



**ESTUDIO DE CASO: BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN
MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO ANTIOQUIA**

Janner Alberto Ñezco Argumedo

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Maestría en Administración MBA
Universidad de Medellín

Tutor

Dr. Eber Elí Gutiérrez Londoño

Universidad de Medellín
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Maestría en Administración MBA
Medellín, Antioquia, Colombia
2023

Cita	(Ñezco, 2023)
Referencia	Ñezco Argumedo, Janner Alberto. (2023). Estudio de caso: Banco de programas y proyectos de inversión municipal de San Francisco, Antioquia. [Tesis de maestría]. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Maestría en Administración MBA, Cohorte XLIX.



Repositorio Institucional: <https://repository.udem.edu.co/>

Universidad de Medellín - www.udea.edu.co

Rector: Federico Restrepo Posada

Decano: Mauricio Perfetti del Corral

Coordinadora de Posgrados: Sergio Castaño Escobar

Director del Programa: Francisco Javier Arias

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen:

El propósito de este trabajo es realizar un análisis del estado actual del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal (BPPIM) de San Francisco, Antioquia con el fin elaborar un diagnóstico de su gestión. Para ello se realiza un Estudio de Caso analizando el grado de madurez del Banco, tomando como referencia datos de 2020-2023 integrando los elementos de la gestión de los Proyectos existentes de la administración pública del Municipio. Se concluye que el BPPIM requiere mejorar su gestión mediante el uso de las mejores prácticas en los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control.

Palabras claves: Banco de Proyectos, Gestión de Programa, Gerencia de Proyectos públicos, Gestión de Portafolios, Organización de Gestión de Proyectos (OPM3), Instituto de Gestión de Proyectos (PMI), Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Summary:

The purpose of this work is to perform an analysis of the current status of the Bank of Municipal Investment Programs and Projects (BPPIM) of San Francisco, Antioquia in order to elaborate a diagnosis of its management. For this purpose, a Case Study is carried out analyzing the degree of maturity of the Bank, taking as reference data from 2020-2023, integrating the elements of the management of the existing Projects of the public administration of the Municipality. It is concluded that the BPPIM needs to improve its management through the use of best practices in the planning, execution, monitoring and control processes.

Keywords: Project Bank, Program Management, Public Project Management, Portfolio Management, Project Management Organization (PMO3), Project Management Institute (PMI), Project Management Office (PMO).

Tabla de Contenido

Introducción.....	6
1. Marco referencial.....	8
1.1 Marco teórico.....	8
1.2 Marco Metodológico	12
1.3 Marco Legal.....	13
2. Banco de Programas y Proyectos	18
3. Estudio de caso	20
3.1 Metodología.....	20
3.1.1 La observación:	20
3.1.2. Entrevista de contextualización:	20
3.1.3 Encuesta de satisfacción:.....	21
3.1.4 Implementación estándar OPM3 del Grado de madurez del Banco de Programas y Proyectos del Municipio de San Francisco.....	21
3.2 Caracterización entorno	22
3.2.1 Ficha San Francisco, Antioquia	22
3.2.2. Banco de Programas y Proyectos del Municipio de San Francisco, Antioquia.....	25
3.3. Síntesis de entrevistas	27
3.4 Resultados Encuesta de Satisfacción (ver anexo 1. Ficha encuesta):	28
3.5 Grado de Madurez Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal de San Francisco.....	30
3.5.1 Grado de madurez por dominios	30
3.5.2 Nivel de madurez por grupos de procesos (iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre).....	31
3.5.3 Nivel de madurez en áreas de conocimiento para el dominio proyecto.....	32
3.5.4 Distribución porcentual grado de madurez	33
3.6 Integración de la metodología actual aplicada en el Banco de Programas y Proyectos con los estándares internacionales PMI	34
Conclusiones.	38
Recomendaciones	40
Referencias Bibliográficas:	41

Tablas de Anexos

Anexo 1.....	44
Encuesta de Satisfacción del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal de San Francisco, Antioquia	44
Anexo 2.....	49
Entrevista Juliana Moreno Botero.....	49
Entrevista a funcionarias de la Alcaldía de San Francisco.	49
Anexo 3.....	51
Encuesta de evaluación del grado de madurez del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal.....	51
Anexo 4.....	2
Seguimiento a Planes de Desarrollo (Eficacia) Dirección de Ordenamiento y	

Desarrollo Territorial Vigencia 2021	2
Anexo 5.....	3
Programas y Proyectos de Inversión Municipal de San Francisco, Antioquia.	3
Vigencia 2021- 2023	3
Anexo 5.....	9
MDM. Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial Vigencia 2021	
Municipio de San Francisco, Antioquia.....	9
Anexo 6.....	11
Ordenanza municipal Creación municipio de San Francisco	11
Anexo 7.....	12
San Francisco FICHA MUNICIPAL 2019 – 2020 DEPARTAMENTO	
ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN	12

Introducción

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo realizar un estudio de caso del Banco de Programas y Proyectos de inversión municipal (BPPIM) de San Francisco, Antioquia, con el propósito de evaluar su eficiencia en la gestión pública. Se pretende llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo de esta entidad y analizar su desempeño.

En el ámbito de la gestión de recursos públicos, es responsabilidad de las entidades públicas asegurar una asignación adecuada de los mismos, garantizando la sostenibilidad administrativa, el funcionamiento continuo y la calidad en la gestión. Las administraciones territoriales, como el municipio de San Francisco, desarrollan procesos de planificación plasmados en los planes de desarrollo locales, con el propósito de cumplir los objetivos de la administración y satisfacer las necesidades de la comunidad. Para lograrlo, es fundamental una dirección efectiva de los planes, proyectos y recursos, en concordancia con el mandato constitucional y los principios del Estado.

En el caso específico del municipio de San Francisco, Antioquia, su misión es ofrecer un gobierno orientado al progreso, desarrollo y equidad, brindando oportunidades a su población mediante una planificación eficiente en el desarrollo económico, social y ambiental (Alcaldía de San Francisco, 2020).

Actualmente, la gestión del BPPIM está determinada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Sin embargo, su contexto y articulación no permiten evaluar la eficiencia del gerenciamiento, lo que dificulta la medición del impacto generado por sus proyectos y programas.

El presente proyecto de investigación utilizará un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Se analizarán los datos del BPPIM correspondientes al período 2021-2023, se realizarán entrevistas a expertos en gestión pública familiarizados con los BPPIM y se llevarán a cabo entrevistas con funcionarios de la Alcaldía de San Francisco. Además, se aplicará una encuesta de satisfacción y se analizará el grado de madurez del BPPIM utilizando la encuesta OPM3.

Se compararán las estrategias de gestión actuales del BPPIM, requeridas por el DNP, con aquellas propuestas por el PMI (Project Management Institute) y las PMO (Oficinas de Gestión de Proyectos). El objetivo es identificar áreas de mejora y establecer estándares que permitan una adecuada planificación y administración de los proyectos, evitando que funcionen como meros repositorios de iniciativas sin una interdependencia clara.

Se concluye que es fundamental que el municipio de San Francisco realice un diagnóstico exhaustivo de la efectividad de sus planes, programas y proyectos, con el fin de evaluar el estado del gerenciamiento del portafolio. Es necesario establecer metas y estrategias que fortalezcan la gerencia estratégica de programas y proyectos, promoviendo una cultura de gestión efectiva y aplicando las mejores prácticas en las áreas de conocimiento, los procesos de gestión de proyectos y la estructuración y administración de las PMO.

Con este proyecto de investigación, se espera sentar las bases para un proceso de construcción y mejora en el municipio de San Francisco, promoviendo una gestión más efectiva de los proyectos y programas, en línea con los objetivos estratégicos de la entidad y con el propósito de generar un impacto positivo en la comunidad.

1. Marco referencial

1.1 Marco teórico

El papel creciente de las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés Project Management Office) en las organizaciones. Se menciona que las PMO se encargan de centralizar y coordinar la dirección de proyectos para lograr los objetivos organizacionales. Sin embargo, se reconoce que muchas organizaciones no han desarrollado las capacidades necesarias para que las PMO sean efectivas, lo que resulta en la falta de entrega y demostración del valor que se esperaba de su implementación. (“El valor de las oficinas de proyectos en las organizaciones”, 2013, p. 4).

Según el modelo Competency Continuum, el rol de las PMO es ayudar tanto al director de proyectos como a la organización en general para comprender y aplicar prácticas profesionales en la gestión de proyectos. También se menciona que las PMO se encargan de adaptar e integrar los intereses de la empresa en los esfuerzos de gestión de proyectos (Hill, 2014, p. 45).

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

El PMI ha desarrollado la Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge), que proporciona directrices para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos. Esta guía también describe el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados. (Project Management Institute, 2013a, p. 1).

En resumen, las PMO están adquiriendo un papel principal en las organizaciones al centralizar y coordinar la dirección de proyectos para lograr los objetivos organizacionales. Sin embargo, muchas organizaciones carecen de capacidades de las necesidades para aprovechar al máximo el potencial de las PMO. El PMI, a través de su investigación, estándares y certificaciones reconocidas, así como la Guía del PMBOK, juega un papel importante en el avance de la profesión de la dirección de proyectos y proporciona pautas para la gestión de proyectos eficaz.

Consecuentemente, La PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) define al PMBOK (Guía del PMI para la Dirección de Proyectos) como una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con los proyectos y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden variar desde brindar apoyo a la dirección de proyectos hasta asumir la responsabilidad directa de la dirección de uno o más proyectos.

Existen diferentes tipos de estructuras de PMO en las organizaciones, que se diferencian por el grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos. Por ejemplo:

1. PMO de apoyo: Brindan asesoramiento consultivo a los proyectos, plantillas necesarias, mejores prácticas, capacitación, acceso a información y lecciones aprendidas de

otros proyectos. Actúan como un repositorio de proyectos y tienen un grado de control reducido.

2. PMO de control: Brindan soporte y exigen el cumplimiento de estándares y metodologías a través de plantillas, formularios y herramientas específicas. Tienen un grado de control moderado.

