que ISO 21500 proporciona orientación general sobre gestión de proyectos. ISO 10006, en cambio, se sitúa en un punto intermedio: no certifica la organización en su conjunto, pero traduce principios de calidad al ámbito específico del proyecto. Estudios como el de Woźniak et al. (2021) muestran que muchas organizaciones adoptan estándares generales de gestión sin desarrollar mecanismos específicos de aseguramiento de calidad en proyectos, lo que genera inconsistencias entre política organizacional y práctica operativa.

Asimismo, investigaciones sobre gestión de riesgos y conocimiento en proyectos (Doskočil & Lacko, 2018; Nagyová et al., 2021) evidencian que los estándares de calidad tienden a ser efectivos cuando se integran con sistemas formales de gestión organizacional. Esto sugiere que la aplicación aislada de ISO 10006 difícilmente produce mejoras sostenibles si no existe una estructura organizacional que respalde su implementación.

2.2.4 Integración entre gobernanza organizacional y estándares de calidad

La literatura especializada ha desarrollado aportes relevantes en torno a la alineación estratégica mediante Organizational Project Management (OPM), la medición de madurez organizacional y la aplicación de estándares de calidad en proyectos como ISO 10006. No obstante, estos enfoques suelen abordarse desde marcos analíticos diferenciados. La escasa articulación

entre gobernanza estratégica, institucionalización de capacidades y aseguramiento formal de la calidad dificulta comprender su interacción dentro de un mismo sistema organizacional.

En los estudios sobre OPM, el énfasis recae en la estructura organizacional, los mecanismos de priorización y el rol de unidades como la PMO en la implementación estratégica (Hyväri, 2016; Sandhu et al., 2024). La preocupación principal es garantizar coherencia entre la estrategia y la ejecución, mediante procesos formales de selección y monitoreo del portafolio. En este enfoque, la gobernanza ocupa un lugar central.

Por su parte, la literatura sobre madurez organizacional se concentra en medir el grado de formalización e institucionalización de estas prácticas (Karim et al., 2022; Al-Marri et al., 2025). La madurez se asocia con estabilidad de procesos, claridad de roles y sistematización de decisiones. No obstante, los instrumentos de evaluación no siempre incorporan explícitamente dimensiones normativas de aseguramiento de la calidad en proyectos.

En contraste, los estudios sobre ISO 10006 examinan la calidad desde el nivel operativo del proyecto, evaluando el cumplimiento de principios relacionados con planificación, control, documentación y gestión de responsabilidades (Jumaa & Khaleel, 2022; Dawood & Ahmed, 2022). Aunque la norma ofrece directrices específicas para proyectos, su aplicación suele analizarse de manera independiente de las estructuras organizacionales más amplias.

Algunas investigaciones sugieren que la efectividad de los estándares de calidad depende del contexto organizacional en el que se implementan. Trabajos sobre integración de estándares y prácticas organizacionales (Varajão et al., 2025; Woźniak et al., 2021) indican que la adopción aislada de lineamientos técnicos no garantiza mejoras sostenibles si no existe una arquitectura institucional que los soporte. Esto sugiere que la calidad en proyectos y la gobernanza organizacional no pueden tratarse como dimensiones desconectadas.

En conjunto, la literatura evidencia avances relevantes en cada una de estas áreas, pero muestra un tratamiento fragmentado de su articulación. La alineación estratégica, la madurez organizacional y la gestión de calidad en proyectos aparecen como dimensiones relacionadas, aunque desarrolladas en marcos analíticos diferenciados. Esta situación plantea la necesidad de enfoques que consideren simultáneamente la gobernanza estratégica y los mecanismos formales de aseguramiento de calidad dentro de una misma lógica organizacional.

2.2.5 Gestión de proyectos en organizaciones de desarrollo territorial

La literatura sobre gestión de proyectos en organizaciones de desarrollo territorial muestra particularidades que la diferencian de los contextos corporativos tradicionales. Estas organizaciones operan en entornos con múltiples stakeholders —comunidades, entidades públicas, financiadores privados, cooperación internacional— y gestionan proyectos orientados al impacto social más que a la rentabilidad económica directa.

Estudios enfocados en el tercer sector indican que la gestión del portafolio en este tipo de organizaciones enfrenta desafíos asociados a la diversidad de fuentes de financiación y a la coexistencia de objetivos estratégicos heterogéneos. Lacerda et al. (2016) proponen un modelo de gestión de portafolio adaptado a organizaciones sin ánimo de lucro, señalando que la priorización de proyectos no puede basarse exclusivamente en criterios financieros, sino en indicadores de impacto y coherencia institucional. En la misma línea, Anderson y Lannon (2018) subraya que la evaluación del desempeño en organizaciones sociales debe considerar dimensiones de legitimidad, rendición de cuentas y sostenibilidad, además de eficiencia operativa.

En contextos de intervención territorial, la coordinación interinstitucional se convierte en un factor crítico. Matturi y Pain (2016), al analizar la implementación de proyectos integrados en

una organización de desarrollo, evidencian que la ausencia de estructuras formales de gobernanza puede generar duplicidad de esfuerzos y dificultades en la trazabilidad de resultados. Estos hallazgos sugieren que la gestión organizacional de proyectos en entornos territoriales requiere mecanismos claros de articulación entre estrategia, ejecución y seguimiento.

Más recientemente, Schut et al. (2025) examinan la gestión de portafolios de innovación en organizaciones públicas y no lucrativas, destacando la necesidad de marcos que permitan equilibrar estabilidad operativa y flexibilidad estratégica. La complejidad de estos entornos obliga a integrar criterios técnicos de evaluación con consideraciones políticas y sociales.

En conjunto, la evidencia disponible muestra que las organizaciones de desarrollo territorial comparten con el sector empresarial la necesidad de estructuras formales de gestión de portafolio y mecanismos de aseguramiento de calidad. Sin embargo, la multiplicidad de actores y la orientación al impacto social introducen exigencias adicionales en términos de transparencia, trazabilidad y coherencia estratégica. Estas características demandan enfoques de gestión que articulen gobernanza organizacional, madurez institucional y estándares formales de calidad dentro de una misma lógica operativa.

3. Áreas de conocimiento aplicadas al desarrollo del Trabajo Final de Maestría

El presente capítulo expone la forma en que el Trabajo Final de Maestría se estructura como un proyecto académico de carácter aplicado. Su propósito es precisar el alcance de la gestión realizada, los grupos de proceso considerados y la manera en que las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos orientan la organización, planificación y control del trabajo desarrollado.

Esta precisión resulta necesaria porque el objeto del Trabajo Final de Maestría no consiste en implementar directamente el Banco de Proyectos del PDP-MC, sino en diseñar un Modelo

Integral de Gestión que pueda servir como base para una fase posterior de adopción institucional. Por tanto, las áreas de conocimiento que se presentan en este capítulo no corresponden a la operación futura del modelo dentro de la Corporación, sino a la gestión del propio trabajo académico: su delimitación, planificación, fuentes de información, riesgos, calidad, comunicaciones, recursos, interesados y productos entregables.

Durante el desarrollo del trabajo se presentó una adaptación metodológica relevante. Inicialmente se contempló la aplicación de un instrumento de consulta más amplio dirigido a actores internos y estratégicos; sin embargo, las condiciones de acceso a la información, la reserva institucional y la premisa reiterada de confidencialidad llevaron a ajustar el alcance metodológico hacia una revisión documental institucional más robusta, complementada con matrices técnicas de análisis. Este ajuste no modificó el objetivo general del trabajo, pero sí reorientó la forma de obtener, organizar y analizar la información necesaria para sustentar el diagnóstico y el diseño del modelo.

En este sentido, el capítulo responde a los grupos de proceso de inicio y planificación aplicados al desarrollo del Trabajo Final de Maestría. Los procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre se abordan únicamente en la medida en que corresponden al desarrollo académico del documento, la elaboración del diagnóstico, la construcción de instrumentos, la formulación del modelo y la preparación de los anexos técnicos. La implementación operativa del Modelo Integral de Gestión, su seguimiento institucional y su evaluación posterior exceden el alcance de este trabajo y quedan proyectados como una fase futura que dependerá de las decisiones, capacidades y prioridades del PDP-MC.

Bajo esta delimitación, el capítulo permite diferenciar dos niveles de análisis. El primero corresponde a la gestión del TFM como proyecto académico, que es el objeto de este apartado. El

segundo corresponde al Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos, cuya estructura metodológica, funcional y operativa se desarrolla en los capítulos posteriores. Esta distinción evita trasladar al presente capítulo procesos que pertenecen a la futura implementación institucional del modelo y permite conservar la coherencia entre el alcance académico del trabajo y los productos efectivamente desarrollados.

3.1 Alcance de aplicación de los grupos de proceso

El alcance del Trabajo Final de Maestría se concentra en el desarrollo de los grupos de proceso de inicio y planificación, en coherencia con la naturaleza del proyecto académico y con el objetivo general aprobado. En la fase de inicio se delimita la necesidad institucional que da origen al trabajo, se define el problema de investigación, se precisan los objetivos, se identifica el caso de aplicación y se establece como producto principal el diseño de un Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC.

En la fase de planificación se organiza la ruta de desarrollo del trabajo, incluyendo la revisión conceptual, la identificación de fuentes documentales, el diseño metodológico, la construcción de instrumentos diagnósticos, la definición de criterios de análisis, la formulación del modelo y la estructuración de anexos técnicos. Esta planificación permite articular progresivamente el planteamiento del problema, el marco referencial, el diagnóstico institucional y la propuesta del modelo.

La planificación inicial contemplaba una estrategia de consulta más amplia; no obstante, durante el desarrollo del trabajo fue necesario ajustar el alcance metodológico debido a las condiciones de reserva de la información institucional, la necesidad de mantener trazabilidad escrita en las comunicaciones y las limitaciones para aplicar instrumentos de consulta en los

términos inicialmente previstos. Como respuesta, el trabajo fortaleció la revisión documental institucional y estructuró instrumentos técnicos de análisis que permitieran conservar rigor, trazabilidad y coherencia metodológica.

Aunque durante el desarrollo del TFM se realizan actividades propias de ejecución académica —como revisión documental, análisis de información, elaboración de matrices, redacción de capítulos y construcción de anexos—, estas actividades no equivalen a la ejecución institucional del Modelo Integral de Gestión. La implementación del modelo dentro del PDP-MC implicaría decisiones organizacionales, asignación de responsables, adopción formal de instrumentos, seguimiento operativo y evaluación de resultados, procesos que no hacen parte del alcance directo de este trabajo. De igual manera, el monitoreo y control del TFM se entiende desde una perspectiva académica, asociada a la revisión de avances, ajustes metodológicos, retroalimentación docente, control de coherencia interna y verificación de correspondencia entre objetivos, metodología, diagnóstico y propuesta. En este proceso, la comunicación con la organización se mantuvo principalmente por correo electrónico, con el fin de conservar trazabilidad, documentar solicitudes y respetar las condiciones de confidencialidad establecidas para el manejo de la información institucional.

El cierre del proyecto académico se concreta con la entrega del documento final, sus anexos y la sustentación correspondiente; en cambio, el cierre operativo del modelo solo podría valorarse en una etapa posterior de implementación institucional. Por tanto, este capítulo presenta las áreas de conocimiento en función del Trabajo Final de Maestría y no como una planificación detallada de la operación futura del Banco de Proyectos. Los procesos asociados a la implementación, seguimiento y mejora continua del modelo se desarrollarán, en caso de ser adoptados por la organización, en una fase posterior liderada por el PDP-MC.

El desarrollo de este capítulo toma como referencia la lógica de áreas de conocimiento propuesta por la Guía del PMBOK, en tanto permite organizar el Trabajo Final de Maestría como un proyecto académico con alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados definidos (Project Management Institute, 2017).

3.1.1. Acta de constitución del proyecto

Como síntesis del grupo de proceso de inicio, se presenta a continuación el acta de constitución sintética del Trabajo Final de Maestría. Esta ficha permite consolidar los elementos básicos del proyecto académico, su propósito, alcance, entregables principales y ciclo de vida, sin que ello implique la constitución formal de una PMO institucional.

Tabla 1. Acta de constitución sintética del Trabajo Final de Maestría

Elemento	Descripción
Nombre del proyecto académico	Diseño de un Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC, fundamentado en OPM e ISO 10006.
Propósito	Diseñar una propuesta metodológica y funcional que permita fortalecer la gestión de proyectos y portafolio del PDP-MC, articulando estrategia, trazabilidad, calidad, seguimiento y aprendizaje institucional.
Objetivo general	Diseñar un modelo integral de gestión para el Banco de Proyectos de la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, fundamentado en los estándares de OPM e ISO 10006, que garantice la alineación estratégica, la calidad en la gestión de proyectos y la sostenibilidad institucional.
Justificación inicial	El proyecto responde a la necesidad de articular instrumentos, información, iniciativas, oportunidades y aprendizajes institucionales bajo una lógica común de gestión de proyectos y portafolio.
Alcance del TFM	Comprende revisión conceptual, diseño metodológico, diagnóstico institucional, construcción de instrumentos de análisis, priorización de brechas y formulación del Modelo Integral de Gestión.
Exclusiones del alcance	No incluye la implementación institucional plena del modelo, la adopción formal de los instrumentos por parte del PDP-MC ni la medición posterior de resultados operativos derivados de su aplicación.
Producto principal	Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC.

Elemento	Descripción
Productos complementarios	Matrices diagnósticas, anexos técnicos, instrumentos de análisis, formatos propuestos, sistema de indicadores y lineamientos de implementación.
Interesados principales	Investigador, director o docente del TFM, PDP-MC, equipo institucional relacionado con la gestión de proyectos y potenciales usuarios del modelo.
Ciclo de vida del TFM	Inicio, planificación, desarrollo académico, revisión y ajustes, entrega final y sustentación.
Tipo de ciclo de vida	Híbrido, con componentes predictivos para la organización académica del trabajo y componentes adaptativos para responder a ajustes metodológicos, disponibilidad documental y condiciones de acceso a la información.
Criterio de éxito	Entregar un modelo coherente con el diagnóstico institucional, técnicamente fundamentado en OPM e ISO 10006, aplicable a las condiciones del PDP-MC y sustentado en evidencia documental verificable.

3.2 Gestión del alcance del proyecto

La aplicación de las áreas de conocimiento al Trabajo Final de Maestría se realiza bajo un criterio de pertinencia. Esto significa que cada área se aborda según su contribución real a la planificación y desarrollo del proyecto académico, evitando trasladar de manera mecánica todos los procesos de dirección de proyectos a un trabajo cuyo alcance principal es diagnóstico y diseño.

En consecuencia, áreas como integración, alcance, calidad, riesgos e interesados tienen una incidencia directa en la coherencia del TFM, debido a que permiten articular el problema, los objetivos, la metodología, los hallazgos y la propuesta del modelo. Otras áreas, como costos y adquisiciones, tienen un desarrollo más limitado, dado que el trabajo no implica ejecución presupuestal institucional ni contratación externa significativa. No obstante, se incluyen para dar cuenta de los recursos requeridos, las condiciones de acceso a la información, las restricciones de confidencialidad y las decisiones adoptadas para preservar la trazabilidad del proceso académico.

La adaptación metodológica realizada durante el desarrollo del trabajo también se refleja en estas áreas de conocimiento. En integración, porque fue necesario mantener la coherencia entre

objetivos, metodología y producto final; en alcance, porque se delimitó el uso de la revisión documental como fuente principal; en calidad, porque se fortalecieron los criterios de trazabilidad y soporte documental; en comunicaciones, porque se privilegió el intercambio escrito por correo electrónico; y en riesgos, porque se gestionaron limitaciones asociadas al acceso a información, la reserva institucional y la no aplicación del instrumento de consulta amplia.

La siguiente matriz sintetiza la aplicación de las áreas de conocimiento al desarrollo del Trabajo Final de Maestría, indicando los procesos considerados, su alcance dentro del proyecto y los productos generados.

Tabla 2. *Aplicación de las áreas de conocimiento al desarrollo del TFM*

Área de conocimiento	Aplicación en el TFM	Producto o evidencia generada
Gestión de la integración	Articula el problema, los objetivos, la metodología, el diagnóstico y el modelo propuesto, asegurando coherencia entre los componentes del trabajo.	Acta de constitución sintética, estructura general del TFM y articulación entre diagnóstico y modelo.
Gestión del alcance	Delimita el objeto del trabajo, sus inclusiones, exclusiones y límites, precisando que el TFM comprende el diagnóstico y diseño del modelo, pero no su implementación institucional plena.	Declaración de alcance, delimitación de procesos ejecutados y exclusiones del proyecto académico.
Gestión del cronograma	Organiza las fases, actividades y entregas del TFM de acuerdo con los tiempos académicos disponibles.	Cronograma general del TFM, fases de trabajo y entregas parciales.
Gestión de los costos	Identifica los recursos económicos directos e indirectos requeridos para el desarrollo académico del trabajo.	Estimación básica de costos académicos y uso de recursos propios.
Gestión de la calidad	Define criterios de rigor académico, coherencia metodológica, trazabilidad documental y pertinencia técnica del modelo propuesto.	Criterios de calidad académica y técnica, revisión de coherencia interna y ajuste de instrumentos.
Gestión de los recursos	Identifica los recursos humanos, documentales, bibliográficos, tecnológicos y académicos necesarios para desarrollar el TFM.	Relación de recursos disponibles, fuentes documentales, herramientas de trabajo y apoyos académicos.

Área de conocimiento	Aplicación en el TFM	Producto o evidencia generada
Gestión de las comunicaciones	Establece los canales, actores, mecanismos de trazabilidad escrita y condiciones de manejo prudente de la información institucional.	Esquema de comunicaciones, solicitudes documentales, respuestas institucionales y soportes escritos.
Gestión de los riesgos	Identifica y gestiona riesgos asociados al acceso a información, confidencialidad, tiempos académicos, ajustes metodológicos y no aplicación del instrumento amplio de consulta.	Matriz de riesgos académicos y metodológicos, ajustes al alcance y fortalecimiento de la revisión documental.
Gestión de las adquisiciones	Precisa que el TFM no requirió procesos formales de contratación o adquisición externa, dado que se desarrolló con recursos propios y fuentes disponibles.	Declaración de adquisiciones no significativas y uso de recursos existentes.
Gestión de los interesados	Identifica los actores académicos e institucionales relacionados con el desarrollo, revisión, validación y posible uso posterior del modelo.	Matriz de interesados del TFM y análisis general de roles, expectativas e incidencia.

La matriz anterior permite evidenciar que las áreas de conocimiento fueron consideradas en el desarrollo del Trabajo Final de Maestría, aunque con distinto nivel de profundidad. Esta diferencia responde al alcance del proyecto académico, dado que no todas las áreas tuvieron la misma incidencia en el diseño metodológico, el diagnóstico institucional y la formulación del modelo.

Las áreas de integración y alcance se abordan principalmente en los apartados iniciales de este capítulo, debido a que permiten delimitar el proyecto académico, precisar su propósito, establecer sus exclusiones y diferenciar el diseño del modelo de su futura implementación institucional. Por su parte, las áreas restantes se desarrollan en los apartados siguientes, de acuerdo con su contribución específica al cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados del proyecto.

3.3 Gestión del cronograma del proyecto

La gestión del cronograma del Trabajo Final de Maestría organiza las actividades necesarias para el desarrollo del proyecto académico, desde la delimitación inicial del problema hasta la formulación del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC. Su propósito es establecer una secuencia lógica de trabajo, estimar la duración de las actividades, controlar los tiempos de avance y mantener la trazabilidad entre los productos parciales y el documento final.

El cronograma se estructura como una programación académica del TFM y no como un plan de implementación institucional del modelo dentro del PDP-MC. Por ello, las actividades se organizan alrededor de la revisión conceptual, el diseño metodológico, la revisión documental, el diagnóstico institucional, la priorización de brechas, la formulación del modelo, la elaboración de anexos técnicos y la integración final del trabajo.

Durante el desarrollo del TFM fue necesario ajustar la planificación inicial. La no aplicación del instrumento amplio de consulta y las condiciones de reserva institucional llevaron a fortalecer la revisión documental, reorganizar algunas actividades y priorizar el uso de matrices técnicas de análisis. Este ajuste permite mantener la coherencia entre el alcance, la metodología, las fuentes disponibles y los productos esperados.

Tabla 3. *Cronograma general del Trabajo Final de Maestría*

Actividad principal	Mes 1: Semanas 1 a 4	Mes 2: Semanas 5 a 8	Mes 3: Semanas 9 a 12	Producto o entregable asociado
Delimitación del problema, objetivos y alcance del TFM	Semanas 1 y 2			Planteamiento del problema, objetivos y alcance preliminar.

Actividad principal	Mes 1: Semanas 1 a 4	Mes 2: Semanas 5 a 8	Mes 3: Semanas 9 a 12	Producto o entregable asociado
Revisión conceptual y técnica	Semanas 2, 3 y 4	Semana 5		Marco referencial sobre OPM, ISO 10006, PMO, portafolio y bancos de proyectos.
Diseño metodológico e instrumentos de análisis	Semana 4	Semanas 5 y 6		Capítulo metodológico, matriz documental, matriz de madurez, multicriterio y FODA.
Revisión documental institucional		Semanas 6 y 7		Organización de evidencias documentales y matriz de revisión institucional.
Diagnóstico institucional y priorización de brechas		Semanas 7 y 8	Semana 9	Capítulo diagnóstico, matriz OPM-ISO 10006, priorización multicriterio y FODA.
Formulación del Modelo Integral de Gestión		Semana 8	Semanas 9, 10 y 11	Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC.
Ajustes, anexos técnicos e integración final			Semanas 11 y 12	Documento final, anexos técnicos y versión para sustentación.

El cronograma se organiza en un horizonte de tres meses, distribuidos en doce semanas de trabajo académico. Esta programación permite ordenar de manera secuencial las actividades de formulación, revisión conceptual, diseño metodológico, diagnóstico, construcción del modelo e integración final del documento. Algunas actividades se desarrollan de forma parcialmente simultánea, debido a la necesidad de articular la revisión documental con la construcción de instrumentos y el análisis diagnóstico.

La gestión del cronograma también permite diferenciar las actividades incluidas dentro del alcance académico de aquellas que quedan proyectadas para una fase posterior. En el TFM se desarrollan actividades de planificación, análisis, diseño y formulación; en cambio, la adopción

institucional del modelo, su implementación operativa, el seguimiento de indicadores y la evaluación de resultados posteriores no hacen parte del cronograma del proyecto académico.

En consecuencia, el cronograma contribuye a mantener la trazabilidad del proceso, controlar los avances, priorizar entregables críticos y asegurar que el diseño del modelo se construya de manera secuencial, verificable y coherente con los objetivos aprobados.

3.4 Gestión de los costos del proyecto

La gestión de los costos del Trabajo Final de Maestría se orienta a identificar y estimar los recursos económicos, técnicos y personales necesarios para desarrollar el proyecto académico. Su propósito no es formular un presupuesto de implementación institucional del Modelo Integral de Gestión, sino reconocer los costos asociados a la elaboración del TFM, la revisión documental, la construcción de instrumentos, el análisis diagnóstico, la formulación del modelo y la preparación del documento final.

Dado que el alcance del trabajo se concentra en el diseño del modelo y no en su adopción operativa dentro del PDP-MC, los costos del proyecto corresponden principalmente a recursos propios del investigador. En este sentido, no se contemplan gastos de contratación externa, adquisición de software especializado, pagos a consultores ni ejecución presupuestal institucional por parte de la organización.

Tabla 4. *Estimación general de costos asociados al Trabajo Final de Maestría*

Categoría de costo	Aplicación en el TFM	Fuente de financiación
Tiempo de dedicación del investigador	Lectura, análisis documental, redacción de capítulos, construcción de matrices, ajustes y preparación de entregables.	Recurso propio no monetizado directamente.

Categoría de costo	Aplicación en el TFM	Fuente de financiación
Herramientas tecnológicas y ofimáticas	Uso de computador, procesador de texto, hojas de cálculo, almacenamiento digital y herramientas de apoyo académico.	Recursos propios disponibles.
Conectividad y acceso digital	Consulta bibliográfica, comunicación por correo electrónico, envío de avances y acceso a documentos institucionales.	Recursos propios del investigador.
Consulta documental y bibliográfica	Revisión de fuentes académicas, documentos institucionales, estándares técnicos y literatura especializada.	Fuentes disponibles, repositorios académicos y recursos institucionales autorizados.
Elaboración de anexos técnicos	Construcción de matrices diagnósticas, tablas de análisis, instrumentos metodológicos y formatos propuestos.	Recursos propios del investigador.
Producción y entrega final	Organización del documento, ajustes finales, preparación de anexos, posible impresión o sustentación.	Recursos propios del investigador.

La estimación anterior muestra que la gestión de costos del TFM tiene un alcance limitado y proporcional a su naturaleza académica. El principal costo del proyecto no corresponde a una inversión institucional, sino al tiempo de dedicación, la organización de recursos documentales, el uso de herramientas disponibles y la producción técnica del documento final.

En consecuencia, la implementación futura del Modelo Integral de Gestión podría requerir una estimación presupuestal específica por parte del PDP-MC, especialmente si se decide adoptar herramientas digitales, asignar responsables, fortalecer capacidades internas o desarrollar procesos de capacitación. Sin embargo, dicha estimación hace parte de una fase posterior y no del alcance financiero del presente Trabajo Final de Maestría.

3.5 Gestión de la calidad del proyecto

La gestión de la calidad del Trabajo Final de Maestría se orienta a asegurar que el proyecto académico cumpla criterios de rigor, coherencia metodológica, trazabilidad documental y

pertinencia técnica. Su propósito es verificar que el problema, los objetivos, el diseño metodológico, el diagnóstico institucional, el Modelo Integral de Gestión y los anexos técnicos mantengan una relación lógica y verificable entre sí.

En este TFM, la calidad no se entiende como la medición de resultados derivados de la implementación institucional del modelo, dado que dicha implementación no hace parte del alcance del trabajo. Por el contrario, la calidad se concentra en la consistencia interna del documento, la suficiencia de los soportes utilizados, la adecuada aplicación de referentes como OPM e ISO 10006 y la correspondencia entre las necesidades diagnosticadas y los componentes propuestos para el Banco de Proyectos.

La adaptación metodológica realizada durante el desarrollo del trabajo también exige reforzar los criterios de calidad. La no aplicación del instrumento amplio de consulta lleva a sustentar el diagnóstico principalmente en evidencia documental institucional, matrices técnicas de análisis y criterios explícitos de valoración. Por ello, la trazabilidad de las fuentes, la justificación de los hallazgos y la coherencia entre diagnóstico y modelo se convierten en condiciones centrales para la calidad del proyecto académico.

Tabla 5. *Criterios de calidad aplicados al Trabajo Final de Maestría*

Criterio de calidad	Aplicación en el TFM	Mecanismo de verificación
Coherencia interna	Asegura la relación entre problema, objetivos, metodología, diagnóstico, modelo y conclusiones.	Revisión de correspondencia entre capítulos y objetivos específicos.
Pertinencia técnica	Verifica que el modelo responda a necesidades reales de gestión de proyectos y portafolio del PDP-MC.	Relación entre hallazgos diagnósticos, brechas priorizadas y componentes del modelo.
Fundamentación conceptual	Sustenta el trabajo en referentes sobre OPM, ISO 10006, PMO, portafolio y gestión de proyectos.	Revisión del marco referencial y uso consistente de conceptos técnicos.

Criterio de calidad	Aplicación en el TFM	Mecanismo de verificación
Trazabilidad documental	Garantiza que los hallazgos se apoyen en documentos institucionales disponibles y verificables.	Matriz de revisión documental, anexos técnicos y registro de evidencias consultadas.
Consistencia metodológica	Asegura que el diseño metodológico sea coherente con las fuentes disponibles y el alcance del TFM.	Revisión del enfoque metodológico, instrumentos aplicados y limitaciones declaradas.
Claridad del alcance	Diferencia el diseño del modelo de su futura implementación institucional.	Verificación de exclusiones, límites del proyecto académico y alcance de los productos.
Manejo responsable de la información	Protege la información institucional bajo criterios de reserva, confidencialidad y uso académico.	Presentación de hallazgos de manera agregada, analítica y sin exposición indebida de información sensible.

La gestión de la calidad permite, en consecuencia, controlar la consistencia técnica y académica del TFM. Su aplicación contribuye a reducir riesgos de contradicción entre capítulos, fortalecer la validez del diagnóstico, justificar los ajustes metodológicos y asegurar que el Modelo Integral de Gestión se formule como una respuesta proporcional, viable y coherente con las condiciones institucionales del PDP-MC.

3.6 Gestión de los recursos del proyecto

La gestión de los recursos del Trabajo Final de Maestría se orienta a identificar y organizar los medios humanos, documentales, tecnológicos y académicos necesarios para desarrollar el proyecto. Estos recursos no corresponden a una asignación operativa para implementar el Modelo Integral de Gestión en el PDP-MC, sino a los insumos requeridos para elaborar el diagnóstico, construir los instrumentos de análisis, formular el modelo y preparar los anexos técnicos.

El principal recurso humano corresponde al investigador, responsable de la revisión conceptual, el análisis documental, la construcción de matrices, la redacción del documento y la

integración final del TFM. A este se suma el acompañamiento académico del director o docente, relacionado con la orientación metodológica, la revisión de avances y la retroalimentación sobre la coherencia del trabajo. La organización objeto de estudio participa como fuente institucional de información, mediante los documentos autorizados y las comunicaciones sostenidas durante el proceso.

Los recursos documentales tienen un papel central, dado que el diagnóstico se sustenta principalmente en información institucional disponible, como informes de gestión, instrumentos de seguimiento, formatos internos, documentos estratégicos, evidencias de proyectos, organigrama, insumos de planeación y comunicaciones relacionadas con el acceso a la información. Estos documentos permiten identificar brechas y fundamentar técnicamente el diseño del modelo.

En cuanto a los recursos tecnológicos, el trabajo se apoya en herramientas ofimáticas, hojas de cálculo, almacenamiento digital, correo electrónico y consulta bibliográfica en línea. Su uso permite organizar la información, sistematizar hallazgos, elaborar anexos y mantener trazabilidad del proceso, sin requerir adquisición de software especializado ni contratación externa.

La gestión de recursos también reconoce las restricciones asociadas al acceso, reserva y confidencialidad de la información institucional. Por ello, el TFM privilegia el análisis agregado, la interpretación técnica de los documentos y el uso académico responsable de los insumos disponibles. En consecuencia, los recursos utilizados resultan suficientes y proporcionales al alcance del proyecto académico.

3.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto

La gestión de las comunicaciones del Trabajo Final de Maestría se orienta a organizar el intercambio de información entre los actores vinculados al desarrollo del proyecto académico. Su propósito es asegurar que las solicitudes, respuestas, avances, retroalimentaciones y ajustes del TFM cuenten con trazabilidad suficiente y contribuyan a mantener la coherencia entre el alcance del trabajo, la metodología aplicada y los productos entregables.

En este proyecto, las comunicaciones se concentran principalmente en tres ámbitos: la relación académica con el director o docente del TFM, la interacción con la organización objeto de estudio y la organización interna de la información por parte del investigador. En el primer caso, la comunicación permite revisar avances, recibir observaciones y ajustar la estructura del documento. En el segundo, facilita la solicitud, recepción y aclaración de información institucional. En el tercero, permite conservar un registro ordenado de documentos, versiones, matrices, anexos y decisiones metodológicas.

La comunicación con el PDP-MC se gestiona principalmente mediante canales escritos, especialmente correo electrónico, con el fin de conservar soporte documental sobre las solicitudes realizadas, la información recibida y las condiciones de uso académico de los documentos institucionales. Esta trazabilidad resulta relevante debido a las condiciones de reserva y confidencialidad asociadas al manejo de la información, así como a la necesidad de presentar los hallazgos de manera agregada, técnica y respetuosa del alcance autorizado.

La gestión de comunicaciones también adquiere importancia frente a la adaptación metodológica del trabajo. La no aplicación del instrumento amplio de consulta exige fortalecer la comunicación documental, precisar las fuentes efectivamente disponibles y evitar inferencias basadas en información no obtenida. Por ello, el TFM privilegia evidencias verificables,

comunicaciones escritas y registros documentales que permitan sustentar el diagnóstico y justificar los ajustes realizados durante el proceso.

En consecuencia, la gestión de las comunicaciones contribuye a preservar la trazabilidad del proyecto académico, ordenar la relación con los actores involucrados, respaldar las decisiones metodológicas y garantizar un manejo responsable de la información institucional. Su aplicación permite que el desarrollo del TFM mantenga coherencia, soporte documental y claridad frente a los límites de acceso, uso y presentación de la información consultada.

3.8 Gestión de los riesgos del proyecto

La gestión de los riesgos del Trabajo Final de Maestría se orienta a identificar situaciones que pueden afectar el alcance, la calidad, el cronograma y la trazabilidad del proyecto académico, especialmente en relación con el acceso a información, la aplicación de instrumentos, la coherencia metodológica y la construcción del diagnóstico.

Durante el desarrollo del trabajo se identifican riesgos principalmente metodológicos, documentales y académicos. Estos riesgos requieren respuestas proporcionales, orientadas a conservar la validez del estudio, evitar inferencias no sustentadas y asegurar que el modelo propuesto responda a evidencias verificables y a las condiciones reales de la organización.

Tabla 6. *Riesgos identificados en el desarrollo del Trabajo Final de Maestría*

Riesgo identificado	Posible efecto en el TFM	Respuesta aplicada
Acceso limitado a información institucional	Restricción para ampliar el diagnóstico o contrastar algunos hallazgos con fuentes internas adicionales.	Fortalecimiento de la revisión documental institucional y uso de evidencias efectivamente disponibles.
No aplicación del instrumento amplio de consulta	Imposibilidad de incorporar resultados derivados de	Reformulación del instrumento como herramienta complementaria

Riesgo identificado	Posible efecto en el TFM	Respuesta aplicada
	percepciones internas o validación amplia.	y delimitación explícita de su no uso como fuente de resultados.
Reserva y confidencialidad de la información	Limitación en la exposición detallada de ciertos documentos o datos institucionales.	Presentación de hallazgos de manera agregada, técnica y respetuosa del uso académico autorizado.
Heterogeneidad de la información documental	Dificultad para comparar documentos, informes, formatos y evidencias institucionales.	Construcción de matrices de análisis, criterios de valoración y síntesis diagnóstica integrada.
Tiempos académicos ajustados	Riesgo de afectar la profundidad del análisis o la integración final del documento.	Priorización de entregables críticos, organización por fases y control progresivo de avances.
Incoherencia entre diagnóstico, modelo y anexos	Riesgo de que la propuesta no responda directamente a los hallazgos identificados.	Verificación de correspondencia entre brechas, necesidades del modelo, instrumentos y componentes propuestos.
Diseño de un modelo excesivamente complejo	Riesgo de formular una propuesta poco viable frente a las capacidades reales del PDP-MC.	Formulación de un modelo gradual, funcional y proporcional a las condiciones institucionales diagnosticadas.

La gestión de riesgos permite reconocer que el TFM se desarrolla bajo condiciones reales de acceso institucional a la información, por lo que la metodología debe ajustarse sin perder coherencia ni rigor. En este sentido, los riesgos identificados no invalidan el trabajo, sino que delimitan su alcance y orientan decisiones metodológicas necesarias para mantener la trazabilidad del proceso.

En consecuencia, la respuesta a los riesgos se concentra en fortalecer la revisión documental, declarar las limitaciones del estudio, evitar conclusiones no sustentadas y asegurar que el Modelo Integral de Gestión se formule como una propuesta viable, técnicamente fundamentada y coherente con la evidencia disponible.

3.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto

En el Trabajo Final de Maestría, la gestión de las adquisiciones tiene un alcance reducido, debido a que el proyecto se desarrolla como un ejercicio académico de diagnóstico y diseño, sin ejecución presupuestal institucional ni contratación de bienes o servicios externos. Por tanto, esta área se aborda desde la identificación de los recursos disponibles y la verificación de que los entregables del TFM pueden producirse sin procesos formales de adquisición.

El proyecto se desarrolla principalmente con recursos propios del investigador, herramientas ofimáticas disponibles, fuentes bibliográficas, documentos de trabajo y acompañamiento académico. En consecuencia, no se contemplan procesos de compra, contratación de consultores, adquisición de software especializado, contratación de plataformas tecnológicas ni asignación presupuestal por parte del PDP-MC.

La gestión de adquisiciones se limita, entonces, a dejar explícito que el desarrollo del TFM no requiere compras o contrataciones significativas. Una eventual implementación institucional del Modelo Integral de Gestión podría demandar adquisiciones específicas, como herramientas digitales, capacitación, asistencia técnica o fortalecimiento de repositorios; sin embargo, dichas decisiones corresponden a una fase posterior y no hacen parte del alcance del presente proyecto académico.

3.10 Gestión de los interesados del proyecto

La gestión de los interesados del Trabajo Final de Maestría permite identificar los actores que participan, orientan, acompañan o pueden verse relacionados con el desarrollo del proyecto académico. En este caso, los interesados se asocian principalmente con el proceso de formulación del TFM y no con la operación futura del Modelo Integral de Gestión dentro del PDP-MC.

La gestión de proyectos también depende de las capacidades, trayectorias y aprendizajes de los equipos responsables de formular, coordinar y hacer seguimiento a las iniciativas. Marion et al. (2014) muestran que la progresión profesional en dirección de proyectos se construye a partir de experiencias acumuladas, aprendizajes prácticos y desarrollo gradual de competencias, aspectos relevantes cuando una organización busca fortalecer capacidades internas sin crear estructuras excesivamente complejas.

Entre los interesados principales se encuentran el investigador, responsable del desarrollo conceptual, metodológico y técnico del trabajo; el director o docente del TFM, encargado de orientar, revisar y retroalimentar el proceso académico; la Universidad Santo Tomás, como institución ante la cual se presenta el trabajo; y el PDP-MC, como organización objeto de estudio y fuente institucional de información. También se consideran interesados potenciales los directivos, equipos técnicos o áreas de la Corporación que, en una fase posterior, podrían utilizar los resultados del modelo si la organización decide adoptarlo.

La gestión de estos interesados exige delimitar con claridad sus roles, expectativas y niveles de participación. En el caso del PDP-MC, su acompañamiento se entiende como un respaldo estrictamente académico al desarrollo del trabajo, sin que ello genere vínculo laboral, contractual o compromiso de implementación institucional del modelo. Esta delimitación resulta coherente con la autorización institucional y el acuerdo de confidencialidad, en los cuales se precisa el alcance académico del ejercicio, el uso responsable de la información, la reserva institucional y la posibilidad de presentar avances o participar en espacios de socialización y retroalimentación cuando sean solicitados.