3. PMO directiva: Toman el control directo de los proyectos y asumen su dirección. Ejercen un alto grado de control.

4. Una PMO puede tener autoridad para actuar como una parte interesada integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto. También puede participar en la selección, gestión y reserva de recursos compartidos o dedicados a los proyectos. La PMO puede tomar medidas, como recomendar el cierre de proyectos, para mantenerlos alineados con los objetivos de negocio. (Project Management Institute, 2013a, p. 11).

Para fortalecer el alineamiento entre las actividades de dirección de portafolios, dirección de programas y dirección de proyectos, las organizaciones pueden mejorar los aspectos facilitadores, como las prácticas estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos.

Es así que, una PMO es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno en proyectos y facilita la colaboración y el intercambio de recursos. Puede desempeñar diferentes roles, desde brindar apoyo consultivo hasta asumir el control directo de los proyectos. La PMO tiene la autoridad para tomar decisiones clave y participar en la gestión de recursos. Las organizaciones pueden fortalecer la alineación entre las actividades

de gestión de proyectos, programas y portafolios mediante mejoras en diversos aspectos facilitadores.

Y, por último, La dirección de portafolios se alinea con las estrategias organizacionales mediante la selección de programas o proyectos adecuados y la provisión de recursos necesarios. Un portafolio consiste en proyectos, programas y gestionados como grupo para alcanzar objetivos estratégicos. Una cartera reúne los beneficios de programas y proyectos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos (Management Institute, 2013a.)

La Oficina de Gestión de Portafolio de Proyectos ofrece servicios internos de gestión de proyectos, promueve el uso eficiente de recursos, administra el conocimiento y fomenta el intercambio de experiencias (Rad y Raghavan, 2000). También analiza las mejores prácticas, utiliza metodologías y herramientas comunes, reduce costos y establece sistemas de seguimiento y control. Facilita la gestión del portafolio, mejora la comunicación, alinea la alta administración con los gerentes de proyectos y sirve como puente entre ambos.

Así que se podría decir que la dirección de portafolios se alinea con las estrategias organizacionales, mientras que un portafolio reúne proyectos y programas para lograr objetivos estratégicos. La Oficina de Gestión de Portafolio de Proyectos ofrece una serie de ventajas a la organización, incluyendo servicios internos de gestión de proyectos, administración del conocimiento, análisis de mejores prácticas, reducción de costos y establecimiento de sistemas de seguimiento y control. También facilita la gestión del portafolio, mejora la comunicación y sirve como puente entre la alta administración y los gerentes de proyectos.

1.2 Marco Metodológico

El método de estudio de caso es uno de los enfoques de investigación más comunes y rigurosos en las ciencias sociales (Baxter & Jack, 2008). Este enfoque es pertinente en situaciones en las que, entre otras cosas: a) hay poca investigación disponible sobre el tema, b) se desea estudiar un fenómeno contemporáneo en su contexto real, c) los límites del fenómeno y su contexto no están claros, yd) se requiere consultar múltiples fuentes de evidencia, tanto cuantitativas como cualitativas, simultáneamente (Villareal & Landeta, 2010).

En el campo de la administración, la elaboración de casos de estudio ha sido una práctica constante desde mediados del siglo XX para enseñar los temas relacionados con la disciplina. A través de ellos, los estudiantes pueden identificar situaciones que describen procesos de toma de decisiones, oportunidades de mejora o desafíos asumidos por una o varias personas dentro de una organización (Mauffette-Leenders et al., 2007).

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

Monje (2011) en la metodología cuantitativa expresa:

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

Monje (2011) en la metodología cualitativa expresa:

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

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

Teniendo en cuenta lo anterior y el desarrollo planteado hasta el momento en lo concerniente con el planteamiento del problema y el marco teórico el enfoque de la investigación será un estudio de caso de carácter mixto, debido a la complejidad en la aplicación del modelo planteado por PND el cual demanda en su ejecución elementos analíticos de tipo cuantitativo y cualitativo, así como el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación.

1.3 Marco Legal

En Colombia, el Estado tiene como objetivo garantizar el uso efectivo de sus recursos en todo el territorio de manera descentralizada, por lo que establece los Planes de Desarrollo como elemento estratégico y los planes de inversión a corto y mediano plazo ("Constitución Política de Colombia ", 1991). Los municipios, como entidades del Estado, tienen autonomía para administrar sus recursos y ejercer su gobierno ("Constitución Política de Colombia", 1991).

Por lo tanto, es responsabilidad de las entidades públicas administrar adecuadamente los recursos para maximizar los beneficios de la población afectada y garantizar la sostenibilidad administrativa de la organización para su funcionamiento continuo. La gestión de estos recursos públicos tiene como objetivo mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de la población a través de la producción o provisión de bienes y servicios.

En relación con el sistema de planeación, el sistema presupuestal y el régimen de los bancos de programas y proyectos de inversión, se han establecido diversas normas en Colombia. A continuación, se describen someramente las disposiciones que se refieren al Banco Nacional de Programas y Proyectos de Inversión que interesan para su operación, en orden cronológico, hasta el año 2021:

Tabla 1.

Disposiciones normativas y legales que se refieren al Banco Nacional de Programas y Proyectos de Inversión que interesan para su operación hasta el año 2021.

Disposición Legal	Descripción General
Ley 38 del 21 de abril de 1989. "Normativa del Presupuesto General de la Nación".	<ul style="list-style-type: none"> • Crea el Banco de Proyectos de Inversión Nacional. • Contla al DNP el diseño, montaje y operación (art. 32). • Establece que "en el Plan Operativo Anual de Inversiones POAI no se podrán incluir proyectos que no hagan parte del Banco de Proyectos de Inversión Nacional" (art. 31). • Define el Banco de Proyectos de Inversión Nacional (art. 32). • Decreto 2410 de octubre 20 de 1989: "Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación y se determinan sus funciones". • Crea y asigna funciones a las divisiones de metodologías (art. 57) y de operación y sistemas (art. 58) del Banco de Proyectos de Inversión Nacional, las cuales forman parte de la Unidad de Inversiones y Finanzas Públicas.
Ley 152 del 15 de julio de 1994: "Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo".	<ul style="list-style-type: none"> • Establece la estructura del Sistema Presupuestal y determina que está constituido por un plan financiero a dos o más años de plazo, por un Plan Operativo Anual de Inversiones y por el Presupuesto Anual de la Nación.
Ley 179 del 30 de diciembre de 1994. "Por el cual se introducen algunas modificaciones a la Ley 3~ de 1989, Orgánica de Presupuesto".	<p>Modifica el art. 31 de la Ley 38/89, disponiendo que no podrá ejecutar ningún programa II proyecto que haga parte del Presupuesto General de la Nación hasta tanto no se encuentre evaluado por el órgano competente y registrado en el Banco Nacional de Programas y Proyectos (art. 23).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece reglas para la cofinanciación y dispone que los proyectos de cofinanciación que se encuentren identificados en el decreto de liquidación del presupuesto o sus distribuciones serán evaluados y aprobados directamente por los órganos cofinanciadores (art. 23). • Modifica el nombre del banco de proyectos de inversión nacional por el de Banco Nacional de Programas y Proyectos (art. 55).
Decreto 359 de febrero 22 de 1995. "Por el cual se reglamenta la Ley 179 de 1994".	<ul style="list-style-type: none"> • Esta norma regula el Programa Anual Mensualizado de Caja-PAC, y dispone en su artículo 41 que "Todo Programa o Proyecto que haga parte del Plan Operativo Anual de Inversiones.

<p>Ley 225 del 20 de diciembre de 1995. "Por la cual se modifica la Ley Orgánica de Presupuesto"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica varios artículos de las Leyes 38 de 1989 y 179 de 1994 y deroga otros de las mismas leyes. Mencionaremos sólo dos de sus disposiciones: • Dispone que los proyectos de cofinanciación identificados en el decreto de liquidación o en sus distribuciones serán evaluados y aprobados directamente por los órganos cofinanciadores o por los mecanismos regionales previstos en el sistema de cofinanciación (art. 15). Este artículo deroga el art. 23, inciso 5°, de la Ley 179/94. • Establece que las entidades territoriales deberán ajustar las normas sobre programación, elaboración, aprobación y ejecución de sus presupuestos a las normas previstas en la Ley Orgánica de presupuesto.
<p>Decreto 111 del 15 de enero de 1996. "Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 Y la Ley 225 de 1995, que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este Decreto es el Estatuto Orgánico de Presupuesto, según lo dispuesto en el artículo 24 de la Ley 225 de 1995.
<p>Decreto 568 del 21 de marzo de 1996. "Por el cual se reglamentan las leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995, Orgánicas del Presupuesto General de la Nación".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamenta lo relacionado con el plan financiero, vigencias futuras, preparación, representación, liquidación y ejecución del presupuesto. • Deroga los decretos 3046/89, 3077/89, 251/90, 411/90, 843/90, 745/91, 1161/95 y la regulación del PAC contenida en el Decreto 359/95 a partir de la fecha en que la Dirección del Tesoro Nacional asuma la administración del Programa Anual Mensualizado de Caja, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley 225/95.
<p>Decreto 630 del 2 de abril de 1996. "Por el cual se modifica el Decreto 359 de 1995".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica y reglamenta aspectos del Decreto 359/96 del Plan Anualizado de Caja. Las disposiciones del Decreto son de carácter transitorio mientras se desarrolla el Sistema de Cuenta única Nacional.
<p>Decreto 2260 del 13 de diciembre de 1996. "Por el cual se introducen algunas modificaciones al Decreto 568 de 1996".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determina que el PAC financiado con recursos de la Nación deberá ser aprobado por el CONFIS.
<p>Ley 344 del 27 de diciembre de 1996. "Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Señala el procedimiento para la elegibilidad de proyectos de iniciativa territorial financiados o cofinanciados con recursos del Fondo Nacional de Regalías (art. 6°.)
<p>Decreto número 4730 de 2005: "Por el cual se reglamentan normas Orgánicas del presupuesto". Artículo 3°. Seguimiento del Marco Fiscal a Mediano Plazo. Artículo 10. Elaboración del marco de Gasto a Mediano Plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por el cual se reglamentan normas orgánicas del presupuesto. Artículo 1°. Campo de aplicación. El presente decreto rige para los órganos nacionales que conforman la cobertura del Estatuto Orgánico del Presupuesto.
<p>Decreto 2844 de 2010: "Por el cual se reglamentan normas orgánicas de Presupuesto y del Plan Nacional de Desarrollo -Sistema Unificado de Inversión Pública."</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este Decreto reglamenta el Banco Nacional de Programas y Proyectos y el Sistema de Información de Seguimiento a los Proyectos de Inversión Pública que se integrarán al Sistema Unificado de Inversión Pública. Establece el ciclo de los proyectos de inversión pública como eje principal del Sistema Unificado de

	Inversión Pública, así como los requerimientos que deben atender las instancias intervinientes en cada una de sus etapas.
Decreto 1949 de 2012: "Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 1530 de 2012 en materia presupuestal y se dictan otras disposiciones".	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde al Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Colciencias, adelantar la verificación de los proyectos de inversión susceptibles de financiamiento con cargo a los recursos del Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación.
Decreto 2715 de 2012: "Por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2013, se detallan las apropiaciones y se clasifican y definen los gastos".	<ul style="list-style-type: none"> • Es concerniente a los gastos del presupuesto nacional y las disposiciones correspondientes
Ley 617 de 2000: Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993.	<ul style="list-style-type: none"> • Trata sobre los gastos de funcionamiento de las entidades territoriales, especificando la obligación de utilización de los ingresos corrientes, la forma de hacer uso de los mismos y el porcentaje máximo de gastos de funcionamiento, de acuerdo con la categoría de cada entidad.
Ley 1530 de 2012: "Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías".	<ul style="list-style-type: none"> • Regula la organización y funcionamiento del Sistema General de Regalías precisando una administración, ejecución y destinación que aplique las disposiciones de la Constitución Política y cuyos objetivos se basen en la creación de mecanismos de inversión y participación equitativos y sociales.
Ley 1593 de 2012: "Por la cual se decreta el Presupuesto de Rentas y Recursos de Capital y Ley de Apropiaciones para la vigencia fiscal del 1° de enero al 31 de diciembre de 2013".	<ul style="list-style-type: none"> • Decreta el presupuesto
Ley 1606: "Por la cual se decreta el Presupuesto del Sistema General del de Regalías para el bienio del 1° de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2014"	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto del Sistema General del de Regalías para el bienio del 1° de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2014
Resoluciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución 0252 de 2012: "Por la cual se establece la metodología para la formulación de los proyectos de inversión susceptibles de financiamiento con cargo a los recursos del Sistema General de Regalías". • Resolución 1450 de 2013: "Por la cual se adopta la metodología para la formulación y evaluación previa de proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto General de la Nación y de los Presupuestos Territoriales".

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, los primeros años de aplicación del BPIN, se produjo un notable avance durante la integración del concepto de proyecto como parte fundamental de la gestión

presupuestal. Como resultado, se enfocó en estandarizar, validar y orientar las acciones necesarias para transformar la inversión pública en todas las entidades del Estado en el país. Durante la primera década desde la creación del Banco de Proyectos, se llevó un cabo de pruebas para conceptualizar y definir esquemas de priorización de la inversión pública, así como fomentar la integración entre el presupuesto nacional y los entes locales. Esto redujo la incertidumbre y el desconocimiento del proceso presupuestal.

De igual manera, mientras el DNP se ha fortalecido en los aspectos de metodología, normativa, formación y el modelo de Banco de Programas y Proyectos, cada municipio debe asumir la responsabilidad de implementarlo en la gestión de sus recursos.

2. Banco de Programas y Proyectos

Según la Constitución Nacional de Colombia de 1991, el Estado es responsable de gestionar y direccionar la economía nacional de manera eficiente, garantizando la equidad, el desarrollo sostenible y el bienestar común (Constitución Política de Colombia, 1991). En cumplimiento de esta función, se establecen planes de desarrollo y de inversiones a nivel nacional y territorial, con el objetivo de asegurar el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las funciones asignadas por la Constitución y la ley (Constitución Política de Colombia, 1991).

Los municipios, como entidades fundamentales en la división político-administrativa del Estado, tienen la responsabilidad de prestar servicios públicos, construir obras para el progreso local, ordenar el desarrollo del territorio y promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes (Constitución Política de Colombia, 1991).

Por otro lado, el Banco de Proyectos del Municipio está sujeto a la regulación y supervisión del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (BPIN), integrado a la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (DIFP) del Departamento Nacional de Planeación (DNP), que proporciona el marco legal, procedimental, metodológico, herramientas computacionales y capacitación para la planificación y seguimiento de la inversión pública (MARÍN CIFUENTES & VILLOTA FERNÁNDEZ, 2017).

La normativa y seguimiento de los proyectos de inversión se encuentran estructurados en el decreto 2844 de 2010 del DNP, que reglamenta el Banco Nacional de Programas y Proyectos y el Sistema de Información de Seguimiento a los Proyectos de Inversión Pública, integrado al Sistema Unificado de Inversión Pública (Dirección de Desarrollo

Territorial Sostenible, 2010). Este decreto establece los lineamientos para la formulación, evaluación, programación, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión, con el objetivo de contar con información precisa y veraz para la toma de decisiones e informes de la inversión pública.

La evaluación del desempeño de los municipios se lleva a cabo mediante una metodología desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación, que permite medir y analizar aspectos como *la eficacia, eficiencia, cumplimiento de requisitos legales y gestión de las entidades territoriales* (Departamento Nacional de Planeación, 2016). Esta evaluación se basa en indicadores y criterios establecidos, y tiene como objetivo evaluar la gestión pública, identificar buenas prácticas y promover la mejora continua en la administración local.

En el caso del municipio de San Francisco, la Secretaría de Planeación, Obras Públicas y Desarrollo Económico se encarga de ejecutar acciones para cumplir con su misión, utilizando de manera óptima los recursos financieros, humanos y técnicos disponibles, y promoviendo la planeación participativa desde la sociedad civil.

3. Estudio de caso

3.1 Metodología.

Teniendo en cuenta lo presentado con anterioridad y el desarrollo planteado hasta el momento en lo concerniente con el planteamiento del problema y el marco teórico se pretende presentar un estudio de caso el Banco de Programas y Proyectos Municipal de San Francisco desde un enfoque de la investigación de carácter mixto, debido a la complejidad en la aplicación del modelo de evaluación presentado por DNP, el cual demanda en su ejecución elementos analíticos de tipo cuantitativo y cualitativo, así como el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación.

Siendo así, las técnicas de recolección de datos aplicadas son:

3.1.1 La observación:

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

3.1.2. Entrevista de contextualización:

debido a que la población y muestra es pequeña y manejable se realizó una entrevista a personas idóneas en el tema. La entrevista fue elaborada por una persona externa de la entidad que ha estado vinculada de manera muy cercana a este tipo de procesos, y que sabe liderar casos de éxito en la reestructuración o mejora de bancos de proyectos; a través de una visita se pudieron analizar los procesos, procedimientos y metodologías que se

desarrollan en dicha dependencia, además de los puntos de vista, inconformidades y requerimientos para una mejora en sus funciones.

Tabla 2. Preguntas a entrevistas.

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

Fuente: Marín Cifuentes & Villota Fernández en “Reestructuración del banco de proyectos del departamento administrativo de planeación municipal (dapm) de la alcaldía de Santiago de Cali”. 2017

3.1.3 Encuesta de satisfacción:

Se presentó una encuesta a funcionarios de la alcaldía, contratistas y personas idóneas que conocen los procesos y desarrollo de los Bancos de Proyectos municipales del departamento de Antioquia.

3.1.4 Implementación estándar OPM3 del Grado de madurez del Banco de Programas y Proyectos del Municipio de San Francisco.

En el estudio realizado, se utiliza un cuestionario que se encuentra descrito en el estándar OPM3, tercera edición, el cual consta de 151 preguntas. Los autores clasificaron estas preguntas de acuerdo a los procesos y procedimientos que se aplican en el Banco de Proyectos de la Alcaldía de San Francisco, y las calificaron e interpretaron según el estándar utilizando dos métodos de puntuación diferentes.

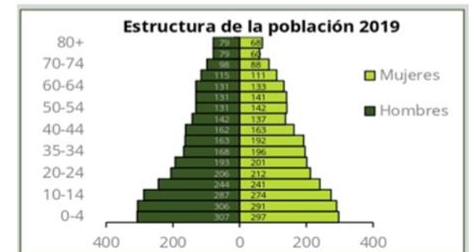
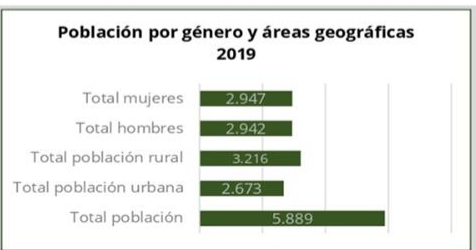
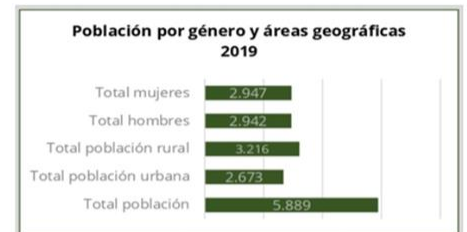
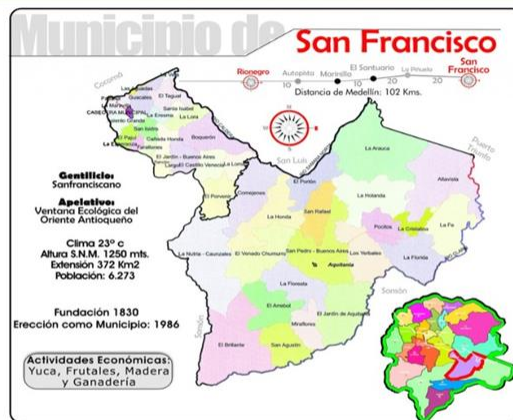
3.2 Caracterización entorno.