En este sentido, la gestión de interesados contribuye a ordenar la relación entre los actores académicos e institucionales vinculados al TFM. Su aplicación permite mantener claridad sobre

responsabilidades, canales de comunicación, límites de participación, manejo de expectativas y condiciones de uso de la información. Asimismo, evita asumir que el diseño del Modelo Integral de Gestión implica su adopción automática por parte del PDP-MC.

En consecuencia, esta área de conocimiento permite preservar la coherencia entre el alcance académico del trabajo y la participación de los actores involucrados. El resultado esperado es un proceso en el que los interesados aporten desde su rol específico, sin desbordar los límites del TFM, y en el que el modelo propuesto pueda quedar disponible como insumo técnico para una eventual fase posterior de análisis, validación o implementación institución.

4. Diseño Metodológico

4.1 Enfoque metodológico del estudio

El presente Trabajo Final de Maestría corresponde a un estudio aplicado, orientado al diseño de un Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos de la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, fundamentado en los estándares de Organizational Project Management (OPM) y en las directrices de gestión de calidad establecidas por la norma ISO 10006. Su propósito no es la validación estadística de una teoría, sino la construcción de una propuesta metodológica contextualizada, sustentada en el análisis de la realidad institucional de la organización y en referentes reconocidos de gestión organizacional de proyectos.

El enfoque adoptado es mixto, con predominio cualitativo y apoyo cuantitativo descriptivo. El componente cualitativo se orienta al análisis documental, la interpretación de prácticas institucionales, la identificación de brechas y la comprensión de las condiciones organizacionales que inciden en la gestión de proyectos y portafolio. El componente cuantitativo descriptivo se

incorpora mediante instrumentos de valoración de madurez y priorización multicriterio, los cuales permiten organizar la información diagnóstica, asignar niveles de valoración y establecer criterios técnicos para orientar el diseño del modelo propuesto.

El diseño metodológico es no experimental y de corte transversal, dado que el diagnóstico se realiza sobre información institucional disponible en un momento específico del proceso académico, sin manipular variables ni intervenir directamente en la operación de la organización. La unidad de análisis corresponde al sistema institucional de gestión de iniciativas, proyectos y portafolio del PDP-MC, entendido como el conjunto de prácticas, documentos, instrumentos, decisiones, roles y mecanismos de seguimiento que intervienen en la identificación, formulación, gestión, ejecución, seguimiento y aprendizaje asociado a los proyectos institucionales.

El estudio se desarrolla bajo una lógica de diagnóstico aplicado y diseño de solución. En primer lugar, se analiza la situación actual de la organización en materia de gestión de proyectos, identificando fortalezas, debilidades y brechas relevantes. En segundo lugar, se contrastan dichas condiciones con referentes conceptuales derivados de OPM e ISO 10006. Finalmente, se formula un modelo integral de gestión que busca fortalecer la trazabilidad, la gobernanza, la calidad metodológica, la gestión de oportunidades y la sostenibilidad institucional del Banco de Proyectos.

4.2 Alcance metodológico del Trabajo Final de Maestría

El alcance metodológico del presente Trabajo Final de Maestría se orienta al diagnóstico, diseño y formulación de un Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos de la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro. En este sentido, el trabajo no contempla la implementación plena del modelo en la operación institucional, sino la construcción

de una propuesta técnica, metodológica y organizacional que pueda ser utilizada posteriormente por la Corporación como insumo para fortalecer sus procesos de gestión de proyectos y portafolio.

El desarrollo metodológico comprende, en primer lugar, el análisis de la situación actual de la organización en materia de gestión de proyectos, a partir de la revisión documental institucional y de instrumentos diagnósticos diseñados con base en referentes de Organizational Project Management (OPM) e ISO 10006. Este análisis permite identificar fortalezas, debilidades, brechas y oportunidades de mejora relacionadas con la identificación, formulación, priorización, seguimiento, trazabilidad, calidad y aprendizaje institucional asociado a los proyectos.

En segundo lugar, el alcance incluye la estructuración del modelo propuesto, entendido como una respuesta técnica a las brechas identificadas en el diagnóstico. Para ello, se definen elementos relacionados con el propósito del modelo, tipo de PMO adoptada, posicionamiento estratégico, estructura funcional, flujo de gestión de proyectos, criterios de calidad, trazabilidad, control de cambios, gestión del conocimiento e indicadores de desempeño.

En tercer lugar, el trabajo contempla la formulación de instrumentos y lineamientos que faciliten la futura operación del Banco de Proyectos. Estos instrumentos se presentan como anexos metodológicos y tienen como finalidad apoyar procesos de identificación de iniciativas, registro, clasificación, formulación, evaluación, priorización, gestión de oportunidades, seguimiento, cierre, lecciones aprendidas y medición del desempeño del modelo.

El alcance del trabajo llega hasta la formulación de la propuesta y de sus herramientas de soporte. La implementación, apropiación institucional, medición de resultados en operación y ajuste posterior del modelo corresponderán a una fase futura, que podrá ser desarrollada por la Corporación de acuerdo con sus capacidades, prioridades estratégicas, disponibilidad de recursos y decisiones internas de gobernanza. Por tanto, los resultados del presente trabajo constituyen una

base técnica para la toma de decisiones institucionales, pero no equivalen a una certificación de madurez, a una auditoría externa ni a la puesta en marcha definitiva del Banco de Proyectos.

4.3 Sistema diagnóstico adoptado

El diagnóstico organizacional se estructuró a partir de un sistema compuesto por cuatro instrumentos complementarios, diseñados para analizar la gestión de proyectos del PDP-MC desde una perspectiva documental, estratégica, operativa y metodológica. Esta decisión responde a la necesidad de diferenciar entre los mecanismos institucionales existentes de seguimiento, monitoreo y evaluación, y la gestión organizacional de proyectos como proceso integral de identificación, estructuración, priorización, gestión, seguimiento y aprendizaje.

El primer instrumento corresponde a una matriz de revisión documental institucional, orientada a identificar evidencias existentes relacionadas con planeación estratégica, estructura organizacional, seguimiento institucional, formulación de proyectos, informes de gestión, sistemas de información y mecanismos de aprendizaje. Esta matriz permite reconocer los avances formales de la organización y, al mismo tiempo, establecer si dichos instrumentos responden o no a una lógica integral de gestión de proyectos y portafolio.

El segundo instrumento corresponde a una matriz híbrida de evaluación de madurez basada en principios de Organizational Project Management (OPM) y en directrices de calidad de la norma ISO 10006. Su propósito es valorar el nivel de institucionalización de prácticas relacionadas con alineación estratégica, gobernanza, estandarización, calidad, trazabilidad, gestión de riesgos y gestión del conocimiento aplicada a proyectos.

El tercer instrumento consiste en un análisis multicriterio de priorización de brechas, orientado a jerarquizar los hallazgos identificados en función de su impacto estratégico, urgencia

operativa, riesgo organizacional, capacidad de intervención y relevancia para la sostenibilidad institucional. Este instrumento permite determinar cuáles brechas requieren mayor atención dentro del diseño del modelo integral.

El cuarto instrumento corresponde a una matriz FODA específica en gestión de proyectos, construida a partir de los resultados de la revisión documental, la matriz de madurez, el análisis multicriterio y la información institucional disponible. A diferencia de una DOFA organizacional general, esta herramienta se concentra exclusivamente en los factores internos y externos que inciden en la gestión del portafolio, la calidad técnica de los proyectos, la trazabilidad documental, la gobernanza y la capacidad de gestión de oportunidades.

De manera complementaria, se contempla la aplicación de un instrumento complementario de validación interna dirigido al equipo directivo y técnico de la organización, con el propósito de contrastar algunos hallazgos del diagnóstico documental y recoger percepciones estratégicas sobre las necesidades de fortalecimiento en gestión de proyectos. Este instrumento no sustituye la revisión documental ni constituye la fuente principal del diagnóstico, sino que actúa como mecanismo de contraste y validación cualitativa.

4.4 Instrumento 1: Matriz de revisión documental institucional

La matriz de revisión documental institucional constituye el punto de partida del diagnóstico, dado que permite analizar las capacidades, instrumentos y prácticas actualmente documentadas por el PDP-MC. Su propósito es identificar evidencias formales relacionadas con la gestión institucional y determinar en qué medida estas aportan a la gestión organizacional de proyectos y al diseño del Banco de Proyectos.

La revisión documental se concentra en documentos estratégicos, técnicos, administrativos y de seguimiento suministrados por la organización, entre ellos informes de gestión, documentos asociados al Sistema de Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (SMEA), formatos institucionales de formulación de propuestas, organigrama, informes de convenios, presentación del Plan Estratégico 2026 y demás insumos disponibles para el análisis del sistema institucional.

La matriz permite clasificar cada documento según su naturaleza, propósito, vigencia, proceso institucional asociado, tipo de evidencia aportada y relación con las dimensiones del diagnóstico. Asimismo, permite identificar si el documento analizado aporta evidencia sobre planeación estratégica, formulación de proyectos, priorización, gestión de portafolio, seguimiento, calidad, riesgos, control de cambios, gestión del conocimiento o sostenibilidad institucional.

Este instrumento resulta fundamental porque permite distinguir entre la existencia de herramientas institucionales de seguimiento y la existencia de un modelo integral de gestión de proyectos. En este sentido, el análisis documental no se limita a verificar la presencia de documentos, sino que evalúa su alcance, articulación, nivel de estandarización y capacidad para soportar procesos de gestión de proyectos bajo una lógica de portafolio.

Como resultado de esta revisión se obtiene una matriz de hallazgos documentales que permite identificar fortalezas institucionales, vacíos metodológicos, duplicidades, brechas de trazabilidad y oportunidades de mejora. Esta información constituye la base para alimentar la matriz de madurez, el análisis multicriterio y la FODA específica en gestión de proyectos.

4.5 Instrumento 2: Matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006

La matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006 constituye el segundo instrumento del sistema diagnóstico y tiene como propósito valorar el nivel de institucionalización de las prácticas

asociadas a la gestión organizacional de proyectos en el PDP-MC. Este instrumento permite analizar en qué medida la organización cuenta con procesos, criterios, herramientas y mecanismos de gobernanza orientados a la identificación, formulación, priorización, seguimiento, control, trazabilidad y aprendizaje derivado de sus iniciativas y proyectos.

La matriz se fundamenta en la integración de dos referentes conceptuales. Por una parte, toma elementos del enfoque de Organizational Project Management (OPM), particularmente aquellos relacionados con la alineación estratégica, la gestión del portafolio, la gobernanza organizacional y la generación de valor a través de proyectos. Por otra parte, incorpora directrices de la norma ISO 10006 asociadas a la gestión de calidad en proyectos, especialmente en lo relacionado con planificación, control de procesos, gestión documental, trazabilidad, seguimiento, evaluación y mejora continua.

El instrumento fue diseñado bajo una lógica híbrida, en la medida en que combina criterios de madurez organizacional con criterios de calidad aplicados a la gestión de proyectos. Su finalidad no es certificar a la organización ni realizar una auditoría externa, sino establecer una valoración diagnóstica que permita identificar fortalezas, debilidades y brechas relevantes para orientar el diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos. La matriz se estructura en cinco dimensiones de análisis:

- Alineación estratégica y gobernanza del portafolio.
- Estandarización y estructuración de procesos.
- Gestión de calidad en proyectos.
- Gestión de riesgos, seguimiento y control.
- Gestión del conocimiento y trazabilidad institucional.

Cada dimensión permite valorar aspectos específicos de la gestión de proyectos y portafolio. La dimensión de alineación estratégica y gobernanza analiza la relación entre las iniciativas institucionales, los objetivos estratégicos y los mecanismos de toma de decisiones. La dimensión de estandarización y estructuración de procesos evalúa la existencia de procedimientos, formatos y criterios comunes para la gestión del ciclo de vida de las iniciativas. La dimensión de calidad examina la aplicación de criterios técnicos y documentales orientados a garantizar consistencia metodológica. La dimensión de riesgos, seguimiento y control valora los mecanismos utilizados para monitorear avances, identificar desviaciones y gestionar cambios. Finalmente, la dimensión de gestión del conocimiento y trazabilidad analiza la capacidad institucional para conservar, organizar y reutilizar información, aprendizajes y antecedentes de proyectos.

La valoración de la matriz se realizará a partir de tres fuentes complementarias: la revisión documental institucional, el análisis técnico del investigador y instrumento complementario de validación interna dirigido a actores internos vinculados con la gestión de proyectos. Este último instrumento tiene como finalidad contrastar algunos hallazgos derivados del análisis documental y recoger percepciones específicas del equipo directivo y técnico sobre las prácticas actuales de gestión, priorización, seguimiento y aprendizaje institucional. De esta manera, el diagnóstico no dependerá exclusivamente de percepciones individuales ni únicamente de documentos formales, sino que integrará evidencia documental, criterios técnicos de valoración y contrastación con actores conocedores de la dinámica organizacional. Para la calificación de cada criterio se utiliza una escala de madurez de cinco niveles:

- 1 = No existe evidencia del criterio evaluado.
- 2 = Existe de manera informal o incipiente.
- 3 = Está parcialmente definido, pero no se aplica de forma consistente.

- 4 = Está formalizado y se aplica de manera regular.
- 5 = Está institucionalizado, medido y sujeto a mejora continua.

El promedio obtenido por cada dimensión permitirá clasificar el nivel de madurez de acuerdo con los siguientes rangos:

- a 1.9: Nivel inicial.
- a 2.9: Nivel básico.
- a 3.9: Nivel definido.
- a 4.4: Nivel gestionado.
- 4.5 a 5.0: Nivel optimizado.

Los resultados obtenidos permitirán establecer una valoración por dimensión y una lectura global del sistema institucional de gestión de proyectos. Esta información servirá como insumo para el análisis multicriterio de brechas, la construcción de la FODA específica y la formulación de los componentes del modelo propuesto.

La matriz completa del instrumento se presenta en el apéndice correspondiente.

4.6 Instrumento 3: Análisis multicriterio de priorización de brechas

El análisis multicriterio de priorización de brechas constituye el tercer instrumento del sistema diagnóstico y tiene como propósito jerarquizar las brechas identificadas a partir de la revisión documental institucional y de la matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006. Su función es determinar cuáles aspectos requieren mayor atención dentro del diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos, de acuerdo con su impacto estratégico, nivel de urgencia y posibilidad de intervención institucional.

Este instrumento no se concibe como una encuesta independiente, sino como una herramienta de análisis técnico aplicada sobre los hallazgos previamente identificados. En este sentido, permite pasar de una descripción general de debilidades a una valoración estructurada de prioridades, facilitando la toma de decisiones sobre los componentes que deben ser incorporados con mayor énfasis en el modelo propuesto. Para la priorización de brechas se definieron cinco criterios de valoración:

- Impacto estratégico sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Riesgo organizacional asociado a la no intervención de la brecha.
- Exigencia técnica y de trazabilidad por parte de financiadores, aliados y órganos de decisión.
- Capacidad interna de intervención en el corto y mediano plazo.
- Nivel de urgencia operativa para fortalecer la gestión de proyectos y portafolio.

Cada brecha identificada será valorada frente a estos criterios mediante una escala ordinal de cinco niveles, donde 1 representa una incidencia baja y 5 una incidencia muy alta. Esta escala permite estimar el nivel de criticidad de cada brecha y establecer una clasificación comparativa entre los aspectos diagnosticados.

La valoración multicriterio se realizará con base en la evidencia documental disponible, el análisis técnico del investigador y los resultados derivados de la matriz de madurez. Cuando exista información proveniente del instrumento complementario de validación interna, esta será utilizada como elemento de contraste para fortalecer la interpretación de los hallazgos.

El resultado del análisis será una matriz de priorización que permitirá clasificar las brechas según su nivel de criticidad. Para efectos del presente estudio, se propone la siguiente interpretación:

- a 1.9: Prioridad baja.
- a 2.9: Prioridad moderada.
- a 3.9: Prioridad alta.
- a 5.0: Prioridad crítica.

Las brechas clasificadas como críticas o de alta prioridad serán consideradas como insumos principales para la formulación del modelo, especialmente en lo relacionado con gobernanza, estandarización metodológica, trazabilidad documental, gestión de oportunidades, seguimiento estratégico, control de cambios y gestión del conocimiento.

De esta manera, el análisis multicriterio contribuye a que el diseño del modelo no responda únicamente a una lectura descriptiva del diagnóstico, sino a una valoración ordenada de los aspectos que tienen mayor incidencia sobre la sostenibilidad institucional y la capacidad de gestión de proyectos del PDP-MC.

4.7 Instrumento 4: FODA específica en gestión de proyectos

La FODA específica en gestión de proyectos constituye el cuarto instrumento del sistema diagnóstico y tiene como propósito analizar los factores internos y externos que inciden directamente en la capacidad del PDP-MC para gestionar iniciativas, proyectos y portafolio institucional. A diferencia de una DOFA institucional general, esta herramienta se concentra exclusivamente en aspectos relacionados con la gestión organizacional de proyectos, la gobernanza del portafolio, la trazabilidad documental, la calidad metodológica, la gestión de oportunidades y la sostenibilidad institucional asociada a los proyectos.

Este instrumento permite organizar los hallazgos derivados de la revisión documental, la matriz híbrida de madurez OPM-ISO 10006 y el análisis multicriterio de priorización de brechas,

transformándolos en una lectura estratégica de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De esta manera, la FODA específica no opera como un ejercicio aislado, sino como una matriz de síntesis diagnóstica que articula la evidencia obtenida en los instrumentos previos.

Las fortalezas corresponden a las capacidades internas existentes que pueden favorecer la consolidación del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos, tales como experiencia territorial, legitimidad institucional, existencia de instrumentos de seguimiento, capacidad técnica acumulada, relacionamiento con aliados y producción de información institucional. Las debilidades hacen referencia a las limitaciones internas que afectan la gestión de proyectos, entre ellas la ausencia de un banco de proyectos estructurado, la falta de criterios homogéneos de priorización, la dispersión documental, la débil trazabilidad de iniciativas y la inexistencia de mecanismos integrados para gestionar propuestas no financiadas.

Las oportunidades se relacionan con factores externos que pueden favorecer el fortalecimiento de la gestión de proyectos, como la existencia de fuentes de financiación, convocatorias públicas y privadas, cooperación institucional, demanda territorial de iniciativas estructuradas y mayor exigencia de los financiadores en materia de calidad, seguimiento y rendición de cuentas. Por su parte, las amenazas corresponden a factores externos que pueden afectar la sostenibilidad del portafolio institucional, tales como la competencia por recursos, cambios en prioridades de financiadores, dependencia de aliados estratégicos, exigencias crecientes de trazabilidad y riesgos asociados a la continuidad institucional.

La construcción de esta FODA se realizará a partir de la triangulación de información documental, valoración técnica de madurez y priorización de brechas. Asimismo, podrá ser contrastada con los resultados obtenidos mediante el instrumento complementario de validación

interna, en caso de contar con información adicional de actores vinculados a la gestión de proyectos.

El resultado de este instrumento permitirá identificar los principales factores estratégicos que deben ser considerados en el diseño del modelo propuesto. En particular, servirá como insumo para definir lineamientos de gobernanza, criterios de calidad, mecanismos de trazabilidad, procesos de gestión de oportunidades y acciones orientadas a fortalecer la sostenibilidad institucional del Banco de Proyectos.

La matriz FODA específica en gestión de proyectos se presentará en el capítulo de diagnóstico y su desarrollo detallado se incluirá en el apéndice correspondiente.

4.8 Instrumento complementario de validación interna

El instrumento complementario de validación interna tiene como propósito contrastar algunos de los hallazgos derivados de la revisión documental institucional, la matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006, el análisis multicriterio de brechas y la FODA específica en gestión de proyectos. Su función no será sustituir los instrumentos principales del diagnóstico, sino aportar una lectura adicional desde la percepción de actores internos vinculados con la gestión de proyectos en el PDP-MC.

Este instrumento se concibe como una herramienta de consulta dirigida a integrantes del equipo directivo y técnico de la organización que participan, directa o indirectamente, en procesos de identificación, formulación, gestión, seguimiento, evaluación o reporte de iniciativas y proyectos. Su aplicación permitirá recoger información sobre prácticas actuales, dificultades recurrentes, criterios de priorización, necesidades de fortalecimiento y expectativas frente a la posible implementación de un Banco de Proyectos institucional.

El instrumento se estructurará mediante preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas utilizarán una escala tipo Likert de cinco niveles, orientada a identificar el grado de acuerdo de los participantes frente a afirmaciones relacionadas con la gestión actual de proyectos, la trazabilidad documental, la priorización de iniciativas, la gestión de oportunidades, el seguimiento, la conservación de aprendizajes y la utilidad de un Banco de Proyectos institucional.

La escala propuesta será la siguiente:

- 1 = Totalmente en desacuerdo.
- 2 = En desacuerdo.
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 4 = De acuerdo.
- 5 = Totalmente de acuerdo.

Las preguntas abiertas permitirán recoger observaciones, recomendaciones y elementos de contexto que complementen la interpretación de los resultados. De esta manera, el instrumento combinará una valoración perceptual básica con información cualitativa orientada a profundizar en aspectos específicos del diagnóstico.

La información obtenida será utilizada como insumo de contraste para fortalecer la interpretación de los hallazgos, especialmente en aquellos aspectos donde la evidencia documental requiera ser complementada con la experiencia de quienes conocen la operación institucional. En este sentido, el instrumento permitirá verificar si las brechas identificadas en el análisis técnico corresponden también a percepciones o necesidades reconocidas por el equipo interno.

Dado su carácter complementario, los resultados de este instrumento no serán interpretados como una medición estadística representativa, sino como un mecanismo de validación cualitativa y contextual. Su valor metodológico radica en permitir la triangulación entre evidencia

documental, análisis técnico y percepción interna, fortaleciendo así la pertinencia del diagnóstico y la coherencia del modelo propuesto.

El instrumento complementario de validación interna se presentará en el Apéndice correspondiente y sus resultados serán incorporados en el capítulo de diagnóstico, en los apartados relacionados con validación de hallazgos, análisis de brechas y necesidades de fortalecimiento institucional en gestión de proyectos.

4.9 Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico del presente Trabajo Final de Maestría se desarrollará mediante una secuencia de fases orientadas a transformar la información institucional disponible en un diagnóstico estructurado y, posteriormente, en el diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC. Esta ruta permitirá articular la revisión documental, la valoración de madurez, la priorización de brechas, la FODA específica y la validación interna complementaria dentro de un proceso lógico de análisis y formulación.

La primera fase corresponderá a la revisión documental institucional. En esta etapa se recopilarán, organizarán y analizarán los documentos suministrados por la organización, incluyendo informes de gestión, documentos técnicos, instrumentos de seguimiento, organigrama, formatos institucionales, presentación estratégica, informes de convenios y demás insumos disponibles. Esta fase permitirá identificar evidencias sobre prácticas existentes, capacidades institucionales, instrumentos de seguimiento, mecanismos de formulación y vacíos relacionados con la gestión de proyectos y portafolio.

La segunda fase consistirá en la valoración de madurez mediante la matriz híbrida OPM–ISO 10006. A partir de los hallazgos documentales y del análisis técnico, se evaluará el nivel de

institucionalización de las prácticas asociadas a la gestión organizacional de proyectos, considerando dimensiones relacionadas con alineación estratégica, gobernanza, estandarización, calidad, seguimiento, control, trazabilidad y gestión del conocimiento.

La tercera fase corresponderá al análisis multicriterio de priorización de brechas. En esta etapa se tomarán los hallazgos derivados de la revisión documental y de la matriz de madurez para clasificarlos según su impacto estratégico, riesgo organizacional, exigencia técnica, capacidad interna de intervención y urgencia operativa. El propósito de esta fase será establecer cuáles brechas requieren mayor atención dentro del diseño del modelo propuesto.

La cuarta fase consistirá en la construcción de la FODA específica en gestión de proyectos. Esta herramienta permitirá organizar los resultados del diagnóstico en factores internos y externos, diferenciando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas directamente relacionadas con la gestión de proyectos, portafolio, trazabilidad, calidad metodológica, gestión de oportunidades y sostenibilidad institucional.

La quinta fase corresponderá a la validación interna complementaria. En esta etapa se utilizará un instrumento de consulta dirigido a actores internos vinculados con la gestión de proyectos, con el fin de contrastar algunos hallazgos identificados en el análisis documental y técnico. Esta validación permitirá recoger percepciones sobre prácticas actuales, dificultades recurrentes, criterios de priorización y necesidades de fortalecimiento institucional.

La sexta fase estará orientada al diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos. Con base en los resultados del diagnóstico, se estructurarán los componentes del modelo, incluyendo su propósito, tipo de PMO adoptada, posicionamiento estratégico, estructura funcional, flujo de gestión de proyectos, criterios de calidad y trazabilidad, proceso de control de cambios, sistema de indicadores y caracterización metodológica.

Finalmente, la séptima fase corresponderá a la formulación de lineamientos, instrumentos y recomendaciones para la futura implementación del modelo. Esta fase incluirá la definición de herramientas operativas, anexos metodológicos y orientaciones generales para facilitar la apropiación institucional del Banco de Proyectos, reconociendo que su implementación plena dependerá de las decisiones, capacidades y prioridades estratégicas de la organización.

4.10 Método de análisis de la información

El análisis de la información se realizará mediante una estrategia de triangulación metodológica orientada a integrar evidencia documental, valoración técnica de madurez, priorización de brechas y percepción interna complementaria. Esta estrategia permitirá contrastar los hallazgos desde diferentes fuentes y evitar que el diagnóstico dependa exclusivamente de documentos institucionales o de percepciones individuales.

La información documental será analizada mediante categorías asociadas a gestión de proyectos, portafolio, trazabilidad, calidad, seguimiento, riesgos, gobernanza y gestión del conocimiento. Este análisis permitirá identificar evidencias existentes, desarrollos parciales y vacíos metodológicos relacionados con la gestión organizacional de proyectos.

Los resultados de la matriz híbrida OPM–ISO 10006 serán procesados mediante análisis descriptivo, a partir de la valoración por criterios, el cálculo de promedios por dimensión y la clasificación del nivel de madurez correspondiente. Posteriormente, las brechas identificadas serán priorizadas mediante el análisis multicriterio, con el fin de establecer su nivel de criticidad e incidencia sobre el diseño del modelo.

La información proveniente del instrumento complementario de validación interna será analizada mediante frecuencias simples en las preguntas cerradas y categorización temática en las

respuestas abiertas. Este análisis permitirá contrastar los hallazgos técnicos con la percepción de actores internos vinculados a la gestión de proyectos.

La integración de estos resultados permitirá construir un diagnóstico aplicado y sustentar técnicamente los componentes del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos, especialmente en lo relacionado con estructura funcional, procesos, criterios de calidad, trazabilidad, indicadores y herramientas operativas.

4.11 Alcance y limitaciones metodológicas

El alcance metodológico del diagnóstico se orienta a generar una base técnica suficiente para el diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC. En este sentido, el análisis no constituye una auditoría externa, una certificación formal de madurez organizacional ni una evaluación exhaustiva de todos los procesos institucionales, sino un ejercicio aplicado de diagnóstico y diseño, sustentado en la información disponible, la revisión documental institucional, la valoración técnica de criterios OPM-ISO 10006 y la contrastación complementaria con actores internos.

Una primera limitación metodológica se relaciona con la no aplicación del instrumento diagnóstico inicialmente previsto. En la fase de diseño metodológico se contempló una herramienta amplia de consulta dirigida a actores internos y estratégicos de la organización, orientada a recoger información sobre prácticas de gestión de proyectos, priorización, gobernanza, trazabilidad, calidad y gestión del conocimiento. Sin embargo, dicho instrumento no fue diligenciado por los actores convocados, razón por la cual no fue posible contar con una base perceptual amplia como fuente principal del diagnóstico.

Esta situación implicó un ajuste metodológico del proceso diagnóstico. En lugar de mantener la encuesta amplia como eje central del análisis, se fortaleció la revisión documental institucional y se redefinió la estrategia de evaluación mediante una matriz de revisión documental, una matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006, un análisis multicriterio de brechas, una FODA específica en gestión de proyectos y un instrumento complementario de validación interna. Este ajuste permite conservar la coherencia del estudio, al fundamentar el diagnóstico en evidencia disponible y en criterios técnicos de valoración, utilizando la consulta interna como mecanismo de contraste y no como única fuente de información.

Una segunda limitación corresponde a la disponibilidad del inventario consolidado de proyectos ejecutados, formulados, gestionados o presentados durante las vigencias recientes. A la fecha de estructuración del diagnóstico, dicho inventario no se encuentra disponible para el análisis, debido a que la organización manifestó que se encuentra en proceso de actualización. La ausencia de este insumo limita la posibilidad de realizar un análisis histórico y longitudinal del comportamiento del portafolio, incluyendo variables como número de proyectos por vigencia, líneas estratégicas asociadas, fuentes de financiación, estados de gestión, proyectos financiados y no financiados, tasas de éxito, montos movilizados, recurrencia de aliados y trazabilidad de resultados.

Esta limitación es relevante porque el inventario histórico de proyectos constituye un insumo fundamental para valorar con mayor precisión la evolución del portafolio institucional y la capacidad de la organización para transformar iniciativas en proyectos financiables, ejecutables y sostenibles. No obstante, su ausencia también evidencia una de las brechas que justifican la necesidad del modelo propuesto: la conveniencia de contar con un sistema organizado, trazable y

actualizado que permita registrar, clasificar, consultar y analizar las iniciativas y proyectos institucionales de manera integrada.

Una tercera limitación se relaciona con el nivel de detalle de algunos documentos estratégicos disponibles. Si bien la organización suministró información relevante sobre su direccionamiento, estructura, seguimiento institucional, informes de gestión y herramientas metodológicas, algunos insumos presentan un carácter ejecutivo o de presentación institucional. Por esta razón, el análisis de metas, indicadores, líneas de acción, mecanismos de seguimiento y articulación estratégica se realizará en función del nivel de detalle contenido en la documentación disponible.

Adicionalmente, el acceso a la información institucional se encuentra sujeto a criterios de reserva y confidencialidad. Por tanto, el tratamiento de los documentos suministrados se realizará bajo un uso estrictamente académico, evitando la reproducción innecesaria de información sensible y privilegiando la presentación de hallazgos agregados, analíticos y pertinentes para los fines del Trabajo Final de Maestría. Esta condición no limita el análisis técnico, pero sí orienta la forma en que la información será citada, sintetizada y presentada dentro del documento.

Finalmente, el trabajo llega hasta la formulación del modelo, sus lineamientos e instrumentos de soporte. La implementación plena del Banco de Proyectos, su apropiación institucional, la medición de resultados en operación y los ajustes derivados de su uso corresponderán a una fase posterior, cuya ejecución dependerá de las decisiones internas, capacidades disponibles, prioridades estratégicas y recursos de la Corporación.

Estas limitaciones no invalidan el alcance del estudio, sino que delimitan su naturaleza aplicada y permiten ubicar sus resultados dentro de un marco realista de análisis. En consecuencia, el diagnóstico se orienta a identificar brechas, oportunidades de mejora y condiciones

institucionales relevantes para sustentar el diseño de un modelo pertinente, viable y ajustado a la realidad organizacional del PDP-MC, a partir de la información efectivamente disponible y de una estrategia metodológica adaptada a las condiciones reales de acceso institucional.

5. Diagnóstico de la empresa en Gestión y Dirección de Proyectos

El presente capítulo desarrolla el diagnóstico de la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro en materia de gestión y dirección de proyectos, con base en el diseño metodológico definido previamente. Su propósito es identificar las condiciones institucionales existentes, las capacidades desarrolladas, las brechas metodológicas y las necesidades de fortalecimiento que sustentan el diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos.

El diagnóstico parte de una premisa central: la Corporación cuenta con instrumentos, documentos, informes y mecanismos institucionales orientados al seguimiento, la planeación, la rendición de cuentas y la gestión de información; sin embargo, estos elementos no se encuentran integrados en un modelo específico de gestión organizacional de proyectos y portafolio. Por tanto, el análisis no se orienta a afirmar la inexistencia de capacidades institucionales, sino a establecer en qué medida dichas capacidades permiten soportar de manera articulada la identificación, formulación, priorización, seguimiento, control, trazabilidad, gestión de oportunidades y aprendizaje derivado de los proyectos institucionales.

En coherencia con el diseño metodológico, el diagnóstico se estructura a partir de la revisión documental institucional, la matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006, el análisis multicriterio de brechas, la FODA específica en gestión de proyectos y el instrumento complementario de validación interna. Esta lógica permite diferenciar entre los mecanismos

institucionales existentes y las necesidades propias de un Banco de Proyectos entendido como sistema integral de gestión.

5.1 Resultados de la revisión documental institucional

La revisión documental institucional constituye el primer componente del diagnóstico de la empresa en gestión y dirección de proyectos. Su propósito es analizar la información formal suministrada por la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, con el fin de identificar las capacidades existentes, los instrumentos disponibles, los mecanismos de seguimiento, las prácticas de formulación y las brechas asociadas a la gestión organizacional de proyectos y portafolio.

Este apartado parte de una premisa central: la Corporación cuenta con herramientas institucionales relevantes para la planeación, el seguimiento, la evaluación, la rendición de cuentas y la gestión de información; sin embargo, dichas herramientas no necesariamente configuran por sí mismas un modelo integral de gestión de proyectos. Por esta razón, la revisión no se orienta a determinar la existencia o inexistencia de documentos, sino a valorar su alcance, articulación, consistencia y capacidad para soportar procesos de identificación, formulación, priorización, gestión, seguimiento, cierre, trazabilidad y aprendizaje institucional.

La revisión permitió reconocer avances importantes en materia de seguimiento institucional, formulación de propuestas, producción de informes, documentación de procesos, estructura organizacional y fortalecimiento institucional. No obstante, también permitió identificar vacíos relacionados con la ausencia de un inventario consolidado de proyectos, la falta de un flujo estandarizado para la gestión integral de iniciativas, la inexistencia de criterios homogéneos de

priorización, la limitada trazabilidad del comportamiento histórico del portafolio y la heterogeneidad en la calidad documental de algunos reportes institucionales.

En consecuencia, los resultados de la revisión documental se presentan de manera desagregada, con el fin de facilitar una lectura ordenada de los principales hallazgos. Para ello, se analizan los documentos revisados en función de su aporte al diagnóstico, diferenciando entre instrumentos de seguimiento institucional, herramientas de formulación de propuestas, informes de gestión, estructura organizacional, direccionamiento estratégico e información histórica del portafolio. Esta lógica permite comprender de manera más precisa cuáles capacidades existentes pueden ser aprovechadas por el modelo propuesto y cuáles brechas justifican la necesidad de diseñar un Banco de Proyectos con enfoque integral.

5.1.1 Alcance de la revisión documental

La revisión documental se desarrolló a partir de los documentos institucionales suministrados por la Corporación, los cuales constituyen insumos relevantes para comprender su estructura, dinámica de gestión, mecanismos de seguimiento, procesos de formulación y resultados institucionales recientes. El análisis incluyó documentos de carácter estratégico, técnico, metodológico, administrativo y de rendición de cuentas, relacionados con el funcionamiento institucional y con la gestión de iniciativas y proyectos.

Dentro de los documentos revisados se encuentran informes de gestión institucional, documentos técnicos del Sistema de Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (SMEA), formatos de formulación de propuestas, informes de convenios específicos, organigrama institucional, presentación del Plan Estratégico 2026, informes asociados a procesos de fortalecimiento institucional y documentos históricos de sistematización de la experiencia del

PDP-MC. Estos insumos permiten observar diferentes dimensiones de la gestión organizacional, desde la planeación y el seguimiento hasta la documentación de resultados y aprendizajes.

El alcance de la revisión no se limitó a identificar la existencia formal de documentos, sino que se orientó a valorar su utilidad para la gestión organizacional de proyectos. En este sentido, cada documento fue analizado considerando su relación con variables como alineación estratégica, formulación de iniciativas, seguimiento de proyectos, gestión de información, trazabilidad documental, control de resultados, gestión del conocimiento, estructura de responsabilidades y sostenibilidad institucional.

La revisión documental permitió establecer que la Corporación dispone de una base institucional significativa para fortalecer su gestión de proyectos. Sin embargo, también evidenció que los documentos existentes responden principalmente a necesidades de seguimiento, formulación, reporte o memoria institucional, pero no necesariamente a una lógica integrada de gestión de portafolio. Por tanto, el análisis documental se asumió como un ejercicio de valoración crítica y constructiva, orientado a identificar tanto los avances existentes como los aspectos que requieren articulación dentro del modelo propuesto.

De manera particular, la revisión buscó responder cuatro preguntas diagnósticas: en primer lugar, qué instrumentos institucionales existen actualmente para apoyar la gestión de iniciativas y proyectos; en segundo lugar, qué tan articulados se encuentran dichos instrumentos entre sí; en tercer lugar, qué vacíos se presentan frente a los referentes de OPM e ISO 10006; y, en cuarto lugar, qué elementos documentales pueden servir como base para el diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos.

Esta revisión constituye el punto de partida del diagnóstico, en la medida en que permite diferenciar entre capacidades institucionales existentes y brechas de integración metodológica. A

partir de ella se alimentan los demás instrumentos del análisis, especialmente la matriz híbrida de madurez OPM-ISO 10006, el análisis multicriterio de priorización de brechas y la FODA específica en gestión de proyectos.

5.1.2 Existencia de instrumentos institucionales de seguimiento y aprendizaje

La revisión documental permitió identificar la existencia de un Sistema de Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (SMEA), concebido como una herramienta institucional orientada a fortalecer la gestión de información, el seguimiento de procesos, la evaluación de resultados y la apropiación de aprendizajes dentro de la Corporación. Este sistema constituye un avance relevante en términos de organización institucional, en la medida en que busca consolidar instrumentos, espacios y mecanismos para documentar avances, generar información y apoyar procesos de toma de decisiones.

Es importante precisar que la evidencia documental disponible ubica el SMEA como un instrumento de reciente formalización institucional, correspondiente a la vigencia 2025. El manual revisado corresponde a una primera versión del sistema y el informe de seguimiento disponible permite observar su proceso de implementación, apropiación y cumplimiento durante dicha vigencia. Por tanto, para efectos del presente diagnóstico, el SMEA se analiza como una capacidad institucional en fase inicial de consolidación, más que como un sistema plenamente madurado y evaluado en términos de resultados acumulados.

Esta precisión resulta relevante porque, si bien el SMEA evidencia avances significativos en la organización de instrumentos, espacios, sistemas de información y mecanismos de aprendizaje, la documentación disponible no permite establecer todavía una evaluación final de sus resultados al cierre de la vigencia 2025 ni su comportamiento sostenido en varios ciclos

institucionales. En consecuencia, su aporte al diagnóstico debe interpretarse como una base metodológica reciente y prometedora, pero aún susceptible de fortalecimiento, apropiación progresiva y articulación con otros procesos institucionales, entre ellos la gestión integral de proyectos y portafolio.

El Manual del SMEA evidencia que la Corporación ha avanzado en la formalización de instrumentos asociados al seguimiento y aprendizaje institucional. Dentro de estos se encuentran herramientas como lecciones aprendidas, batería de indicadores, cronograma de actividades, fichas técnicas de procesos, plan estratégico, evaluación de eventos o actividades, informes mensuales y relatorías. De igual manera, el sistema reconoce espacios institucionales y territoriales como las Mesas Subregionales de Trabajo, el Comité Técnico de Equipo, el Consejo de Líderes, el Comité Técnico, el Comité Técnico Ampliado y los comités de seguimiento a convenios específicos.

Estos elementos permiten reconocer que el PDP-MC no parte de una ausencia total de instrumentos, sino que dispone de una base institucional orientada al seguimiento, la evaluación y la generación de aprendizajes. En consecuencia, el SMEA representa una fortaleza para el diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos, en tanto ofrece componentes que pueden ser articulados con procesos de seguimiento, gestión del conocimiento, documentación de resultados y mejora continua.

No obstante, el análisis documental también permite establecer una diferencia importante entre el alcance del SMEA y las necesidades propias de un modelo integral de gestión de proyectos. El SMEA se orienta principalmente a organizar el seguimiento institucional, monitorear actividades, consolidar información, evaluar resultados y promover aprendizajes; sin embargo, no desarrolla de manera suficiente procesos específicos asociados a la identificación, maduración,

priorización, formulación, gestión de oportunidades, control de cambios, cierre y administración integral del portafolio de proyectos.

En este sentido, el SMEA puede ser entendido como un sistema institucional de seguimiento y aprendizaje, pero no como una metodología integral de gestión de proyectos. Su aporte al modelo propuesto radica en que proporciona una base para fortalecer la trazabilidad, la medición y la gestión del conocimiento, pero requiere ser complementado con mecanismos específicos de gestión organizacional de proyectos, alineación estratégica, priorización de iniciativas, administración del portafolio y control metodológico del ciclo de vida de los proyectos.

La revisión de este instrumento evidencia una capacidad institucional importante que debe ser aprovechada, no reemplazada. Por tanto, el Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos no se plantea como una estructura paralela al SMEA, sino como un mecanismo complementario que permitiría articular los procesos de seguimiento y aprendizaje existentes con una lógica más amplia de gestión de proyectos y portafolio. Esta articulación resulta necesaria para transformar la información generada por el seguimiento institucional en insumos útiles para la formulación, priorización, toma de decisiones, mejora continua y sostenibilidad del portafolio institucional.

En síntesis, el SMEA constituye una fortaleza documental y metodológica del PDP-MC, pero su alcance actual no resuelve por sí solo las brechas asociadas a la gestión integral de proyectos. Esta diferencia sustenta la necesidad de diseñar un Banco de Proyectos que dialogue con el sistema de seguimiento existente, pero que incorpore componentes adicionales de gobernanza, priorización, calidad, trazabilidad y gestión de oportunidades.

5.1.3 Herramientas existentes para la presentación de propuestas de proyectos

La revisión documental permitió identificar la existencia de un formato institucional para la presentación de propuestas de proyectos y gestión de recursos. Este documento constituye una herramienta básica para organizar información general de una iniciativa, en la medida en que propone una estructura mínima para describir el proyecto, sus antecedentes, objetivos, metodología, resultados esperados, recursos requeridos y equipo de trabajo.

No obstante, el análisis del formato permite establecer que se trata de un instrumento de carácter general, con orientaciones amplias y de baja profundidad metodológica. Su estructura facilita la presentación inicial de una propuesta, pero no desarrolla criterios técnicos suficientes para orientar de manera integral la formulación, evaluación, priorización, seguimiento o cierre de proyectos. En este sentido, su alcance es limitado y debe entenderse como un soporte preliminar de presentación, más que como una metodología institucional de gestión de proyectos.

Desde la perspectiva del diagnóstico, la existencia de este formato evidencia un primer esfuerzo de estandarización documental para la presentación de iniciativas ante posibles financiadores, aliados o instancias internas de decisión. Sin embargo, dicho esfuerzo aún no configura un sistema completo de formulación de proyectos, ni permite asegurar por sí solo la calidad técnica, la trazabilidad, la alineación estratégica o la comparabilidad entre propuestas.

El formato contiene campos relevantes para describir una iniciativa, pero no incorpora de manera suficiente elementos como análisis de viabilidad, criterios de priorización, matriz de riesgos, relación explícita con el plan estratégico, teoría de cambio, indicadores de resultado, mecanismos de seguimiento, control de cambios, estrategia de sostenibilidad, cierre técnico o recuperación de aprendizajes. Esta ausencia limita su capacidad para soportar un proceso completo de gestión del ciclo de vida de los proyectos.

También se evidencia que el formato opera principalmente sobre la fase de presentación de propuestas, sin articularse con etapas previas como la identificación, registro, clasificación y maduración de iniciativas, ni con etapas posteriores como la gestión de oportunidades, reformulación de propuestas no financiadas, seguimiento del portafolio, evaluación de resultados y gestión del conocimiento. Esta condición refuerza la necesidad de diferenciar entre contar con un formato de presentación y disponer de un modelo integral de gestión de proyectos.

En consecuencia, el formato revisado puede ser aprovechado como un insumo inicial dentro del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos, pero requiere ser complementado con instrumentos adicionales que permitan estructurar de manera más completa el tránsito de una idea institucional hacia un proyecto formulado, priorizado, gestionado, financiado, ejecutado, evaluado y documentado. Su utilidad principal radica en que ofrece una base mínima sobre la cual puede construirse una herramienta más robusta de ficha perfil o formulación de proyectos.

En síntesis, la existencia del formato institucional de propuestas representa un avance documental incipiente, pero no resuelve las necesidades metodológicas asociadas a la gestión integral de proyectos y portafolio. Por ello, el diagnóstico permite concluir que la Corporación requiere fortalecer este instrumento mediante criterios de calidad, trazabilidad, alineación estratégica, priorización, seguimiento y aprendizaje, de manera que pueda integrarse de forma efectiva al Banco de Proyectos propuesto.

5.1.4 Informes de gestión y calidad de la información institucional

La revisión documental permitió identificar la existencia de informes de gestión institucional, informes de convenios específicos e informes de actividades asociados a procesos

desarrollados por el PDP-MC. Estos documentos constituyen una fuente relevante para conocer la trayectoria reciente de la organización, sus líneas estratégicas, acciones territoriales, aliados, resultados generales, aprendizajes y retos institucionales.

Los informes de gestión institucional cumplen principalmente una función de rendición de cuentas, memoria organizacional y comunicación de resultados ante asociados, aliados, comunidades y actores del territorio. En ellos se evidencian avances relacionados con articulación interinstitucional, fortalecimiento comunitario, sostenibilidad institucional, cultura de paz, desarrollo integral, gobernabilidad, comunicación y aprendizaje regional. En este sentido, aportan información valiosa para comprender el alcance territorial de la Corporación y su capacidad de movilizar procesos en diferentes líneas de acción.

No obstante, desde la perspectiva de la gestión organizacional de proyectos, estos informes presentan un nivel de utilidad limitado para realizar seguimiento técnico al portafolio. Su estructura se orienta más a la presentación agregada de logros, hitos, narrativas institucionales y proyecciones estratégicas, que al análisis sistemático de proyectos individuales. Por esta razón, no siempre permiten identificar con claridad variables como nombre del proyecto, código o registro interno, fuente de financiación, presupuesto asociado, estado de avance, cronograma, responsables, indicadores de cumplimiento, riesgos, cambios, productos entregados, cierre técnico o lecciones aprendidas por proyecto.

Esta característica no invalida el valor institucional de los informes, pero permite establecer que no fueron diseñados como instrumentos de control del portafolio ni como herramientas de trazabilidad integral de proyectos. En consecuencia, aunque permiten reconocer la acción institucional y comunicar resultados, su capacidad para alimentar un análisis comparativo, histórico y técnico de la gestión de proyectos es parcial.

En contraste, algunos informes de convenios o proyectos específicos presentan mayor nivel de detalle operativo y técnico. En estos casos se evidencia información relacionada con actividades ejecutadas, productos, descripción de avances, resultados, impactos, participación de población, fuentes de verificación y registros fotográficos. Este tipo de informes permite una lectura más cercana al seguimiento de proyectos, en tanto documenta con mayor precisión el cumplimiento de actividades, la cobertura alcanzada y los resultados obtenidos durante la ejecución.

Sin embargo, la diferencia entre los informes institucionales generales y los informes específicos de convenio evidencia una heterogeneidad en la calidad y profundidad de la información documentada. Algunos documentos permiten una trazabilidad más clara de la ejecución, mientras otros se concentran en la comunicación general de logros o en la memoria institucional. Esta variación sugiere que la calidad del reporte puede depender del tipo de proyecto, del financiador, del convenio, del equipo responsable o de los requerimientos particulares de presentación de información.

Desde el punto de vista diagnóstico, este hallazgo es relevante porque muestra que la Corporación cuenta con capacidades para producir información, documentar procesos y reportar resultados. No obstante, dichas capacidades no se encuentran necesariamente estandarizadas bajo un mismo criterio institucional de gestión de proyectos. En otras palabras, existen prácticas de documentación y reporte, pero no se evidencia un sistema homogéneo que permita consolidar, comparar y analizar de manera integrada el comportamiento del portafolio institucional.

También se observa que los informes contienen información útil para el aprendizaje organizacional, especialmente cuando incorporan retos, lecciones aprendidas, dificultades encontradas y acciones de mejora. Sin embargo, esta información no siempre se encuentra conectada con un mecanismo formal de retroalimentación hacia la formulación de nuevos

proyectos, la reformulación de iniciativas no financiadas, la priorización estratégica o la mejora continua del portafolio. Por tanto, existe una oportunidad para transformar los informes de gestión y de cierre en insumos sistemáticos para la toma de decisiones.

En consecuencia, el diagnóstico permite establecer que la organización requiere fortalecer la estandarización de sus informes desde una perspectiva de gestión de proyectos. Esto implica definir criterios mínimos de reporte, seguimiento y cierre que permitan registrar información comparable sobre objetivos, productos, indicadores, presupuesto, fuentes de financiación, avances, desviaciones, riesgos, cambios, resultados, aprendizajes y evidencias. Esta estandarización no reemplazaría los informes institucionales de rendición de cuentas, sino que los complementaría con una lógica técnica orientada a la gestión del portafolio.

En síntesis, los informes revisados evidencian una capacidad institucional importante para comunicar avances, documentar actividades y presentar resultados. Sin embargo, desde la perspectiva de OPM e ISO 10006, se identifica una brecha relacionada con la trazabilidad, consistencia, comparabilidad y uso sistemático de la información para la gestión integral de proyectos. Esta brecha justifica la necesidad de que el Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos incorpore formatos de seguimiento, cierre, lecciones aprendidas e indicadores que permitan convertir la información producida por la organización en conocimiento útil para la planeación, priorización y sostenibilidad institucional.

5.1.5 Estructura organizacional y gobernanza para la gestión de proyectos

La revisión documental permitió identificar que el PDP-MC cuenta con una estructura organizacional formal, integrada por instancias de dirección, coordinación técnica, coordinación administrativa, líneas estratégicas, Mesas Subregionales de Trabajo y órganos de apoyo

institucional. Esta estructura constituye una base organizativa relevante para el funcionamiento de la Corporación y evidencia la existencia de niveles diferenciados de decisión, orientación estratégica, coordinación operativa y soporte administrativo.

Desde el punto de vista institucional, la presencia de instancias como la Asamblea General, la Junta Directiva, el Comité Técnico, la Dirección Ejecutiva, la Subdirección Técnica, la Coordinación Administrativa, las líneas estratégicas y las Mesas Subregionales de Trabajo permite reconocer una arquitectura organizacional con capacidad para articular actores internos y externos. Esta configuración es coherente con la naturaleza territorial del PDP-MC, en la medida en que combina espacios de gobierno institucional, dirección técnica, gestión administrativa y participación territorial.

No obstante, desde la perspectiva de la gestión organizacional de proyectos, el análisis documental permite identificar una diferencia entre contar con una estructura organizacional formal y disponer de un esquema específico de gobernanza para proyectos y portafolio. El organigrama permite reconocer cargos, áreas e instancias, pero no evidencia por sí mismo un flujo formal para la gestión integral de iniciativas, ni define con suficiente claridad cómo una idea se identifica, se registra, se clasifica, se prioriza, se aprueba, se formula, se presenta a financiadores, se monitorea, se cierra y se incorpora al aprendizaje institucional.

Esta situación no implica ausencia de gobierno institucional, sino una brecha en la formalización de la gobernanza aplicada a la gestión de proyectos. En otras palabras, la Corporación cuenta con instancias de decisión y coordinación, pero la documentación revisada no permite establecer de manera completa los roles, responsabilidades, criterios de decisión, niveles de aprobación, mecanismos de escalamiento, puntos de control y responsables de trazabilidad asociados al ciclo de vida de los proyectos.

El análisis del SMEA muestra que existen espacios institucionales que contribuyen al seguimiento, la planeación, la validación de información y el aprendizaje organizacional. Sin embargo, estos espacios se encuentran orientados principalmente al seguimiento institucional, a la planificación estratégica, a la articulación territorial y a la generación de información para la toma de decisiones. Por tanto, aunque pueden aportar insumos importantes para la gestión de proyectos, no sustituyen un esquema específico de gobernanza del portafolio.

En este sentido, se identifica una oportunidad para articular la estructura organizacional existente con un flujo funcional de gestión de proyectos. Esta articulación permitiría definir con mayor precisión qué instancia participa en la identificación de iniciativas, cuál valida su alineación estratégica, quién realiza la priorización técnica, quién aprueba el paso a formulación, quién consolida el portafolio, quién hace seguimiento a las oportunidades de financiación y quién garantiza la trazabilidad de los proyectos ejecutados, no financiados o en reformulación.

Desde la perspectiva de OPM, esta brecha resulta relevante porque la gestión organizacional de proyectos requiere mecanismos de gobernanza que conecten los proyectos con la estrategia, definan criterios de decisión y permitan gestionar el portafolio como un conjunto articulado de iniciativas orientadas a generar valor institucional. De igual manera, desde las directrices de calidad de ISO 10006, la definición de responsabilidades, procesos, controles y registros resulta necesaria para asegurar consistencia, trazabilidad y mejora continua en la gestión de proyectos.

En consecuencia, el diagnóstico permite concluir que la estructura organizacional del PDP-MC representa una condición favorable para la implementación futura del Banco de Proyectos, pero requiere ser complementada con lineamientos específicos de gobernanza para la gestión de iniciativas y portafolio. Estos lineamientos no necesariamente implican modificar el organigrama

institucional, sino establecer una estructura funcional que precise roles, responsabilidades, criterios de priorización, instancias de decisión, mecanismos de seguimiento y responsabilidades sobre la información del portafolio.

Por tanto, el Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos debe aprovechar la estructura existente y operar como un mecanismo transversal de articulación entre la Dirección Ejecutiva, la Subdirección Técnica, la Coordinación Administrativa, las líneas estratégicas, las Mesas Subregionales de Trabajo y los espacios de decisión institucional. Esta orientación permitiría fortalecer la gobernanza del portafolio sin generar una estructura paralela o excesivamente compleja para la organización.

En síntesis, la revisión documental evidencia que el PDP-MC cuenta con una estructura institucional que puede soportar la gestión de proyectos, pero no se identifica un esquema formal suficientemente desarrollado para gobernar el ciclo completo de las iniciativas y proyectos institucionales. Esta brecha justifica la necesidad de que el modelo propuesto incorpore una estructura funcional de gobernanza, orientada a ordenar la toma de decisiones, fortalecer la trazabilidad y mejorar la articulación entre estrategia, proyectos, seguimiento y aprendizaje institucional.

5.1.6 Direccionamiento estratégico y articulación con proyectos

La revisión documental permitió identificar que el PDP-MC cuenta con un direccionamiento estratégico que orienta su acción institucional y territorial. La documentación disponible presenta elementos como misión, visión, objetivos estratégicos, valores institucionales, enfoques de intervención, líneas de trabajo, acciones principales y resultados esperados para la vigencia 2026. Estos elementos constituyen una base relevante para comprender las prioridades

institucionales de la Corporación y su apuesta por el desarrollo humano integral, la construcción de paz, la gobernanza territorial, la sostenibilidad, la participación ciudadana y el aprendizaje regional.

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, la existencia de un direccionamiento estratégico es un elemento fundamental, en tanto permite establecer un marco de referencia para identificar, formular y priorizar iniciativas. Un Banco de Proyectos no debería operar como un repositorio aislado de ideas o propuestas, sino como un mecanismo articulado con las prioridades institucionales, capaz de traducir los objetivos estratégicos en iniciativas estructuradas, proyectos formulados, oportunidades de financiación y acciones con seguimiento verificable.

La información revisada muestra que el Plan Estratégico 2026 define ámbitos de trabajo institucional y territorial, entre ellos fortalecimiento institucional, Mesas Subregionales de Trabajo, cultura de paz y reconciliación, infraestructura, ambiente y sociedad, desarrollo integral sostenible, comunicación y aprendizaje regional. Asimismo, la documentación presenta acciones clave y resultados esperados asociados a estos ámbitos, lo que permite identificar una orientación programática para la gestión institucional durante la vigencia.

No obstante, el análisis documental también permite establecer que la información estratégica disponible tiene un carácter principalmente ejecutivo y orientador. Aunque permite reconocer líneas de acción, propósitos generales y resultados esperados, no evidencia de manera suficiente un sistema formal que conecte cada prioridad estratégica con un portafolio estructurado de proyectos, iniciativas priorizadas, responsables definidos, fuentes de financiación, indicadores de desempeño, cronogramas consolidados, criterios de selección y mecanismos de seguimiento técnico.

Esta situación genera una brecha entre la planeación estratégica y la gestión organizacional de proyectos. El direccionamiento estratégico establece hacia dónde debe avanzar la Corporación, pero no se identifica documentalmente un mecanismo suficientemente desarrollado que permita traducir ese direccionamiento en un conjunto organizado de iniciativas, proyectos y oportunidades gestionadas bajo criterios homogéneos de priorización, calidad, trazabilidad y sostenibilidad.

Desde la perspectiva de OPM, esta brecha resulta relevante porque la gestión organizacional de proyectos busca precisamente conectar la estrategia institucional con la gestión de proyectos, programas y portafolios. En este sentido, la alineación estratégica no se limita a mencionar que un proyecto corresponde a una línea de trabajo, sino que implica contar con criterios para seleccionar, priorizar, financiar, monitorear y evaluar iniciativas según su contribución a los objetivos institucionales.

De igual manera, desde las directrices de calidad aplicables a la gestión de proyectos, la articulación entre estrategia y proyectos requiere procesos definidos, información organizada, responsabilidades claras, indicadores verificables y mecanismos de control que permitan asegurar que las iniciativas gestionadas respondan a necesidades reales, objetivos institucionales y expectativas de los actores involucrados. Sin estos elementos, la relación entre planeación y proyectos puede depender de decisiones coyunturales, oportunidades externas o prácticas no estandarizadas.

El análisis documental permite reconocer que algunos instrumentos institucionales, como el SMEA y los informes de gestión, pueden aportar al seguimiento de los avances estratégicos. Sin embargo, estos mecanismos requieren articularse con una lógica específica de Banco de Proyectos que permita identificar qué iniciativas se encuentran en etapa de idea, cuáles han sido priorizadas,

cuáles se encuentran formuladas, cuáles fueron presentadas a financiadores, cuáles fueron aprobadas, cuáles no obtuvieron financiación y cuáles requieren reformulación o actualización.

En consecuencia, el diagnóstico permite establecer que el direccionamiento estratégico del PDP-MC constituye una base necesaria para el diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos, pero requiere ser complementado con instrumentos que permitan convertir las prioridades institucionales en decisiones concretas de portafolio. Esto implica definir criterios de alineación estratégica, matrices de priorización, registros de iniciativas, fichas perfil de proyectos, mecanismos de seguimiento y herramientas para evaluar la contribución de los proyectos al cumplimiento del plan institucional.

En síntesis, la Corporación cuenta con un marco estratégico que orienta su acción territorial e institucional. No obstante, la revisión documental evidencia que aún se requiere fortalecer la conexión entre dicho marco estratégico y la gestión integral de proyectos. Esta brecha justifica la necesidad de que el Banco de Proyectos funcione como un puente entre la estrategia y la operación, permitiendo que las iniciativas institucionales sean identificadas, priorizadas, formuladas, gestionadas y evaluadas de acuerdo con su aporte real a los objetivos del PDP-MC.

5.1.7 Disponibilidad limitada del inventario consolidado de proyectos

Uno de los hallazgos relevantes de la revisión documental corresponde a la no disponibilidad de un inventario consolidado de proyectos ejecutados, formulados, gestionados, presentados, financiados, no financiados o en proceso de actualización durante las vigencias recientes. Esta situación constituye una limitación importante para el diagnóstico, en la medida en que impide realizar un análisis histórico y longitudinal del comportamiento del portafolio institucional.

La no disponibilidad de este inventario no debe interpretarse como inexistencia de proyectos ni como ausencia de gestión institucional. Por el contrario, los informes revisados evidencian que el PDP-MC ha desarrollado múltiples procesos, convenios, acciones territoriales e iniciativas en sus diferentes líneas estratégicas. Sin embargo, la información disponible se encuentra principalmente dispersa en informes de gestión, reportes de actividades, documentos de convenios, memorias institucionales y soportes específicos, sin que se evidencie un registro consolidado que permita consultar de manera integrada la trayectoria de los proyectos institucionales.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional de proyectos, un inventario consolidado constituye un insumo fundamental para comprender el comportamiento del portafolio. Este permitiría identificar variables como número de proyectos por vigencia, línea estratégica asociada, fuente de financiación, monto gestionado, estado del proyecto, nivel de avance, población beneficiaria, municipio o subregión de intervención, aliados involucrados, productos entregados, resultados alcanzados, proyectos no financiados, iniciativas reformuladas y aprendizajes derivados de cada experiencia.

La ausencia de este insumo limita la posibilidad de calcular indicadores relevantes para el análisis del portafolio, tales como tasa de conversión de iniciativas en proyectos formulados, tasa de éxito en financiación, nivel de diversificación de financiadores, volumen de recursos movilizados, recurrencia de aliados, tiempo de maduración de iniciativas, comportamiento de proyectos por línea estratégica y reutilización de aprendizajes institucionales. Estas variables resultan importantes para valorar la capacidad de la organización para transformar necesidades territoriales e ideas institucionales en proyectos gestionables, financiables y sostenibles.

También se identifica una limitación en términos de trazabilidad documental. Sin un inventario consolidado, resulta más difícil reconstruir el ciclo de vida de las iniciativas, identificar qué proyectos surgieron de procesos territoriales previos, cuáles fueron priorizados, cuáles se formularon, cuáles se presentaron a convocatorias o aliados, cuáles fueron aprobados, cuáles no lograron financiación y cuáles podrían ser reformulados o actualizados. Esta situación puede afectar la memoria institucional, la continuidad de procesos y la capacidad de aprovechar oportunidades futuras de financiación.

Desde la perspectiva estratégica, la disponibilidad de un inventario permitiría analizar con mayor precisión la relación entre los proyectos ejecutados y el direccionamiento institucional. Sin este instrumento, la alineación entre estrategia y proyectos debe inferirse a partir de informes, narrativas institucionales y documentos parciales, pero no puede verificarse de manera sistemática mediante una matriz de portafolio que conecte proyectos, líneas estratégicas, objetivos, indicadores, fuentes de financiación y resultados.

Esta limitación también incide sobre la gestión del conocimiento. Cuando la información de los proyectos no se encuentra organizada en un registro común, los aprendizajes pueden permanecer asociados a personas, equipos, documentos específicos o experiencias particulares, sin convertirse necesariamente en conocimiento institucional reutilizable. En consecuencia, se reduce la posibilidad de recuperar antecedentes, mejorar formulaciones futuras, evitar duplicidades, identificar buenas prácticas y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

No obstante, este hallazgo no debe ser entendido únicamente como una debilidad, sino también como una oportunidad concreta de mejora. La no disponibilidad de un inventario consolidado confirma la pertinencia de diseñar un Banco de Proyectos que permita registrar, clasificar, actualizar, consultar y analizar las iniciativas y proyectos de la Corporación. En este

sentido, el Banco de Proyectos no solo funcionaría como repositorio documental, sino como un mecanismo de trazabilidad, gestión de oportunidades, priorización estratégica, seguimiento del portafolio y conservación de aprendizajes institucionales.

En consecuencia, el modelo propuesto deberá incorporar instrumentos que permitan organizar la información histórica y futura de los proyectos, diferenciando entre iniciativas en etapa de idea, proyectos en formulación, proyectos presentados, proyectos aprobados, proyectos en ejecución, proyectos cerrados, propuestas no financiadas y oportunidades en seguimiento. Esta clasificación resulta necesaria para fortalecer la gestión del portafolio y para evitar que las propuestas no aprobadas o los aprendizajes generados durante la ejecución se pierdan como insumos para procesos posteriores.

En síntesis, la disponibilidad limitada del inventario consolidado de proyectos representa una de las brechas más importantes identificadas en la revisión documental. Su ausencia restringe el análisis histórico del portafolio, limita la trazabilidad de las iniciativas, dificulta la medición de resultados acumulados y reduce la capacidad de reutilizar información para la formulación de nuevos proyectos. Por ello, el diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos debe responder directamente a esta necesidad, incorporando mecanismos de registro, clasificación, seguimiento, actualización y análisis del portafolio institucional.

5.1.8 Síntesis de hallazgos documentales

La revisión documental institucional permitió establecer que el PDP-MC cuenta con una base organizacional relevante para avanzar hacia un modelo integral de gestión de proyectos, pero dicha base se encuentra desarrollada de manera parcial y con distintos niveles de formalización. Los documentos analizados evidencian capacidades en seguimiento, producción de información,

rendición de cuentas, estructura institucional, direccionamiento estratégico y presentación básica de propuestas; no obstante, estas capacidades no se encuentran plenamente articuladas en un sistema formal de gestión organizacional de proyectos y portafolio. El hallazgo central de este componente diagnóstico no corresponde a la ausencia absoluta de instrumentos, sino a la falta de integración metodológica entre los instrumentos existentes. El SMEA (Institucionalizado en la vigencia 2025), aporta una base reciente para el seguimiento, monitoreo, evaluación y aprendizaje institucional; los informes de gestión documentan acciones y resultados con distintos niveles de profundidad; el organigrama evidencia una estructura institucional que puede soportar procesos de gobernanza; el direccionamiento estratégico ofrece líneas de orientación programática; y el formato de propuestas constituye un soporte preliminar para la presentación de iniciativas. Sin embargo, estos elementos no configuran todavía un flujo integral que permita identificar, registrar, clasificar, priorizar, formular, gestionar, financiar, ejecutar, cerrar y retroalimentar proyectos bajo una lógica de portafolio.

Desde la perspectiva del marco referencial del trabajo, esta situación resulta relevante dado que la gestión organizacional de proyectos exige conectar la estrategia institucional con los proyectos, programas y portafolios mediante criterios de alineación, priorización, seguimiento y generación de valor organizacional (PMI, 2018). De igual manera, las directrices de calidad aplicables a proyectos resaltan la importancia de contar con procesos definidos, responsabilidades claras, información documentada, trazabilidad, control y mejora continua (ISO, 2017). En el caso del PDP-MC, la revisión documental muestra avances en varios de estos aspectos, pero también evidencia la necesidad de integrarlos en un modelo funcional y adaptado a su naturaleza institucional. En este sentido, la principal necesidad identificada no consiste en crear instrumentos aislados, sino en articular las capacidades existentes dentro de un sistema organizado, trazable y

útil para la toma de decisiones. Esta lectura es coherente con los enfoques de OPM, PMO de soporte y madurez organizacional desarrollados en el marco conceptual, en la medida en que el fortalecimiento de la gestión de proyectos no depende únicamente de formatos, sino de la relación entre estrategia, gobernanza, procesos, información, aprendizaje y generación de valor institucional.

Asimismo, considerando la naturaleza social y territorial del PDP-MC, el modelo no debe entenderse como la reproducción mecánica de una estructura corporativa de gestión de proyectos, sino como una propuesta flexible, proporcional y aplicable a las capacidades reales de la organización. La literatura sobre gestión de proyectos en organizaciones sociales y del tercer sector permite reconocer que este tipo de entidades requiere modelos metodológicos que combinen rigor técnico con adaptabilidad, sostenibilidad y pertinencia institucional. Es así como, el Modelo Integral de Gestión debe concebirse como un sistema de articulación entre tres dimensiones: una dimensión técnica, orientada a la estructuración, viabilidad y trazabilidad de iniciativas; una dimensión estratégica, relacionada con la priorización, la alineación institucional y la gestión de oportunidades; y una dimensión de calidad, asociada a la estandarización, el seguimiento, el cierre, las lecciones aprendidas y la mejora continua. Bajo esta lógica, los hallazgos documentales constituyen la base para valorar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos y para sustentar el diseño del modelo propuesto.

La siguiente tabla sintetiza los principales documentos e insumos institucionales revisados, su aporte al diagnóstico y las brechas o implicaciones identificadas para el diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos.

Tabla 7. *Síntesis de revisión documental institucional*

Documento o insumo institucional revisado	Tipo de evidencia identificada	Aporte al diagnóstico	Brecha o implicación para el modelo
Manual del Sistema de Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje – SMEA	Documento técnico institucional que define instrumentos, espacios, sistemas de información y mecanismos de aprendizaje.	Evidencia un avance relevante en seguimiento, monitoreo, evaluación y aprendizaje institucional. Permite reconocer una base metodológica para la gestión de información y la mejora continua.	Requiere articularse con una metodología específica de gestión de proyectos y portafolio, dado que su alcance no cubre de manera integral la identificación, priorización, formulación, gestión de oportunidades, control de cambios y cierre de proyectos.
Informe de seguimiento del Sistema SMEA 2025	Informe de implementación, apropiación y cumplimiento del SMEA durante la vigencia 2025.	Permite observar la aplicación inicial del sistema, sus instrumentos, espacios, sistemas de información y mecanismos de apropiación del conocimiento.	Al tratarse de una implementación reciente, no permite establecer todavía una evaluación acumulada de resultados en varios ciclos institucionales. Refuerza la necesidad de consolidar mecanismos de seguimiento, cierre y aprendizaje.
Ficha técnica de la Estrategia de Fortalecimiento Institucional	Documento que presenta componentes asociados al fortalecimiento institucional, entre ellos SMEA, relacionamiento institucional, gestión de alianzas y recursos, y SG-SST.	Muestra que la gestión de recursos y alianzas forma parte de una estrategia institucional más amplia de fortalecimiento.	Se requiere conectar la gestión de alianzas y recursos con un sistema formal de identificación, estructuración, priorización y seguimiento de proyectos.
Formato institucional para presentación de propuestas de proyectos	Formato básico para organizar información general de iniciativas y propuestas.	Evidencia un esfuerzo inicial de estandarización documental para la presentación de proyectos.	Su alcance es limitado y no desarrolla criterios suficientes de viabilidad, priorización, riesgos, indicadores, seguimiento, cierre o

Documento o insumo institucional revisado	Tipo de evidencia identificada	Aporte al diagnóstico	Brecha o implicación para el modelo
			lecciones aprendidas. Debe fortalecerse como ficha perfil o instrumento de formulación dentro del Banco de Proyectos.
Informes de gestión institucional 2023, 2024 y 2025	Documentos de rendición de cuentas, memoria institucional y comunicación de resultados.	Permiten reconocer la trayectoria institucional, líneas de trabajo, acciones territoriales, aliados, logros, retos y aprendizajes.	Su utilidad para el seguimiento técnico del portafolio es parcial, dado que no siempre permiten identificar proyectos individuales, fuentes de financiación, presupuesto, estado de avance, indicadores, riesgos, cierres o trazabilidad por iniciativa.
Informe Final del Convenio Apersonémonos de la Democracia 2025	Informe técnico de proyecto o convenio específico, con descripción de actividades, cobertura, resultados, recomendaciones y evidencias.	Muestra una mayor capacidad de documentación técnica cuando existen requerimientos específicos de convenio o financiador.	Evidencia que la calidad documental puede variar según el proyecto, el financiador o el equipo responsable. Se requiere estandarizar criterios mínimos de seguimiento y cierre para todo el portafolio.
Informes asociados a convenios o procesos con CHEC – Grupo EPM	Reportes de actividades, avances, cumplimiento y resultados derivados de procesos financiados o acompañados por aliados.	Permiten observar prácticas de reporte asociadas a convenios específicos y a la relación con aliados estratégicos.	Se requiere consolidar esta información en un registro común que permita analizar proyectos por aliado, línea estratégica, monto, estado, resultados y aprendizajes.
Organigrama y estructura interna del PDP-MC	Documento que presenta instancias de gobierno, dirección, coordinación técnica, coordinación	Evidencia una estructura institucional que puede soportar la futura operación del Banco de Proyectos.	No evidencia por sí mismo un flujo formal de gobernanza para la gestión del ciclo completo de iniciativas y proyectos. Se requiere definir roles,

Documento o insumo institucional revisado	Tipo de evidencia identificada	Aporte al diagnóstico	Brecha o implicación para el modelo
	administrativa, líneas estratégicas, Mesas Subregionales y áreas de apoyo.		responsabilidades, criterios de decisión, puntos de control y responsables de trazabilidad.
Presentación del Plan Estratégico 2026	Documento sintético de orientación institucional que presenta, de manera general, elementos asociados al contexto estratégico, propósito del plan, enfoques institucionales y líneas de trabajo.	Permite reconocer una intención de direccionamiento institucional para la vigencia 2026 y una aproximación general a los campos de acción del PDP-MC. Sin embargo, su contenido es incipiente y principalmente descriptivo, por lo que no permite analizar en profundidad la estructura programática, operativa ni técnica del plan.	Su nivel de desarrollo no permite identificar con claridad programas, proyectos específicos, indicadores, productos, metas verificables, cronograma, responsables, presupuesto, fuentes de financiación ni criterios de priorización. Para el Modelo Integral de Gestión, esto implica la necesidad de contar con instrumentos que permitan traducir el direccionamiento general en iniciativas estructuradas, priorizadas, formuladas, monitoreadas y evaluadas bajo una lógica de portafolio.
Libro conmemorativo 15 años PDP Magdalena Centro	Documento histórico y de memoria institucional.	Aporta contexto sobre la trayectoria, identidad, legitimidad territorial y evolución del PDP-MC.	Su aporte es principalmente contextual e histórico. No funciona como instrumento operativo para la gestión actual de proyectos, pero puede alimentar la memoria institucional y la comprensión de capacidades acumuladas.
Inventario consolidado de	Insumo solicitado, pero no disponible	Su no disponibilidad constituye un hallazgo	Justifica directamente la necesidad de un Banco

Documento o insumo institucional revisado	Tipo de evidencia identificada	Aporte al diagnóstico	Brecha o implicación para el modelo
proyectos ejecutados, formulados, gestionados, financiados y no financiados	para el análisis por encontrarse en proceso de actualización institucional.	relevante del diagnóstico, pues limita el análisis histórico y longitudinal del portafolio.	de Proyectos que permita registrar, clasificar, actualizar, consultar y analizar iniciativas y proyectos por vigencia, línea estratégica, estado, financiador, monto, resultados y aprendizajes.
Comunicación institucional de entrega documental y condiciones de reserva	Comunicación mediante la cual la organización entrega acceso a información institucional y precisa condiciones de reserva, confidencialidad y uso exclusivamente académico de los documentos consultados.	No constituye una evidencia técnica sobre la gestión de proyectos, pero sí delimita las condiciones metodológicas bajo las cuales se realiza el análisis documental. Permite establecer criterios de prudencia en el tratamiento, interpretación y presentación de los hallazgos.	Implica que el diagnóstico debe presentar los hallazgos de manera agregada, analítica y respetuosa de la reserva institucional, evitando reproducir información sensible que no sea necesaria para los fines académicos del trabajo. Esta condición refuerza la necesidad de formular un modelo aplicable sin comprometer información interna de carácter reservado.

La lectura conjunta de los documentos revisados permite identificar un patrón diagnóstico claro: el PDP-MC dispone de instrumentos, informes, estructuras y lineamientos que soportan diferentes aspectos de su gestión institucional, pero estos elementos se encuentran dispersos y no plenamente articulados bajo una lógica integral de gestión de proyectos y portafolio. En consecuencia, la brecha principal no corresponde a la inexistencia de capacidades, sino a la ausencia de un sistema que conecte dichas capacidades en un flujo común de identificación, formulación, priorización, gestión, seguimiento, cierre y aprendizaje.

Este hallazgo resulta especialmente relevante porque los documentos analizados muestran avances en distintos niveles. El SMEA aporta una base para el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje; los informes institucionales evidencian capacidad de rendición de cuentas y memoria organizacional; los informes de convenios muestran posibilidades de documentación técnica más detallada; el organigrama ofrece una estructura institucional aprovechable; el plan estratégico orienta las prioridades programáticas; y el formato de propuestas constituye un soporte preliminar para la presentación de iniciativas. Sin embargo, ninguno de estos documentos, de forma individual o conjunta, permite evidenciar todavía un modelo formal de gestión del portafolio institucional.

Desde esta perspectiva, el Modelo Integral de Gestión propuesto debe responder a una necesidad de integración metodológica, utilizando el Banco de Proyectos como mecanismo operativo para organizar, priorizar, hacer seguimiento y conservar la trazabilidad de las iniciativas institucionales. Su función no sería reemplazar los instrumentos existentes, sino articularlos dentro de un sistema que permita ordenar la información, mejorar la trazabilidad, fortalecer la toma de decisiones y convertir los aprendizajes institucionales en insumos para nuevos procesos de formulación y gestión. De esta manera, el modelo permitiría conectar el direccionamiento estratégico con la operación técnica de los proyectos, facilitando la priorización de iniciativas, la gestión de oportunidades, el seguimiento del portafolio y la conservación de la memoria institucional.