3.2.1 Ficha San Francisco, Antioquia

San Francisco

FICHA MUNICIPAL 2019 - 2020

Alcalde		
Diego Alejandro Duque Valencia		
Año de fundación	Año de erección	Categoría
1.830	1.986	6
Extensión km ²	Distancia aproximada a Medellín (1)	
368	95	
Altura cabecera sobre el nivel del mar	Temperatura promedio cabecera municipal °C	
1.250	23	
Corregimientos	Veredas	Población indígena
1	43	1



Con el propósito de brindar un análisis integral de la situación financiera del Municipio de San Francisco en Antioquia, se presentarán en este informe las estadísticas correspondientes al año 2019. Enfocándose en la viabilidad fiscal y financiera, este documento examina los resultados obtenidos por el municipio durante dicha vigencia, en consonancia con las directrices establecidas por la Ley 617 de 2000. El estudio incluye una exploración detallada de los valores per cápita en términos de ingresos y gastos de las alcaldías municipales durante ese período, destacando especialmente los indicadores pertinentes al Municipio de San Francisco. Además, se llevará a cabo un análisis

exhaustivo del estado financiero del municipio, permitiendo una comprensión más profunda de su salud económica y su posición relativa dentro del contexto municipal en Antioquia.

Tabla 3

Ley 617 del 2000 - Viabilidad Fiscal y Financiera de los Municipios de Antioquia. Vigencia 2019 para el Municipio de San Francisco.

Descripción	Ejecución (pesos)
ICLD	\$1.916.882.019
GF	\$1.111.078.802
Indicador Ley 617/00	57,96%
Límite del gasto municipal	22.04
Categoría	Sexta
Límite del gasto por Ley según categoría	80%
Administración Central	Cumple
Concejo Personería	Cumple
Límite del gasto municipal	Cumple

Fuente: Gobernación de Antioquia, DAP; Dirección de Planeación, Fortalecimiento Fiscal e Inversión Pública.

Tabla 4

Valores per cápita ingresos y gastos alcaldías municipales 2019. Municipio de San Francisco

Descripción	Total	Per Cápita
Ingresos totales (valores en pesos)	\$ 20.505.397.812	\$ 3.550.103
Tributarios (valores en pesos)	\$ 484.000.719	\$ 83.795
Transferencias y subvenciones (valores en pesos)	\$ 18.656.197.602	\$ 3.229.951
Gastos		

Gastos sin cierre de ingresos, gastos y costos (valores en pesos)	\$ 13.769.798.758	\$ 2.383.968
Gasto público social (valores en pesos)	\$ 10.994.768.813	\$ 1.903.526
Gasto público educación (valores en pesos)	\$ 777.809.931	\$ 134.662
Gasto público salud (valores en pesos)	\$ 5.593.393.598	\$ 968.385

Fuente: Gobernación de Antioquia, DAP; Dirección de Planeación, Fortalecimiento Fiscal e Inversión Pública.

Tabla 5.

Estado Financiero Municipio de San Francisco

Tipo de indicador	Indicador	2018	2019
Solvencia	Endeudamiento total (total pasivos/total activos)	0,06	0,06
	Endeudamiento del patrimonio (pasivo total/patrimonio)	0,06	0,06
	Apalancamiento (activo total/patrimonio)	1,06	1,06
	Razón de autonomía (patrimonio/activo total)	0,94	0,94
	Porcentaje de endeudamiento ((emisión y colocación de títulos de deuda+préstamos por pagar)/(activos-bienes de uso público e históricos y culturales))	1,15%	1,35%
Liquidez	Índice de liquidez (activo corriente/pasivo corriente)	9,76	13,47
	Margen del capital de trabajo (Capital de trabajo/Ingresos Operacionales)	0,38	0,34
Deuda financiera	Endeudamiento financiero (deuda financiera/total activos)	9,76	13,47
	Margen del capital de trabajo (Capital de trabajo/Ingresos Operacionales)	0,38	0,34
Ingreso	Porcentaje de ingresos por Sistema General de Regalías (Sistema General de Regalías/ingresos)	4,24%	31,70%
	Porcentaje de Ingresos por Sistema General de Participaciones (Sistema General de Participaciones/Ingresos)	49,30%	31,70%
	Porcentaje de ingresos por transferencias (transferencias y	90,04%	90,98%

	subvenciones/ingresos)	3,35%	2,36%
	Porcentaje de ingresos tributarios (tributarios/ingresos)	0,00%	0,00%
Gasto	Porcentaje de gastos publico social (gasto público social/gastos)	71,69%	53,62%
	Porcentaje de gastos administrativos y operativos ((gastos de administración y operación+de ventas)/gastos)	11,63%	6,55%

Fuente: Contaduría General de la Republica

3.2.2. Banco de Programas y Proyectos del Municipio de San Francisco, Antioquia.

Como se apunta con anterioridad, el Banco de Programas y Proyectos tiene como objetivo asegurar el uso eficiente de los recursos y proporciona el marco legal, procedimental, metodológico, herramientas computacionales y capacitación para la planificación y seguimiento de la inversión pública (MARÍN & VILLOTA, 2017). Con ello se plantea una de las herramientas de administración y gestión de pública fundamental para cualquier gobierno de turno. Lamentablemente, en el caso de San Francisco no se logra lo esperado.

Es importante destacar que el Banco y su administración han logrado generar una percepción positiva entre los involucrados y sus responsables. Sin embargo, es crucial señalar que existen diversos aspectos que requieren atención y mejora.

En primer lugar, es evidente la falta de mejoras en las buenas prácticas de gestión de proyectos. Esto se refleja en la insuficiencia de los resultados esperados en términos de tiempo, alcance, costos y otros aspectos relevantes. La falta de implementación de buenas prácticas ha generado dificultades para alcanzar los objetivos propuestos.

Además, la inexistencia de una oficina estructurada de proyectos implica la ausencia de registros sistematizados y soluciones a las principales brechas en la gestión de proyectos.

La carencia de una estructura adecuada dificulta la implementación de metodologías efectivas en el sector público, lo cual es fundamental para lograr resultados exitosos.

La principal causa de estos conflictos es la incertidumbre que prevalece dentro de la institución. La falta de conocimientos suficientes, los escasos recursos disponibles y la alta rotación de funcionarios públicos han generado un entorno poco propicio para la gestión de proyectos eficiente. Además, las imposiciones políticas inapropiadas consideran a los proyectos como meras unidades burocráticas, lo que incrementa el presupuesto sin generar mejoras significativas.

Por otro lado, es importa destacar los resultados obtenidos según el DNP. A continuación, se mostrará dichos resultados en el 2021:

Tabla 6.

Seguimiento a Planes de Desarrollo (Eficacia). San Francisco Antioquia. 2021

Indicadores	Evaluación
Reporte Publicado	OK
Rango	Sobresaliente
Total Indicadores de Producto del PDM	68
Indicadores de Producto Programados	67
Porcentaje de Indicadores de Producto Programados	98,53
Indicadores de Producto Ejecutados	59
Porcentaje de Indicadores Ejecutados	86,76
TOTAL	92,52

Fuente: Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, 2023(ver anexo 4)

Tabla 7.

Gestión BPPIM, San Francisco, Antioquia. 2021

Indicadores	Evaluación
-------------	------------

Grupo de capacidades	G3
AR	1,02
MDM	60,78
Movilización de recursos	18,95
Ejecución de recursos	72,93
Gobierno abierto	100
Ordenamiento Territorial	46,67
Gestión	59,64

Fuente: Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, 2023(ver anexo 5)

Tabla 8.

Consolidado BPPIM. San Francisco, Antioquia. 2021 - 2023

Estado de Programa y Proyecto	Consolidado
Programas y proyectos Presentados	14
Registro Actualizado	64
En actualización	6
Formulación de P y P	2
Solicitud de Información MGA	11
En verificación	1
total	98

Fuente: Alcaldía de San Francisco, 2023(ver anexo 6)

3.3. Síntesis de entrevistas

Para resumir las entrevistas realizadas y presentar los hallazgos clave, aquí tienes una matriz/tabla que muestra los puntos destacados de ambas entrevistas:

Tabla 9.

Síntesis Entrevistas (ver anexo 2)

ASPECTO CLAVE	ENTREVISTA EXPERTO	ENTREVISTA FUNCIONARIOS ALCALDÍA SAN FRANCISCO
INCONSISTENCIAS EN LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO	Existen inconsistencias debido a falta de estandarización y medición de planes de desarrollo.	Falta de sistema integrado y evaluación conjunta de procesos.

ESTANDARIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Se sugiere estandarizar el Plan de Desarrollo como instrumento de evaluación.	Falta de interdependencia entre áreas y falta de evaluación efectiva de Plan de Desarrollo.
APLICACIÓN DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES	Factible en el sector público, pero requiere reestructuración.	Carencia de estructura eficiente y desventajas frente al sector privado.
NECESIDAD DE HERRAMIENTAS DE AVANCE Y EFICACIA	Necesario implementar herramientas para la gestión pública a largo plazo.	Débil administración afecta calidad de vida de la comunidad.
DESAFÍOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS	Falta de integración y sinergia entre procesos y áreas.	Desgaste administrativo, falta de interdependencia y rango de importancia.
RENDICIÓN DE CUENTAS Y REALIDAD DEL DESEMPEÑO	Informes de rendición de cuentas no reflejan la realidad.	Débil administración afecta calidad de vida de la comunidad.
EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y PLANES	Baja ejecución, modificaciones frecuentes, falta de gerencia coordinada.	Baja ejecución, falta de visión a futuro y falta de gerencia coordinada.
COMPETENCIAS GERENCIALES Y EVALUACIÓN DE RIESGOS	Carencia de competencias gerenciales y evaluación de riesgos.	Carencia de competencias gerenciales y evaluación de riesgos.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Resultados Encuesta de Satisfacción (ver anexo 1. Ficha encuesta):

Los resultados de esta encuesta arrojan resultados sólidos frente a los objetivos esperados de la gestión de los Bancos de Programas y Proyectos territoriales planteado por DNP (Departamento Nacional de Planeación, 2021). En general el porcentaje de satisfacción frente a todas las preguntas superan el 93%. La pregunta (86%) con menos puntaje de satisfacción frente a los resultados de gestión planteados fue:

“¿Considera que el BPI municipal de San Francisco Utiliza el Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas – SUIFP como herramienta informática tanto para consolidar la información de la inversión pública, como para aquellas entidades que no cuentan con herramientas que le permitan gestionar el ciclo de inversión de sus proyectos?”

En cuanto a la pregunta: ¿El patrocinador (directores, subdirectores, secretarios de dependencias y asesores de la alcaldía) y otros involucrados se comprometen a la hora de establecer una dirección para el proyecto que armonice con los mejores intereses de todos los involucrados? Se obtuvo un resultado de satisfacción de 100% siendo esta la más alta.

En general, en las preguntas relacionadas con la administración de los programas y proyectos del Banco es satisfactoria y con calificación de satisfacción muy alta. Eso es congruente con los resultados para el 2021 de eficacia y eficiencia de la Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (ver anexo 4) donde se resalta un resultado del 92,52 logrando un estado de *sobresaliente*.

En lo referente a las preguntas relacionadas con los componentes de objetivos sociales, económicos y de transparencia de los programas y proyectos, el resultado fue muy similar. Logrando un estado de satisfacción muy alto con una media superior de 94%.

En conclusión, frente los resultados de satisfacción general son muy altos, logrando una medición de satisfacción acorde con los resultados obtenidos por las mediciones de gestión propuestos para el Plan de desarrollo local y el Banco de Programas y Proyectos.

Pero estos datos solo miden la percepción de la gestión según los lineamientos y parámetros dados por DNP y el Ordenamiento Territorial. En ningún caso se mide otros aspectos que impactan de manera directa con la gestión y la calidad del servicio público. Para ello se requiere una herramienta como las encuestas de OPM3 que miden el grado de madurez de un servicio y que mide, de forma multidimensional esta gestión y la ejecución estratégica de los procesos.

3.5 Grado de Madurez Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal de San Francisco.

OPM3 se caracteriza por ser un enfoque multidimensional en lugar de un sistema basado en niveles. Al examinar las dimensiones principales identificadas en el cuestionario, se obtuvieron los siguientes resultados:

3.5.1 Grado de madurez por dominios

Este análisis establece una relación entre cada mejor práctica y uno o más de los dominios de OPM3, que incluyen la gestión de proyectos, la gestión de programas y la gestión de carteras. Estos dominios se ordenan de manera descendente según la ejecución estratégica, es decir, portafolios, programas y proyectos. Cada dominio cuenta con sus propios conjuntos de procesos característicos y áreas de conocimiento definidas. (Ver anexo 3)

Tabla 10.

Grado de madurez por dominios

DOMINIOS DE LA OPM3	No. DE PRÁCTICAS	CRITERIO DE Puntuación				%
		No Implementado (0)	Parcialmente Implementado (1)	Aplica Plenamente (2)	Aplica En Totalidad (3)	
Proyectos	55	43	12			22%
Programas	37	35	2			5%
Portafolio	59	49	10			17%
TOTAL	151	127	23	1	0	16%

Fuente: elaboración propia.

El dominio básico de la OPM es el de proyectos, compuesto por un total de 44 prácticas, de las cuales 28 no se encuentran implementadas, 7 están parcialmente implementadas, 1

aplica plenamente y ninguna aplica en la totalidad. El dominio de proyectos se ha implantado tan solo el 22%, el de programas el 5% y el de portafolio el 17%.

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

En el análisis, se prolongará que los dominios de programa y portafolio no se apliquen adecuadamente en términos de sus grupos de procesos y áreas de conocimiento. Esto se debe a una baja ponderación obtenida ya la falta de una cultura de implementación en OPM3. Es importante destacar la necesidad de un desarrollo adecuado en la gestión de proyectos para estos dos dominios, ya que constituye su base o apoyo, incluyendo los aspectos contemplados en las áreas de conocimiento de la guía PMBOK.

Tabla 11.

Grado de madurez grupos de procesos

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

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo encontrado en las respuestas de las 54 preguntas de gestión de procesos de la encuesta se concluye: **1.** Las mejores prácticas en los procesos de gestión de proyectos no se han implementado, tan solo el 20% se han efectuado parcialmente. **2.** Ninguna práctica en los procesos de gestión de proyectos se ha implementado plenamente, ni tampoco en su totalidad. **3.** Los procesos de gestión de proyectos que más prácticas tienen son los de planificación, ejecución y monitoreo; pero solo se han se han implementado

parcialmente 8 de 37. **4.** El proceso de cierre no se ha implementado en ninguna de sus cinco prácticas.

3.5.3 Nivel de madurez en áreas de conocimiento para el dominio proyecto

Tabla 12:

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

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

Fuente: elaboración propia.

Basándonos en las respuestas obtenidas de las 55 preguntas aplicadas a las áreas de conocimiento del cuestionario, se pueden extraer las siguientes conclusiones: Tan solo el 21% de las mejores prácticas no se han implementado hasta el momento. Del conjunto de prácticas implementadas, el 91% se realiza de manera parcial. Ninguna de las prácticas en los procesos de las áreas de conocimiento se realiza o implementa en su totalidad. Entre todas las áreas de conocimiento, la gestión de la integración cuenta con la mayor cantidad de prácticas, pero únicamente se ha implementado parcialmente el 6 de las 39 prácticas existentes.

Debido a estos hallazgos, se ha llevado a cabo un proceso de recopilación de información para establecer la línea base del nivel de madurez en OPM3 (Gómez, 2006).

Los resultados de este análisis se presentan en la tabla 10, que muestra la distribución porcentual de los datos recopilados.

3.5.4 Distribución porcentual grado de madurez

Tabla 13

Distribución porcentual grado de madurez línea base

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

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14.

Línea base indicadores OPM3 del Banco de programas y proyectos de inversión municipal de San Francisco, Antioquia.

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

Proyecto

17%

Muy Bajo

83%

Fuente: elaboración propia.

Después de analizar los datos obtenidos de la línea de base del Banco de Proyectos y evaluar los criterios establecidos, se puede concluir que el nivel de madurez es extremadamente bajo. La mayoría de las ponderaciones de las prácticas se sitúan entre el 0% y el 17%. Es importante tener en cuenta que no se aplicó el cuestionario completo, lo cual puede influir en los resultados.

En cuanto a los componentes evaluados, la gestión de los interesados y de las comunicaciones presentan un grado de madurez relativamente más alto. Sin embargo, es necesario reconocer que hay un margen significativo para mejorar en todos los procesos. Los desfases, es decir, las diferencias entre el estado actual y el estado óptimo, son en general superiores al 50%, lo que indica que se requiere un trabajo considerable para fortalecer todos los procesos de mejora.

Siendo así, los resultados revelan una baja madurez en el nivel de los proyectos evaluados. Se deben tomar medidas para abordar los desfases identificados y fortalecer todos los aspectos relacionados con los procesos de mejora. Esto permitirá avanzar hacia niveles de madurez más altos y mejorar la eficacia en la gestión de proyectos en el Banco.

3.6 Integración de la metodología actual aplicada en el Banco de Programas y Proyectos con los estándares internacionales PMI

Los estándares, emanados del DNP y de cumplimiento obligatorio para todas las entidades territoriales, buscan brindar un mayor control sobre los proyectos. Estos estándares difieren en con estándares internacionales, en particular con los de PMI. Estas diferencias incluyen la falta de enfoque en la interdependencia de actividades, la falta de

una programación clara en la metodología actual, la incompatibilidad del software utilizado, la limitada capacidad de seguimiento y evaluación, la ausencia de listas de chequeo y la falta de una organización de programas y proyectos estratégicos en el Banco.

A pesar de estas diferencias, tanto la metodología actual como los estándares del PMI comparten las etapas del ciclo de vida del proyecto: iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre. Cada una de estas etapas tiene procesos específicos que se deben seguir para garantizar el éxito del proyecto. Es importante destacar que la gestión de proyectos es un proceso en constante evolución, por lo que la integración de estándares internacionales como los del PMI puede contribuir a una mejora continua en la administración de proyectos de la Alcaldía.

Tabla 15.

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

ASPECTO	GERENCIA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS	METODOLOGÍA MUNICIPIO SAN FRANCISCO
Relación entre proyectos o programas	Los proyectos o programas no tienen que estar directamente relacionados para poder estar en el mismo portafolio	Los proyectos no son estructurados bajo estándares PMI o Project Management, sino por la metodología MGA, con dificultades para integrar proyectos a los programas, así como para llevar a cabo un correcto seguimiento y medición.
Priorización	La recaudación y el respaldo pueden asignarse sobre la base de categorías de riesgo/recompensa, líneas de negocio específicas o tipos generales de proyectos, como la mejora de la infraestructura y del proceso interno	La priorización de los recursos está direccionada a una distribución de recursos por áreas o dependencias asignadas a proyectos sin competir por estos para establecer su nivel de aporte a los objetivos estratégicos.
Exclusión de Proyectos	Exclusión oportuna de proyectos que no cumplan con los objetivos estratégicos del portafolio	Se pueden formular y ejecutar proyectos que estén matriculados con metas en el Plan de Desarrollo, pero no necesariamente pueden aportar a la estrategia global del municipio.

Alineamiento con objetivos estratégicos	Los proyectos y programas de un portafolio atienden la visión y los objetivos estratégicos del portafolio	Existe una alineación entre objetivos estratégicos, planes, programas y proyectos como estructura del Plan de Desarrollo, pero esta alineación no tiene interrelación con el peso o participación en el aporte a los objetivos estratégicos.
Calificación de proyectos y programas	Los proyectos y programas deben ser calificados (medidos, priorizados, entre otros). Cada proyecto es evaluado conforme a su complejidad, aporte a la estrategia de la empresa e impacto de sus beneficios	Está fortalecida en la formulación de proyectos y programas. Es débil en un sistema gerencial, metodología y soporte para el seguimiento, monitoreo, control y evaluación de la calidad de la ejecución, e impacto de los beneficios.
Monitoreo y control	Se requiere contar con mecanismos de seguimiento y control sobre la ejecución de los componentes del portafolio	Es débil, se hace, pero no bajo estándares de gerencia de proyectos y programas.
Interrelación entre portafolios, programas y proyectos	Un proyecto o programa puede estar en más de un portafolio	Existe una estructura de dependencias que tienen muy pocos proyectos y otras con muchos programas y proyectos, con la necesidad de fortalecer su interrelación.
Relación con el valor del negocio	Habilita a la organización a identificar y seleccionar las inversiones que maximizarán el valor del negocio; por lo tanto, implica la evaluación, revisión y planificación periódica del portafolio de proyectos a mediano y largo plazo, la ejecución de un número representativo de proyectos completos y el aporte de resultados significativos en el desempeño de la organización.	Se hace necesario gerenciar los indicadores de impacto, donde se monitoree el avance o mejora de ellos con respecto a las intervenciones.
Diseño del procedimiento de priorización	Existencia de un procedimiento para la priorización de los proyectos	Existen lineamientos y políticas para la distribución de recursos a las áreas o dependencias del municipio de acuerdo a los ingresos.
Estandarización	Empleo de plantillas estandarizadas	Estandarización en la formulación de los proyectos
Tolerancias	Definición de un umbral de tolerancia a los desvíos de la planificación.	Débiles políticas al control de cambios en los proyectos
Ajustes y actualizaciones	Revisión regular para determinar si se requieren ajustes y actualizaciones a los recursos estimados y si el portafolio está balanceado de forma tal que optimice el valor agregado del negocio.	Existen actualizaciones a los proyectos, pero no necesariamente para equilibrar el portafolio, para optimizar el valor agregado del negocio o de los beneficios estratégicos
Riesgos	Evaluación de los riesgos previo a su inclusión en el portafolio	Identificación de riesgos a nivel de proyectos, pero no a nivel de programas y portafolios.