5.2 Resultados de la matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006

Con base en los hallazgos derivados de la revisión documental institucional, se aplicó la matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006, orientada a valorar el nivel de institucionalización

de las prácticas asociadas a la gestión organizacional de proyectos en el PDP-MC. Esta matriz permitió traducir la evidencia documental en una lectura estructurada por dimensiones, criterios de valoración, brechas identificadas e implicaciones para el diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos.

La matriz fue construida a partir de cinco dimensiones definidas en el diseño metodológico: alineación estratégica y gobernanza del portafolio; estandarización y estructuración de procesos; gestión de calidad en proyectos; gestión de riesgos, seguimiento y control; y gestión del conocimiento y trazabilidad institucional. Estas dimensiones permiten analizar la gestión de proyectos desde una perspectiva integral, combinando elementos de alineación estratégica y gestión organizacional de proyectos derivados de OPM, con criterios de calidad, trazabilidad, control documental y mejora continua asociados a ISO 10006.

La valoración se desarrolló a partir de la revisión documental institucional y del análisis técnico del investigador. Por tanto, sus resultados no deben interpretarse como una certificación de madurez ni como una auditoría externa, sino como una valoración diagnóstica aplicada, orientada a identificar el nivel actual de formalización de las prácticas de gestión de proyectos y las brechas que deben ser atendidas por el modelo propuesto. La matriz completa de valoración se presenta en el Apéndice B.

5.2.1 Criterios y escala de valoración aplicada

Para la aplicación de la matriz se utilizó una escala de madurez de cinco niveles, definida con el fin de valorar el grado de evidencia, formalización, aplicación y mejora de los criterios evaluados. La escala permitió diferenciar entre prácticas inexistentes, incipientes, parcialmente definidas, formalizadas o plenamente institucionalizadas.

Tabla 8. *Criterios de valoración de la matriz de madurez*

Valor	Criterio de valoración
1	No existe evidencia del criterio evaluado.
2	Existe de manera informal, incipiente o parcialmente documentada.
3	Está parcialmente definido, pero no se aplica de forma consistente.
4	Está formalizado y se aplica de manera regular.
5	Está institucionalizado, medido y sujeto a mejora continua.

Para la interpretación de los resultados por dimensión y del resultado global se utilizaron los siguientes rangos:

Tabla 9 *Rangos de interpretación del nivel de madurez*

Rango	Nivel de madurez
1.00 a 1.99	Inicial
2.00 a 2.99	Básico
3.00 a 3.99	Definido
4.00 a 4.49	Gestionado
4.50 a 5.00	Optimizado

La aplicación de esta escala permitió establecer una lectura comparativa entre dimensiones y reconocer cuáles aspectos presentan mayores avances relativos y cuáles evidencian mayores niveles de debilidad institucional. En este caso, la valoración se basó en evidencias documentales disponibles, por lo que los resultados deben entenderse como una aproximación diagnóstica susceptible de contrastación posterior mediante el instrumento complementario de validación interna.

5.2.2 Resultados consolidados por dimensión

La matriz de madurez arrojó un resultado global de 1.92, correspondiente a un nivel inicial de madurez. Este resultado indica que el PDP-MC cuenta con capacidades institucionales relevantes para la gestión de proyectos, pero estas aún no se encuentran suficientemente articuladas, formalizadas ni medidas bajo una lógica integral de portafolio.

Tabla 10. Resultados consolidados por dimensión

Dimensión evaluada	Promedio obtenido	Nivel de madurez	Lectura general
Alineación estratégica y gobernanza del portafolio	2.20	Básico	Existe orientación estratégica general y estructura institucional, pero falta una gobernanza específica que conecte estrategia, priorización, gestión de recursos y portafolio de proyectos.
Estandarización y estructuración de procesos	1.60	Inicial	Existen instrumentos parciales, especialmente para presentación de propuestas, pero no se evidencia un flujo integral ni un inventario consolidado de proyectos.
Gestión de calidad en proyectos	2.00	Básico	Se identifican documentos, informes e instrumentos de seguimiento, pero no criterios homogéneos de calidad aplicados a todo el ciclo de vida de los proyectos.
Gestión de riesgos, seguimiento y control	1.80	Inicial	El seguimiento institucional tiene avances mediante el SMEA, pero la gestión de riesgos, el control de cambios y el seguimiento específico del portafolio son todavía débiles.
Gestión del conocimiento y trazabilidad institucional	2.00	Básico	Existe producción documental y memoria institucional, pero la trazabilidad histórica, la reutilización de aprendizajes y el repositorio de proyectos requieren fortalecimiento.

Nota: el detalle completo de la valoración por criterio, las evidencias documentales, las justificaciones de puntaje, las brechas identificadas y el dashboard de síntesis se presentan en el Apéndice B.

Los resultados muestran que ninguna dimensión alcanza un nivel definido de madurez. Esto significa que, aunque existen instrumentos, documentos y prácticas institucionales relacionadas con la gestión de información, seguimiento, formulación y rendición de cuentas, estas no se encuentran suficientemente consolidadas como un sistema institucional de gestión de proyectos y portafolio.

La dimensión con mayor valoración relativa corresponde a la alineación estratégica y gobernanza del portafolio, con un promedio de 2.20. Este resultado se explica por la existencia de una orientación estratégica general, una estructura organizacional formal y espacios institucionales de dirección y seguimiento. Sin embargo, el resultado se mantiene en nivel básico porque no se evidencia un flujo específico de gobernanza para la gestión integral de iniciativas y proyectos.

Las dimensiones con menor valoración corresponden a estandarización y estructuración de procesos, con 1.60, y gestión de riesgos, seguimiento y control, con 1.80. Estos resultados son coherentes con los hallazgos documentales, especialmente por la no disponibilidad de un inventario consolidado de proyectos, la ausencia de un flujo formal para gestionar el ciclo de vida de las iniciativas, la limitada evidencia de mecanismos de control de cambios y la débil incorporación sistemática de criterios de riesgo en los instrumentos revisados.

5.2.3 Interpretación de resultados por dimensión

Alineación estratégica y gobernanza del portafolio. Esta dimensión obtuvo un promedio de 2.20, ubicándose en nivel básico. El resultado refleja que el PDP-MC cuenta con elementos de orientación estratégica, estructura institucional y espacios de decisión que pueden servir como base para articular la gestión de proyectos. No obstante, la revisión documental no permite evidenciar

un sistema formal que conecte de manera suficiente el direccionamiento estratégico con la identificación, priorización, formulación, seguimiento y evaluación del portafolio institucional.

La principal brecha en esta dimensión se relaciona con la ausencia de criterios explícitos para priorizar iniciativas y con la falta de un flujo de gobernanza específico para proyectos. Si bien existen instancias institucionales de dirección y coordinación, no se identifica una estructura funcional que defina con claridad roles, responsabilidades, niveles de aprobación, puntos de control y mecanismos de escalamiento para la gestión del portafolio. Esto indica que el Modelo Integral de Gestión debe incorporar lineamientos de gobernanza que permitan conectar la estrategia institucional con decisiones concretas sobre iniciativas y proyectos.

Estandarización y estructuración de procesos. Esta dimensión obtuvo un promedio de 1.60, correspondiente a un nivel inicial. Es una de las dimensiones con menor valoración, debido a que los instrumentos disponibles son parciales y no configuran un proceso institucional completo para gestionar el ciclo de vida de los proyectos. La existencia de un formato básico para presentación de propuestas representa un avance incipiente, pero no sustituye una metodología de gestión que incluya identificación, registro, clasificación, priorización, formulación, gestión de oportunidades, seguimiento, cierre y aprendizaje.

La brecha más significativa en esta dimensión corresponde a la ausencia de un flujo formal de gestión de iniciativas y proyectos. También se identifica la no disponibilidad de un inventario consolidado, lo cual limita la trazabilidad histórica del portafolio y dificulta la clasificación de iniciativas según su estado, línea estratégica, financiador, nivel de maduración o resultado. En consecuencia, el modelo deberá definir procesos, instrumentos y criterios mínimos comunes que permitan ordenar la gestión de proyectos sin desconocer la flexibilidad requerida por la naturaleza territorial de la organización.

Gestión de calidad en proyectos. Esta dimensión obtuvo un promedio de 2.00, ubicándose en nivel básico. El resultado indica que existen documentos, informes e instrumentos que aportan a la documentación de actividades, resultados y aprendizajes, pero no se evidencia un sistema homogéneo de criterios de calidad aplicados al ciclo completo de los proyectos. La calidad documental parece variar según el tipo de proyecto, el financiador, el equipo responsable o el nivel de exigencia del convenio.

Desde esta dimensión, la brecha principal se relaciona con la ausencia de criterios comunes para revisar la consistencia técnica de las propuestas, controlar entregables, documentar evidencias, cerrar proyectos y recuperar aprendizajes. Aunque el SMEA incorpora elementos de seguimiento y aprendizaje, y algunos informes específicos presentan mayor detalle técnico, estos elementos aún no se encuentran integrados en un sistema de aseguramiento de calidad para la gestión del portafolio. Por ello, el modelo deberá incorporar criterios de calidad, formatos de seguimiento, mecanismos de cierre y herramientas para registrar lecciones aprendidas.

Gestión de riesgos, seguimiento y control. Esta dimensión obtuvo un promedio de 1.80, correspondiente a nivel inicial. Aunque el PDP-MC cuenta con avances en seguimiento institucional a través del SMEA, no se evidencia un sistema específico de seguimiento del portafolio de proyectos, ni instrumentos formales para gestionar riesgos, alertas o control de cambios. Esta diferencia es importante, porque el seguimiento institucional no necesariamente equivale al seguimiento técnico del ciclo de vida de cada proyecto.

La baja valoración de esta dimensión se explica por la falta de evidencia documental sobre matrices de riesgo, procedimientos de control de cambios, tableros de seguimiento del portafolio o mecanismos de alerta temprana asociados a proyectos en formulación, gestión, ejecución o cierre. En consecuencia, el Modelo Integral de Gestión deberá articular los avances del SMEA con

herramientas específicas para controlar el estado de las iniciativas, monitorear riesgos, registrar cambios y facilitar decisiones oportunas sobre continuidad, reformulación, presentación a financiadores o cierre de proyectos.

Gestión del conocimiento y trazabilidad institucional. Esta dimensión obtuvo un promedio de 2.00, correspondiente a nivel básico. La organización produce informes, documentos, memorias institucionales y registros de procesos territoriales, lo cual evidencia una capacidad importante de generación de información. Sin embargo, esta información se encuentra dispersa y no siempre se organiza de forma que permita recuperar antecedentes, reutilizar aprendizajes o analizar la evolución histórica del portafolio.

La principal brecha identificada se relaciona con la trazabilidad histórica de los proyectos ejecutados, formulados, financiados y no financiados. La no disponibilidad de un inventario consolidado limita la posibilidad de analizar tasas de conversión, éxito en financiación, recurrencia de aliados, montos gestionados, continuidad de procesos y evolución de iniciativas por línea estratégica. Por tanto, el modelo deberá incorporar mecanismos para registrar, clasificar, conservar y reutilizar información institucional, de manera que el conocimiento producido por la organización pueda convertirse en insumo para nuevas formulaciones y decisiones de portafolio.

5.2.4 Resultado global de madurez organizacional

El resultado global de la matriz fue de 1.92, lo cual ubica al PDP-MC en un nivel inicial de madurez en gestión organizacional de proyectos. Este resultado no implica ausencia total de capacidades institucionales, sino un nivel bajo de formalización, integración y medición de las prácticas relacionadas con la gestión de proyectos y portafolio.

El nivel inicial evidencia que la organización cuenta con elementos importantes, como estructura institucional, experiencia territorial, instrumentos de seguimiento, informes de gestión, mecanismos recientes de aprendizaje y orientación estratégica general. Sin embargo, estos elementos no se encuentran articulados de manera suficiente en un modelo integral que permita gestionar de forma sistemática las iniciativas desde su identificación hasta su cierre y retroalimentación.

En términos diagnósticos, el resultado global permite afirmar que la principal brecha no se encuentra en la ausencia de actividad proyectual, sino en la falta de institucionalización de prácticas comunes para la gestión del portafolio. La organización desarrolla proyectos, produce información y mantiene relaciones con aliados; no obstante, requiere fortalecer la trazabilidad, la estandarización, la priorización, el control, la gestión de riesgos, la gestión de oportunidades y la reutilización del conocimiento institucional.

Este resultado es coherente con los hallazgos de la revisión documental, en la medida en que confirma que el PDP-MC dispone de capacidades parciales, pero aún no cuenta con un sistema plenamente estructurado para gestionar los proyectos como portafolio institucional. Por tanto, la matriz de madurez permite transformar la revisión documental en una lectura valorativa que orienta el diseño del modelo propuesto.

5.2.5 Implicaciones para el Modelo Integral de Gestión

Los resultados de la matriz híbrida de madurez OPM-ISO 10006 confirman la necesidad de diseñar un Modelo Integral de Gestión que articule las capacidades existentes del PDP-MC bajo una lógica de portafolio. La valoración obtenida muestra que la organización requiere pasar de

instrumentos dispersos y prácticas parcialmente documentadas hacia un sistema funcional que integre estrategia, gobernanza, procesos, calidad, seguimiento, trazabilidad y aprendizaje.

En primer lugar, el modelo deberá fortalecer la alineación estratégica mediante criterios que permitan vincular cada iniciativa con los objetivos institucionales, las líneas de trabajo, los resultados esperados y las oportunidades de financiación. Esto permitirá que el Banco de Proyectos, como mecanismo operativo del modelo, no funcione únicamente como repositorio, sino como herramienta de priorización y toma de decisiones.

En segundo lugar, el modelo deberá establecer un flujo estandarizado para el ciclo de vida de las iniciativas y proyectos. Este flujo deberá contemplar identificación, registro, clasificación, priorización, formulación, gestión de oportunidades, seguimiento, control, cierre y lecciones aprendidas. De esta manera, se responderá a la brecha identificada en estandarización y estructuración de procesos.

En tercer lugar, el modelo deberá incorporar criterios de calidad y trazabilidad documental que permitan mejorar la formulación, revisión, seguimiento y cierre de proyectos. Esta dimensión resulta fundamental para asegurar que los proyectos no solo sean formulados, sino que puedan ser monitoreados, evaluados y aprovechados como fuente de aprendizaje institucional.

En cuarto lugar, el modelo deberá integrar mecanismos básicos de gestión de riesgos, control de cambios y seguimiento del portafolio. Esto permitirá anticipar desviaciones, registrar decisiones, monitorear estados de avance y fortalecer la capacidad institucional para responder oportunamente frente a cambios en financiación, alcance, cronograma, responsables o condiciones de ejecución.

Finalmente, el modelo deberá fortalecer la gestión del conocimiento mediante instrumentos que permitan recuperar antecedentes, registrar lecciones aprendidas, conservar información de

proyectos no financiados y reutilizar experiencias previas en nuevas formulaciones. Esta función resulta clave para organizaciones territoriales como el PDP-MC, cuya experiencia acumulada constituye un activo institucional para la sostenibilidad y la gestión futura de proyectos. Estos resultados constituyen la base para avanzar hacia la priorización de brechas y la definición de los componentes que deberán orientar el diseño del Modelo Integral de Gestión.

5.3 Gestión metodológica del instrumento complementario de validación interna

El diseño metodológico contempló inicialmente la aplicación de un instrumento de consulta dirigido a actores internos y estratégicos vinculados con la gestión institucional de proyectos, con el propósito de complementar la revisión documental y contrastar hallazgos relacionados con formulación, priorización, seguimiento, trazabilidad, calidad y gestión del conocimiento.

Durante el desarrollo del proceso investigativo, no fue posible aplicar el instrumento en los términos inicialmente previstos. La consulta amplia no fue autorizada bajo el alcance planteado, por lo que se realizó un ajuste metodológico y el instrumento fue reformulado como una herramienta complementaria de validación interna, dirigida únicamente a integrantes del equipo interno institucional con conocimiento de los procesos de identificación, formulación, seguimiento o gestión de proyectos. Pese a esta reformulación, no se obtuvo información diligenciada que permitiera incorporar resultados del instrumento como fuente efectiva de análisis. En consecuencia, el presente diagnóstico no incluye resultados cuantitativos ni cualitativos derivados de dicha herramienta, ni realiza inferencias sobre percepciones internas no documentadas.

Esta situación no invalida el diagnóstico, pero sí delimita su alcance. Por ello, el análisis se sustenta principalmente en la revisión documental institucional, la matriz híbrida de madurez

OPM–ISO 10006 y el análisis técnico de brechas. Esta decisión permite mantener la coherencia metodológica del estudio, al trabajar únicamente con información verificable y efectivamente disponible. En este sentido, el instrumento complementario se conserva como parte de la trazabilidad metodológica del trabajo, pero no como fuente de resultados empíricos. Su aplicación podrá ser retomada en una fase posterior de validación o implementación del Modelo Integral de Gestión, con el fin de contrastar los componentes propuestos con la experiencia del equipo directivo y técnico de la organización.

5.4 Análisis multicriterio de priorización de brechas

El análisis multicriterio de priorización de brechas corresponde a la aplicación del tercer instrumento definido en el diseño metodológico. Su propósito es ordenar las brechas identificadas a partir de la revisión documental institucional y de la matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006, con el fin de establecer cuáles requieren mayor atención dentro del diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC.

Este análisis permite pasar de una lectura diagnóstica general a una valoración estructurada de prioridades. En este sentido, no todas las brechas identificadas tienen el mismo nivel de incidencia sobre la gestión institucional de proyectos. Algunas afectan directamente la trazabilidad del portafolio, la toma de decisiones, la gestión de oportunidades, la calidad metodológica o la sostenibilidad institucional; otras, aunque relevantes, pueden ser abordadas de manera gradual dentro del proceso de fortalecimiento del modelo.

El análisis multicriterio se construye a partir de los hallazgos del apartado 5.1, los resultados de madurez organizacional presentados en el apartado 5.2 y la delimitación metodológica expuesta en el apartado 5.3. De esta manera, la priorización de brechas no se

fundamenta en percepciones aisladas, sino en evidencia documental, valoración técnica y criterios previamente definidos en el diseño metodológico.

La finalidad de este apartado es identificar las brechas críticas y de alta prioridad que deberán orientar el diseño del Modelo Integral de Gestión. Por tanto, los resultados del análisis multicriterio constituyen un insumo directo para justificar los componentes metodológicos, funcionales y operativos que se desarrollan en el capítulo correspondiente al modelo propuesto.

5.4.1 Brechas consideradas para la priorización

A partir de la revisión documental institucional y de la matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006, se identificó un conjunto de brechas asociadas a la gestión organizacional de proyectos, la gobernanza del portafolio, la trazabilidad documental, la calidad metodológica, el seguimiento, la gestión de oportunidades y el aprendizaje institucional.

Para efectos del análisis multicriterio, estas brechas fueron agrupadas y codificadas con el fin de facilitar su valoración comparativa. La codificación no implica jerarquía previa, sino una forma de organizar los hallazgos antes de aplicar los criterios de priorización.

Tabla 11. *Brechas identificadas en la gestión de proyectos*

Código	Brecha identificada	Descripción sintética
B-01	Disponibilidad limitada de un inventario consolidado de proyectos	No se contó con un registro integrado de proyectos ejecutados, formulados, gestionados, financiados, no financiados o en actualización durante vigencias recientes.
B-02	Ausencia de un flujo formal del ciclo de vida de iniciativas y proyectos	No se evidencia un proceso común que conecte identificación, registro, clasificación, priorización, formulación, gestión de oportunidades, seguimiento, cierre y aprendizaje.
B-03	Criterios de priorización insuficientemente formalizados	No se identifican criterios homogéneos y comparables para valorar y priorizar iniciativas dentro de un portafolio institucional.

Código	Brecha identificada	Descripción sintética
B-04	Gobernanza específica insuficiente para proyectos y portafolio	La estructura institucional existe, pero no se evidencia un esquema funcional que defina roles, responsabilidades, niveles de aprobación y puntos de control para la gestión del portafolio.
B-05	Débil articulación entre direccionamiento estratégico y portafolio de proyectos	La documentación estratégica disponible no permite verificar una relación sistemática entre objetivos, líneas institucionales, proyectos, indicadores, responsables y fuentes de financiación.
B-06	Herramientas de formulación con bajo nivel de profundidad metodológica	El formato de presentación de propuestas constituye un soporte básico, pero no desarrolla suficientemente elementos de viabilidad, riesgos, indicadores, sostenibilidad, seguimiento y cierre.
B-07	Heterogeneidad en informes, seguimiento y cierre de proyectos	Los informes revisados muestran diferencias en estructura, profundidad, trazabilidad y nivel técnico, según tipo de proyecto, financiador o equipo responsable.
B-08	Gestión de riesgos no sistematizada	No se evidencia un procedimiento formal para identificar, valorar, monitorear y gestionar riesgos por proyecto o por portafolio.
B-09	Ausencia de mecanismos formales de control de cambios	No se identifica un procedimiento documentado para registrar, aprobar y hacer seguimiento a cambios en alcance, cronograma, presupuesto, productos o responsables.
B-10	Seguimiento del portafolio no consolidado	Existen mecanismos de seguimiento institucional, especialmente asociados al SMEA, pero no se evidencia un tablero o sistema específico para conocer el estado de las iniciativas y proyectos del portafolio.
B-11	Gestión de oportunidades de financiación poco trazable	No se evidencia un registro sistemático de convocatorias, aliados, propuestas presentadas, resultados de gestión, propuestas no financiadas y acciones de reformulación.
B-12	Gestión del conocimiento y lecciones aprendidas dispersa	Existen informes, memorias y aprendizajes, pero no se evidencia un mecanismo sistemático para recuperar antecedentes, documentar lecciones aprendidas y reutilizar conocimiento en nuevas formulaciones.

Estas brechas sintetizan los principales hallazgos del diagnóstico y permiten orientar el análisis hacia los aspectos que tienen mayor incidencia sobre la capacidad institucional para gestionar proyectos bajo una lógica de portafolio. Su priorización permitirá establecer cuáles deben ser atendidas con mayor énfasis en el diseño del Modelo Integral de Gestión.

5.4.2 Criterios de valoración multicriterio

La priorización de brechas se realizó mediante cinco criterios de valoración definidos en el diseño metodológico. Estos criterios permiten analizar cada brecha no solo por su existencia, sino por su incidencia sobre la estrategia institucional, el riesgo organizacional, las exigencias de trazabilidad, la posibilidad de intervención y la urgencia operativa. Los criterios utilizados fueron los siguientes:

Tabla 12. *Criterios de valoración multicriterio*

Criterio	Descripción
Impacto estratégico	Valora el grado en que la brecha afecta la capacidad del PDP-MC para alinear sus iniciativas y proyectos con los objetivos institucionales, líneas estratégicas y resultados esperados.
Riesgo organizacional	Valora las consecuencias que podría tener la no intervención de la brecha sobre la sostenibilidad institucional, la continuidad de procesos, la toma de decisiones y la gestión del portafolio.
Exigencia técnica y de trazabilidad	Valora el grado en que la brecha afecta la capacidad de responder a requerimientos de financiadores, aliados, órganos de decisión y necesidades internas de información verificable.
Capacidad interna de intervención	Valora la posibilidad real de que la organización pueda atender la brecha en el corto o mediano plazo, considerando sus capacidades institucionales, estructura existente e instrumentos disponibles.
Urgencia operativa	Valora la necesidad inmediata de intervenir la brecha para mejorar la identificación, formulación, priorización, seguimiento, cierre o aprendizaje asociado a los proyectos.

Cada brecha fue valorada frente a estos cinco criterios mediante una escala ordinal de cinco niveles, donde 1 representa una incidencia baja y 5 una incidencia muy alta. La valoración resultante permite calcular un promedio por brecha y clasificar su nivel de prioridad. Para la interpretación de los resultados se utilizaron los siguientes rangos:

Tabla 13. Rangos de priorización de brechas

Rango	Nivel de prioridad
1.00 a 1.99	Prioridad baja
2.00 a 2.99	Prioridad moderada
3.00 a 3.99	Prioridad alta
4.00 a 5.00	Prioridad crítica

Esta escala permite diferenciar las brechas que requieren atención inmediata de aquellas que pueden abordarse de manera progresiva. En consecuencia, las brechas clasificadas como críticas o de prioridad alta serán consideradas como insumos principales para la formulación de los componentes del Modelo Integral de Gestión.

5.4.3 Resultados de la priorización de brechas

Una vez definidos los criterios de valoración y las brechas objeto de análisis, se aplicó la matriz multicriterio de priorización con el fin de establecer el nivel de incidencia de cada brecha sobre la gestión organizacional de proyectos del PDP-MC. La valoración se realizó mediante cinco criterios: impacto estratégico, riesgo organizacional, exigencia técnica y de trazabilidad, capacidad interna de intervención y urgencia operativa.

El resultado de este ejercicio permitió clasificar las brechas en niveles de prioridad, de acuerdo con el promedio obtenido en la matriz. Esta clasificación permite diferenciar aquellas brechas que requieren atención estructural inmediata de aquellas que, aunque relevantes, pueden ser abordadas de manera articulada y progresiva dentro del Modelo Integral de Gestión. La siguiente tabla presenta los resultados consolidados de la priorización de brechas, ordenados de mayor a menor promedio.

Tabla 14. Resultados consolidados de la priorización de brechas

Orden de prioridad	Código	Brecha priorizada	Promedio	Nivel de prioridad
1	B-01	Disponibilidad limitada de un inventario consolidado de proyectos	4.80	Crítica
2	B-02	Ausencia de un flujo formal del ciclo de vida de iniciativas y proyectos	4.80	Crítica
3	B-10	Seguimiento del portafolio no consolidado	4.80	Crítica
4	B-03	Criterios de priorización insuficientemente formalizados	4.60	Crítica
5	B-04	Gobernanza específica insuficiente para proyectos y portafolio	4.60	Crítica
6	B-11	Gestión de oportunidades de financiación poco trazable	4.60	Crítica
7	B-07	Heterogeneidad en informes, seguimiento y cierre de proyectos	4.20	Crítica
8	B-05	Débil articulación entre direccionamiento estratégico y portafolio de proyectos	4.00	Crítica
9	B-08	Gestión de riesgos no sistematizada	3.80	Alta
10	B-09	Ausencia de mecanismos formales de control de cambios	3.80	Alta
11	B-12	Gestión del conocimiento y lecciones aprendidas dispersa	3.80	Alta
12	B-06	Herramientas de formulación con bajo nivel de profundidad metodológica	3.80	Alta

Adaptado del Apéndice D. Matriz multicriterio de priorización de brechas.

Los resultados muestran que ocho de las doce brechas evaluadas se ubican en nivel de prioridad crítica, mientras que cuatro se clasifican en nivel de prioridad alta. Esta distribución evidencia que las principales debilidades identificadas no corresponden únicamente a aspectos operativos aislados, sino a elementos estructurales de la gestión organizacional de proyectos, especialmente en materia de inventario, flujo metodológico, seguimiento, priorización, gobernanza, gestión de oportunidades y articulación estratégica. Las brechas con mayor promedio fueron la disponibilidad limitada de un inventario consolidado de proyectos, la ausencia de un flujo formal del ciclo de vida de iniciativas y proyectos, y el seguimiento del portafolio no consolidado,

cada una con una valoración de 4.80. Estos resultados indican que la mayor criticidad se concentra en la falta de mecanismos integrados para registrar, ordenar, clasificar, monitorear y analizar las iniciativas y proyectos de la organización bajo una lógica de portafolio.

La disponibilidad limitada de un inventario consolidado de proyectos constituye una de las brechas más relevantes, debido a que restringe la trazabilidad histórica de la gestión institucional. Sin un registro integrado de proyectos ejecutados, formulados, financiados, no financiados, reformulados o en proceso de actualización, se limita la posibilidad de analizar la evolución del portafolio, identificar patrones de financiación, reconocer aprendizajes acumulados y tomar decisiones informadas sobre nuevas iniciativas. La ausencia de un flujo formal del ciclo de vida de iniciativas y proyectos también representa una brecha crítica, en la medida en que impide establecer una ruta común para transformar una necesidad, idea u oportunidad en una iniciativa registrada, priorizada, formulada, gestionada, ejecutada, cerrada y evaluada. Esta condición afecta la consistencia metodológica de la gestión y dificulta la articulación entre las distintas fases del proceso.

Por su parte, el seguimiento del portafolio no consolidado evidencia la necesidad de diferenciar entre el seguimiento institucional general y el seguimiento específico de proyectos y portafolio. Aunque la organización cuenta con instrumentos de seguimiento, monitoreo, evaluación y aprendizaje, no se evidencia un sistema consolidado que permita conocer de manera integrada el estado de las iniciativas y proyectos, sus niveles de avance, responsables, alertas, decisiones requeridas, fuentes de financiación y resultados asociados.

En un segundo nivel de criticidad se ubican las brechas relacionadas con criterios de priorización, gobernanza específica y gestión de oportunidades de financiación, todas con promedio de 4.60. Estas brechas son determinantes porque afectan la capacidad institucional para

ordenar la toma de decisiones, asignar esfuerzos de formulación, gestionar relaciones con aliados y conservar trazabilidad sobre convocatorias, propuestas presentadas, propuestas aprobadas, iniciativas no financiadas y oportunidades susceptibles de reformulación.

La brecha asociada a la heterogeneidad en informes, seguimiento y cierre de proyectos obtuvo un promedio de 4.20, lo cual confirma la necesidad de avanzar hacia criterios mínimos comunes de reporte y documentación. Si bien los informes institucionales constituyen una fuente relevante de memoria y rendición de cuentas, la variabilidad en estructura, profundidad y trazabilidad limita la posibilidad de comparar proyectos, consolidar resultados y alimentar un sistema de aprendizaje institucional.

La débil articulación entre direccionamiento estratégico y portafolio de proyectos obtuvo un promedio de 4.00, ubicándose también en prioridad crítica. Este resultado no desconoce la existencia de orientación estratégica institucional, sino que evidencia la necesidad de traducir dicha orientación en criterios concretos para clasificar, priorizar y monitorear proyectos. En este sentido, el Modelo Integral de Gestión deberá fortalecer la relación entre objetivos estratégicos, líneas institucionales, iniciativas, indicadores, responsables, fuentes de financiación y resultados esperados.

Las brechas clasificadas con prioridad alta corresponden a la gestión de riesgos no sistematizada, la ausencia de mecanismos formales de control de cambios, la gestión del conocimiento y lecciones aprendidas dispersa, y las herramientas de formulación con bajo nivel de profundidad metodológica. Aunque estas brechas no alcanzan el mismo nivel de criticidad que las asociadas al portafolio, su intervención resulta necesaria para fortalecer la calidad metodológica, la trazabilidad documental, la mejora continua y la sostenibilidad del modelo.

En conjunto, los resultados de la priorización confirman que el diseño del Modelo Integral de Gestión no debe limitarse a la creación de formatos aislados. Por el contrario, debe responder a una necesidad estructural de ordenar la gestión institucional de proyectos mediante un sistema que articule registro, clasificación, priorización, formulación, gestión de oportunidades, seguimiento, control, cierre y aprendizaje. El detalle completo de la matriz multicriterio, incluyendo calificaciones por criterio, promedios, niveles de prioridad y dashboard de síntesis, se presenta en el Apéndice D.

A partir de estos resultados, el Modelo Integral de Gestión deberá concentrarse inicialmente en las brechas críticas, sin excluir las brechas de prioridad alta. Esto permitirá que el Banco de Proyectos funcione como mecanismo operativo central para organizar la información, mejorar la trazabilidad, fortalecer la toma de decisiones y articular la experiencia acumulada de la organización con nuevas oportunidades de gestión y financiación.

5.4.4 Interpretación de brechas críticas y altas

La priorización realizada permite distinguir entre brechas de carácter estructural y brechas de fortalecimiento metodológico. Las brechas críticas no se limitan a la ausencia de un formato o de una herramienta puntual; su incidencia es mayor porque afectan la forma en que la organización identifica, ordena, decide, gestiona, monitorea y aprende de sus iniciativas y proyectos. En este sentido, su criticidad radica en que condicionan el funcionamiento general del sistema de gestión de proyectos y no solamente una etapa específica del proceso.

Las brechas críticas son estructurales porque se ubican en los elementos que permiten organizar el portafolio institucional: inventario, ciclo de vida, seguimiento, priorización, gobernanza, gestión de oportunidades, articulación estratégica y criterios comunes de reporte.

Estos elementos constituyen la base mínima para que una organización pueda pasar de la gestión fragmentada de proyectos a una gestión integrada, trazable y orientada a resultados. Cuando estos componentes no se encuentran formalizados o suficientemente articulados, la gestión depende en mayor medida de prácticas dispersas, capacidades individuales, requerimientos de financiadores o necesidades coyunturales.

Desde esta perspectiva, la disponibilidad limitada de un inventario consolidado, la ausencia de un flujo formal del ciclo de vida y el seguimiento no consolidado del portafolio representan brechas de base. Sin estos elementos, la organización puede ejecutar proyectos y producir información, pero enfrenta limitaciones para reconocer el estado global de su portafolio, comparar iniciativas, identificar cuellos de botella, recuperar antecedentes, medir resultados acumulados y tomar decisiones con base en información integrada.

El riesgo principal de no intervenir las brechas críticas es la continuidad de una gestión institucional con baja trazabilidad. Esto puede generar pérdida de memoria organizacional, duplicidad de esfuerzos, dificultades para priorizar iniciativas, dependencia de información dispersa y menor capacidad para demostrar resultados ante aliados, financiadores y órganos de decisión. También puede afectar la oportunidad en la toma de decisiones, especialmente cuando se requiere definir qué iniciativas formular, cuáles reformular, cuáles presentar a convocatorias, cuáles cerrar y cuáles conservar como antecedentes estratégicos.

Otro riesgo relevante es que la experiencia acumulada por el PDP-MC no se traduzca plenamente en capacidad institucional reutilizable. La organización cuenta con trayectoria territorial, informes, aprendizajes y relacionamiento con actores estratégicos; sin embargo, si estos elementos no se integran a un sistema común de gestión, pueden quedar fragmentados en

documentos, equipos, proyectos o vigencias específicas. Esto reduce la posibilidad de capitalizar aprendizajes y limita la mejora continua en la formulación y gestión de nuevas iniciativas.

Las brechas de prioridad alta, aunque no tienen el mismo nivel de incidencia estructural que las críticas, cumplen una función complementaria para la calidad y sostenibilidad del modelo. La gestión de riesgos, el control de cambios, las lecciones aprendidas y el fortalecimiento de herramientas de formulación son componentes necesarios para que el modelo no se limite a registrar proyectos, sino que contribuya a mejorar su calidad técnica, su seguimiento y su capacidad de adaptación.

No intervenir estas brechas altas podría generar efectos acumulativos sobre la operación del modelo. Por ejemplo, la ausencia de gestión sistemática de riesgos puede dificultar la anticipación de desviaciones; la falta de control de cambios puede afectar la trazabilidad de decisiones durante la ejecución; la dispersión de lecciones aprendidas puede limitar la mejora continua; y una formulación metodológicamente débil puede reducir la calidad de las propuestas presentadas a aliados o financiadores.

En conjunto, la interpretación de las brechas muestra que el problema central no consiste en la inexistencia absoluta de prácticas de gestión, sino en su limitada articulación como sistema. Por ello, el Modelo Integral de Gestión debe responder primero a las brechas estructurales que ordenan el portafolio y, de manera articulada, incorporar los componentes metodológicos que fortalecen la calidad, el control y el aprendizaje institucional.

Esta lectura permite orientar el diseño del modelo desde una lógica gradual y funcional. Las brechas críticas definen los componentes indispensables para organizar la gestión institucional de proyectos, mientras que las brechas de prioridad alta señalan los elementos necesarios para consolidar su calidad, sostenibilidad y mejora continua.

5.4.5 Implicaciones para el Modelo Integral de Gestión

Los resultados del análisis multicriterio permiten traducir el diagnóstico en decisiones concretas de diseño para el Modelo Integral de Gestión. En este sentido, la priorización de brechas no constituye únicamente un cierre del análisis diagnóstico, sino un criterio técnico para definir qué componentes deben incorporarse al modelo, con qué propósito y bajo qué lógica funcional.

La lectura general de los resultados muestra que el PDP-MC requiere avanzar desde una gestión apoyada en la experiencia institucional, la respuesta a oportunidades externas y la producción documental por proyecto, hacia un sistema más integrado, trazable y orientado a la toma de decisiones. Esto no significa desconocer las capacidades existentes de la organización, sino reconocer que dichas capacidades requieren mayor articulación para convertirse en un modelo de gestión aplicable al portafolio institucional.

Desde esta perspectiva, el modelo debe responder primero a las brechas que condicionan la estructura básica de gestión: inventario consolidado, ciclo de vida de iniciativas y proyectos, seguimiento del portafolio, priorización, gobernanza y gestión de oportunidades. Estos elementos son los que permiten ordenar la información, reducir la dispersión documental, orientar decisiones y conectar los proyectos con la estrategia institucional.

De manera complementaria, el modelo debe incorporar componentes asociados a calidad, riesgos, control de cambios, formulación, cierre y aprendizaje institucional. Estos elementos no reemplazan la estructura central del portafolio, pero sí fortalecen su operación y sostenibilidad, en la medida en que permiten mejorar la calidad técnica de las propuestas, anticipar desviaciones, registrar decisiones relevantes y recuperar aprendizajes para futuras formulaciones.