Evaluación de resultados	Verificación de los resultados de los proyectos comparados con su línea-base	Evaluación ex-ante en la formulación de los proyectos, carencia en la evaluación ex-post de los impactos de los beneficios.
Definición de interdependencias	Determinación de las interdependencias entre los proyectos y programas del portafolio para su conocimiento y gestión	Existen en los proyectos actividades o alcanzables que se relacionan con otros proyectos, pero no hay una gestión de programa que los integre.
Herramienta para la priorización de proyectos y portafolios	Se sugiere el uso de la herramienta Project WebApplication (PWA)	Limitaciones en la herramienta informática para la gestión y priorización de los portafolios, programas y proyectos
Mezcla de proyectos	Cada portafolio debe reflejar superperfil organizativo único con una mezcla de proyectos que combinen los de bajo y alto riesgo	La mezcla de proyectos se lleva a cabo a través de las dependencias

Conclusiones.

Esta investigación tiende a sensibilizar al municipio de San Francisco acerca de la necesidad de revisar la estructura y funcionamiento de la Oficina del Banco de Proyectos de Planeación Municipal. Esto se busca lograr una mayor eficacia en la consecución de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo y optimizar la oferta de recursos en beneficio de la comunidad.

A través de la aplicación del modelo OPM3, se ha logrado obtener una valiosa evaluación del nivel de madurez del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal de San Francisco. Esto permite identificar y analizar la necesidad de implementar la gerencia estratégica de proyectos a través de la administración por portafolio. También se ha constatado que los procesos de iniciación, planeación, ejecución y control se llevan a cabo, pero no se han establecido las mejores prácticas según el enfoque del PMI, que incluye estandarizar, medir, controlar y mejorar.

En el Municipio de San Francisco existen dependencias encargadas de administrar proyectos de manera independiente, las cuales no operan bajo la estructura gerencial de una PMO. Esto se debe principalmente a la necesidad de cumplir con los lineamientos del Departamento Nacional de Planeación. Sin embargo, es fundamental integrar metodologías para maximizar el alcance y el impacto de los beneficios. Además, hay dependencias que solo cuentan con un proyecto, por lo tanto, serán parte de la administración del portafolio de todo el municipio.

La gerencia estratégica de las PMO, a través de la administración de portafolios, programas y proyectos, ha tenido una gran acogida en el sector privado, especialmente en las grandes compañías. Sin embargo, su implementación en el sector público representa un

desafío debido a diversas causas, como la rigidez de las estructuras funcionales y administrativas, el cumplimiento de normativas variadas y numerosas, la falta de una visión a largo plazo para cada municipio y el país en general como guía para el desarrollo de la gerencia estratégica, los cambios constantes de líderes y personal en las administraciones gubernamentales locales (alcaldías, gobernaciones, ministerios, etc.), la escasa formación en gerencia de proyectos y, en particular, en gerencia de PMO , así como la falta de una oferta académica suficiente en gerencia de portafolio, programas y proyectos aplicados al sector público. Además, se carece de una plataforma tecnológica estándar que respalde la integración del Banco de Proyectos, la gerencia estratégica de la PMO y la gerencia administrativa y financiera del ente gubernamental.

Es importante destacar que la gestión de portafolio, a través de la estructuración de programas y proyectos alineados con los objetivos estratégicos, brinda un amplio panorama que permite ir más allá del alcance individual de un proyecto y fortalecer la gestión en las organizaciones.

El funcionamiento y la inversión pública se basan en la planificación del cumplimiento de políticas, planes, programas y proyectos. Esto representa un gran avance y una ventaja para la implementación de las oficinas de proyectos con enfoque de gerencia de PMO. Sin embargo, antes de implementar la gerencia de una PMO, la Alcaldía de San Francisco, al igual que cualquier entidad territorial, debe organizar la Oficina del Banco de Proyectos para cumplir con las exigencias del Departamento Nacional de Planeación y lograr la integración entre la planificación y la ejecución de los planes, programas y proyectos.

Recomendaciones

Además de todo esto, se puede recomendar algunas acciones para mejorar la eficiencia y efectividad del Banco de Proyectos:

1. Es fundamental que el municipio de San Francisco realice un diagnóstico exhaustivo sobre la efectividad de los planes, programas y proyectos para evaluar el estado del gerenciamiento del portafolio.
2. Se debe tener en cuenta la importancia de establecer metas y estrategias que fortalezcan la gerencia estratégica de programas y proyectos en los planes de gobierno. Esto incluye una cultura de gerencia estratégica de proyectos, programas y portafolios, así como la aplicación y formalización de las mejores prácticas en las áreas de conocimiento, los procesos de gerencia de proyectos y la estructuración y administración de las PMO.

Es decir, Para abordar la rigidez estructural y la falta de visión a largo plazo en el sector público, se debe trabajar en conjunto con organismos gubernamentales para consolidar y simplificar las normativas relacionadas con la gerencia de proyectos. Esto reducirá la complejidad administrativa y facilitará el cumplimiento normativo. Asimismo, es crucial establecer políticas y prácticas que aseguren la continuidad en la implementación de las estrategias de PMO, especialmente ante los cambios constantes en la administración local. Esto implica el desarrollo de manuales de procedimientos detallados, transferencia de conocimientos efectiva, y procesos de transición bien definidos.

3. Es necesario que el municipio de San Francisco establezca estándares que puedan clasificar el portafolio y planificar adecuadamente las dependencias,

impidiendo que funcionen como repositorios de proyectos múltiples. Además, se debe evaluar e identificar los proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la entidad, priorizándolos y calificándolos según su importancia, con el objetivo de mejorar la gestión y generar impacto en la generación de beneficios.

4. Para iniciar un proceso de construcción en el municipio de San Francisco, es esencial identificar las prácticas de gestión de proyectos en función de una PMO que se están realizando a cabo pero que aún no se han reconocido. Esto permitirá desarrollar un plan de mejora que alinee estas prácticas con una sólida gestión de cartera.

Referencias Bibliográficas:

- Betancourt, M., C., Pinzón G., I. y Posada, J. S. (2014). Experiencias de implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín. *Revista EIA*, 11(21), 133-143.
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez, P. (1997). Más allá del dilema de los métodos. Bogotá: Norma.
- Castellanos, T., Gallego, J. C., Delgado, J. y Merchán, L. (2010). Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos. Recuperado de http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/2163/2/1131056_1131054_1_131185_ANEXO_Cap%C3%ADtulo.pdf.
- Communications of the Association for Information System (2008). Estudio de caso de la arquitectura de cartera operacional de Molson Coors. *Communications of the Association for information system*, 21.
- Constitución Política de Colombia (1991). Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>.
- Decreto 2844 (2010). Recuperado de <http://www.suin-uricol.gov.co/viewDocument.asp?id=1495286>

- Departamento Nacional de Planeación (s. f.). Base de desempeño integral 2006-2014. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/Estudios-Territoriales/Indicadores-y-Mediciones/Paginas/desempeno-integral.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación (2016). Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=23338>
- Departamento Nacional de Planeación, D. (2021). CARTILLA ORIENTADORA. PARA LA PUESTA EN MARCHA Y GESTIÓN DE LOS BANCOS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS TERRITORIALES.
- Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible. (2010). Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/DNP/organigrama/subdireccion-territorial-y-de-inversion-publica/Paginas/direccion-de-desarrollo-territorial-sostenible.aspx>
- Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (2005). Sistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Inversión. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pbllicas/Manual_Usuario_Ssepi_ver_5.0.pdf
- Guía metodológica para el seguimiento a la gestión del DNP (2016). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/RD-G01%20Guia%20metodologica%20para%20el%20seguimiento%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20DNP.Pu.pdf>
- Hill, G. (2004). Evolving the project management office: A competency continuum. Recuperado de <http://www.infosectoday.com/IT%20Today/PMO%20Article.pdf>
- Hill, G. (2014). The Complete Project Management Office Handbook. Virginia: Auerbach Publications.
- Inversiones y finanzas públicas (2016). Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/inversiones-y-finanzas-p%C3%ABlicas.aspx>
- MARÍN CIFUENTES, A., & VILLOTA FERNÁNDEZ, W. (2017). REESTRUCTURACIÓN DEL BANCO DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL (DAPM) DE LA ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI.
- Misión y Visión (2019). Recuperado de: <http://www.sanfrancisco-antioquia.gov.co/alcaldia/mision-y-vision>

- Monje, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Neiva: Editorial Surcolombiana.
- Pilkaitė, A. & Chmieliauskas, A. (2015). Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices—A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark. *Public Policy and Administration*, 14(2), 291-306.
- Project Management Institute (s. f.). PMI America Latina. Recuperado de <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatisPMI.aspx>
- Project Management Institute (2013a). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2013b). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rad, P. & Raghavan, A. (2000). Establishing an Organizational Project Office. In: *AACE International Transactions*. AACE International Transactions. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/4002714/establishing-organizational-project-office>
- Santosa, V. & Varajão, J. (2015). PMO as a Key Ingredient of Public Sector Projects' Success—Position Paper. *Procedia Computer Science*, 64, 1190-1199.
- Secretaria de Planeación, Obras Públicas y Desarrollo Económico del municipio de San Francisco. (junio de 2018). BANCO DE PROYECTOS DE INVERSION MUNICIPAL. Obtenido de MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA UNIFICADO DE INVERSIONES Y FINANZAS PÚBLICAS: <http://www.sanfrancisco-antioquia.gov.co/transparencia>

Anexos

Anexo 1

Encuesta de Satisfacción del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal de San Francisco, Antioquía

1. ¿El patrocinador (directores, subdirectores, secretarios de dependencias y asesores de la alcaldía) y otros involucrados se comprometen a la hora de establecer una dirección para el proyecto que armonice con los mejores intereses de todos los involucrados?
2. ¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados para los procesos de inicio o de manejo de iniciativas de proyectos?
3. ¿Considera que el modelo de gestión de la inversión pública del municipio de San Francisco define y prioriza de forma acertada de los problemas de la agenda pública?
4. ¿Considera que la implementación de mecanismos de seguimiento que permitan una gestión transparente efectiva y eficiente en el municipio de San Francisco se están logrando?
5. ¿Considera que el BPI municipal de San Francisco otorga garantía de información de calidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto de inversión?
6. ¿Considera que la disponibilidad de información del BPI municipal de San Francisco es consolidada, pertinente y oportuna sin distinción de las fuentes de financiación?

7. ¿Conoce los componentes legales que sustentan la obligatoriedad para las entidades territoriales de adoptar su BPI y soportar así el gasto público de inversión?
8. ¿Considera que el BPI municipal de San Francisco aplica el Manual de Procesos y Procedimientos con estricta rigurosidad y orienta la pauta de cultura organizacional en torno a la gestión de la inversión pública?
9. ¿Considera que el BPI municipal de San Francisco promueve mediante acto administrativo la oportuna adopción, de las disposiciones legales relacionadas con el funcionamiento del BPI y velar por su cumplimiento?
10. ¿Considera que el BPI municipal de San Francisco Mantiene actualizados los procesos y procedimientos, de conformidad con el marco normativo vigente?
11. ¿Considera que el BPI municipal de San Francisco Establece manuales, procedimientos y metodologías, que garanticen la utilización del BPI como una herramienta dinámica de apoyo en el ciclo de las políticas públicas?
(Cada entidad territorial debe tener un manual de procesos y procedimientos del BPI, que siga los lineamientos metodológicos y procedimentales del DNP)
12. ¿El BPI municipal de San Francisco Adopta y brinda asistencia técnica y asesoría a los formuladores, en las metodologías para la gestión del proyecto en las diferentes etapas de su ciclo de vida, en concordancia con los lineamientos técnicos definidos por el DNP?
13. ¿El BPI municipal de San Francisco fomenta y garantiza el uso de herramientas informáticas estandarizadas para soportar el ciclo de vida del proyecto?
14. ¿Considera que el BPI municipal de San Francisco Utiliza para el registro de la formulación de proyectos, la MGA o la herramienta que defina el DNP??

15. ¿El BPI municipal de San Francisco transfiriere al SUIFP los proyectos para que surtan todo su ciclo de vida?
16. ¿El BPI municipal de San Francisco administrar el sistema de información del BPI, de acuerdo con los procesos y procedimientos adoptados?
17. ¿El BPI municipal de San Francisco Garantiza que la información del ciclo de inversión de los proyectos registrados en el BPI territorial, se encuentren en el Banco Único de Proyectos de Inversión’, es decir, ¿registrarlos en el SUIFP?
18. ¿El BPI municipal de San Francisco Utiliza el Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas – SUIFP como herramienta informática tanto para consolidar la información de la inversión pública, como para aquellas entidades que no cuentan con herramientas que le permitan gestionar el ciclo de inversión de sus proyectos?
19. ¿Considera que el BPI municipal de San Francisco diseña, orienta y dirige la estrategia de capacitación y asistencia técnica en el ciclo de vida de proyectos de la entidad territorial, de acuerdo con las metodologías y lineamientos impartidos por el DNP?
20. ¿El BPI municipal de San Francisco coordina la inclusión del enfoque del Presupuesto Orientado a Resultados, dispuesto por el DNP en los instrumentos de planeación territorial?

Comentarios:

Ficha Técnica.

Promedio para la pregunta 2:	90%	Promedio para la pregunta 12:	93.33%
Promedio para la pregunta 3:	86.67%	Promedio para la pregunta 13:	86.67%
Promedio para la pregunta 4:	85%	Promedio para la pregunta 14:	90%
Promedio para la pregunta 5:	86.67%	Promedio para la pregunta 15:	96.67%
Promedio para la pregunta 6:	88.33%	Promedio para la pregunta 16:	86%
Promedio para la pregunta 7:	95%	Promedio para la pregunta 17:	88.33%
Promedio para la pregunta 8:	86.67%	Promedio para la pregunta 18:	91.67%
Promedio para la pregunta 9:	91.67%	Promedio para la pregunta 19:	96.67%
Promedio para la pregunta 10:	96.67%	Promedio para la pregunta 20:	93.33%
Promedio para la pregunta 11:	91.67%		

El promedio general de la encuesta, considerando los datos reales obtenidos, se calcula sumando los promedios de todas las preguntas y dividiendo entre el número total de preguntas. En este caso, hay 20 preguntas en total.

Promedio general de la encuesta = $(100\% + 90\% + 86.67\% + 85\% + 86.67\% + 88.33\% + 95\% + 86.67\% + 91.67\% + 96.67\% + 91.67\% + 93.33\% + 86.67\% + 90\% + 96.67\% + 86\% + 88.33\% + 91.67\% + 96.67\% + 93.33\%) / 20$

Promedio general de la encuesta = 90.3%

Conclusiones y datos relevantes:

El promedio general de la encuesta es del 90.3%, lo que indica que, en promedio, los participantes tienen una alta satisfacción y percepción positiva en relación a las preguntas planteadas.

Las preguntas que obtuvieron los promedios más altos fueron la 1, 10, 15, 19 y 20, con promedios superiores al 93%. Esto indica que hay un alto nivel de acuerdo y satisfacción en relación a la dirección del proyecto, la utilización del Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas (SUIFP) y la inclusión del enfoque del Presupuesto Orientado a Resultados.

Por otro lado, las preguntas que obtuvieron promedios más bajos fueron la 4, 5, 13 y 16, con promedios por debajo del 87%. Estas áreas podrían ser consideradas para mejorar y fortalecer en el futuro, ya que reflejan una percepción ligeramente menos favorable por parte de los participantes.

En general, se observa una buena valoración en las respuestas, lo cual indica que el BPI municipal de San Francisco está logrando satisfactoriamente los objetivos planteados en términos de gestión transparente, uso de herramientas informáticas estandarizadas y cumplimiento de los lineamientos metodológicos y procedimentales del Departamento Nacional de Planeación (DNP).

Es importante destacar que los resultados obtenidos son específicos para esta encuesta y no representan necesariamente la opinión generalizada de todas las personas involucradas en el proyecto. Para obtener conclusiones más robustas y representativas, sería necesario realizar una encuesta con un mayor número de participantes y una muestra más diversa.

Andrés Felipe Grajales. Encuestador y Analista

Anexo 2

Entrevista Juliana Moreno Botero¹.

Durante la entrevista, se destacó la existencia de inconsistencias en los indicadores de desempeño del DNP (Departamento Nacional de Planeación). Estas inconsistencias se deben a la falta de estandarización y medición de los planes de desarrollo, lo que afecta la fiabilidad de los indicadores según la entrevistada. Se sugiere que la estandarización del Plan de Desarrollo sea el instrumento de evaluación de desempeño para mejorar la situación.

Menciona que la aplicación de estándares internacionales en el sector público es factible y debe complementarse con los lineamientos nacionales emitidos por el DNP. Sin embargo, se reconoce que la implementación de herramientas como la Oficina de Proyectos, basada en el enfoque del PMI (Project Management Institute), requiere una reestructuración adecuada. Esto es más fácil cuando se parte desde cero, como en el caso de una administración municipal más pequeña.

Y, por último, menciona que, a pesar de las dificultades, se destaca que es necesario implementar herramientas que garanticen el avance, progreso y eficacia de la gestión pública a medio y largo plazo. Aunque las herramientas de evaluación del DNP se centran en la vigilancia y control, no son adecuadas para una administración efectiva con un alto grado de madurez.

Entrevista a funcionarias de la Alcaldía de San Francisco².

El análisis de las entrevistas realizadas a funcionarios públicos de la Alcaldía de San Francisco, Antioquia, revela una serie de problemas y debilidades en la administración de los planes, programas y proyectos. Una de las principales carencias es la falta de un sistema integrado que permita enlazar y evaluar conjuntamente todos los procesos. Además, el

¹ Administradora de empresas, Esp. en evaluación socioeconómica de proyectos y magister en gerencia de proyectos y finanzas. Con interés en el trabajo social y desarrollo territorial desde de la visión de las organizaciones privadas, fundaciones u organizaciones no gubernamentales. Experiencia en planeación pública y formulación, estructuración, coordinación y seguimiento de proyectos públicos y privados a nivel nacional, regional y local, con énfasis en proyectos públicos que beneficien y desarrollen económica y socialmente comunidades. Se destaca su labor en Asesor planeación y presupuesto, SENA. Jefe de la Oficina de Planeación, INDER Medellín. Subdirectora de Planeación Social y Económica, Alcaldía de Medellín. Directora evaluación, monitoreo y banco de proyectos, Gobernación de Antioquia

² A petición de los entrevistados, no se destacará ningún nombre propio.

portafolio de planes, programas y proyectos es administrado por las áreas que trabajan de manera independiente y sin sinergia entre ellas.

La estructura de la alcaldía para la formulación, monitoreo, control y seguimiento a los planos, programas y proyectos no siempre es eficiente. Los programas y proyectos no tienen la interdependencia necesaria para unificar e integrar su ejecución, lo que causa desgaste administrativo, de esfuerzos y de recursos. En la estructuración de objetivos estratégicos, programas y proyectos no se establece el rango de importancia valorativa entre ellos, lo que impide determinar la efectividad de un Plan de Desarrollo.