La relación entre las brechas priorizadas y las respuestas requeridas dentro del Modelo Integral de Gestión se sintetiza en la siguiente tabla:

Tabla 15. *Implicaciones de las brechas priorizadas para el Modelo Integral de Gestión*

Grupo de brechas priorizadas	Necesidad identificada	Respuesta dentro del Modelo Integral de Gestión
Inventario, trazabilidad y seguimiento del portafolio	Contar con información consolidada, actualizada y verificable sobre iniciativas y proyectos.	Registro central de iniciativas y proyectos, tablero de seguimiento al portafolio, clasificación por estado, línea estratégica, financiador, vigencia, monto, productos y resultados.
Ciclo de vida y estandarización metodológica	Definir una ruta común para gestionar iniciativas desde su identificación hasta el cierre y aprendizaje.	Flujo metodológico del ciclo de vida de iniciativas y proyectos, con etapas, responsables, puntos de control y productos mínimos por fase.
Priorización y toma de decisiones	Establecer criterios comparables para decidir qué iniciativas formular, gestionar, presentar, reformular o conservar como antecedentes.	Matriz de priorización de iniciativas y proyectos, articulada con criterios de alineación estratégica, impacto territorial, viabilidad, urgencia, financiación, riesgo y sostenibilidad.
Gobernanza específica de proyectos y portafolio	Clarificar roles, responsabilidades, niveles de decisión y mecanismos de revisión dentro del ciclo de proyectos.	Estructura funcional de gobernanza del modelo, con participación del nivel estratégico, táctico y operativo, sin necesidad de crear una estructura burocrática adicional.
Gestión de oportunidades de financiación	Registrar y dar trazabilidad a convocatorias, aliados, propuestas presentadas, resultados y acciones de reformulación.	Banco de oportunidades, formato de gestión de oportunidades de financiación y mecanismo de reformulación de propuestas no financiadas.
Calidad, riesgos y control	Fortalecer la calidad técnica de la formulación, anticipar desviaciones y registrar cambios relevantes durante la gestión de proyectos.	Ficha perfil de proyecto fortalecida, criterios mínimos de calidad, matriz básica de riesgos y formato de solicitud y registro de control de cambios.
Cierre, aprendizaje y mejora continua	Recuperar aprendizajes, consolidar antecedentes y reutilizar conocimiento	Formato de cierre y evaluación de proyectos, formato de lecciones aprendidas, repositorio documental

Grupo de brechas priorizadas	Necesidad identificada	Respuesta dentro del Modelo Integral de Gestión
	institucional en nuevas formulaciones.	y banco de antecedentes para nuevas iniciativas.
Articulación estratégica del portafolio	Conectar iniciativas y proyectos con objetivos institucionales, líneas estratégicas, indicadores y resultados esperados.	Criterios de alineación estratégica, indicadores de contribución al plan institucional y mecanismos de seguimiento por línea estratégica y portafolio.

Adaptado de los resultados del Apéndice D. Matriz multicriterio de priorización de brechas.

La tabla evidencia que el modelo debe construirse como una respuesta articulada a necesidades institucionales previamente diagnosticadas. Por ello, sus componentes no deben entenderse como instrumentos independientes, sino como partes de un sistema que permite ordenar el tránsito de una iniciativa desde su identificación inicial hasta su cierre, evaluación y reutilización como aprendizaje institucional.

Esta relación entre diagnóstico y diseño también permite precisar el papel del Banco de Proyectos dentro del modelo. El Banco no se concibe únicamente como un archivo de proyectos, sino como el mecanismo operativo que organiza la información, estructura la trazabilidad, apoya la priorización, facilita la gestión de oportunidades y conserva memoria institucional sobre proyectos ejecutados, formulados, financiados, no financiados o susceptibles de reformulación.

En consecuencia, las implicaciones del análisis multicriterio orientan el desarrollo del capítulo siguiente. El Modelo Integral de Gestión deberá formularse como una herramienta gradual y funcional, capaz de reconocer las capacidades existentes del PDP-MC y, al mismo tiempo, fortalecer los aspectos que hoy limitan la gestión integrada de su portafolio. Su valor estará en permitir que la organización no solo documente proyectos, sino que los gestione con mayor coherencia estratégica, trazabilidad técnica y capacidad de aprendizaje.

5.5 FODA específica en gestión de proyectos

El análisis FODA específico en gestión de proyectos se plantea como una lectura estratégica de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico institucional. A diferencia de los apartados anteriores, su propósito no es volver a describir cada evidencia documental, calificación de madurez o brecha priorizada, sino organizar dichos resultados en función de las condiciones internas y externas que inciden en la gestión de proyectos y portafolio del PDP-MC. En este sentido, el FODA permite identificar las capacidades institucionales que pueden servir como base para el Modelo Integral de Gestión, las limitaciones internas que requieren intervención, las oportunidades del entorno que pueden potenciar el Banco de Proyectos y las amenazas que podrían afectar la sostenibilidad de la gestión si no se cuenta con un mecanismo institucional capaz de convertir la información dispersa en insumos útiles para decidir, formular y gestionar proyectos.

El análisis FODA se utiliza como herramienta de lectura estratégica para relacionar factores internos y externos que inciden en la capacidad de gestión de proyectos de la organización. Desde la perspectiva de David y David (2017), este tipo de análisis permite organizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como insumo para orientar decisiones estratégicas y formular acciones coherentes con la situación diagnosticada.

El alcance de este análisis se limita a la gestión organizacional de proyectos, la gobernanza del portafolio, la trazabilidad documental, la priorización, el seguimiento, la gestión de oportunidades, el cierre y el aprendizaje institucional. Por tanto, no corresponde a un FODA general de toda la organización, sino a una lectura focalizada en las condiciones que inciden directamente en el diseño del Modelo Integral de Gestión.

5.5.1 Fortalezas institucionales para la gestión de proyectos

El punto de partida institucional no es deficitario, sino de capacidades existentes que requieren mayor integración metodológica. La revisión documental permite reconocer una trayectoria institucional significativa en el territorio, experiencia acumulada en la ejecución de iniciativas, relacionamiento con aliados estratégicos, producción de informes, existencia de instrumentos de seguimiento y una estructura organizacional que puede servir como base para ordenar la gestión de proyectos bajo una lógica más integrada. Una fortaleza relevante es la experiencia territorial acumulada por la organización. Esta trayectoria le ha permitido intervenir en diferentes municipios, articular actores sociales e institucionales y participar en procesos asociados al desarrollo, la paz, la gobernanza, la participación y el fortalecimiento comunitario. Desde la perspectiva del modelo, esta experiencia constituye un activo estratégico, porque permite que la formulación de iniciativas no parta únicamente de ejercicios técnicos abstractos, sino de conocimiento situado sobre necesidades, actores, dinámicas territoriales y oportunidades de intervención.

Otra fortaleza se relaciona con la capacidad institucional para producir documentación, informes y memorias de gestión. Aunque esta información no siempre se encuentra organizada bajo una lógica de portafolio, sí evidencia que la organización cuenta con antecedentes, registros y aprendizajes que pueden ser recuperados y estructurados dentro del Banco de Proyectos. Esto representa una base importante para consolidar memoria institucional y mejorar la trazabilidad de futuras formulaciones. También se identifica como fortaleza la existencia de avances institucionales en seguimiento, monitoreo, evaluación y aprendizaje, especialmente a partir del SMEA. Este sistema no sustituye un modelo integral de gestión de proyectos, pero sí ofrece una plataforma conceptual y operativa que puede articularse con los componentes de seguimiento, indicadores, aprendizaje y mejora continua del modelo propuesto.

Finalmente, la estructura organizacional existente y los espacios de decisión institucional constituyen una base para desarrollar una gobernanza funcional del portafolio. El modelo no requiere partir de una transformación estructural amplia, sino aprovechar las instancias existentes para definir roles, responsabilidades, niveles de revisión y puntos de control asociados al ciclo de vida de las iniciativas y proyectos.

5.5.2 Debilidades internas en la gestión de proyectos

Las debilidades identificadas no se concentran en la inexistencia absoluta de prácticas de gestión, sino en su limitada integración como sistema. El diagnóstico muestra que la organización cuenta con experiencia, instrumentos y producción documental, pero estos elementos no operan todavía bajo una secuencia institucional suficientemente ordenada y verificable que permita gestionar las iniciativas desde su identificación hasta su cierre, evaluación y aprendizaje.

Una las debilidades centrales es la limitada trazabilidad del portafolio. La no disponibilidad de un inventario consolidado dificulta conocer de manera integrada qué proyectos han sido ejecutados, formulados, financiados, no financiados, reformulados o se encuentran en proceso de gestión. Esta condición limita la capacidad de análisis histórico, la toma de decisiones comparativas y la recuperación de aprendizajes para nuevas oportunidades. Por otro lado, se logra identificar debilidad en la estandarización metodológica del ciclo de vida de los proyectos. La ausencia de un flujo formal que conecte identificación, registro, clasificación, priorización, formulación, gestión de oportunidades, seguimiento, cierre y aprendizaje genera el riesgo de que cada iniciativa avance según criterios variables, dependiendo del equipo responsable, del financiador, del tipo de proyecto o de la oportunidad disponible. También se identifica una debilidad corresponde a la falta de criterios homogéneos de priorización y gobernanza específica

para proyectos y portafolio. Aunque existen orientaciones institucionales y estructura organizacional, no se evidencia un mecanismo suficientemente formalizado para decidir qué iniciativas deben formularse, cuáles deben presentarse a financiadores, cuáles deben reformularse y cuáles deben conservarse como antecedentes estratégicos.

De igual manera, se identifican debilidades en la gestión de riesgos, el control de cambios, la profundidad metodológica de las herramientas de formulación y la sistematización de lecciones aprendidas. Estas limitaciones afectan la calidad técnica de las propuestas, la trazabilidad de decisiones durante la ejecución y la capacidad de convertir la experiencia acumulada en conocimiento institucional reutilizable.

5.5.3 Oportunidades externas para fortalecer el modelo

El entorno institucional y territorial ofrece oportunidades relevantes para fortalecer la gestión de proyectos del PDP-MC. La existencia de aliados, convocatorias, fuentes de cooperación, agendas públicas y necesidades territoriales genera un escenario favorable para contar con un Banco de Proyectos más estructurado, capaz de responder de manera oportuna a oportunidades de financiación y articulación interinstitucional.

Una oportunidad importante se relaciona con las exigencias crecientes de aliados y financiadores en materia de formulación técnica, trazabilidad, indicadores, evidencias, resultados y sostenibilidad. Aunque estas exigencias pueden representar presión institucional, también constituyen una oportunidad para fortalecer estándares internos y mejorar la calidad de las propuestas presentadas. Asimismo, la transformación digital y el uso de herramientas colaborativas pueden facilitar la organización del portafolio, la conservación de antecedentes, el seguimiento de iniciativas y la gestión documental. Esto permite que el Banco de Proyectos funcione como una

herramienta activa de gestión, consulta y actualización institucional. La posibilidad de articular el modelo con procesos de fortalecimiento institucional ya iniciados se configura en otra oportunidad, en este sentido los avances asociados al SMEA, la gestión de alianzas, la producción de informes y la planificación estratégica pueden integrarse al Modelo Integral de Gestión, evitando duplicidades y favoreciendo una implementación gradual.

Finalmente, las necesidades territoriales del Magdalena Centro constituyen una oportunidad permanente para estructurar proyectos con mayor anticipación. Un Banco de Proyectos organizado permitiría que la Corporación no dependa únicamente de la reacción frente a convocatorias, sino que cuente con iniciativas previamente identificadas, clasificadas y formuladas según prioridades territoriales e institucionales.

5.5.4 Amenazas para la sostenibilidad de la gestión de proyectos

La sostenibilidad de la gestión de proyectos del PDP-MC puede verse afectada por factores externos y contextuales que incrementan la necesidad de contar con un modelo con reglas mínimas, responsables definidos e información verificable. Entre estas amenazas se encuentra la alta dependencia de fuentes externas de financiación (aliados), lo que puede generar discontinuidad en procesos si la organización no cuenta con iniciativas suficientemente estructuradas, priorizadas y listas para ser gestionadas ante diferentes oportunidades. La creciente competencia por recursos de cooperación, inversión social, alianzas público-privadas o convocatorias institucionales, también constituye una amenaza. En este contexto, las organizaciones que cuentan con portafolios estructurados, evidencias consolidadas, indicadores claros y capacidad de respuesta técnica tienen mayores posibilidades de acceder a financiación y sostener procesos en el tiempo.

Otra amenaza relevante es el cambio en las prioridades de aliados, financiadores o agendas públicas. Cuando no existe un portafolio organizado, la organización puede quedar más expuesta a responder de manera coyuntural a demandas externas, en lugar de orientar sus propuestas desde una estrategia institucional previamente definida. De igual manera, el debilitamiento de la continuidad documental y del aprendizaje acumulado representa una amenaza para la sostenibilidad de la gestión. Si los aprendizajes, antecedentes, propuestas no financiadas, resultados y evidencias permanecen dispersos, la organización corre el riesgo de repetir esfuerzos, perder oportunidades de reformulación y depender excesivamente del conocimiento individual de personas o equipos.

Finalmente, las exigencias técnicas crecientes en materia de formulación, seguimiento, medición de resultados y rendición de cuentas pueden convertirse en una amenaza si no se fortalecen los instrumentos internos de gestión. En este sentido, la ausencia de un modelo integrado puede limitar la capacidad institucional para demostrar resultados, adaptar proyectos, gestionar cambios y responder oportunamente a requerimientos de aliados o financiadores.

5.5.5 Matriz FODA específica en gestión de proyectos

La siguiente matriz sintetiza las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en relación con la gestión de proyectos y portafolio del PDP-MC.

Tabla 16. *Matriz FODA específica en gestión de proyectos*

Fortalezas	Debilidades
Trayectoria territorial y experiencia acumulada en procesos de desarrollo, paz, gobernanza y fortalecimiento comunitario.	Disponibilidad limitada de un inventario consolidado de proyectos ejecutados, formulados, financiados, no financiados o en gestión.

Fortalezas	Debilidades
Capacidad institucional para producir informes, memorias, documentos técnicos y evidencias de gestión.	Ausencia de un flujo formal del ciclo de vida de iniciativas y proyectos.
Existencia de avances en seguimiento, monitoreo, evaluación y aprendizaje mediante el SMEA.	Criterios de priorización insuficientemente formalizados para ordenar iniciativas dentro de un portafolio.
Relacionamiento con aliados estratégicos y experiencia en gestión de recursos y articulación interinstitucional.	Gobernanza específica insuficiente para proyectos y portafolio.
Estructura organizacional y espacios de decisión que pueden servir como base para una gobernanza funcional del modelo.	Seguimiento del portafolio no consolidado y débil trazabilidad de estados, responsables, decisiones y resultados.
Conocimiento territorial situado sobre necesidades, actores, dinámicas comunitarias y oportunidades de intervención.	Gestión de riesgos, control de cambios, cierre técnico y lecciones aprendidas no suficientemente sistematizados.
Oportunidades	Amenazas
Existencia de convocatorias, alianzas, cooperación y fuentes de financiación que demandan proyectos mejor estructurados.	Alta dependencia de fuentes externas de financiación para sostener procesos e iniciativas.
Exigencias crecientes de aliados y financiadores en materia de trazabilidad, indicadores, evidencias y resultados.	Competencia creciente por recursos de cooperación, inversión social y convocatorias públicas o privadas.
Posibilidad de articular el Modelo Integral de Gestión con avances institucionales como el SMEA y procesos de fortalecimiento organizacional.	Cambios en prioridades de aliados, financiadores o agendas públicas que pueden afectar la continuidad de iniciativas.
Uso de herramientas digitales para organizar información, hacer seguimiento y conservar memoria institucional.	Riesgo de pérdida de memoria institucional por dispersión documental o dependencia del conocimiento individual.
Necesidades territoriales que pueden convertirse en iniciativas estratégicas si son identificadas, clasificadas y formuladas oportunamente.	Incremento de requerimientos técnicos para formulación, seguimiento, medición de resultados y rendición de cuentas.
Potencial para consolidar un Banco de Proyectos como instrumento de gestión anticipada y no solo de respuesta a oportunidades.	Posible disminución de la capacidad de respuesta institucional si no se cuenta con proyectos priorizados y técnicamente estructurados.
Tomado del Apéndice E. FODA específica en gestión de proyectos.	

5.5.6 Lectura estratégica del FODA

La lectura estratégica del FODA permite identificar que el principal desafío del PDP-MC no consiste únicamente en corregir debilidades internas, sino en transformar sus capacidades

existentes en un sistema institucional capaz de anticipar, estructurar y gestionar oportunidades de proyectos. En este sentido, las fortalezas identificadas no deben entenderse solo como atributos positivos de la organización, sino como activos que requieren ser organizados, conectados y convertidos en capacidades funcionales para la gestión del portafolio.

Una primera inferencia del análisis es que la trayectoria territorial del PDP-MC puede convertirse en una capacidad de inteligencia territorial para la formulación de proyectos. La experiencia acumulada en municipios, comunidades, actores sociales, procesos de gobernanza y construcción de paz constituye una fuente valiosa para identificar necesidades, formular iniciativas pertinentes y anticipar líneas de intervención. Sin embargo, esta capacidad solo puede aprovecharse plenamente si se articula con mecanismos de registro, clasificación y priorización que permitan convertir el conocimiento territorial en iniciativas estructuradas dentro del Banco de Proyectos.

Una segunda inferencia se relaciona con la producción documental de la organización. Los informes, memorias, evidencias y documentos técnicos no deben ser vistos únicamente como soportes de rendición de cuentas, sino como insumos para construir una memoria estratégica del portafolio. Esta memoria permitiría reconocer patrones de financiación, líneas de trabajo con mayor recurrencia, aprendizajes derivados de proyectos anteriores, aliados más relevantes, propuestas con potencial de reformulación y antecedentes útiles para nuevas convocatorias. De esta manera, la documentación institucional dejaría de ser un archivo retrospectivo y pasaría a cumplir una función prospectiva dentro del modelo.

El FODA también permite observar que las oportunidades externas no se limitan a convocatorias o fuentes de financiación disponibles. En realidad, muchas oportunidades pueden ser construidas institucionalmente a partir de los hallazgos del diagnóstico. Por ejemplo, una

necesidad territorial identificada puede convertirse en una iniciativa; una propuesta no financiada puede transformarse en un proyecto reformulado; una lección aprendida puede orientar un nuevo diseño metodológico; y una alianza previa puede convertirse en una ruta de cooperación más estable. Para que esto ocurra, la organización requiere un modelo que permita registrar, madurar y gestionar esas oportunidades antes de que dependan exclusivamente de una convocatoria externa.

Desde esta perspectiva, el Modelo Integral de Gestión debe permitir que el PDP-MC pase de una lógica predominantemente reactiva frente a oportunidades de financiación, hacia una lógica más anticipada de preparación del portafolio. Esto implica contar con iniciativas clasificadas por nivel de maduración, proyectos perfilados según líneas estratégicas, información actualizada sobre aliados y financiadores, criterios de priorización y mecanismos para reformular propuestas no aprobadas. Así, la organización podría responder con mayor oportunidad y calidad técnica cuando surjan convocatorias, alianzas o escenarios de cooperación.

Otra capacidad que puede desarrollarse a partir del FODA es la gestión institucional del aprendizaje. Las debilidades asociadas a la dispersión de lecciones aprendidas y a la baja trazabilidad histórica no solo representan un problema documental; también limitan la posibilidad de aprender organizacionalmente. El modelo debe permitir que cada proyecto cerrado genere insumos para nuevas decisiones: qué funcionó, qué debe ajustarse, qué riesgos se materializaron, qué aliados fueron estratégicos, qué indicadores fueron útiles y qué aspectos técnicos deben fortalecerse en futuras formulaciones.

Las amenazas identificadas refuerzan la necesidad de este modelo. La dependencia de recursos externos, la competencia por financiación y los cambios en prioridades de aliados no pueden ser controlados directamente por la organización; sin embargo, sí pueden ser gestionados mediante una mayor preparación institucional. Un portafolio organizado, trazable y técnicamente

estructurado reduce la exposición frente a estas amenazas, porque permite diversificar oportunidades, conservar propuestas listas para gestión, demostrar resultados acumulados y sostener una narrativa institucional más sólida ante posibles financiadores.

En consecuencia, el FODA muestra que el Modelo Integral de Gestión no debe entenderse únicamente como una respuesta correctiva frente a debilidades internas, sino como una estrategia para construir nuevas capacidades institucionales. Entre ellas se destacan la inteligencia territorial para identificar iniciativas, la memoria estratégica del portafolio, la gestión anticipada de oportunidades, la reutilización del conocimiento, la toma de decisiones basada en criterios y la capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

Bajo esta lógica, el Banco de Proyectos se configura como el mecanismo que permite materializar dichas capacidades. Su función no sería solamente almacenar información, sino ordenar el tránsito entre necesidades territoriales, iniciativas institucionales, proyectos formulados, oportunidades de financiación, seguimiento, cierre y aprendizaje. Por ello, el Modelo Integral de Gestión se convierte en la respuesta necesaria para articular lo que la organización ya tiene, corregir lo que aún se encuentra disperso y construir condiciones más sólidas para gestionar proyectos con enfoque estratégico, calidad técnica y sostenibilidad institucional.

5.6 Síntesis diagnóstica y necesidades del modelo

El diagnóstico desarrollado permite establecer que el PDP-MC cuenta con una base institucional relevante para la gestión de proyectos, expresada en su trayectoria territorial, experiencia acumulada, relacionamiento con aliados, producción documental, estructura organizacional, informes de gestión y avances recientes en seguimiento, monitoreo, evaluación y aprendizaje. Estos elementos evidencian que la organización no parte de una ausencia de

capacidades, sino de un conjunto de prácticas, instrumentos y conocimientos que requieren mayor integración metodológica y funcional.

No obstante, los resultados de la revisión documental, la matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006, la priorización multicriterio de brechas y el análisis FODA específico muestran que dichas capacidades aún no configuran un sistema integral de gestión organizacional de proyectos y portafolio. El hallazgo central no es la inexistencia de gestión, sino la fragmentación de sus componentes: existen documentos, informes, experiencias, alianzas, iniciativas y procesos de seguimiento, pero no se evidencia una arquitectura común que los conecte de manera sistemática desde la identificación de necesidades hasta la formulación, priorización, gestión de oportunidades, seguimiento, cierre y aprendizaje institucional.

Esta condición limita la posibilidad de que la experiencia acumulada se convierta plenamente en capacidad institucional reutilizable. En la práctica, la organización puede gestionar proyectos, producir información y responder a oportunidades de financiación; sin embargo, la ausencia de un inventario consolidado, un flujo formal del ciclo de vida, criterios homogéneos de priorización, mecanismos específicos de seguimiento del portafolio, control de cambios, gestión de riesgos y sistematización de lecciones aprendidas reduce la trazabilidad de las decisiones y la posibilidad de aprender de manera acumulativa.

Desde una perspectiva estratégica, el diagnóstico muestra que el PDP-MC tiene el potencial de transformar su conocimiento territorial en una capacidad más robusta de identificación y estructuración de proyectos. La experiencia en los municipios, el relacionamiento con actores sociales e institucionales y la comprensión de las dinámicas territoriales pueden convertirse en una fuente de inteligencia institucional para anticipar iniciativas, reconocer necesidades prioritarias y formular proyectos con mayor pertinencia. Para ello, se requiere que ese conocimiento no

permanezca disperso en equipos, informes o vigencias, sino que sea organizado dentro de un sistema de gestión que permita clasificar, madurar y priorizar iniciativas.

De igual manera, la producción documental existente puede adquirir un valor superior si se convierte en memoria estratégica del portafolio. Los informes, evidencias, balances de gestión, aprendizajes y antecedentes no deben cumplir únicamente una función retrospectiva o de rendición de cuentas; también pueden servir como insumos para nuevas formulaciones, reformulación de propuestas no financiadas, identificación de aliados, análisis de resultados acumulados y toma de decisiones sobre futuras oportunidades. Esta transición exige que el Banco de Proyectos funcione como un mecanismo activo de gestión y no como un simple repositorio documental.

El análisis también permite inferir que una de las necesidades más importantes del modelo consiste en pasar de una lógica reactiva frente a oportunidades externas hacia una lógica de preparación anticipada del portafolio. En un entorno caracterizado por convocatorias, cooperación, alianzas, exigencias técnicas crecientes y competencia por recursos, la capacidad institucional no depende únicamente de formular proyectos cuando aparece una oportunidad, sino de contar previamente con iniciativas identificadas, clasificadas, priorizadas y técnicamente perfiladas. Esta preparación permitiría responder con mayor oportunidad, calidad y coherencia estratégica frente a financiadores y aliados.

En este sentido, las necesidades del modelo no se reducen a la creación de nuevos formatos. Los formatos son necesarios, pero solo adquieren valor si hacen parte de un sistema que ordena responsabilidades, criterios de decisión, puntos de control, flujos de información y mecanismos de aprendizaje. Por ello, el Modelo Integral de Gestión debe articular componentes estratégicos, metodológicos y operativos que permitan convertir la experiencia institucional del PDP-MC en una capacidad más estable para gestionar proyectos bajo una lógica de portafolio.

La siguiente tabla sintetiza los principales hallazgos integrados del diagnóstico, las necesidades que se derivan de ellos y los componentes que deberá incorporar el Modelo Integral de Gestión.

Tabla 17. *Síntesis diagnóstica y necesidades del Modelo Integral de Gestión*

Hallazgo diagnóstico integrado	Necesidad identificada	Componente requerido del Modelo Integral de Gestión
La organización cuenta con experiencia territorial, relacionamiento institucional y trayectoria en procesos de desarrollo y paz, pero estos activos no se encuentran plenamente organizados como insumos para la gestión del portafolio.	Convertir el conocimiento territorial y la experiencia acumulada en capacidad institucional para identificar, clasificar y madurar iniciativas.	Registro central de iniciativas, criterios de clasificación, banco de antecedentes y mecanismos de identificación temprana de necesidades territoriales.
Existe producción documental, informes y memorias de gestión, pero la información se encuentra dispersa en distintos documentos, proyectos y vigencias.	Transformar la documentación existente en memoria estratégica y trazabilidad del portafolio.	Repositorio documental del Banco de Proyectos, codificación, control de versiones, registro histórico de proyectos y formato de lecciones aprendidas.
La matriz de madurez ubicó a la organización en un nivel global inicial, con capacidades parciales pero no integradas bajo una lógica organizacional de proyectos.	Formalizar una arquitectura básica de gestión que conecte estrategia, proyectos, seguimiento, control y aprendizaje.	Flujo metodológico del ciclo de vida de iniciativas y proyectos, estructura funcional de gobernanza y criterios mínimos de calidad.
No se contó con un inventario consolidado de proyectos ejecutados, formulados, financiados, no financiados o en proceso de gestión.	Contar con una visión integrada del portafolio institucional.	Inventario consolidado de proyectos e iniciativas, clasificado por vigencia, estado, línea estratégica, financiador, monto, productos y resultados.
No se evidencia un proceso común que conecte identificación, registro, priorización, formulación, gestión de oportunidades, seguimiento, cierre y aprendizaje.	Establecer una ruta institucional verificable para la gestión del ciclo completo de los proyectos.	Flujo de gestión del portafolio, etapas definidas, responsables, productos mínimos por fase y puntos de control.

Hallazgo diagnóstico integrado	Necesidad identificada	Componente requerido del Modelo Integral de Gestión
Los criterios de priorización y gobernanza del portafolio no se encuentran suficientemente formalizados.	Fortalecer la toma de decisiones sobre qué iniciativas formular, presentar, reformular, ejecutar o conservar como antecedentes.	Matriz de priorización, criterios de alineación estratégica, niveles de decisión y roles funcionales de gobernanza.
Existen mecanismos institucionales de seguimiento, especialmente asociados al SMEA, pero no un sistema específico de seguimiento del portafolio de proyectos.	Articular el seguimiento institucional con información específica sobre estado, avance, alertas y resultados de proyectos.	Tablero de seguimiento del portafolio, indicadores KPI, reportes periódicos y articulación con el SMEA.
La gestión de oportunidades de financiación no aparece suficientemente trazable en términos de convocatorias, aliados, propuestas presentadas, resultados y reformulaciones.	Pasar de una respuesta coyuntural a oportunidades externas hacia una gestión anticipada y documentada de oportunidades.	Banco de oportunidades, formato de gestión de oportunidades de financiación y mecanismo de reformulación de propuestas no financiadas.
La gestión de riesgos, el control de cambios, el cierre técnico y las lecciones aprendidas presentan baja sistematización.	Fortalecer la calidad, el control y el aprendizaje durante el ciclo de vida de los proyectos.	Matriz básica de riesgos, formato de control de cambios, formato de cierre y evaluación, y registro de lecciones aprendidas.
Las amenazas externas, como la dependencia de financiación, la competencia por recursos y los cambios en prioridades de aliados, pueden afectar la sostenibilidad de las iniciativas.	Mejorar la preparación institucional para responder con oportunidad, calidad técnica y coherencia estratégica.	Banco de Proyectos como mecanismo operativo central para organizar iniciativas, evidencias, antecedentes, oportunidades y decisiones de portafolio.

Adaptado de los resultados del Apéndice A. Matriz de revisión documental institucional, Apéndice B. Matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006, Apéndice D. Matriz multicriterio de priorización de brechas y Apéndice E. FODA específica en gestión de proyectos.

La síntesis anterior permite concluir que el Modelo Integral de Gestión debe responder a una necesidad institucional de articulación. No se trata solamente de fortalecer documentos, formatos o reportes, sino de ordenar la forma en que la organización convierte necesidades

territoriales y oportunidades institucionales en proyectos formulados, priorizados, gestionados, monitoreados, cerrados y aprovechados como fuente de aprendizaje.

Esta necesidad adquiere mayor relevancia porque el PDP-MC opera en un entorno donde los proyectos dependen en buena medida de alianzas, convocatorias, cooperación, inversión social y relacionamiento institucional. En ese contexto, la capacidad de respuesta no puede descansar únicamente en la experiencia acumulada o en la disponibilidad puntual de información, sino en un sistema que permita anticipar, preparar y gestionar oportunidades de manera trazable. La ausencia de dicho sistema puede limitar la capacidad de la organización para demostrar resultados, reutilizar aprendizajes, sostener procesos y competir técnicamente por recursos.

Por ello, el Banco de Proyectos debe entenderse como el mecanismo operativo central del modelo. Su función no se limita a almacenar propuestas, sino a organizar el tránsito entre necesidades, iniciativas, proyectos, oportunidades, decisiones, seguimiento y aprendizaje. En esa medida, permite conectar la dimensión estratégica de la organización con la gestión concreta de sus proyectos, generando una base de información útil para la toma de decisiones y para la sostenibilidad institucional.

El diagnóstico también muestra que el modelo debe ser gradual y funcional. Gradual, porque debe reconocer las capacidades existentes y evitar imponer una estructura excesivamente compleja o burocrática. Funcional, porque debe resolver problemas concretos de trazabilidad, priorización, gobernanza, seguimiento y aprendizaje. Esta orientación permite que el modelo se adapte a las condiciones reales del PDP-MC y que su implementación pueda avanzar por fases, fortaleciendo primero los componentes estructurales del portafolio y luego los mecanismos de calidad, control y mejora continua.

En consecuencia, el capítulo siguiente desarrolla el Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC como respuesta a las necesidades diagnosticadas. Su diseño se orienta a articular los principios de OPM, las directrices de calidad de ISO 10006 y una lógica funcional de PMO de soporte, de manera que la organización pueda fortalecer su capacidad para gestionar proyectos con mayor coherencia estratégica, trazabilidad técnica, control institucional y aprendizaje acumulativo.

6. Diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC

6.1 Propósito del modelo

El Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC tiene como propósito establecer una estructura metodológica y organizacional que permita gestionar de manera articulada las iniciativas, programas y proyectos institucionales, facilitando su identificación, formulación, priorización, seguimiento y evaluación. Este modelo surge como respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico, especialmente en relación con la trazabilidad del portafolio, la formalización del ciclo de vida de iniciativas y proyectos, la priorización, la gobernanza funcional, el seguimiento, la gestión de oportunidades y el aprendizaje institucional.

El modelo busca proporcionar criterios comunes para la gestión del portafolio institucional, promoviendo la coordinación entre las diferentes áreas de la Corporación y fortaleciendo la generación de información para la toma de decisiones. En este sentido, integra elementos asociados a la gestión organizacional de proyectos y a la gestión de calidad, tomando como referentes los

principios de Organizational Project Management (PMI, 2018) y los lineamientos de la norma ISO 10006 (ISO, 2017).

Bajo esta lógica, el Banco de Proyectos constituye el instrumento operativo del modelo, mientras que la propuesta de gestión define los procesos, roles, mecanismos de coordinación y herramientas necesarias para asegurar su funcionamiento y articulación con los objetivos estratégicos de la organización.

6.2 Tipo de PMO seleccionada

Para efectos de la presente propuesta, el Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC adopta características funcionales de una PMO de Soporte (Supportive PMO), tipología orientada a proporcionar metodologías, herramientas, lineamientos y mecanismos de acompañamiento para la gestión de proyectos (PMI, 2013; Hill, 2013). Esto no implica la creación de una oficina independiente, sino la adopción de prácticas, roles, instrumentos y mecanismos de soporte propios de una PMO de apoyo. Silvius (2021) plantea que las PMO pueden desempeñar un papel habilitador en la incorporación de sostenibilidad en la gestión de proyectos, lo cual resulta coherente con el enfoque gradual y funcional propuesto para el Banco de Proyectos del PDP-MC.

La selección de este enfoque responde a la naturaleza organizacional del PDP-MC y a la necesidad de fortalecer la gestión institucional de proyectos sin centralizar su ejecución. Por esta razón, el modelo no propone una oficina con funciones directivas sobre los proyectos, sino una estructura de apoyo que facilite la estandarización metodológica, la gestión del conocimiento, la consolidación del portafolio institucional y la generación de información para la toma de decisiones. Una PMO de soporte se relaciona con la necesidad de adoptar una estructura

proporcional al nivel de madurez y a la capacidad institucional disponible, evitando modelos de control o dirección que puedan resultar excesivos para la organización. En este sentido, los marcos funcionales de PMO permiten diferenciar niveles de soporte, control y dirección según el grado de autoridad, estandarización y acompañamiento requerido por la organización (Project Management Institute, 2013)

En consecuencia, el Banco de Proyectos funcionará como un mecanismo de soporte para las diferentes áreas de la Corporación, contribuyendo a la articulación entre estrategia, portafolio y proyectos, así como al fortalecimiento de la trazabilidad y la calidad en los procesos de gestión institucional.

6.3 Posicionamiento estratégico del modelo

El Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos se concibe como un mecanismo de soporte estratégico para la Corporación Programa Desarrollo para la Paz del Magdalena Centro, orientado a fortalecer la articulación entre la planeación institucional, la gestión del portafolio y la ejecución de iniciativas alineadas con la misión organizacional. La pertinencia de una PMO no se limita a la estandarización operativa de proyectos; también se relaciona con su capacidad para apoyar la implementación de la estrategia organizacional. Desde esta perspectiva, la PMO puede actuar como un mecanismo de conexión entre los objetivos institucionales, la información del portafolio y la toma de decisiones, fortaleciendo la coherencia entre estrategia y ejecución (Project Management Institute, 2013).

Su posicionamiento estratégico se fundamenta en la necesidad de disponer de una estructura que facilite la identificación, priorización y seguimiento de proyectos con potencial de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, promoviendo una gestión más

coherente de los recursos, capacidades y oportunidades de financiación disponibles para la organización.

En este sentido, el modelo actúa como un enlace entre los procesos de direccionamiento estratégico y la gestión operativa de los proyectos, permitiendo consolidar información relevante para la toma de decisiones, fortalecer la trazabilidad institucional y facilitar el monitoreo del aporte que cada iniciativa realiza a las apuestas estratégicas del PDP-MC.

Asimismo, el modelo contribuye a la sostenibilidad institucional al promover prácticas orientadas a la gestión organizada del portafolio, la conservación del conocimiento institucional y la generación de información que facilite la interacción con financiadores, aliados estratégicos y demás actores vinculados a los procesos de desarrollo territorial y construcción de paz liderados por la Corporación.

Desde esta perspectiva, el Banco de Proyectos no constituye únicamente una herramienta de gestión operativa, sino un instrumento de apoyo a la gestión estratégica institucional, orientado a fortalecer la capacidad organizacional para transformar iniciativas en proyectos viables, gestionar oportunidades de financiación y generar valor para los territorios en los que interviene el PDP-MC.

6.4 Misión y visión del modelo

Misión: Fortalecer la gestión organizacional de proyectos del PDP-MC mediante la implementación de mecanismos de planificación, priorización, seguimiento y evaluación que faciliten la articulación entre la estrategia institucional, el portafolio de proyectos y los procesos de desarrollo territorial impulsados por la Corporación.

Visión: Consolidarse como el principal instrumento institucional para la gestión del portafolio de proyectos del PDP-MC, contribuyendo a la toma de decisiones, la trazabilidad de la información, la gestión del conocimiento y la sostenibilidad de las iniciativas orientadas al desarrollo territorial y la construcción de paz.

6.5 Estructura organizacional propuesta

La estructura organizacional propuesta para el Modelo Integral de Gestión del Banco de Proyectos se fundamenta en las instancias institucionales existentes en el PDP-MC, promoviendo la articulación entre los niveles estratégico, táctico y operativo de la organización, sin generar nuevas dependencias administrativas. Su propósito es fortalecer el sistema de gestión de proyectos mediante mecanismos de coordinación, seguimiento, gobernanza y gestión del portafolio institucional.

La estructura propuesta no corresponde a una modificación del organigrama institucional del PDP-MC, sino a un esquema funcional de gobernanza y operación del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos, articulado con las instancias existentes de dirección, coordinación y ejecución de la Corporación.

6.5.1 Nivel estratégico

Corresponde a las instancias responsables de orientar el direccionamiento institucional y realizar seguimiento a los resultados estratégicos del portafolio de proyectos.

- *Junta Directiva.* La Junta Directiva constituye la máxima instancia de orientación estratégica del modelo. Dentro de sus funciones se encuentran la definición de lineamientos generales para el desarrollo institucional, el seguimiento a los resultados estratégicos

derivados del portafolio de proyectos y la validación de orientaciones que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión de la Corporación.

- *Dirección Ejecutiva.* La Dirección Ejecutiva lidera el direccionamiento institucional y orienta la gestión estratégica del portafolio de proyectos. Asimismo, toma decisiones relacionadas con la priorización de iniciativas institucionales, presenta resultados ante la Junta Directiva y demás actores estratégicos, y garantiza la alineación entre los proyectos gestionados y los objetivos organizacionales definidos por la Corporación.

6.5.2 Nivel táctico

Corresponde a las instancias responsables de coordinar, articular y supervisar la implementación del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos.

- *Subdirección Técnica.* La Subdirección Técnica constituye la principal instancia de coordinación técnica del modelo y actúa como mecanismo de articulación entre el direccionamiento estratégico institucional y la gestión operativa del portafolio de proyectos.

Dentro del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos, asume funciones relacionadas con la coordinación metodológica, el seguimiento al desempeño del portafolio, la consolidación de información estratégica y la supervisión de los procesos asociados a la formulación, priorización, seguimiento y evaluación de proyectos.

Asimismo, lidera la implementación de los lineamientos técnicos del modelo, promueve la aplicación de metodologías estandarizadas, consolida información para la toma de decisiones institucionales y coordina la generación de reportes dirigidos a la Dirección Ejecutiva, el Comité Técnico y la Junta Directiva.

Entre sus responsabilidades se encuentran la articulación entre líneas estratégicas y transversales, la gestión de capacidades institucionales en materia de proyectos, el seguimiento a indicadores del portafolio, la coordinación de procesos de mejora continua y la supervisión de los mecanismos de gestión del conocimiento asociados al Banco de Proyectos.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional de proyectos, la Subdirección Técnica se configura como la instancia responsable de garantizar la operación integral del modelo y la articulación entre estrategia, portafolio y proyectos, desempeñando funciones equivalentes a las atribuidas en la literatura especializada a los responsables de oficinas de gestión de proyectos orientadas al soporte y fortalecimiento institucional.

Comité Técnico. El Comité Técnico actúa como una instancia asesora y de articulación estratégica para la gestión institucional de proyectos. Su función principal consiste en analizar, discutir y emitir recomendaciones sobre asuntos relacionados con el direccionamiento del portafolio institucional, contribuyendo a la toma de decisiones por parte de la Dirección Ejecutiva y la Junta Directiva.

En el marco del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos, el Comité Técnico conoce los resultados consolidados del portafolio, analiza oportunidades y riesgos estratégicos asociados a los proyectos institucionales, promueve la articulación entre las diferentes líneas estratégicas y aporta orientaciones para el fortalecimiento de los procesos de gestión organizacional de proyectos.

Coordinación Administrativa. La Coordinación Administrativa brinda soporte administrativo, financiero y contable al modelo, contribuyendo a la sostenibilidad operativa del portafolio institucional. Entre sus principales funciones se encuentran la consolidación y seguimiento presupuestal de proyectos, la gestión de recursos financieros, el apoyo a los procesos

de contratación y adquisiciones, la administración de soportes contables y financieros, y la generación de información requerida para procesos de seguimiento institucional, auditoría y rendición de cuentas ante financiadores y aliados estratégicos.

Asimismo, participa en la articulación con la Dirección Ejecutiva y la Subdirección Técnica para la evaluación de la viabilidad administrativa y financiera de las iniciativas incorporadas al Banco de Proyectos, contribuyendo a la toma de decisiones relacionadas con la sostenibilidad operativa y financiera del portafolio institucional.

6.5.3 Nivel operativo

Corresponde a las instancias responsables de la formulación, ejecución, seguimiento técnico y reporte de resultados de las iniciativas y proyectos institucionales.

Coordinadores de Líneas Estratégicas. Los Coordinadores de Líneas Estratégicas son responsables de identificar oportunidades de proyectos, liderar los procesos de formulación, coordinar la ejecución técnica de las iniciativas bajo su responsabilidad y realizar seguimiento permanente a su desarrollo.

Asimismo, consolidan y analizan la información generada por los equipos de trabajo, elaboran los informes técnicos y de gestión asociados a los proyectos, reportan avances al Banco de Proyectos y participan en los procesos de seguimiento y evaluación institucional. Su rol resulta fundamental para garantizar la articulación entre la operación de los proyectos y los mecanismos de gobernanza definidos por el modelo.

Equipo Técnico Institucional (Profesionales de apoyo). El Equipo Técnico Institucional participa en los procesos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos mediante la recolección y análisis de información, la aplicación de instrumentos, la actualización

de indicadores, la sistematización de datos y la organización documental requerida para la operación del modelo.

Su función principal consiste en generar y consolidar insumos técnicos que apoyen la gestión de los proyectos y la construcción de información para la toma de decisiones. Asimismo, contribuye a la elaboración de informes técnicos, la documentación de experiencias y la consolidación de lecciones aprendidas, bajo la orientación y responsabilidad de los Coordinadores de Líneas Estratégicas.

6.5.4 Banco de Proyectos como mecanismo transversal

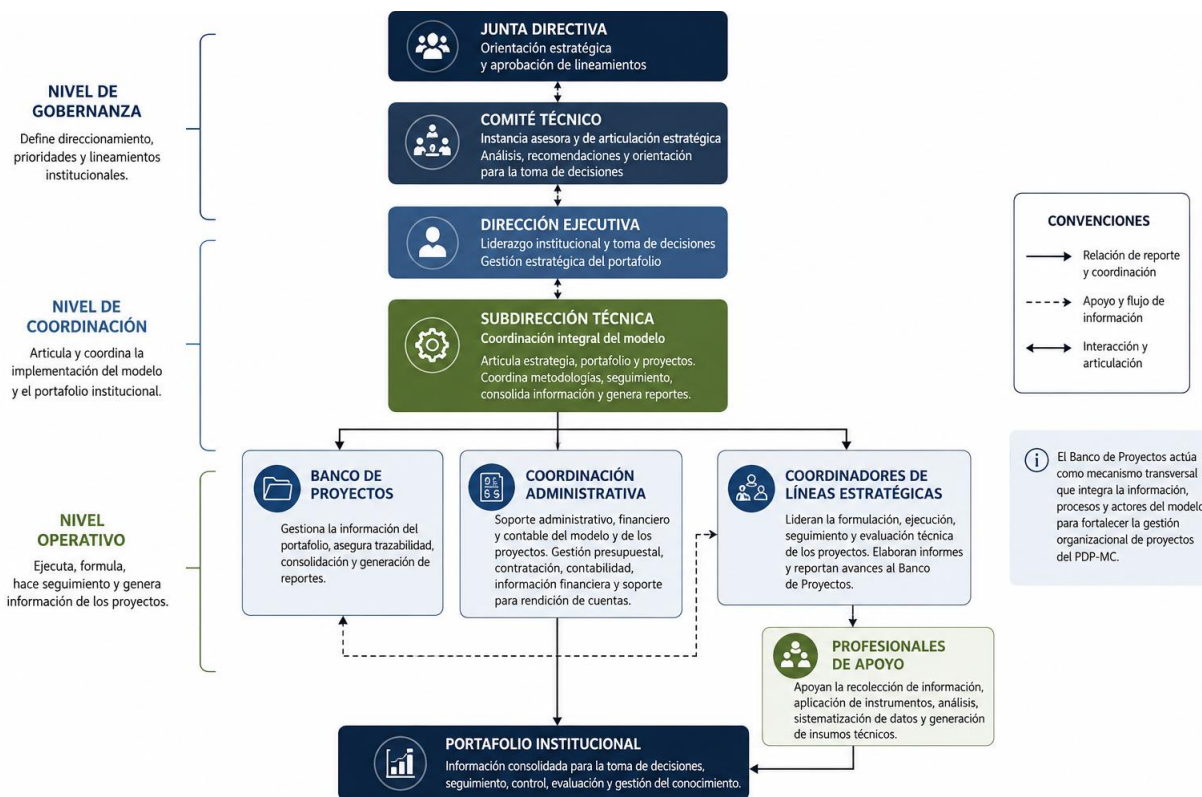
El Banco de Proyectos opera como un mecanismo transversal de soporte a toda la estructura institucional, facilitando la consolidación de iniciativas, la organización del portafolio, la trazabilidad de la información y la generación de reportes para los diferentes niveles de decisión.

Su función principal consiste en articular los procesos de gestión de iniciativas y proyectos entre los niveles estratégico, táctico y operativo, promoviendo la alineación institucional, la calidad de la información, la gestión del conocimiento y el fortalecimiento de la gobernanza del portafolio.

Desde esta perspectiva, el Banco de Proyectos se configura como el principal instrumento operativo del Modelo Integral de Gestión, permitiendo consolidar información estratégica, facilitar el seguimiento a las iniciativas institucionales y fortalecer la capacidad organizacional para gestionar proyectos orientados al desarrollo territorial y la construcción de paz.

Con el propósito de representar la articulación funcional propuesta entre las diferentes instancias estratégicas, tácticas y operativas de la Corporación, la Figura 6-1 presenta el esquema de gobernanza y operación del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC.

Figura 2. Modelo funcional de gobernanza y operación del Banco de Proyectos del PDP-MC



Como se observa, el modelo no propone una nueva dependencia formal, sino una articulación funcional de roles existentes, en la que la Subdirección Técnica cumple un papel central de coordinación y soporte para la gestión del portafolio.

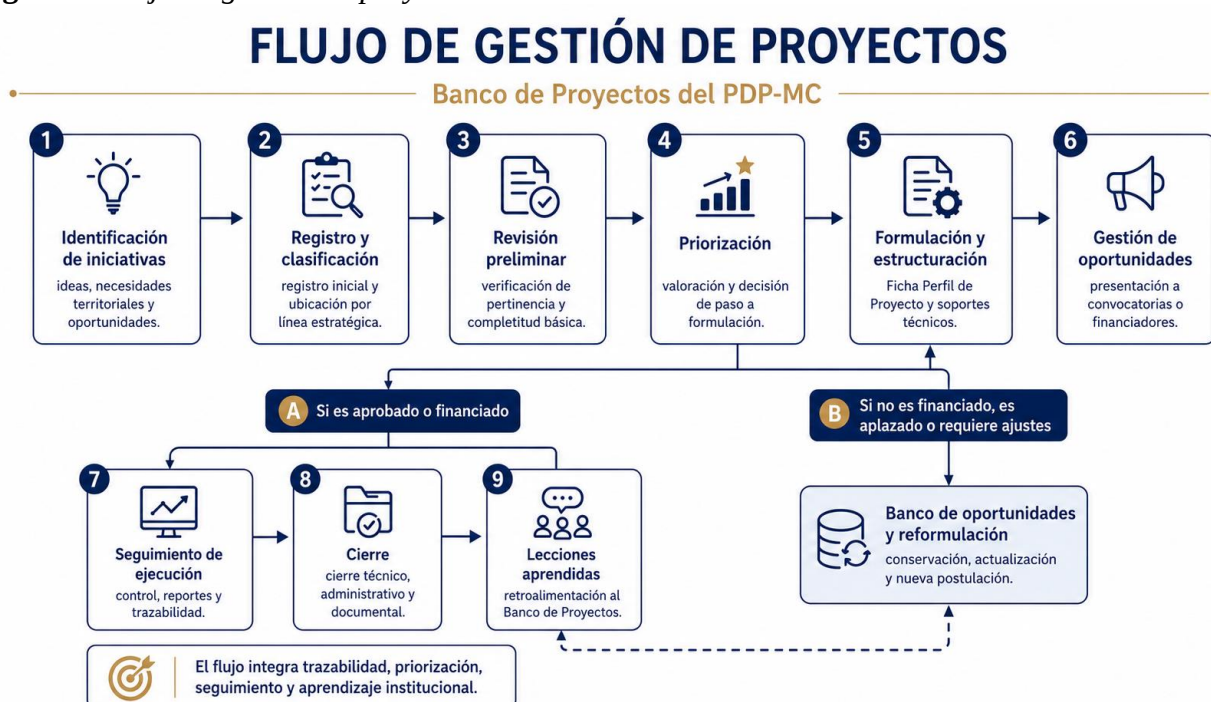
6.6 Flujo de gestión de proyectos

El flujo de gestión de proyectos propuesto para el Banco de Proyectos del PDP-MC establece una secuencia de procesos orientados a facilitar la identificación, estructuración, priorización, seguimiento y cierre de las iniciativas institucionales. Su propósito es garantizar la

trazabilidad de la información, fortalecer la gestión del portafolio y promover la generación de conocimiento institucional a partir de los proyectos desarrollados por la Corporación.

La Figura 3 sintetiza el flujo de gestión propuesto para el Banco de Proyectos, desde la identificación de iniciativas hasta el cierre, seguimiento y aprovechamiento de lecciones aprendidas

Figura 3. *Flujo de gestión de proyectos*



Esta secuencia permite comprender la lógica integral del modelo y sirve de base para el desarrollo detallado de cada una de las etapas que conforman el flujo de gestión propuesto.

El flujo contempla las etapas de identificación de iniciativas, registro y clasificación, formulación y estructuración, evaluación y priorización, gestión de oportunidades y reformulación, gestión y seguimiento, cierre y evaluación, y gestión del conocimiento. Asimismo, incorpora mecanismos de retroalimentación que permiten conservar y fortalecer las capacidades

institucionales derivadas de los procesos de formulación y ejecución de proyectos, favoreciendo la mejora continua y la sostenibilidad del modelo.

6.6.1 Identificación de iniciativas

La identificación de iniciativas constituye la etapa inicial del flujo de gestión de proyectos y corresponde al proceso mediante el cual se reconocen necesidades, oportunidades, problemáticas, propuestas o ideas susceptibles de convertirse en proyectos institucionales. Esta fase permite captar oportunidades de intervención alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos del PDP-MC, contribuyendo a la construcción y fortalecimiento permanente del portafolio institucional.

Las iniciativas pueden originarse a partir de diferentes fuentes, entre las que se encuentran los ejercicios de planeación institucional, las necesidades identificadas en los territorios, los espacios de participación comunitaria, las mesas subregionales, los procesos de acompañamiento a organizaciones sociales, las convocatorias de cooperación nacional e internacional, los requerimientos de entidades públicas y privadas, así como las propuestas formuladas por las líneas estratégicas y equipos de trabajo de la Corporación.

Durante esta etapa se realiza una caracterización preliminar de la iniciativa, identificando aspectos básicos como la necesidad u oportunidad identificada, población beneficiaria, territorio de intervención, línea estratégica asociada, posibles aliados, potenciales fuentes de financiación y contribución esperada a los objetivos institucionales. Esta información permite determinar de manera inicial la pertinencia de la propuesta y su potencial de desarrollo dentro del Banco de Proyectos.

Como resultado de esta fase, la iniciativa es registrada como una oportunidad potencial de gestión y se encuentra en condiciones de avanzar al proceso de registro y clasificación dentro del Banco de Proyectos. Para facilitar la captura y estandarización de la información inicial, el modelo propone la utilización de una Ficha de Identificación de Iniciativas, la cual permitirá documentar de manera estructurada los elementos básicos requeridos para su posterior análisis y desarrollo.

El diseño detallado de este instrumento hace parte del conjunto de herramientas y formatos propuestos para la implementación del modelo, los cuales se presentan como apéndices complementarios de la propuesta y constituyen elementos de apoyo para la operación del Banco de Proyectos.

6.6.2 Registro y clasificación

Una vez identificada la iniciativa, esta deberá incorporarse formalmente al Banco de Proyectos mediante un proceso de registro y clasificación que permita organizar la información básica necesaria para su gestión y seguimiento. Esta etapa tiene como propósito consolidar las oportunidades identificadas por la Corporación en una base estructurada de información que facilite su administración y posterior desarrollo.

El registro contempla la incorporación de información relacionada con la iniciativa, incluyendo aspectos como línea estratégica, territorio de intervención, población objetivo, responsables, temática de trabajo, estado de desarrollo y posibles fuentes de financiación. Esta información permitirá mantener la trazabilidad de las iniciativas y facilitar su consulta dentro del Banco de Proyectos.

Posteriormente, las iniciativas serán clasificadas de acuerdo con criterios definidos por la organización, con el fin de agruparlas y facilitar su análisis dentro del portafolio institucional.

Entre los criterios de clasificación podrán considerarse la línea estratégica asociada, el nivel de avance, el alcance territorial, la fuente potencial de financiación y el tipo de intervención propuesta.

Como parte de esta etapa se realizará una priorización preliminar orientada a identificar aquellas iniciativas con mayores posibilidades de desarrollo institucional. Esta valoración inicial permitirá optimizar los esfuerzos de formulación y concentrar las capacidades técnicas de la organización en oportunidades que presenten una mayor alineación con los objetivos institucionales y las dinámicas territoriales.

La priorización preliminar podrá considerar variables como alineación estratégica, pertinencia territorial, potencial de financiación, capacidad institucional disponible y posibilidades de articulación con aliados estratégicos. Como resultado de este ejercicio, las iniciativas podrán avanzar hacia procesos de formulación y estructuración o incorporarse al Banco de Iniciativas para su seguimiento, actualización y eventual reactivación cuando existan condiciones favorables para su desarrollo.

El Banco de Iniciativas constituye un repositorio institucional destinado a conservar, organizar y gestionar aquellas iniciativas que no avanzan de manera inmediata hacia procesos de formulación. Este mecanismo permite mantener disponibles oportunidades de intervención que, aunque no sean priorizadas en el corto plazo, conservan potencial para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y podrán ser reconsideradas en futuros ejercicios de planeación o gestión.

Para apoyar esta etapa, el modelo propone la utilización del Formato de Registro y Clasificación de Iniciativas y de una Matriz de Priorización Preliminar de Iniciativas, instrumentos

que harán parte del conjunto de herramientas operativas del Banco de Proyectos y contribuirán a la organización y gestión estratégica de la información institucional.

6.6.3 Formulación y estructuración

La formulación y estructuración corresponde a la etapa mediante la cual las iniciativas priorizadas avanzan hacia la construcción de una Ficha Perfil de Proyecto que permita consolidar los elementos técnicos, metodológicos, operativos y financieros requeridos para su análisis institucional y posterior gestión. Esta fase representa la transición entre una iniciativa identificada y una propuesta estructurada con potencial de desarrollo dentro del portafolio institucional.

El propósito de esta etapa es organizar y documentar la información necesaria para comprender el alcance de la propuesta y facilitar los procesos posteriores de evaluación y priorización. Para ello, se consolidan aspectos relacionados con antecedentes, justificación, objetivos, población beneficiaria, territorio de intervención, resultados esperados, actividades preliminares, cronograma general, presupuesto estimado, riesgos iniciales y posibles fuentes de financiación.

La formulación podrá realizarse utilizando diferentes metodologías y herramientas, de acuerdo con las características de la iniciativa y las exigencias de las oportunidades de financiación identificadas. No obstante, el modelo propone criterios mínimos de estructuración que permitan garantizar consistencia técnica, comparabilidad y trazabilidad entre las diferentes propuestas incorporadas al Banco de Proyectos.

Durante esta etapa participan los Coordinadores de Líneas Estratégicas como responsables de la orientación técnica de la formulación, con el apoyo de los profesionales vinculados a cada proceso. De igual manera, la Subdirección Técnica acompaña la aplicación de lineamientos

metodológicos y realiza seguimiento al avance de las propuestas en estructuración, garantizando la coherencia con los criterios definidos por el modelo.

Como resultado de esta fase, la iniciativa priorizada se transforma en una Ficha Perfil de Proyecto, documento que consolida los elementos técnicos, metodológicos y financieros necesarios para su evaluación institucional y eventual desarrollo. Dependiendo de las características de la oportunidad identificada, la Ficha Perfil podrá evolucionar posteriormente hacia procesos de formulación más detallados o constituirse en el documento base para la presentación de propuestas ante potenciales financiadores.

Para apoyar este proceso, el modelo propone la implementación de un Formato de Estructuración – Ficha Perfil de Proyecto, orientado a consolidar de manera estandarizada la información requerida para la gestión institucional de iniciativas y proyectos.

6.6.4 Evaluación y priorización

La evaluación y priorización constituye la etapa mediante la cual las Fichas Perfil de Proyecto son analizadas con el fin de determinar su nivel de pertinencia, viabilidad y contribución a los objetivos institucionales. Su propósito es orientar la toma de decisiones respecto a la asignación de capacidades institucionales para la gestión de proyectos y la conformación del portafolio de iniciativas priorizadas de la Corporación.

Durante esta fase se realiza una valoración integral de las propuestas estructuradas, considerando aspectos relacionados con su alineación estratégica, pertinencia territorial, impacto esperado, viabilidad técnica y financiera preliminar, sostenibilidad de la intervención, capacidad institucional disponible y potencial de articulación con actores estratégicos. Este análisis permite

establecer criterios objetivos para la toma de decisiones y la priorización de propuestas dentro del Banco de Proyectos.

El proceso de evaluación es liderado por la Subdirección Técnica con el apoyo de los Coordinadores de Líneas Estratégicas y, cuando las características de la propuesta lo requieran, podrá contar con el acompañamiento de la Dirección Ejecutiva y del Comité Técnico como instancia asesora para la toma de decisiones estratégicas.

Como resultado de esta etapa, las Fichas Perfil de Proyecto podrán ser clasificadas en diferentes niveles de prioridad. Aquellas que obtengan una valoración favorable avanzarán hacia procesos de presentación y gestión de oportunidades de financiación. Las propuestas que requieran ajustes técnicos o metodológicos podrán retornar a la etapa de formulación y estructuración para su fortalecimiento. Por su parte, aquellas que no sean priorizadas en el corto plazo podrán ser incorporadas al Banco de Iniciativas para su seguimiento y eventual reactivación.

En esta fase, cada propuesta contará con una decisión institucional que orientará su ruta de gestión dentro del modelo, fortaleciendo los procesos de planeación, asignación de capacidades y toma de decisiones estratégicas de la Corporación.

Para apoyar este proceso, el modelo propone la implementación de una Matriz de Evaluación y Priorización de Fichas Perfil de Proyecto, la cual permitirá documentar los criterios de valoración utilizados y facilitar la comparación objetiva de las propuestas sometidas a consideración institucional.

6.6.5 Presentación y gestión de oportunidades de financiación

La presentación y gestión de oportunidades de financiación corresponde a la etapa mediante la cual las Fichas Perfil de Proyecto que han superado los procesos de evaluación y

priorización institucional son gestionadas ante potenciales financiadores, aliados estratégicos y mecanismos de cooperación. Su propósito es facilitar la movilización de recursos y generar oportunidades que permitan la implementación de las iniciativas priorizadas por la Corporación.

Durante esta fase se desarrollan actividades relacionadas con la identificación de convocatorias, análisis de requisitos, adaptación de propuestas, gestión de alianzas, consolidación de documentación soporte, obtención de avales institucionales y presentación formal de iniciativas ante entidades públicas, privadas, organismos de cooperación y demás actores con capacidad de financiación.

La gestión de oportunidades es liderada por la Subdirección Técnica con el apoyo de los Coordinadores de Líneas Estratégicas, quienes aportan los elementos técnicos requeridos para la presentación de las propuestas. Asimismo, la Dirección Ejecutiva participa en aquellos procesos que requieren representación institucional, establecimiento de alianzas estratégicas o validación de compromisos organizacionales. De igual manera, la Coordinación Administrativa podrá apoyar la preparación de información financiera, presupuestal, contractual o documental requerida por las entidades financiadoras.

Como resultado de esta etapa, las propuestas podrán obtener financiación, establecer acuerdos de cooperación o generar condiciones favorables para su implementación. En aquellos casos en los que no se obtengan resultados favorables, las propuestas podrán avanzar hacia procesos de gestión de oportunidades y reformulación, conservando el conocimiento generado y fortaleciendo sus posibilidades de desarrollo futuro.

Para apoyar este proceso, el modelo propone la implementación de un Formato de Gestión de Oportunidades de Financiación, orientado a registrar las convocatorias identificadas, las

acciones de gestión realizadas, los resultados obtenidos y las oportunidades potenciales para el desarrollo de las iniciativas institucionales.

6.6.6 Gestión de oportunidades y reformulación

La gestión de oportunidades y reformulación corresponde a la etapa mediante la cual las Fichas Perfil de Proyecto que no obtuvieron financiación, fueron aplazadas o requieren fortalecimiento técnico son objeto de revisión y actualización para facilitar su desarrollo futuro. Su propósito es preservar las capacidades institucionales construidas durante los procesos de formulación y gestión, evitando la pérdida de conocimiento y promoviendo el aprovechamiento de las oportunidades identificadas por la Corporación.

Las propuestas que ingresan a esta fase conforman el Banco de Oportunidades, entendido como un repositorio dinámico de perfiles de proyecto que mantienen potencial de desarrollo institucional y que podrán ser actualizados, ajustados o presentados nuevamente cuando existan condiciones favorables para su financiación o implementación.

Durante esta etapa se desarrollan actividades relacionadas con el análisis de resultados obtenidos en procesos de gestión y presentación, la identificación de oportunidades de mejora, la actualización de información técnica y financiera, la incorporación de nuevos aliados, la revisión de requisitos de convocatorias y la reformulación de aquellos componentes que puedan incrementar la competitividad de las propuestas.

La Subdirección Técnica lidera el seguimiento al Banco de Oportunidades y coordina los procesos de actualización de las propuestas, con el apoyo de los Coordinadores de Líneas Estratégicas y los equipos técnicos responsables de cada iniciativa. De igual manera, la Dirección

Ejecutiva podrá acompañar la identificación de nuevas oportunidades de cooperación y la consolidación de alianzas estratégicas que contribuyan al fortalecimiento de las propuestas.

Como resultado de esta etapa, las Fichas Perfil de Proyecto podrán mantenerse en observación dentro del Banco de Oportunidades, regresar a procesos de presentación y gestión de oportunidades de financiación o, cuando hayan perdido pertinencia institucional o territorial, ser cerradas y conservadas como parte de la memoria organizacional del Banco de Proyectos.

Para apoyar este proceso, el modelo propone la implementación de un Formato de Gestión de Oportunidades y Reformulación, orientado a documentar los ajustes realizados, registrar el historial de gestión de cada propuesta y facilitar el seguimiento de las oportunidades identificadas para su desarrollo futuro.

6.6.7 Gestión y seguimiento

La gestión y seguimiento corresponde a la etapa mediante la cual se realiza el monitoreo sistemático de los proyectos que han obtenido financiación o cuentan con condiciones para su implementación. Su propósito es garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos, facilitar la toma de decisiones oportunas y proporcionar información confiable para la gestión institucional del portafolio de proyectos.

Durante esta fase se realiza el seguimiento a aspectos relacionados con el avance de actividades, cumplimiento de cronogramas, ejecución presupuestal, comportamiento de indicadores, gestión de riesgos, cumplimiento de compromisos adquiridos con financiadores y avance en el logro de resultados previstos. Este proceso permite identificar oportunamente desviaciones, oportunidades de mejora y necesidades de ajuste que puedan afectar el desempeño de los proyectos en ejecución.

El seguimiento técnico de los proyectos es responsabilidad de los Coordinadores de Líneas Estratégicas, quienes consolidan la información generada por los equipos de trabajo y lideran la elaboración de los informes requeridos para la gestión institucional y el cumplimiento de compromisos con financiadores y aliados estratégicos. Los profesionales de apoyo participan en la recolección de información, actualización de indicadores, sistematización de datos y demás actividades requeridas para el monitoreo de los proyectos.

La Coordinación Administrativa contribuye al seguimiento financiero y administrativo de los proyectos mediante la consolidación de información presupuestal, contractual y contable. Por su parte, la Subdirección Técnica actúa como instancia articuladora del proceso de seguimiento institucional, consolidando la información proveniente de las diferentes líneas estratégicas y generando reportes para la Dirección Ejecutiva, el Comité Técnico y demás espacios de análisis y toma de decisiones.

Como resultado de esta etapa, la organización dispone de información periódica y actualizada sobre el desempeño de los proyectos y del portafolio institucional, fortaleciendo los procesos de seguimiento, rendición de cuentas, gestión del conocimiento y toma de decisiones estratégicas.

Para apoyar este proceso, el modelo propone la implementación de un Formato de Seguimiento al Portafolio de Proyectos, orientado a consolidar de manera estandarizada la información técnica, administrativa y financiera requerida para el monitoreo institucional de las iniciativas financiadas y proyectos en ejecución.

6.6.8 Cierre y evaluación

El cierre y evaluación corresponde a la etapa mediante la cual se verifica la finalización de los proyectos ejecutados y se realiza una valoración de los resultados obtenidos frente a los objetivos, productos e indicadores definidos durante su formulación e implementación. Su propósito es garantizar que los compromisos adquiridos hayan sido cumplidos y generar información que permita valorar el desempeño de los proyectos desarrollados por la Corporación.

Durante esta fase se realizan actividades relacionadas con la validación de productos entregados, verificación del cumplimiento de metas e indicadores, revisión de compromisos contractuales y financieros, consolidación de informes finales y evaluación de los resultados alcanzados. Este proceso permite determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos e identificar aspectos relevantes para futuros procesos de gestión y ejecución de proyectos.

Los Coordinadores de Líneas Estratégicas lideran el cierre técnico de los proyectos y consolidan la información requerida para la elaboración de informes finales. Los profesionales de apoyo participan en la organización de soportes, sistematización de información y consolidación de evidencias de ejecución. Por su parte, la Coordinación Administrativa realiza las actividades asociadas al cierre financiero y administrativo, mientras que la Subdirección Técnica coordina la revisión integral de los resultados obtenidos y valida la finalización institucional del proyecto.

Como resultado de esta etapa, la organización cuenta con una valoración consolidada del desempeño del proyecto, incluyendo el cumplimiento de objetivos, ejecución de recursos, resultados obtenidos y principales aspectos identificados durante su desarrollo. Esta información constituye un insumo fundamental para los procesos de mejora continua y gestión del conocimiento institucional.

Para apoyar este proceso, el modelo propone la implementación de un Formato de Cierre y Evaluación de Proyectos, orientado a documentar de manera estandarizada los resultados

alcanzados, las evidencias de cumplimiento y los elementos requeridos para la finalización formal de los proyectos.

6.6.9 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento corresponde a la etapa mediante la cual la información, experiencias y aprendizajes generados durante la ejecución y cierre de los proyectos son recopilados, organizados y puestos a disposición de la organización para fortalecer los procesos futuros de formulación, gestión y toma de decisiones. Su propósito es transformar la experiencia institucional en un activo estratégico que contribuya al fortalecimiento continuo del Banco de Proyectos y del portafolio institucional.

Durante esta fase se desarrollan actividades relacionadas con la identificación y documentación de lecciones aprendidas, buenas prácticas, dificultades encontradas, riesgos materializados, estrategias de mitigación implementadas y demás elementos relevantes derivados de la gestión de proyectos. Asimismo, se promueve la consolidación de información sobre fuentes de financiación, aliados estratégicos, metodologías utilizadas y resultados obtenidos en los diferentes territorios de intervención.

Los Coordinadores de Líneas Estratégicas y los equipos técnicos participan en la identificación y sistematización de los aprendizajes generados durante la ejecución de los proyectos. Por su parte, la Subdirección Técnica lidera los procesos de consolidación, organización y aprovechamiento del conocimiento institucional, garantizando su disponibilidad para futuras iniciativas, procesos de formulación y ejercicios de planeación estratégica.

Como resultado de esta etapa, la Corporación dispone de información estructurada que facilita la transferencia de conocimiento entre equipos de trabajo, fortalece los procesos de mejora

continúa y contribuye a incrementar la calidad de las iniciativas y proyectos gestionados por la organización. De igual manera, los aprendizajes obtenidos retroalimentan el Banco de Proyectos, favoreciendo la toma de decisiones y la construcción de nuevas oportunidades de intervención.

Para apoyar este proceso, el modelo propone la implementación de un Formato de Lecciones Aprendidas y Gestión del Conocimiento, orientado a documentar y consolidar los principales aprendizajes, recomendaciones y buenas prácticas derivadas de la gestión institucional de proyectos.

6.7 Proceso de control de cambios

El control de cambios constituye un proceso fundamental para la gestión efectiva de proyectos, al permitir que las modificaciones realizadas durante su ejecución sean analizadas, evaluadas, aprobadas y documentadas de manera controlada. Desde la perspectiva de la arquitectura funcional del modelo, la administración adecuada de los cambios contribuye a mantener la alineación entre los objetivos estratégicos de la organización y los resultados esperados de los proyectos, fortaleciendo los mecanismos de gobernanza y toma de decisiones (Project Management Institute [PMI], 2018).

De igual manera, la gestión de la calidad en proyectos requiere que las modificaciones que puedan afectar el alcance, los recursos, los cronogramas o los resultados previstos sean objeto de seguimiento y control, garantizando la trazabilidad de las decisiones adoptadas y la coherencia de los procesos institucionales (ISO, 2017). En este sentido, el control de cambios permite reducir riesgos asociados a modificaciones no documentadas y facilita la adaptación de los proyectos frente a condiciones cambiantes del entorno.

En el marco del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC, los cambios podrán originarse por ajustes en el alcance, cronograma, presupuesto, indicadores, riesgos, condiciones de ejecución o requerimientos formulados por financiadores, aliados estratégicos, beneficiarios y demás actores involucrados en el proyecto.

Toda solicitud de cambio deberá ser presentada de manera formal, describiendo la situación que origina la modificación, los elementos afectados, las posibles implicaciones para el proyecto y las acciones requeridas para su implementación. Posteriormente, la Subdirección Técnica realizará el análisis correspondiente, valorando el impacto potencial sobre los objetivos, recursos, tiempos y compromisos institucionales asociados al proyecto.

Los cambios de carácter operativo podrán ser gestionados por los Coordinadores de Líneas Estratégicas, siempre que no afecten de manera significativa los resultados comprometidos o las condiciones de financiación del proyecto. Los cambios con impacto técnico, financiero o estratégico deberán ser revisados por la Subdirección Técnica y, cuando corresponda, elevados a consideración de la Dirección Ejecutiva o del Comité Técnico como instancia asesora para la toma de decisiones institucionales. Este esquema de revisión y aprobación es coherente con las funciones de coordinación y control que la literatura especializada atribuye a las oficinas de gestión de proyectos y estructuras equivalentes de soporte organizacional (Hill, 2013).

Una vez aprobados, los cambios deberán incorporarse a los instrumentos de seguimiento del proyecto y ser comunicados a los actores involucrados. Asimismo, las decisiones adoptadas serán registradas como parte del historial de gestión del proyecto, garantizando la trazabilidad de las modificaciones realizadas durante su ciclo de vida y contribuyendo a los procesos de seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento institucional.

Para apoyar este proceso, el modelo propone la implementación de un Formato de Solicitud y Registro de Control de Cambios, orientado a documentar las solicitudes presentadas, los análisis realizados, las decisiones adoptadas y las acciones implementadas como resultado del proceso de control de cambios.

6.8 Criterios de calidad y trazabilidad

La calidad y la trazabilidad constituyen elementos transversales del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC, al garantizar que las iniciativas y proyectos sean gestionados mediante procedimientos estandarizados, información verificable y mecanismos de seguimiento que faciliten la toma de decisiones institucionales. En este sentido, el modelo incorpora principios asociados a la gestión de calidad en proyectos establecidos por la norma ISO 10006:2017, orientados a fortalecer la consistencia metodológica, la documentación de los procesos y la mejora continua de la gestión institucional (ISO, 2017).

En particular, el modelo incorpora elementos de la ISO 10006 relacionados con la planificación y control de los procesos del proyecto, la gestión documental y trazabilidad de la información, el control de cambios, el seguimiento y evaluación del desempeño, así como los mecanismos de mejora continua y aprendizaje organizacional. Estos elementos se materializan en los procedimientos, formatos, registros e indicadores propuestos para el Banco de Proyectos, permitiendo fortalecer la calidad de la gestión y la confiabilidad de la información institucional durante todo el ciclo de vida de las iniciativas y proyectos.

Desde la perspectiva de la calidad metodológica, el modelo establece criterios homogéneos para la identificación, registro, estructuración, evaluación, gestión, seguimiento y cierre de iniciativas y proyectos. La utilización de formatos estandarizados, matrices de evaluación,

mecanismos de control de cambios y procedimientos definidos para cada fase del ciclo de gestión busca reducir la variabilidad en los procesos y fortalecer la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones.

La trazabilidad se concibe como la capacidad institucional para conocer el estado, evolución y antecedentes de cada iniciativa o proyecto a lo largo de su ciclo de vida. Para ello, el modelo propone la utilización de registros documentales que permitan identificar el origen de las iniciativas, las decisiones adoptadas durante los procesos de evaluación y priorización, las modificaciones aprobadas, los resultados obtenidos y los aprendizajes generados durante la ejecución. Este enfoque facilita la conservación del conocimiento institucional, fortalece los procesos de rendición de cuentas y mejora la disponibilidad de información para futuras intervenciones.

De igual manera, el modelo incorpora mecanismos de aseguramiento técnico orientados a verificar la consistencia de las propuestas estructuradas, la aplicación de los procedimientos definidos y el cumplimiento de los criterios institucionales establecidos para la gestión del portafolio. Estas actividades serán lideradas por la Subdirección Técnica, en coordinación con los Coordinadores de Líneas Estratégicas, promoviendo la calidad de los procesos y la coherencia de las decisiones adoptadas dentro del Banco de Proyectos.

Tabla 18. *Incorporación de elementos de la ISO 10006 en el Modelo Integral de Gestión*

Elemento de la ISO 10006	Aplicación en el modelo propuesto
Planificación y control de procesos	Flujo de gestión de proyectos definido en el numeral 6.6, con etapas, responsables e instrumentos asociados.
Gestión documental y trazabilidad	Banco de Iniciativas, Banco de Oportunidades, formatos de gestión, registros institucionales y repositorio documental.
Control de cambios	Proceso de control de cambios definido en el numeral 6.7 y su correspondiente instrumento de registro y seguimiento.

Seguimiento y evaluación del desempeño	Procesos de seguimiento, cierre, evaluación e indicadores de desempeño del modelo.
Mejora continua y aprendizaje organizacional	Gestión del conocimiento, lecciones aprendidas, reformulación de propuestas y reutilización del conocimiento institucional.

La implementación de estos criterios permitirá fortalecer la gobernanza institucional, mejorar la calidad de la gestión de proyectos y consolidar un sistema de información que facilite el seguimiento, la evaluación y la generación de conocimiento organizacional. Asimismo, constituye un elemento fundamental para la sostenibilidad del modelo propuesto, al garantizar que las decisiones y resultados asociados a las iniciativas y proyectos puedan ser consultados, verificados y aprovechados de manera sistemática por la organización.

Como mecanismo de verificación y mejora continua, el modelo propone la utilización de indicadores relacionados con el cumplimiento metodológico y la calidad documental, los cuales permitirán evaluar periódicamente el nivel de adopción de los procedimientos definidos y la calidad de la información gestionada dentro del Banco de Proyectos.

6.9 Indicadores de desempeño del modelo

La implementación de un Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos requiere mecanismos que permitan evaluar su desempeño, monitorear su contribución a los objetivos institucionales y generar información confiable para la toma de decisiones. En este sentido, los indicadores constituyen herramientas fundamentales para valorar la efectividad de los procesos definidos, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Desde la perspectiva de la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM), la medición del desempeño permite determinar la capacidad de la organización para transformar iniciativas en

proyectos estructurados, movilizar recursos, fortalecer la alineación estratégica y generar valor institucional a través de la gestión de proyectos (PMI, 2018). De igual manera, la norma ISO 10006:2017 resalta la importancia de establecer mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora continua que contribuyan al control de los procesos y al aseguramiento de la calidad en la gestión de proyectos (ISO, 2017).

En coherencia con estos referentes, el modelo propone un sistema de indicadores orientado a evaluar el desempeño del Banco de Proyectos desde una perspectiva integral. Los indicadores fueron estructurados en seis dimensiones que permiten valorar la capacidad institucional para madurar iniciativas, gestionar financiación, fortalecer la sostenibilidad organizacional, aprovechar oportunidades, gestionar el conocimiento y garantizar la calidad de los procesos y la información.

Tabla 19. *Dimensiones del sistema de indicadores*

Dimensión		Propósito
Maduración de iniciativas		Evaluar la capacidad institucional para transformar iniciativas en proyectos estructurados y gestionables.
Gestión de financiación	de	Medir la efectividad en la movilización de recursos y acceso a oportunidades de financiación.
Sostenibilidad institucional		Evaluar la contribución del Banco de Proyectos al cumplimiento de las prioridades estratégicas de la organización.
Gestión de oportunidades	de	Medir la capacidad institucional para aprovechar y reutilizar propuestas no financiadas mediante procesos de reformulación y actualización.
Gestión del conocimiento	del	Evaluar la captura, documentación y reutilización de aprendizajes institucionales derivados de la gestión de proyectos.
Calidad y trazabilidad	y	Medir la aplicación de estándares metodológicos, el cumplimiento de procedimientos y la calidad de la información gestionada por el modelo.

A partir de estas dimensiones se propone el sistema de indicadores presentado en la Tabla 6-3, el cual permitirá realizar seguimiento periódico al desempeño del modelo y generar información para la mejora continua de la gestión institucional.

Tabla 20. *Sistema de indicadores del Modelo Integral de Gestión*

Código	Indicador	Dimensión
KPI-01	Índice de Madurez del Portafolio	Maduración de iniciativas
KPI-02	Tasa de Conversión de Iniciativas	Maduración de iniciativas
KPI-03	Tiempo Promedio de Maduración de Iniciativas	Maduración de iniciativas
KPI-04	Tasa de Éxito en Financiación	Gestión de financiación
KPI-05	Recursos Movilizados	Gestión de financiación
KPI-06	Índice de Diversificación de Financiadores	Gestión de financiación
KPI-07	Índice de Aprovechamiento del Banco de Oportunidades	Gestión de oportunidades
KPI-08	Índice de Captura de Lecciones Aprendidas	Gestión del conocimiento
KPI-09	Índice de Contribución al Plan de Acción Institucional	Sostenibilidad institucional
KPI-10	Índice de Financiación de Prioridades Estratégicas	Sostenibilidad institucional
KPI-11	Índice de Reutilización del Conocimiento Institucional	Gestión del conocimiento
KPI-12	Índice de Cumplimiento Metodológico	Calidad y trazabilidad
KPI-13	Índice de Calidad Documental	Calidad y trazabilidad

La operacionalización de cada indicador, incluyendo su definición, propósito, fórmula de cálculo, unidad de medida, frecuencia de seguimiento, responsables, fuentes de información y criterios de interpretación, se desarrolla en el Apéndice S. Fichas Técnicas de Indicadores. Este instrumento permitirá estandarizar el proceso de medición del modelo, facilitar el seguimiento institucional y fortalecer los procesos de evaluación y mejora continua asociados al Banco de Proyectos.

6.10 Caracterización metodológica del modelo

La definición de una metodología de gestión constituye un elemento fundamental para garantizar la coherencia, aplicabilidad y sostenibilidad de cualquier modelo de gestión de proyectos. En el caso del Banco de Proyectos del PDP-MC, la caracterización metodológica debe responder no solo a los principios técnicos de la dirección de proyectos, sino también a las particularidades institucionales, territoriales y sociales que condicionan la formulación, gestión y ejecución de las iniciativas desarrolladas por la organización.

De acuerdo con los enfoques contemporáneos de gestión de proyectos, las metodologías predictivas se caracterizan por establecer procesos de planificación detallados, definición anticipada del alcance, control de cambios estructurado y seguimiento basado en indicadores previamente definidos. Por su parte, los enfoques adaptativos o ágiles privilegian la flexibilidad, la capacidad de respuesta frente a entornos cambiantes y la incorporación continua de aprendizajes durante el desarrollo de las iniciativas (ISO, 2012; PMI, 2018).

El análisis realizado evidencia que las dinámicas de gestión del PDP-MC no se ajustan plenamente a ninguno de estos enfoques de manera exclusiva. Por una parte, la organización requiere mecanismos formales de planeación, evaluación, seguimiento y control que permitan garantizar la calidad de los procesos, la trazabilidad de la información, la gestión de recursos y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con financiadores, aliados estratégicos y actores institucionales. Estas características justifican la incorporación de elementos propios de un enfoque predictivo, reflejados en la existencia de procedimientos definidos, instrumentos estandarizados, criterios de evaluación, procesos de control de cambios, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento institucional.

Sin embargo, la naturaleza de los proyectos gestionados por el PDP-MC exige también capacidades permanentes de adaptación. Las iniciativas desarrolladas por la Corporación se implementan en contextos territoriales dinámicos, donde intervienen múltiples actores sociales e institucionales, emergen nuevas oportunidades de financiación, cambian las prioridades de intervención y se presentan condiciones que requieren ajustes continuos durante los procesos de gestión. En este escenario, la flexibilidad para reformular propuestas, gestionar oportunidades, incorporar aprendizajes y adaptar estrategias de intervención constituye una condición necesaria para el logro de resultados sostenibles.

En consecuencia, el Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos se caracteriza como un modelo de naturaleza híbrida, al combinar elementos predictivos asociados a la planeación, control, documentación y seguimiento de proyectos, con elementos adaptativos orientados a la gestión de oportunidades, la articulación territorial, la reformulación de iniciativas y la gestión del conocimiento institucional. Esta combinación permite mantener estándares de calidad y gobernanza organizacional sin limitar la capacidad de respuesta de la Corporación frente a los desafíos y oportunidades propios de los territorios donde desarrolla su labor.

Desde la perspectiva de la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM), esta configuración híbrida contribuye a fortalecer la alineación entre estrategia y ejecución, permitiendo que los procesos de formulación, financiación, seguimiento y aprendizaje institucional operen de manera articulada y generen valor para la organización (PMI, 2018). De igual manera, los principios de calidad, trazabilidad y mejora continua promovidos por la ISO 10006:2017 se integran de forma transversal al modelo, garantizando la consistencia metodológica y la confiabilidad de la información utilizada para la toma de decisiones.

Por lo anterior, la adopción de un enfoque híbrido no responde únicamente a una decisión metodológica, sino a una necesidad derivada de la realidad operativa del PDP-MC y de las características de los proyectos que conforman su portafolio institucional. En este sentido, el modelo propuesto busca equilibrar la disciplina requerida para la gestión de proyectos con la flexibilidad necesaria para responder a las dinámicas del desarrollo territorial, la construcción de paz y la gestión de oportunidades en contextos complejos.

Esta naturaleza híbrida responde a las brechas identificadas en el diagnóstico, en tanto combina la necesidad de formalización, trazabilidad y control con la flexibilidad requerida para gestionar oportunidades, reformular iniciativas y adaptarse a las dinámicas territoriales.

7. Plan de trabajo para la implementación

El presente capítulo define una ruta de implementación para el Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC. Su propósito es establecer el alcance de la implementación, organizar los paquetes de trabajo mediante una Estructura de Desglose del Trabajo —EDT—, precisar los entregables principales, proponer una secuencia de acción, estimar un presupuesto referencial y orientar la adopción del modelo mediante un enfoque de gestión del cambio.

La implementación propuesta no corresponde a una ejecución realizada dentro del presente Trabajo Final de Maestría, sino a una fase posterior que podrá ser adoptada por la Corporación según sus decisiones institucionales, capacidades internas y prioridades estratégicas. Por ello, el plan se formula como una guía técnica, gradual y ajustable, orientada a facilitar la transición entre el diseño del modelo y su posible incorporación en la gestión institucional.

7.1 Alcance de la implementación

El alcance de la implementación comprende la adopción progresiva del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC, entendido como un mecanismo operativo para organizar iniciativas, proyectos, oportunidades de financiación, criterios de priorización, instrumentos de seguimiento, controles básicos de calidad y aprendizajes institucionales.

La implementación se proyecta en un horizonte de dieciocho meses. Durante los primeros doce meses se propone desarrollar la preparación institucional, la socialización del modelo, la organización del inventario inicial, la definición del flujo de gestión, la adopción de instrumentos básicos, la capacitación del equipo y la aplicación piloto del modelo. Los seis meses finales se destinan al seguimiento, ajuste, estabilización y mejora de los instrumentos aplicados.

El alcance incluye la organización inicial del Banco de Proyectos, la consolidación de una base mínima de información sobre proyectos e iniciativas, la definición de responsabilidades internas, la aplicación de formatos de registro, priorización, seguimiento, riesgos, control de cambios, cierre y lecciones aprendidas, así como la puesta en marcha de una experiencia piloto que permita validar la utilidad del modelo antes de una adopción más amplia.

La implementación no incluye el desarrollo de una plataforma tecnológica compleja, la creación formal de una nueva dependencia administrativa, la contratación permanente de personal adicional ni la automatización total del Banco de Proyectos. Estas acciones podrían considerarse en fases posteriores, una vez la organización valide la utilidad del modelo, defina su capacidad de inversión y establezca el nivel de formalización institucional que desea adoptar.

En este sentido, el alcance propuesto busca equilibrar rigor técnico y viabilidad organizacional. No se plantea una implementación burocrática ni de alta complejidad operativa, sino una ruta gradual que permita al PDP-MC ordenar su portafolio, fortalecer la trazabilidad de

sus proyectos, mejorar la toma de decisiones y consolidar capacidades internas de seguimiento, aprendizaje y mejora continua.

7.2 Enfoque de gestión del cambio: modelo ADKAR

Para orientar la implementación se adopta el modelo ADKAR, propuesto por Hiatt (2006), debido a su utilidad para gestionar procesos de cambio organizacional desde la apropiación de las personas y no únicamente desde la modificación de procedimientos. ADKAR plantea cinco dimensiones necesarias para que un cambio sea adoptado: conciencia sobre la necesidad del cambio, deseo de participar, conocimiento sobre cómo hacerlo, habilidad para aplicar lo aprendido y refuerzo para sostener la práctica en el tiempo.

En el caso del PDP-MC, este enfoque permite comprender que la implementación del Banco de Proyectos no depende solo de diseñar formatos o definir un flujo de gestión. También requiere que el equipo institucional reconozca por qué el modelo es necesario, cómo contribuye a resolver problemas de trazabilidad y priorización, qué responsabilidades implica, cómo se utilizarán los instrumentos y cómo se mantendrán las nuevas prácticas una vez finalizada la fase inicial de implementación.

La gestión del cambio se desarrollaría en cinco momentos. Primero, una fase de sensibilización orientada a explicar la necesidad del modelo y su relación con las brechas identificadas en el diagnóstico. Segundo, una fase de apropiación inicial, en la cual los equipos reconocen los beneficios del Banco de Proyectos para la gestión interna y la relación con aliados o financiadores. Tercero, una fase de formación, centrada en el uso de instrumentos, criterios de priorización, flujo de gestión y responsabilidades. Cuarto, una fase de aplicación práctica, mediante la implementación piloto en proyectos o iniciativas seleccionadas. Finalmente, una fase

de refuerzo, seguimiento y ajuste, dirigida a corregir dificultades, estabilizar prácticas y evitar que el modelo quede reducido a un ejercicio documental.

De esta manera, ADKAR permite que la adopción del Modelo Integral de Gestión se realice de forma progresiva, reduciendo resistencias, fortaleciendo capacidades internas y generando condiciones para que el Banco de Proyectos sea entendido como una herramienta de gestión estratégica, y no como una carga administrativa adicional. En este sentido, Pollack (2015) advierte que uno de los desafíos de la gestión del cambio consiste en cerrar la distancia entre los modelos teóricos y su apropiación práctica dentro de las organizaciones.

7.3 EDT de la implementación

La Estructura de Desglose del Trabajo —EDT— organiza la implementación del Modelo Integral de Gestión en paquetes de trabajo que permiten ordenar los entregables, facilitar la asignación de responsabilidades y establecer una secuencia lógica de ejecución. La EDT propuesta responde a una implementación de dieciocho meses, organizada en una fase inicial de preparación, una fase de adopción y aplicación piloto, y una fase final de seguimiento y ajuste.

Tabla 21. *Estructura de Desglose del Trabajo — EDT de la implementación*

Código EDT	Paquete de trabajo	Entregable principal	Horizonte estimado
1.0	Implementación del Modelo Integral de Gestión	Modelo adoptado de manera inicial, piloteado y ajustado.	Meses 1 a 18
1.1	Preparación institucional de la implementación	Plan operativo de implementación, responsables y lineamientos iniciales definidos.	Meses 1 y 2
1.2	Gestión del cambio y socialización del modelo	Jornadas de sensibilización, apropiación y retroalimentación inicial desarrolladas.	Meses 1 a 4
1.3	Organización inicial del Banco de Proyectos	Inventario preliminar de proyectos e iniciativas consolidado y clasificado.	Meses 2 a 5

Código EDT	Paquete de trabajo	Entregable principal	Horizonte estimado
1.4	Estandarización del flujo e instrumentos de gestión	Flujo de gestión e instrumentos básicos adoptados para uso interno.	Meses 3 a 6
1.5	Configuración de repositorio y herramientas de seguimiento	Repositorio documental, matriz de portafolio y tablero básico de seguimiento configurados.	Meses 5 a 8
1.6	Capacitación técnica y apropiación operativa	Equipo institucional capacitado en el uso del modelo, formatos y criterios de gestión.	Meses 6 a 9
1.7	Aplicación piloto del modelo	Modelo aplicado a un grupo inicial de proyectos o iniciativas seleccionadas.	Meses 9 a 12
1.8	Seguimiento, ajuste y estabilización	Informe de seguimiento, ajustes al modelo y versión estabilizada de instrumentos.	Meses 13 a 18

La EDT permite evidenciar que la implementación no se reduce a la entrega de formatos, sino que requiere preparación institucional, gestión del cambio, organización documental, adopción metodológica, capacitación, pilotaje y seguimiento. Esta estructura facilita una implementación gradual, en la cual el PDP-MC puede validar la utilidad del modelo antes de escalarlo a toda su gestión de proyectos.

7.4 Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT precisa el contenido mínimo de cada paquete de trabajo, sus responsables sugeridos y los criterios de aceptación asociados. Su finalidad es evitar ambigüedades en la implementación y facilitar el control de los entregables principales.

Tabla 22. *Diccionario sintético de la EDT*

Código EDT	Descripción	Responsable sugerido	Criterio de aceptación
1.1	Definir responsables, alcance operativo, ruta de trabajo,	Dirección Ejecutiva y Subdirección Técnica.	Plan operativo de implementación

Código EDT	Descripción	Responsable sugerido	Criterio de aceptación
	prioridades iniciales y condiciones mínimas para iniciar la implementación.		validado internamente.
1.2	Desarrollar jornadas de socialización, sensibilización y retroalimentación sobre el propósito, beneficios y alcance del modelo.	Dirección Ejecutiva, Subdirección Técnica y responsable de implementación.	Registros de jornadas, participantes y acuerdos iniciales.
1.3	Consolidar y clasificar proyectos ejecutados, en ejecución, formulados, no financiados, potenciales y susceptibles de reformulación.	Subdirección Técnica y equipos de línea.	Inventario preliminar organizado por categorías y líneas estratégicas.
1.4	Adoptar el flujo de gestión de proyectos e instrumentos básicos de registro, priorización, seguimiento, riesgos, cambios, cierre y lecciones aprendidas.	Subdirección Técnica y equipos técnicos.	Flujo e instrumentos aprobados para aplicación piloto.
1.5	Organizar el repositorio documental, matriz de portafolio y tablero básico de seguimiento con herramientas disponibles.	Responsable de implementación y apoyo administrativo/técnico.	Repositorio y tablero básico en funcionamiento.
1.6	Capacitar al equipo institucional en el uso del modelo, roles, formatos, criterios de priorización y mecanismos de seguimiento.	Responsable de implementación o facilitador externo.	Sesiones realizadas, materiales entregados y participantes capacitados.
1.7	Aplicar el modelo en un conjunto inicial de proyectos o iniciativas para verificar utilidad, claridad de instrumentos y ajustes requeridos.	Equipos técnicos seleccionados y Subdirección Técnica.	Piloto documentado con formatos diligenciados y observaciones registradas.
1.8	Realizar seguimiento a la aplicación del modelo, identificar dificultades, ajustar instrumentos y consolidar una versión estabilizada.	Dirección Ejecutiva, Subdirección Técnica y equipos técnicos.	Informe de seguimiento, ajustes aprobados y versión final de instrumentos.

7.5 Cronograma de acción

El cronograma de implementación se propone en un horizonte de dieciocho meses. Los primeros doce meses se orientan a preparación, adopción, capacitación y pilotaje; los seis meses finales se destinan al seguimiento, ajuste y estabilización del modelo.

Tabla 23. *Cronograma de acción para la implementación*

Paquete de trabajo	Meses 1-3	Meses 4-6	Meses 7-9	Meses 10-12	Meses 13-15	Meses 16-18
1.1 Preparación institucional de la implementación	X					
1.2 Gestión del cambio y socialización del modelo	X	X				
1.3 Organización inicial del Banco de Proyectos	X	X				
1.4 Estandarización del flujo e instrumentos de gestión		X				
1.5 Configuración de repositorio y herramientas de seguimiento		X	X			
1.6 Capacitación técnica y apropiación operativa		X	X			
1.7 Aplicación piloto del modelo			X	X		
1.8 Seguimiento, ajuste y estabilización					X	X

Esta secuencia permite que la implementación avance por niveles de maduración. En primer lugar, se prepara institucionalmente el proceso; luego se organiza la información y se adoptan instrumentos básicos; posteriormente se capacita al equipo y se desarrolla una aplicación piloto; finalmente, se realiza seguimiento durante seis meses para ajustar el modelo y estabilizar su uso.

7.6 Presupuesto estimado

El presupuesto propuesto corresponde a una estimación referencial para una implementación inicial de dieciocho meses. Los valores deberán ser ajustados por el PDP-MC mediante cotizaciones reales, disponibilidad de personal interno, alcance definitivo de adopción y herramientas tecnológicas disponibles. No obstante, se plantean valores más cercanos a una implementación técnica con acompañamiento profesional, jornadas internas, capacitación, piloto, seguimiento y ajustes.

Tabla 24. *Presupuesto estimado para la implementación inicial*

Concepto	Cantidad	Valor unitario estimado COP	Producto asociado	Valor total estimado COP
Socialización y jornadas internas de cambio	3 jornadas	\$600.000	Jornada de presentación del modelo, jornada de apropiación interna y jornada de retroalimentación inicial.	\$1.800.000
Preparación operativa de la implementación	1 paquete	\$2.000.000	Plan operativo de implementación, definición de responsables, ruta de trabajo y lineamientos iniciales.	\$2.000.000
Organización documental e inventario del Banco de Proyectos	1 paquete	\$2.500.000	Inventario inicial de proyectos e iniciativas clasificado por estado, línea estratégica, oportunidad y nivel de avance.	\$2.500.000
Ajuste de instrumentos operativos del modelo	1 paquete	\$2.500.000	Formatos básicos de registro, priorización, seguimiento, riesgos, cambios, cierre y lecciones aprendidas ajustados para uso interno.	\$2.500.000

Concepto	Cantidad	Valor unitario estimado COP	Producto asociado	Valor total estimado COP
Configuración de repositorio y tablero básico de seguimiento	1 paquete	\$2.000.000	Repositorio digital, matriz de portafolio y tablero básico de seguimiento en herramientas disponibles.	\$2.000.000
Capacitación técnica al equipo institucional	4 sesiones	\$700.000	Sesiones sobre flujo de gestión, uso de formatos, priorización, seguimiento, cierre y aprendizaje institucional.	\$2.800.000
Acompañamiento al piloto de implementación	3 meses	\$900.000	Soporte técnico mensual para aplicar el modelo en proyectos o iniciativas seleccionadas.	\$2.700.000
Seguimiento, ajuste y estabilización del modelo	3 sesiones	\$500.000	Revisión de uso, ajustes de instrumentos, retroalimentación y cierre técnico de la fase inicial.	\$1.500.000
Informe final de implementación inicial	1 producto	\$200.000	Informe sintético de resultados, ajustes realizados, recomendaciones y versión estabilizada de instrumentos.	\$200.000
Total estimado				\$18.000.000

Este presupuesto se formula bajo un criterio de implementación austera, gradual y proporcional a las capacidades del PDP-MC. Por ello, no contempla contratación permanente de personal, compra de equipos, desarrollo de plataforma tecnológica propia, adquisición de licencias especializadas ni consultoría externa de dedicación completa. La estimación parte del uso de capacidades internas, herramientas digitales disponibles y acompañamiento técnico puntual para los momentos críticos de adopción, pilotaje, seguimiento y ajuste del modelo.

En caso de que la Corporación decida escalar posteriormente el Banco de Proyectos hacia una solución tecnológica avanzada, una unidad formal de soporte o una implementación institucional de mayor alcance, será necesario formular un presupuesto complementario.

8. Resultados

El presente capítulo presenta los resultados obtenidos en el desarrollo del Trabajo Final de Maestría, a partir del cumplimiento de los objetivos específicos planteados. Su propósito es integrar la información recolectada, el tratamiento aplicado a los datos, los hallazgos diagnósticos, los productos técnicos generados y los resultados derivados del diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC.

Los resultados que se presentan corresponden al alcance académico del TFM. En consecuencia, no se reportan efectos derivados de una implementación institucional ya ejecutada, sino resultados de diagnóstico, diseño, estructuración metodológica y planificación de implementación. El impacto del modelo se presenta como impacto esperado y verificable en una fase posterior de adopción institucional.

8.1 Datos recolectados y tratamiento de la información

El desarrollo del TFM permitió recolectar y organizar información institucional, técnica y documental relacionada con la gestión de proyectos del PDP-MC. Dado que no fue posible aplicar el instrumento amplio de consulta interna en los términos inicialmente previstos, el tratamiento de la información se orientó principalmente hacia el análisis documental, la valoración técnica de madurez, la priorización multicriterio de brechas y la lectura estratégica cualitativa.

En este sentido, el tratamiento de los datos combinó dos aproximaciones. La primera fue cualitativa-documental, centrada en la revisión, clasificación e interpretación de documentos institucionales. La segunda fue cuantitativa descriptiva, aplicada a la matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006 y al análisis multicriterio de brechas. No se aplicaron pruebas estadísticas inferenciales, debido a que el trabajo no tuvo como propósito generalizar resultados a una población amplia, sino diagnosticar un caso institucional específico y diseñar una respuesta aplicada.

Tabla 25. *Datos recolectados y tratamiento aplicado*

Fuente de información	Tipo de dato recolectado	Tratamiento aplicado	Resultado generado
Revisión documental institucional	Informes, formatos, instrumentos, documentos estratégicos, organigrama, evidencias de proyectos y comunicaciones institucionales.	Análisis cualitativo, clasificación temática, triangulación documental y lectura técnica de evidencias.	Identificación de capacidades existentes, instrumentos disponibles, vacíos de trazabilidad y brechas de gestión.
Matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006	Puntajes por dimensión y criterios asociados a gestión organizacional de proyectos y calidad.	Valoración cuantitativa descriptiva mediante escala de 1 a 5, promedio por dimensión y clasificación por nivel de madurez.	Nivel global de madurez de 1.92, clasificado como nivel inicial.
Análisis multicriterio de brechas	Brechas identificadas a partir de la revisión documental y la matriz de madurez.	Valoración técnica según impacto estratégico, riesgo organizacional, exigencia técnica, capacidad interna de intervención y urgencia operativa.	Priorización de brechas críticas y altas para orientar el diseño del modelo.

Fuente de información	Tipo de dato recolectado	Tratamiento aplicado	Resultado generado
FODA específica en gestión de proyectos	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la gestión institucional de proyectos.	Análisis estratégico cualitativo y lectura integrada de capacidades internas y factores externos.	Identificación de capacidades institucionales aprovechables y factores que condicionan la sostenibilidad del modelo.
Diseño del Modelo Integral de Gestión	Componentes metodológicos, funcionales, operativos, de gobernanza, calidad, seguimiento y mejora.	Integración técnica de hallazgos diagnósticos con referentes OPM, ISO 10006 y lógica funcional de PMO de soporte.	Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC.
Plan de implementación	Paquetes de trabajo, EDT, diccionario, cronograma, presupuesto y enfoque de gestión del cambio.	Secuenciación técnica de implementación y adopción gradual apoyada en ADKAR.	Ruta de implementación de 18 meses, con seis meses finales de seguimiento, ajuste y estabilización.

La tabla anterior permite evidenciar que los resultados del TFM no se derivan de una única fuente, sino de la integración de evidencias documentales, análisis técnico, valoración de madurez, priorización de brechas y diseño aplicado. Esta combinación permitió construir una lectura diagnóstica suficiente para formular un modelo ajustado a las condiciones institucionales del PDP-MC.

8.2 Resultados del diagnóstico organizacional

El primer resultado del trabajo corresponde al diagnóstico de la situación actual del PDP-MC en materia de gestión de proyectos y portafolio. A partir de la revisión documental institucional, la matriz híbrida de madurez OPM–ISO 10006, el análisis multicriterio de brechas y

la FODA específica, se identificó que la organización cuenta con capacidades relevantes, pero aún no plenamente articuladas bajo un sistema integral de gestión.

El diagnóstico permitió reconocer que el PDP-MC dispone de trayectoria territorial, relacionamiento con aliados, experiencia acumulada, estructura organizacional, producción documental, informes de gestión e instrumentos recientes de seguimiento y aprendizaje. Estos elementos muestran que la organización no parte de una ausencia de capacidades, sino de una base institucional que requiere mayor integración metodológica, trazabilidad y orientación hacia la gestión de portafolio.

El resultado global de la matriz híbrida de madurez fue de 1.92, lo que ubica a la organización en un nivel inicial de madurez en gestión organizacional de proyectos. Este resultado no significa inexistencia de gestión, sino bajo nivel de formalización, integración, medición sistemática y consolidación de prácticas comunes para la gestión de proyectos y portafolio.

Tabla 26. *Resultados consolidados de madurez organizacional*

Dimensión evaluada	Resultado obtenido	Nivel de madurez	Lectura técnica
Alineación estratégica y gobernanza del portafolio	2.20	Básico	Existen elementos de direccionamiento y estructura institucional, pero la conexión entre estrategia, portafolio, decisiones y seguimiento requiere mayor formalización.
Estandarización y estructuración de procesos	1.60	Inicial	No se evidencia un flujo común plenamente definido para identificar, registrar, formular, priorizar, hacer seguimiento, cerrar y aprender de los proyectos.
Gestión de calidad en proyectos	2.00	Básico	Existen prácticas e instrumentos parciales, pero no un sistema integrado de criterios de calidad aplicable al ciclo de vida de los proyectos.
Gestión de riesgos, seguimiento y control	1.80	Inicial	La gestión de riesgos, cambios, seguimiento consolidado y control del

Dimensión evaluada		Resultado obtenido	Nivel de madurez	Lectura técnica
				portafolio se encuentra poco sistematizada.
Gestión del conocimiento y trazabilidad institucional		2.00	Básico	Hay producción documental y aprendizajes institucionales, pero estos no se encuentran plenamente integrados en un sistema de memoria y reutilización.
Resultado global		1.92	Inicial	La organización cuenta con capacidades de base, pero requiere un modelo que articule procesos, información, gobernanza, calidad y aprendizaje.

La lectura integrada de estos resultados muestra que el problema central no consiste en la falta absoluta de proyectos, documentos o instrumentos, sino en la dispersión de capacidades que aún no operan como un sistema institucional de gestión de proyectos y portafolio. Por ello, el diagnóstico permitió pasar de una percepción general de necesidad a una identificación técnica de componentes que deben ser fortalecidos mediante el modelo.

8.3 Resultados de la priorización de brechas y necesidades del modelo

El segundo resultado corresponde a la identificación y priorización de brechas críticas y altas. Este análisis permitió ordenar los hallazgos diagnósticos según su impacto estratégico, riesgo organizacional, exigencia técnica, capacidad interna de intervención y urgencia operativa.

Como resultado, se identificaron brechas críticas asociadas con la disponibilidad limitada de un inventario consolidado de proyectos, la ausencia de un flujo formal del ciclo de vida, el seguimiento no consolidado del portafolio, la insuficiente formalización de criterios de priorización, la gobernanza específica de proyectos, la gestión de oportunidades de financiación, la heterogeneidad de informes y la débil articulación entre direccionamiento estratégico y portafolio.

También se identificaron brechas de prioridad alta relacionadas con gestión de riesgos, control de cambios, gestión del conocimiento, lecciones aprendidas y fortalecimiento de herramientas de formulación. Estas brechas no tienen el mismo peso estructural que las críticas, pero son necesarias para consolidar la calidad, sostenibilidad y mejora continua del modelo.

Tabla 27. *Síntesis de brechas priorizadas*

Tipo de brecha	Brechas agrupadas	Resultado técnico
Brechas críticas	Inventario consolidado, ciclo de vida, seguimiento del portafolio, priorización, gobernanza, gestión de oportunidades, heterogeneidad de informes y articulación estratégica.	Definen los componentes estructurales mínimos que debe resolver el Modelo Integral de Gestión.
Brechas altas	Gestión de riesgos, control de cambios, herramientas de formulación, cierre, lecciones aprendidas y gestión del conocimiento.	Definen componentes de fortalecimiento metodológico, calidad, control y mejora continua.
Necesidad transversal	Articular información, decisiones, proyectos, oportunidades, seguimiento y aprendizaje institucional.	Justifica el Banco de Proyectos como mecanismo operativo central del modelo.

El principal resultado de esta priorización fue convertir las brechas en criterios de diseño. De esta manera, el modelo no se construyó como una propuesta genérica de PMO o de Banco de Proyectos, sino como una respuesta a necesidades institucionales identificadas en el diagnóstico.

Tabla 28. *Relación entre brechas diagnosticadas y componentes del modelo*

Brecha diagnosticada	Respuesta incorporada en el modelo	Resultado esperado
Disponibilidad limitada de un inventario consolidado	Registro central del Banco de Proyectos e inventario clasificado de iniciativas y proyectos.	Mayor trazabilidad y visión integrada del portafolio.

Brecha diagnosticada	Respuesta incorporada en el modelo	Resultado esperado
Ausencia de un flujo formal del ciclo de vida	Flujo de gestión desde identificación hasta cierre y aprendizaje.	Estandarización del tránsito de iniciativas y proyectos.
Criterios de priorización insuficientemente formalizados	Matriz de priorización y criterios de alineación estratégica.	Decisiones comparables y mejor soporte para seleccionar iniciativas.
Gobernanza específica insuficiente	Estructura funcional de gobernanza con niveles estratégico, táctico y operativo.	Claridad de roles, responsabilidades y puntos de decisión.
Seguimiento no consolidado del portafolio	Tablero básico, indicadores y reportes de seguimiento.	Mayor control sobre estado, avance y resultados de proyectos.
Gestión de oportunidades poco trazable	Banco de oportunidades y registro de propuestas financiadas, no financiadas y reformulables.	Mejor preparación frente a convocatorias, alianzas y cooperación.
Gestión de riesgos y cambios no sistematizada	Matriz básica de riesgos y proceso de control de cambios.	Mayor anticipación, control y documentación de decisiones relevantes.
Lecciones aprendidas dispersas	Formato de cierre, repositorio y registro de aprendizajes institucionales.	Reutilización del conocimiento en nuevas formulaciones.

Esta relación entre brecha y componente permite demostrar que el Modelo Integral de Gestión responde de manera directa a los hallazgos del diagnóstico. En consecuencia, el Capítulo 6 no queda desconectado del análisis previo, sino sustentado en una ruta lógica: evidencia documental, madurez, brechas, necesidades y diseño.

8.4 Resultado aplicado: Modelo Integral de Gestión diseñado

El tercer resultado del TFM corresponde al diseño del Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC, fundamentado en los principios de OPM, las directrices de ISO 10006 y una lógica funcional de PMO de soporte.

El modelo se diseñó como una respuesta a la necesidad de organizar la gestión institucional de proyectos desde una perspectiva de portafolio. Su estructura integra estrategia, identificación de iniciativas, registro, clasificación, formulación, priorización, gestión de oportunidades, seguimiento, control, cierre y aprendizaje institucional.

El Banco de Proyectos se concibe como el mecanismo operativo central del modelo. No se limita a funcionar como repositorio documental, sino que articula información, decisiones, oportunidades, antecedentes, proyectos formulados, proyectos ejecutados, propuestas no financiadas, lecciones aprendidas e indicadores de seguimiento. Esta concepción amplía su función tradicional y lo convierte en una herramienta de gestión institucional.

Tabla 29. *Componentes principales del Modelo Integral de Gestión*

Componente del modelo	Función dentro del Banco de Proyectos	Resultado que aporta
Gobernanza funcional	Define niveles de decisión, roles, responsabilidades y criterios de articulación institucional.	Mayor claridad para la toma de decisiones sobre iniciativas y proyectos.
Flujo de gestión de proyectos	Ordena el ciclo de vida desde la identificación hasta el cierre y aprendizaje.	Estandarización metodológica y reducción de dispersión operativa.
Registro central del Banco de Proyectos	Consolida proyectos, iniciativas, oportunidades, antecedentes y propuestas reformulables.	Trazabilidad institucional y memoria organizada del portafolio.
Criterios de priorización	Permiten valorar iniciativas según alineación estratégica, viabilidad, oportunidad e impacto.	Priorización técnica y comparable de proyectos.
Instrumentos de calidad y seguimiento	Incorporan formatos, criterios mínimos, indicadores, control de cambios y registros de avance.	Mayor consistencia técnica y control documental.
Gestión del conocimiento	Registra cierres, aprendizajes, antecedentes y oportunidades de mejora.	Reutilización del conocimiento institucional.
Sistema de indicadores	Permite monitorear maduración de iniciativas, financiación, sostenibilidad, oportunidades, conocimiento y calidad.	Seguimiento del desempeño del modelo y mejora continua.

Componente del modelo	Función dentro del Banco de Proyectos	Resultado que aporta
Plan de implementación	Define alcance, EDT, cronograma, presupuesto y gestión del cambio.	Ruta viable para una adopción gradual del modelo.

El modelo adopta una lógica funcional de PMO de soporte, sin proponer la creación inmediata de una nueva dependencia administrativa. Esta decisión constituye un resultado técnico relevante, porque reconoce las capacidades actuales del PDP-MC y evita formular una estructura excesivamente compleja para su realidad institucional.

8.5 Resultados de gobernanza, calidad, seguimiento y mejora continua

El cuarto resultado corresponde a la definición de lineamientos de gobernanza, calidad, trazabilidad, seguimiento y mejora continua. Estos lineamientos permiten que el Banco de Proyectos no opere únicamente como archivo de información, sino como un sistema de soporte para la gestión institucional.

En materia de gobernanza, el modelo propone una estructura funcional articulada entre nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo. Esta estructura busca que la gestión de proyectos no dependa exclusivamente de esfuerzos individuales, requerimientos de financiadores o prácticas dispersas, sino de criterios institucionales compartidos y responsabilidades diferenciadas.

En materia de calidad, el modelo incorpora elementos asociados a planificación y control de procesos, gestión documental, trazabilidad, control de cambios, seguimiento, evaluación del desempeño, cierre, lecciones aprendidas y mejora continua. Estos componentes permiten traducir las directrices de ISO 10006 a un esquema aplicable a la realidad institucional del PDP-MC.

El sistema de indicadores propuesto se organiza en seis dimensiones: maduración de iniciativas, gestión de financiación, sostenibilidad institucional, gestión de oportunidades, gestión

del conocimiento y calidad y trazabilidad. Estas dimensiones permiten evaluar no solo la existencia del Banco de Proyectos, sino su capacidad para fortalecer la gestión institucional de proyectos.

Tabla 30. *Resultados asociados a gobernanza, calidad y seguimiento*

Dimensión del modelo	Resultado diseñado	Función esperada
Gobernanza	Niveles estratégico, táctico y operativo para la gestión del Banco de Proyectos.	Ordenar responsabilidades, decisiones y puntos de control.
Calidad	Criterios mínimos para formulación, seguimiento, documentación, cierre y mejora.	Asegurar consistencia metodológica y confiabilidad de la información.
Trazabilidad	Registros documentales sobre iniciativas, decisiones, cambios, resultados y aprendizajes.	Facilitar rendición de cuentas y recuperación de antecedentes.
Seguimiento	Indicadores y reportes del estado del portafolio.	Monitorear avance, desempeño y resultados del Banco de Proyectos.
Control de cambios	Procedimiento para registrar, justificar y aprobar ajustes relevantes.	Evitar pérdida de control sobre modificaciones técnicas o estratégicas.
Mejora continua	Cierre, evaluación, lecciones aprendidas y ajustes periódicos.	Convertir la experiencia acumulada en aprendizaje reutilizable.

Estos resultados permiten afirmar que el modelo incorpora no solo una estructura de organización del portafolio, sino también mecanismos para controlar su calidad, monitorear su desempeño y sostener procesos de mejora continua.

8.6 Resultado del plan de implementación

El quinto resultado corresponde a la formulación de un plan de trabajo para la implementación futura del modelo. Este plan no implica que la implementación haya sido

ejecutada durante el TFM, sino que ofrece una ruta técnica para orientar una posible adopción institucional.

El plan se estructura en un horizonte de dieciocho meses. Los primeros doce meses se orientan a preparación institucional, gestión del cambio, socialización, organización del inventario, adopción de instrumentos, configuración de herramientas básicas, capacitación y aplicación piloto. Los seis meses finales se destinan al seguimiento, ajuste y estabilización del modelo.

La implementación propuesta se apoya en el modelo ADKAR como enfoque de gestión del cambio. Este enfoque permite reconocer que la adopción del Banco de Proyectos no depende únicamente de formatos o procedimientos, sino también de generar conciencia sobre la necesidad del cambio, deseo de participación, conocimiento, habilidad y refuerzo institucional.

Tabla 31. *Resultados del plan de implementación*

Elemento del plan	Resultado formulado	Alcance
Alcance de implementación	Ruta gradual para adoptar el Modelo Integral de Gestión.	Implementación funcional, sin creación inmediata de una nueva dependencia ni plataforma tecnológica compleja.
Gestión del cambio	Enfoque ADKAR aplicado a sensibilización, apropiación, formación, aplicación y refuerzo.	Facilitar adopción institucional y reducir resistencia al cambio.
EDT	Paquetes de trabajo organizados para una implementación de 18 meses.	Preparación, socialización, inventario, instrumentos, repositorio, capacitación, piloto y ajustes.
Diccionario de la EDT	Descripción de paquetes, responsables sugeridos y criterios de aceptación.	Control básico de entregables y claridad operativa.
Cronograma	Secuencia de implementación en bloques de tres meses.	Doce meses de adopción y seis meses de seguimiento y estabilización.
Presupuesto	Estimación austera de \$18.000.000 COP.	Implementación proporcional a las capacidades del PDP-MC.

El resultado del plan de implementación fortalece la viabilidad del modelo, porque evita que la propuesta quede limitada al diseño conceptual. Su formulación permite anticipar una ruta de adopción institucional gradual, con seguimiento y ajustes antes de un eventual escalamiento.

8.7 Cumplimiento de los objetivos específicos

La siguiente tabla presenta la correspondencia entre los objetivos específicos del TFM, los resultados obtenidos, la evidencia generada y el nivel de cumplimiento alcanzado.

Tabla 32. *Cumplimiento de objetivos específicos*

Objetivo específico	Resultado obtenido	Evidencia generada	Capítulo o apartado asociado	Nivel de cumplimiento
Analizar la situación actual de la Corporación en materia de gestión de proyectos y portafolio, identificando fortalezas, debilidades y necesidades que orienten el diseño del Banco de Proyectos del PDP-MC.	Se desarrolló un diagnóstico organizacional basado en revisión documental, matriz de madurez OPM–ISO 10006, análisis multicriterio de brechas y FODA específica.	Resultado global de madurez 1.92, brechas críticas y altas, síntesis diagnóstica y necesidades del modelo.	Capítulo 4, especialmente 4.3 a 4.11; Capítulo 5, especialmente 5.1 a 5.6; Capítulo 8, apartados 8.2 y 8.3.	Cumplido.
Definir la estructura metodológica del modelo, integrando los principios de alineación estratégica de	Se diseñó el Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos, con lógica funcional de PMO de soporte, flujo de gestión, instrumentos,	Capítulo 6, flujo de gestión, estructura funcional, Banco de Proyectos e instrumentos propuestos.	Capítulo 6, especialmente 6.1 a 6.6 y 6.10; Capítulo 8, apartado 8.4.	Cumplido.

Objetivo específico	Resultado obtenido	Evidencia generada	Capítulo o apartado asociado	Nivel de cumplimiento
OPM y las directrices de gestión de calidad de ISO 10006.	criterios de priorización y componentes de seguimiento.			
Establecer lineamientos de gobernanza y criterios de calidad para la gestión del portafolio, aplicando los principios de OPM y los lineamientos de ISO 10006.	Se definieron niveles funcionales de gobernanza, responsabilidades, criterios de calidad, trazabilidad, control de cambios y mecanismos de aseguramiento técnico.	Estructura de gobernanza, criterios de calidad, mecanismos de control, seguimiento y trazabilidad.	Capítulo 6, especialmente 6.5, 6.7, 6.8 y 6.9; Capítulo 8, apartado 8.5.	Cumplido.
Formular mecanismos de seguimiento y evaluación del modelo, utilizando enfoques derivados de OPM y lineamientos de gestión de calidad de ISO 10006.	Se propuso un sistema de indicadores, mecanismos de seguimiento, cierre, lecciones aprendidas, mejora continua y una ruta de implementación de 18 meses.	Indicadores de desempeño, plan de implementación, EDT, cronograma, presupuesto y enfoque ADKAR.	Capítulo 6, especialmente 6.9; Capítulo 7, especialmente 7.1 a 7.6; Capítulo 8, apartados 8.6 y 8.8.	Cumplido.

La tabla evidencia que los objetivos específicos fueron abordados de manera secuencial. El diagnóstico permitió identificar necesidades; el modelo respondió a dichas necesidades mediante una estructura metodológica; los lineamientos de gobernanza y calidad dieron soporte a la operación del Banco de Proyectos; y los mecanismos de seguimiento e implementación proyectaron las condiciones para su adopción futura.

8.8 Impactos esperados y criterios de verificación futura

Aunque el presente TFM no incluye la implementación operativa del modelo, sí permite establecer impactos esperados a partir de los resultados obtenidos. Estos impactos se formulan como hipótesis de mejora institucional verificables en una fase posterior de adopción, no como efectos ya comprobados.

El principal impacto esperado es el fortalecimiento de la trazabilidad institucional. Con un Banco de Proyectos estructurado, el PDP-MC podría contar con información organizada sobre iniciativas, proyectos formulados, proyectos ejecutados, propuestas no financiadas, oportunidades de financiación, decisiones de priorización y aprendizajes generados.

Un segundo impacto esperado es la reducción de reprocesos en la formulación y presentación de propuestas. Al contar con formatos comunes, criterios de priorización, repositorio documental y antecedentes organizados, la Corporación tendría mejores condiciones para reutilizar información, reformular iniciativas y responder con mayor oportunidad a convocatorias o alianzas.

Un tercer impacto esperado es el fortalecimiento de la capacidad de gestión de oportunidades. El modelo permitiría pasar de una respuesta principalmente coyuntural frente a convocatorias externas hacia una preparación anticipada del portafolio, con iniciativas clasificadas, priorizadas y susceptibles de maduración técnica.

Un cuarto impacto esperado es la mejora en la calidad de la información para la toma de decisiones. La existencia de criterios comunes, indicadores y mecanismos de seguimiento permitiría a la Dirección Ejecutiva, la Subdirección Técnica y los equipos de línea contar con información más clara para decidir qué proyectos formular, priorizar, presentar, reformular, cerrar o conservar como antecedentes.

Tabla 33. *Impactos esperados y criterios de verificación futura*

Impacto esperado	Cambio esperado para el PDP-MC	Criterio de verificación futura
Mayor trazabilidad institucional	Información consolidada sobre iniciativas, proyectos, oportunidades, decisiones y aprendizajes.	Existencia y actualización periódica del inventario y repositorio del Banco de Proyectos.
Reducción de reprocesos	Menor duplicidad en formatos, búsqueda de información y reformulación de propuestas.	Tiempo requerido para estructurar o ajustar propuestas frente a convocatorias.
Mejor priorización	Decisiones basadas en criterios comunes y no únicamente en oportunidad coyuntural.	Uso documentado de la matriz de priorización y criterios de alineación estratégica.
Mayor preparación frente a oportunidades	Iniciativas previamente clasificadas, perfiladas y listas para maduración.	Número de iniciativas registradas, priorizadas y susceptibles de presentación.
Fortalecimiento del aprendizaje institucional	Uso de cierres, lecciones aprendidas y antecedentes en nuevas formulaciones.	Registro de lecciones aprendidas y evidencia de reutilización en proyectos posteriores.
Mejor seguimiento del portafolio	Información periódica sobre estado, avance y resultados de proyectos.	Reportes de seguimiento del Banco de Proyectos e indicadores actualizados.
Mayor capacidad de rendición de cuentas	Disponibilidad de información verificable para aliados, financiadores y órganos de decisión.	Reportes consolidados, trazabilidad documental y evidencia organizada por proyecto.

En síntesis, los resultados del TFM permiten afirmar que el Modelo Integral de Gestión responde al problema identificado, en la medida en que ofrece una estructura para articular capacidades institucionales existentes, ordenar el portafolio, fortalecer la trazabilidad, mejorar la calidad de la información y generar condiciones para una gestión más estratégica de proyectos. Su impacto real dependerá de la decisión institucional de implementación, del nivel de apropiación interna y de la continuidad del seguimiento y mejora del modelo.

9. Discusión

El presente capítulo interpreta las implicaciones de los resultados obtenidos en el Trabajo Final de Maestría, a partir de su relación con el problema de investigación, los objetivos propuestos, los referentes conceptuales y las condiciones institucionales del PDP-MC. Esta sección busca discutir los hallazgos, su significado, su alcance y sus consecuencias teóricas y técnicas para la gestión organizacional de proyectos en una entidad sin ánimo de lucro con enfoque territorial.

La discusión se desarrolla desde una perspectiva aplicada y contextual. Por ello, los resultados no se interpretan como generalizaciones estadísticas, sino como evidencias suficientes para comprender un caso institucional específico y justificar el diseño de una respuesta metodológica proporcional. En este sentido, el valor del trabajo no radica únicamente en haber formulado un modelo, sino en haber establecido una relación argumentada entre las capacidades existentes de la organización, las brechas identificadas y los componentes propuestos para fortalecer la gestión del portafolio.

9.1 Interpretación general de los resultados obtenidos

La principal lectura que surge de los resultados es que el PDP-MC no enfrenta un problema de ausencia total de gestión de proyectos, sino una dificultad de articulación sistémica de capacidades que ya existen de manera parcial. Esta distinción es relevante, porque evita interpretar el diagnóstico desde una lógica deficitaria y permite comprender que la organización cuenta con experiencia, legitimidad territorial, producción documental y relacionamiento institucional; sin embargo, estos activos todavía no se encuentran plenamente convertidos en un sistema estable de gestión, trazabilidad y aprendizaje.

El resultado de madurez inicial debe entenderse, por tanto, como una señal de institucionalización limitada, no como evidencia de incapacidad organizacional. La Corporación ha gestionado proyectos, ha producido información y ha sostenido procesos territoriales durante años, pero la discusión muestra que esas capacidades dependen en buena medida de prácticas dispersas, esfuerzos individuales, requerimientos de financiadores o documentos asociados a proyectos específicos. La consecuencia técnica de esta situación es que el conocimiento existe, pero no siempre queda disponible como capacidad reutilizable para nuevas decisiones.

Desde esta perspectiva, el Modelo Integral de Gestión no se justifica como una solución externa impuesta a la organización, sino como una arquitectura para ordenar lo que la organización ya produce, conoce y ejecuta. El valor del modelo está en ofrecer una estructura que permita pasar de la experiencia acumulada a la capacidad institucional, de la documentación dispersa a la memoria estratégica, y de la respuesta coyuntural a oportunidades externas hacia una preparación más anticipada del portafolio.

9.2 Implicaciones teóricas de la integración OPM–ISO 10006

La integración entre OPM e ISO 10006 plantea una implicación teórica importante: la gestión organizacional de proyectos no puede comprenderse solo desde la alineación estratégica ni únicamente desde el aseguramiento de la calidad. En organizaciones como el PDP-MC, ambas dimensiones se necesitan mutuamente. La alineación estratégica permite decidir qué iniciativas tienen sentido para la misión institucional, mientras que la calidad aporta criterios para asegurar que esas iniciativas sean formuladas, documentadas, monitoreadas y aprendidas con mayor consistencia.

Esta relación permite discutir una tensión frecuente en organizaciones del tercer sector: la necesidad de conservar flexibilidad territorial sin renunciar a la trazabilidad técnica. Un traslado rígido de estándares internacionales podría generar burocratización, resistencia o baja apropiación. Sin embargo, una adopción adaptada de OPM e ISO 10006 puede fortalecer la gestión sin desnaturalizar la operación territorial. El aporte del trabajo está precisamente en proponer una lectura funcional de estos marcos, ajustada a una organización que opera con múltiples actores, recursos limitados y exigencias crecientes de rendición de cuentas.

Desde el punto de vista conceptual, el Banco de Proyectos deja de entenderse como un simple repositorio y pasa a ocupar un lugar más estratégico dentro de la gestión organizacional. La discusión sugiere que, cuando se articula con OPM e ISO 10006, el Banco puede actuar como punto de encuentro entre estrategia, portafolio, calidad, seguimiento y aprendizaje. Esta interpretación amplía su alcance tradicional y lo convierte en un mecanismo de gobernanza aplicada, especialmente útil para organizaciones que necesitan demostrar coherencia técnica ante aliados, financiadores y órganos de decisión.

En consecuencia, el trabajo aporta una aproximación teórica situada: no propone una PMO corporativa tradicional ni un sistema de calidad pesado, sino una integración metodológica que reconoce la especificidad de una ESAL territorial. Esta adaptación resulta relevante porque muestra que los marcos internacionales pueden tener valor en contextos sociales y comunitarios si se traducen en instrumentos proporcionales, comprensibles y funcionales para la realidad institucional.

9.3 Implicaciones técnicas para la gestión de proyectos del PDP-MC

Desde una perspectiva técnica, los resultados sugieren que la primera necesidad del PDP-MC no es sofisticar su gestión mediante plataformas complejas o estructuras organizacionales adicionales, sino consolidar una base mínima común para gestionar su portafolio. Esto implica organizar el inventario de proyectos, definir un flujo de gestión, formalizar criterios de priorización, establecer responsabilidades, mejorar el seguimiento y recuperar aprendizajes. Sin estos componentes, cualquier avance tecnológico o administrativo podría quedar sostenido sobre una base débil.

El riesgo de una lectura superficial del modelo sería asumir que la solución consiste en crear nuevos formatos. Sin embargo, la discusión muestra que el desafío principal no es documental, sino institucional. Los formatos solo tienen valor si modifican la forma en que la organización identifica, clasifica, prioriza, sigue, cierra y aprende de sus proyectos. En caso contrario, podrían convertirse en una carga adicional sin incidencia real en la toma de decisiones. Por ello, el modelo debe entenderse como un sistema de gestión y no como una colección de instrumentos.

Una implicación técnica especialmente relevante es la transformación de la información en conocimiento institucional. El PDP-MC produce informes, evidencias, documentos técnicos y memorias de procesos; pero el valor estratégico de esa información depende de su capacidad para orientar nuevas formulaciones, reformular propuestas no financiadas, identificar oportunidades y soportar decisiones. El Banco de Proyectos adquiere sentido cuando convierte la documentación retrospectiva en insumo prospectivo para la gestión de nuevas iniciativas.

También se observa que la trazabilidad debe asumirse como una capacidad transversal. No se trata solo de ordenar archivos, sino de reconstruir el ciclo de vida de las decisiones: de dónde

surge una iniciativa, por qué se prioriza, qué ajustes recibe, ante quién se presenta, qué resultados obtiene y qué aprendizajes deja. Esta capacidad puede fortalecer la rendición de cuentas, la confianza de los aliados y la sostenibilidad institucional, especialmente en un entorno donde la legitimidad técnica es cada vez más importante para acceder a financiación y cooperación.

9.4 Viabilidad y condiciones de implementación del modelo

La viabilidad del modelo depende menos de su complejidad técnica y más de la forma en que sea adoptado por la organización. Un modelo metodológicamente sólido puede fracasar si se implementa como imposición documental o si se percibe como una carga adicional para los equipos. Por ello, la discusión sobre viabilidad debe centrarse en las condiciones de apropiación, gradualidad y uso real. El modelo será viable en la medida en que se incorpore a prácticas existentes y no como un sistema paralelo desconectado de la operación cotidiana.

El plan de implementación propuesto responde a esta tensión al plantear una adopción gradual, austera y funcional. La implementación en dieciocho meses, con seis meses finales de seguimiento y ajuste, permite reconocer que el cambio institucional requiere tiempo para ser comprendido, probado y estabilizado. La decisión de limitar el presupuesto y apoyarse en capacidades internas también fortalece la viabilidad, porque evita diseñar una solución desproporcionada frente a las condiciones reales del PDP-MC.

El enfoque ADKAR resulta pertinente porque desplaza la atención desde la instalación de instrumentos hacia la apropiación del cambio. Para que el Banco de Proyectos funcione, el equipo institucional debe comprender su utilidad, reconocer beneficios, adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y sostener nuevas prácticas. Esta mirada es importante porque permite anticipar que la implementación no será solo técnica, sino también cultural y organizacional.

9.5 Utilidad y transferibilidad del modelo

La utilidad del modelo para el PDP-MC radica en su capacidad para responder a una necesidad concreta: articular proyectos, información, oportunidades y aprendizajes bajo una lógica común de portafolio. Su valor práctico no está únicamente en ordenar proyectos existentes, sino en mejorar la preparación institucional frente a decisiones futuras. Un Banco de Proyectos apropiado podría permitir que la organización no dependa exclusivamente de la aparición de convocatorias, sino que cuente previamente con iniciativas clasificadas, antecedentes disponibles y criterios definidos para decidir qué formular, reformular o presentar.

La transferibilidad del modelo debe entenderse con cuidado. No se trata de afirmar que el mismo diseño pueda trasladarse sin ajustes a cualquier organización, sino de reconocer que su arquitectura puede ser útil para entidades con problemas semejantes. Organizaciones sociales, ESAL, programas regionales de desarrollo, entidades de cooperación o iniciativas territoriales que gestionan múltiples proyectos podrían adaptar la lógica del modelo si enfrentan retos de trazabilidad, priorización, dispersión documental, dependencia de financiadores y necesidad de rendición de cuentas.

Lo transferible, entonces, no es necesariamente cada formato o cada criterio específico, sino la secuencia metodológica que conecta diagnóstico, madurez, brechas, gobernanza, calidad, seguimiento y aprendizaje. Esta secuencia ofrece una ruta para que otras organizaciones pasen de prácticas fragmentadas a sistemas más integrados de gestión, siempre que adapten los instrumentos a su cultura, escala, capacidades y marco institucional.

En este sentido, la utilidad del modelo es doble. Para el PDP-MC, ofrece una respuesta contextualizada a sus necesidades internas. Para otras organizaciones del tercer sector, aporta una

referencia metodológica que puede ser reinterpretada según condiciones particulares. La transferibilidad, por tanto, no depende de replicar el modelo de manera literal, sino de conservar su lógica de articulación y ajustarla al contexto de aplicación.

9.6 Validez, alcance y limitaciones de los resultados

La validez de los resultados debe entenderse dentro del alcance aplicado del Trabajo Final de Maestría. El estudio no pretende demostrar una relación causal generalizable ni medir estadísticamente impactos institucionales, sino construir una respuesta técnica para un caso específico. En ese marco, la validez se sustenta en la coherencia entre el problema identificado, las fuentes documentales revisadas, los instrumentos diagnósticos aplicados, la priorización de brechas y los componentes del modelo diseñado.

Una fortaleza del trabajo es que los resultados no dependen de una sola fuente ni de una única lectura. La revisión documental, la matriz de madurez, el análisis multicriterio y la FODA específica permiten triangular evidencias y construir una interpretación más robusta del caso. Esta triangulación no reemplaza una validación empírica amplia, pero sí ofrece una base suficiente para justificar el diseño del modelo dentro de los límites del TFM.

Las limitaciones deben ser reconocidas de manera explícita. La principal es que el modelo no fue implementado durante el desarrollo del trabajo, por lo que no es posible afirmar impactos operativos reales. De igual forma, la no aplicación del instrumento amplio de consulta interna limita la incorporación sistemática de percepciones del equipo institucional. Estas condiciones no invalidan el diseño, pero sí obligan a presentar los impactos como esperados y verificables en una fase posterior.

Por tanto, las conclusiones que se deriven del estudio deben ser entendidas como conclusiones sobre el diseño, la pertinencia y la viabilidad inicial del modelo, no como evaluación definitiva de desempeño. La validación plena dependerá de su adopción, uso, seguimiento y ajuste dentro del PDP-MC.

9.7 Síntesis de la discusión

La discusión permite establecer que el valor principal del Trabajo Final de Maestría no está únicamente en diseñar un Banco de Proyectos, sino en proponer una forma de transformar capacidades institucionales dispersas en un sistema de gestión más integrado, trazable y orientado al aprendizaje. Esta interpretación es relevante porque reconoce las capacidades existentes del PDP-MC, pero también muestra que su sostenibilidad exige mayor formalización, memoria institucional y capacidad de anticipación frente a oportunidades de financiación.

En síntesis, el modelo propuesto resulta teóricamente pertinente, técnicamente viable y potencialmente transferible, siempre que sea implementado de manera gradual, contextualizada y acompañada por procesos de apropiación institucional. Su impacto real dependerá de que el PDP-MC lo adopte como mecanismo activo de priorización, seguimiento, calidad y aprendizaje, y no únicamente como un instrumento documental adicional.

10. Conclusiones

Las conclusiones del presente Trabajo Final de Maestría se formulan a partir del recorrido desarrollado entre el planteamiento del problema, el marco referencial, el diseño metodológico, el diagnóstico institucional, la formulación del Modelo Integral de Gestión, la discusión de sus implicaciones y la propuesta de implementación. En este sentido, se pretende hacer una síntesis

argumentativa sobre el aporte del trabajo, el cumplimiento de los objetivos, los aprendizajes generados y las sugerencias que se derivan para una eventual adopción del modelo y para futuros proyectos de naturaleza similar.

10.1 Conclusión general frente al propósito del trabajo

El desarrollo del Trabajo Final de Maestría permite concluir que el diseño de un Modelo Integral de Gestión para el Banco de Proyectos del PDP-MC es pertinente, necesario y técnicamente viable como respuesta a una necesidad institucional real. La organización cuenta con trayectoria territorial, experiencia acumulada, relacionamiento con actores estratégicos, producción documental e instrumentos recientes de seguimiento; sin embargo, estas capacidades requieren mayor articulación para operar como un sistema integrado de gestión de proyectos y portafolio.

El principal hallazgo del trabajo no consiste en afirmar que el PDP-MC carece de gestión de proyectos, sino en reconocer que sus prácticas, documentos, iniciativas y aprendizajes se encuentran todavía insuficientemente conectados bajo una lógica común de portafolio. Esta conclusión es central, porque desplaza la mirada desde la ausencia hacia la necesidad de integración institucional. En otras palabras, el reto no es empezar desde cero, sino convertir la experiencia acumulada por la Corporación en una capacidad organizada, trazable, reutilizable y orientada a la toma de decisiones.

En este contexto, el modelo diseñado responde al propósito general del TFM al integrar principios de OPM, directrices de ISO 10006 y una lógica funcional de PMO de soporte. Esta combinación permitió formular una propuesta ajustada a las condiciones del PDP-MC, evitando tanto una solución excesivamente simple, limitada a formatos aislados, como una estructura

demasiado compleja o difícil de implementar. El resultado es un modelo que organiza el Banco de Proyectos como mecanismo operativo para fortalecer la trazabilidad, la priorización, la calidad, el seguimiento, el cierre y el aprendizaje institucional.

10.2 Conclusiones frente a los objetivos específicos

Frente al primer objetivo específico, orientado a analizar la situación actual de la Corporación en materia de gestión de proyectos y portafolio, se concluye que el diagnóstico permitió identificar una organización con capacidades institucionales relevantes, pero con un nivel inicial de madurez en la gestión organizacional de proyectos. La revisión documental, la matriz híbrida OPM–ISO 10006, el análisis multicriterio y la FODA específica evidenciaron brechas relacionadas con inventario, ciclo de vida, priorización, gobernanza, seguimiento, gestión de oportunidades, riesgos, control de cambios y lecciones aprendidas. Este diagnóstico fue fundamental porque permitió sustentar el modelo en necesidades verificables y no en supuestos generales sobre la organización.

Frente al segundo objetivo específico, relacionado con la definición de la estructura metodológica del modelo, se concluye que la integración entre OPM e ISO 10006 permitió construir una arquitectura coherente entre alineación estratégica y gestión de calidad. OPM aportó la lógica de portafolio, gobernanza y conexión con la estrategia institucional, mientras que ISO 10006 permitió incorporar criterios de calidad, trazabilidad, documentación, control y mejora continua. Esta articulación hizo posible diseñar un modelo que no se limita a organizar proyectos, sino que busca fortalecer la capacidad institucional para gestionarlos de manera más consistente, comparable y orientada al aprendizaje.

Frente al tercer objetivo específico, asociado al establecimiento de lineamientos de gobernanza y criterios de calidad, se concluye que el modelo aporta una estructura funcional para ordenar roles, responsabilidades, niveles de decisión y mecanismos de seguimiento del portafolio. La propuesta no plantea inicialmente la creación de una PMO formal como nueva dependencia administrativa, sino la adopción de una lógica de soporte que permita acompañar la gestión de proyectos mediante instrumentos comunes, criterios de priorización, control de cambios, reportes y registros de aprendizaje. Esta decisión resulta coherente con la realidad organizacional del PDP-MC y con la necesidad de evitar cargas burocráticas que dificulten la apropiación del modelo.

Frente al cuarto objetivo específico, orientado a formular mecanismos de seguimiento y evaluación, se concluye que el TFM logró proponer un sistema de indicadores, instrumentos de control, cierre, lecciones aprendidas y mejora continua que permiten proyectar la sostenibilidad del modelo en el tiempo. Estos mecanismos son relevantes porque el Banco de Proyectos no debe entenderse como un archivo estático, sino como un sistema vivo de información, seguimiento y retroalimentación. Su utilidad dependerá de que la organización lo mantenga actualizado, lo use para tomar decisiones y lo incorpore progresivamente a sus prácticas institucionales.

10.3 Aportes del trabajo al contexto institucional y territorial

El aporte principal del trabajo al PDP-MC consiste en ofrecer una ruta técnica para transformar información dispersa en memoria institucional y capacidades acumuladas en un sistema de gestión más ordenado. En una organización que trabaja en desarrollo territorial, construcción de paz, articulación social e incidencia regional, la gestión de proyectos no es un asunto meramente administrativo; es una condición para sostener procesos, responder a

oportunidades de financiación, demostrar resultados y conservar aprendizajes útiles para nuevas intervenciones.

En el contexto local y regional, el modelo puede contribuir a que la Corporación fortalezca su capacidad de preparación frente a convocatorias, alianzas y procesos de cooperación. Un Banco de Proyectos estructurado permitiría contar con iniciativas clasificadas, antecedentes disponibles, criterios de priorización y soportes técnicos que faciliten la formulación o reformulación de propuestas. Esto resulta especialmente relevante para una organización cuya sostenibilidad depende de su capacidad para articular necesidades territoriales, capacidades institucionales y oportunidades externas.

En el contexto nacional, el trabajo aporta una experiencia metodológica aplicable a organizaciones del tercer sector que enfrentan problemas similares de trazabilidad, dispersión documental, dependencia de financiadores y necesidad de demostrar capacidad técnica. Aunque el modelo fue diseñado para el PDP-MC, su lógica puede orientar a otras ESAL, programas regionales de desarrollo y organizaciones sociales que gestionan portafolios de proyectos sin contar necesariamente con estructuras formales de PMO.

En el contexto académico, el TFM aporta una adaptación situada de marcos internacionales de dirección organizacional de proyectos y gestión de calidad a una organización social territorial. Esta adaptación es relevante porque muestra que OPM e ISO 10006 pueden ser útiles fuera de contextos corporativos tradicionales, siempre que se traduzcan en mecanismos proporcionales, comprensibles y viables para la organización que los adopta.

10.4 Aprendizajes y lecciones derivadas del desarrollo del proyecto

Una de las principales lecciones del proceso es que el diseño de un modelo de gestión no puede separarse de las condiciones reales de la organización. Durante el desarrollo del TFM fue necesario ajustar la estrategia metodológica inicialmente prevista, fortalecer la revisión documental y trabajar con las evidencias efectivamente disponibles. Este ajuste no debilitó el trabajo; por el contrario, obligó a construir un diagnóstico más cuidadoso, a declarar los límites del estudio y a evitar afirmaciones que no pudieran sostenerse con información verificable.

Otro aprendizaje relevante es que la trazabilidad no debe entenderse únicamente como una exigencia documental, sino como una capacidad institucional. En el caso del PDP-MC, contar con información organizada sobre proyectos, decisiones, oportunidades, resultados y aprendizajes puede incidir directamente en la calidad de la gestión, la rendición de cuentas y la posibilidad de sostener procesos en el tiempo. La trazabilidad, por tanto, no es un elemento accesorio del modelo, sino uno de sus fundamentos principales.

El desarrollo del proyecto también permitió reconocer que los modelos de gestión deben diseñarse con sentido de proporcionalidad. Una solución demasiado sofisticada, costosa o rígida podría ser técnicamente correcta en el papel, pero poco viable para una organización con capacidades limitadas y una operación territorial flexible. Por ello, una de las lecciones más importantes del TFM es que la calidad técnica no depende de la complejidad del modelo, sino de su coherencia con el problema, su capacidad de ser apropiado y su utilidad para mejorar decisiones concretas.

Finalmente, el proceso deja como aprendizaje que la gestión de proyectos en organizaciones sociales requiere equilibrar rigor metodológico y sensibilidad institucional. El Banco de Proyectos no puede convertirse en una carga adicional para los equipos, sino en una

herramienta que facilite su trabajo, conserve la memoria de lo realizado y fortalezca la capacidad de responder a nuevas oportunidades. Esta comprensión fue determinante para proponer una lógica funcional de PMO de soporte y no una estructura administrativa pesada.

10.5 Sugerencias para la adopción del modelo y futuros proyectos similares

Para una eventual adopción del Modelo Integral de Gestión, se sugiere que el PDP-MC inicie por los componentes estructurales más necesarios: inventario de proyectos e iniciativas, flujo mínimo de gestión, criterios de priorización, repositorio documental, seguimiento básico y registro de lecciones aprendidas. Estos elementos constituyen la base del Banco de Proyectos y permitirían generar resultados tempranos sin exigir una transformación organizacional inmediata.

También se sugiere implementar el modelo mediante una fase piloto antes de extenderlo a toda la organización. Esta aplicación inicial permitiría probar los instrumentos, identificar dificultades, ajustar formatos, clarificar responsabilidades y valorar el nivel de apropiación del equipo. El piloto debe asumirse como un espacio de aprendizaje institucional, no como una prueba definitiva del modelo. Su valor estará en permitir ajustes antes de consolidar una versión más estable.

De igual manera, se recomienda que la Corporación no cree inicialmente una PMO formal como nueva dependencia, sino que adopte una lógica funcional de soporte desde las capacidades existentes. La Subdirección Técnica, los equipos de línea y la Dirección Ejecutiva pueden asumir progresivamente responsabilidades asociadas al Banco de Proyectos, siempre que se definan roles claros, momentos de revisión, criterios de decisión y mecanismos de seguimiento.

Otra sugerencia importante es que los indicadores del modelo no se utilicen únicamente para generar reportes, sino para orientar decisiones. Su valor estará en permitir preguntas como:

qué iniciativas deben madurarse, qué proyectos requieren ajustes, qué oportunidades conviene priorizar, qué propuestas pueden reformularse y qué aprendizajes deben recuperarse para futuras formulaciones. De esta manera, el seguimiento dejaría de ser una actividad posterior al proyecto y pasaría a ser parte de la gestión estratégica del portafolio.

Para futuros proyectos de investigación-extensión o intervención similares, se sugiere complementar el diagnóstico documental con ejercicios de validación participativa, entrevistas o talleres con actores internos y externos. Esto permitiría contrastar el modelo con la experiencia de los equipos, recoger percepciones sobre su utilidad y ajustar los instrumentos a las prácticas reales de la organización. También sería pertinente medir, en una fase posterior, si la implementación del Banco de Proyectos reduce reprocesos, mejora la preparación de propuestas, incrementa la trazabilidad y fortalece la capacidad de rendición de cuentas.

Finalmente, se recomienda que una futura fase de implementación valore la posibilidad de desarrollar una herramienta digital más robusta solo después de validar el modelo en su versión funcional básica. La digitalización no debe anteceder a la claridad metodológica; debe llegar cuando la organización haya definido qué información necesita, quién la actualiza, cómo se usa y qué decisiones soporta. En ese orden, el modelo diseñado en este TFM ofrece una base inicial para avanzar hacia una gestión de proyectos más integrada, sostenible y coherente con la misión territorial del PDP-MC.

Referencias

- Al-Marri, R., Abdalla, G., & Mahdi, E. (2025). Project management maturity in project-based organizations: Frameworks, drivers, and the role of sustainability. *Future Business Journal*, 11, Article 245. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00670-z>.
- Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Bin Mahmoud, A. A. (2024). Developing a maturity rating system for project management offices. *Systems*, 12(9), Article 367. <https://doi.org/10.3390/systems12090367>.
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5)
- Celani de Souza, H. J., Salomon, V. A. P., & Sanches da Silva, C. E. (2023). Statistical predictors of project management maturity. *Stats*, 6(3), 868–888. <https://doi.org/10.3390/stats6030054>.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Portfolio management for new product development: Results of an industry practices study. *R&D Management*, 31(4), 361–380. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00225>
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82–90.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Dawood, F. S., & Ahmed, A. F. (2022). The possibility of applying the international standard (ISO 10006:2017) to manage the quality of the project in the Directorate of the Municipality of

- Dhuluiya. Journal for Educators, Teachers and Trainers, 13(5), 514–530.
<https://doi.org/10.47750/jett.2022.13.05.047>.
- Decreto 427 de 1996. Por el cual se reglamentan el Capítulo II del Título I y el Capítulo XV del Título II del Decreto 2150 de 1995. 5 de marzo de 1996. Diario Oficial No. 42.741.
- Decreto Ley 2150 de 1995. Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. 5 de diciembre de 1995. Diario Oficial No. 42.137
- Decreto 2150 de 2017. Por el cual se sustituyen unos capítulos del Título 4 de la Parte 2 del Libro 1, se adiciona un artículo al Título 5 de la Parte 2 del Libro 1 y se sustituyen unos artículos del Título 1 de la Parte 6 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016, Único Reglamentario en Materia Tributaria, para reglamentar las donaciones de que trata el artículo 257 del Estatuto Tributario, el Régimen Tributario Especial en el impuesto sobre la renta y complementario y el artículo 19-5 del Estatuto Tributario. 20 de diciembre de 2017.
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA). Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (s. f.). *Régimen Tributario Especial - RTE*.
<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Paginas/default.aspx>
- Doskočil, R., & Lacko, B. (2018). Risk management and knowledge management as critical success factors of sustainability projects. *Sustainability*, 10(5), Article 1438.
<https://doi.org/10.3390/su10051438>.

- Fajsi, A., Morača, S., Milosavljević, M., & Medić, N. (2022). Project management maturity and business excellence in the context of Industry 4.0. *Processes*, 10(6), Article 1155. <https://doi.org/10.3390/pr10061155>.
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government, and our community. Prosci Learning Center Publications.
- Hill, G. M. (2013). The complete project management office handbook (3rd ed.). Auerbach Publications.
- Hyväri, I. (2016). Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 108–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.168>.
- International Organization for Standardization. (2012). ISO 21500:2012: Guidance on project management. International Organization for Standardization.
- International Organization for Standardization. (2017). ISO 10006:2017: Quality management—Guidelines for quality management in projects. International Organization for Standardization.
- Jumaa, R. K., & Khaleel, A. S. (2022). Evaluation of the application of quality management systems in projects quality management guidelines according to the specification ISO 10006:2017: A case study in the Department of Engineering Construction. *Journal of Techniques*, 4(3), 87–98. <https://doi.org/10.51173/jt.v4i3.514>.
- Karkukly, W. (2012). The four controversial practices within the project management office lifecycle: Two case studies and analysis. *PM World Journal*, 1(1), 1–12.

- Karim, M. A., Ong, T. S., Ng, S. H., Muhammad, H., & Ali, N. A. (2022). Organizational aspects and practices for enhancing organizational project management maturity. *Sustainability*, 14(9), Article 5113. <https://doi.org/10.3390/su14095113>.
- Lacerda, F. M., Martens, C. D. P., & Freitas, H. M. R. de. (2016). A project portfolio management model adapted to non-profit organizations. *Project Management Research and Practice*, 3, Article 5120. <https://doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5120>.
- Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. 17 de octubre de 2012. Diario Oficial No. 48.587.
- Anderson, K., & Lannon, J. (2018). Project management performance assessment in the non-profit sector. *Project Management Research and Practice*, 5, 1–20. <https://doi.org/10.5130/pmrp.v5i0.5910>.
- Marion, J. W., Jr., Richardson, T. M., & Earnhardt, M. P. (2014). Project manager insights: An analysis of career progression. *Organisational Project Management*, 1(1), 50–73. <https://doi.org/10.5130/opm.v1i1.3949>.
- Matturi, K., & Pain, C. (2016). Managing an integrated project: Experiences from the Realigning Agriculture to Improve Nutrition project. *Project Management Research and Practice*, 3, Article 5035. <https://doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5035>.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. Free Press.
- Neves, L. A. L. das, Nunes, L. E. N. do P., Corrêa, V. A., & Rezende, M. C. (2013). Application of the Prado-Project Management Maturity Model at a R&D institution of the Brazilian Federal Government. *Journal of Aerospace Technology and Management*, 5(4), 459–465. <https://doi.org/10.5028/jatm.v5i4.272>

- Al Aziza, M. H. I., & Al-Hafiz, A. A. S. (2022). Measuring the gap in the level of application of the provisions of ISO 10006:2017, in the management of projects in Nineveh Governorate. *NTU Journal for Administrative and Human Sciences*, 2(1), 78–96. <https://doi.org/10.56286/ntujahs.v2i1.198>.
- Nagyová, A., Pačaiová, H., Markulík, Š., Turisová, R., Kozel, R., & Džugan, J. (2021). Design of a model for risk reduction in project management in small and medium-sized enterprises. *Symmetry*, 13(5), Article 763. <https://doi.org/10.3390/sym13050763>.
- Nikolaenko, V., & Sidorov, A. (2023). Assessing the maturity level of risk management in IT projects. *Sustainability*, 15(17), Article 12752. <https://doi.org/10.3390/su151712752>.
- Pollack, J. (2015). Understanding the divide between the theory and practice of organisational change. *Organisational Project Management*, 2(1), 35–52.
- Project Management Institute. (2013). *Organizational project management maturity model (OPM3®)* (3rd ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2013). *Pulse of the profession®: PMO frameworks*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2013). *The impact of PMOs on strategy implementation*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. PMI
- Project Management Institute. (2018). *The standard for organizational project management*. Project Management Institute.

- Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. *PLOS ONE*, 19(7), Article e0306702. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702>.
- Schut, M., Proud, E., Kumpf, B., & Leeuwis, C. (2025). Innovation portfolio management for the public non-profit sector: The case of CGIAR. *Industry and Innovation*, 32(3), 689–707. <https://doi.org/10.1080/13662716.2024.2400779>.
- Silvius, G. (2021). The role of the project management office in sustainable project management. *Procedia Computer Science*, 181, 1066–1076. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.302>.
- Varajão, J., Lopes, L., & Tenera, A. (2025). Framework of standards, guides and methodologies for project, program, portfolio, and PMO management. *Computer Standards & Interfaces*, 92, Article 103888. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2024.103888>.
- Williams, N., & Pasian, B. (2012). Editorial: Special issue: Organisational project management. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, 3(1), i–ii. <https://doi.org/10.5130/pppm.v3i1.2782>
- Woźniak, M. (2021). Sustainable approach in IT project management—Methodology choice vs. client satisfaction. *Sustainability*, 13(3), Article 1466. <https://doi.org/10.3390/su13031466>