Los informes de rendición de cuentas no reflejan la realidad respecto al buen desempeño, proyección y administración de programas y proyectos. La calidad de vida de la comunidad se ve afectada por una débil administración de los planes, programas y proyectos. El sector público tiene desventajas en la ejecución de proyectos en comparación con el privado debido a la burocracia, la estructura organizacional y los recursos presupuestales limitados.

La Alcaldía de San Francisco, Antioquia presenta debilidades en la ejecución de sus proyectos y cada administración trae planes, programas y proyectos con intereses particulares que no permiten una visión a futuro de la organización o de la ciudad. Además, hay una baja ejecución de los proyectos y programas en una vigencia, excesivas modificaciones de los proyectos y falta de una gerencia coordinada e interrelacionada entre gerentes de programas y proyectos. También se carece de competencias gerenciales de los altos dirigentes del plan de gobierno de la alcaldía, gerencia de stakeholders, establecimiento de un proceso de operaciones continuas y un mapa de interrelaciones entre los proyectos y programas, así como una evaluación de riesgos por programas.

Anexo 3

Encuesta de evaluación del grado de madurez del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal.

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL GRADO DE MADUREZ EN GESTION DE PROYECTOS EN AL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSION MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO ANTIOQUIA

Nombre: BPPIM de San Francisco Antioquia
Fecha: abril de 2023
Lugar: Alcaldía de San Francisco, Antioquia

Objetivo de aplicar el cuestionario: Identificar el grado o nivel de Madurez respecto a los procesos y áreas de conocimiento en Gerencia de Proyectos en Planeación Municipal.

Procedimiento: Se realizará una contextualización al grupo del banco de Proyectos de Planeación Municipal entrevistado para poner en contexto y dejar claro el objetivo de la entrevista; luego el entrevistador planteará una a una las preguntas incluidas en este cuestionario, procurando en cada momento obtener el objetivo de cada pregunta. Para ello, podrán surgir espontáneamente durante la entrevista inquietudes adicionales para aclarar algún concepto o para lograr el objetivo final de la pregunta inicial

METODO DE PUNTUACION MEDICION DE VARIABLES

- 0 No implementado para los Resultados de la Mejor Practica
- 1 Parcialmente implementado para los Resultados de una Mejor Práctica
- 2 Aplica plenamente, no de manera consistente para los Resultados de una Buena Practica
- 3 Aplica en su totalidad, de forma coherente, para los Resultados de una Mejor Práctica

ITEM	PREGUNTAS - DOMINIO PROYECTOS	PUNTUACIÓN	RES-PUESTA	AREAS DE CONOCIMIENTO	PROCESOS DE GESTION DE PROYECTOS	DOMINIOS
1	¿El Patrocinador (Directores, subdirectores, secretarios de dependencias y asesores de la Alcaldía) y otros involucrados se comprometen a la hora de establecer una dirección para el proyecto que armonice con los mejores intereses de todos los involucrados? Comentarios: No en todos los proyectos los involucrados hacen parte del proyecto, y a su vez es muy difícil que estos se comprometan y hagan parte de la dirección del proyecto.	0 1 2 3	0	Gestión de los Interesados	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
2	¿Su organización considera el riesgo durante la selección de proyectos? Comentarios: En la formulación de cada proyecto se contempla los riesgos que pueden afectarle, como también se realiza un proceso de viabilidad del proyecto, no se ha implementado la gestión de riesgos en la priorización o selección de proyectos.	0 1 2 3	1	Gestión del Riesgo	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
3	¿Los objetivos y metas de su organización se comunican y son comprendidos por los equipos de proyecto? Comentarios:	0 1 2 3	2	Gestión de las comunicaciones	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos
4	¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles con respecto al tiempo, el costo y la calidad? Comentarios:	0 1 2 3	1	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
5	¿Su organización mejora continuamente la calidad de los proyectos para lograr la satisfacción del cliente? Comentarios:	0 1 2 3	1	Gestión de la Calidad	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos
6	¿Su organización tiene políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de administración de proyectos? Comentarios:	0 1 2 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
7	¿Su organización ha integrado completamente las áreas de conocimiento del PMBOK a su metodología de administración de proyectos? Comentarios:	0 1 2 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Planificación	Proyectos
8	¿Su organización usa los procesos y técnicas de administración de proyectos de una manera que sea relevante y efectiva para cada proyecto? Comentarios:	0 1 2 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Ejecución	Proyectos
9	¿Su organización usa datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos para planificar y replanificar? Comentarios:	0 1 2 3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Integración Planificación	Proyectos
10	¿Su organización establece el rol de Administrador de Proyecto para todos los proyectos? Comentarios:	0 1 2 3	0	Gestión de los Recursos Humanos	Grupos de Recursos Humanos de Planificación	Proyectos
11	¿Su organización ha establecido estructuras estandarizadas de equipos de proyecto entre dependencias funcionales? Comentarios:	0 1 2 3	0	Gestión de los Recursos Humanos	Grupos de Recursos Humanos de Planificación	Proyectos
12	¿Su organización crea un ambiente de trabajo que apoya, brinda confiabilidad y faculta a los equipos de proyecto a tomar riesgos calculados cuando es apropiado? Comentarios:	0 1 2 3	0	Gestión de los Recursos Humanos	Grupos de Recursos Humanos de Planificación	Proyectos
13	¿Su organización tiene los procesos, herramientas y guías necesarias u otros medios formales para evaluar los niveles de desempeño, de conocimiento y de	0 1 2 3	0	Gestión de los Recursos	Grupos de procesos de	Proyectos

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

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

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

Comentarios:									
54	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0	1	2	3	0	Gestión de la Integración	Grupos de procesos de Monitoreo	Proyectos
Comentarios:									
55	¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre del Contrato, Cierre Administrativo)?	0	1	2	3	0	Gestión de la Integración	Grupos de Procesos de Cierre	Proyectos
Comentarios:									

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

66	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de Programa para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0	1	2	3	0			Programa
Comentarios:									
67	¿Su organización establece y usa los procesos estandarizados y documentados a nivel de Programa para los Procesos de Cierre (Cierre del Contrato, Cierre Administrativo)?	0	1	2	3	0			Programa
Comentarios:									
68	¿Su organización evalúa métricas de los procesos a todos los niveles para realizar mejoras?	0	1	2	3	0			Programa
Comentarios:									
69	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Programa para los Procesos de Inicio?	0	1	2	3	0			Programa

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

79	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0			Programa	
Comentarios:		<input checked="" type="checkbox"/>								
80	¿Su organización establece y usa controles a nivel de Programa para gestionar la estabilidad de los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0			Programa	
Comentarios:										
81	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Programa, para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0			Programa	
Comentarios:										

82	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Programa, para gestionar la estabilidad de los Procesos Principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0			Programa	
Comentarios:										
83	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Programa, para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0			Programa	
Comentarios:										
84	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Programa, para gestionar la estabilidad del Proceso de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0			Programa	
Comentarios:										
85	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de Programa para los Procesos de Inicio (Identificación de necesidades, manejo de iniciativas)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0			Programa	
Comentarios:										
86	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de Programa, para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0			Programa	
Comentarios:										
87	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de Programa, para los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0			Programa	
Comentarios:										
88	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras al nivel de Programa, para los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución de Plan de Proyecto)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0			Programa	
Comentarios:										
89	¿Su organización identifica, valora e implementa <u>mejoras</u> a nivel de <u>Programa</u> , para los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0			Programa	
Comentarios:										
90	¿Su organización identifica, valora e implementa <u>mejoras nivel de Programa</u> para los Procesos Principales de Control (Informe de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0			Programa	
Comentarios:										

91	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de Programa, para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios al Alcance, Control del Cronograma, Control del Costo, Control de la Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0	1	2	3	0			Programa
	Comentarios:								
92	¿Su organización identifica, valora e implementa mejoras a nivel de Programa para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?	0	1	2	3	0			Programa
	Comentarios:								
ITEM	PREGUNTAS - DOMINIO DE PORTAFOLIOS	PUNTUACIÓN				RES-PUESTA	AREAS DE CONOCIMIENTO	PROCESOS DE GESTION DE PROYECTOS	DOMINIOS
93	¿Su organización considera efectivamente la carga de trabajo, las necesidades de negocio/utilidades y los marcos de tiempo para los entregables, para decidir cuánto trabajo en proyectos puede desarrollar?	0	1	2	3	0			Portafolio
	Comentarios:								
94	¿Su organización alinea y prioriza sus proyectos en función de su estrategia de negocios?	0	1	2	3	1			Portafolio
	Comentarios:								
95	¿Esta su organización "proyectizada" en el sentido que tiene políticas y valores en Gestión de Proyectos, un lenguaje común para proyectos y el uso de Procesos de Gestión de Proyectos a través de toda la organización?	0	1	2	3	1			Portafolio

	Comentarios:								
96	¿Su organización usa y mantiene una estructura, una metodología y procesos comunes para gestionar sus proyectos?	0	1	2	3	1			Portafolio
	Comentarios:								
97	¿Están los ejecutivos de su organización directamente involucrados en la Dirección de la Gestión de Proyectos y demuestran conocimiento y apoyo a esa Dirección?	0	1	2	3	1			Portafolio
	Comentarios:								
98	¿Soporta la estructura de su organización esta Dirección de la Gestión de Proyectos?	0	1	2	3	1			Portafolio
	Comentarios:								
99	¿Apoya su organización una comunicación abierta entre todos los niveles?	0	1	2	3	1			Portafolio
	Comentarios:								
100	¿Las personas en diferentes roles y funciones en toda la organización colaboran para definir y acordar metas en común?	0	1	2	3	1			Portafolio
	Comentarios:								
101	¿Tiene su organización una estrategia para retener el conocimiento de los recursos internos y externos?	0	1	2	3	0			Portafolio
	Comentarios:								
102	¿Su organización tiene y apoya a la comunidad interna de Gestión de Proyectos y proactivamente brinda todos los roles requeridos para la Gestión de Portafolios?	0	1	2	3	0			Portafolio
	Comentarios:								
103	¿Su organización motiva la afiliación a comunidades externas de Gestión de Proyectos?	0	1	2	3	0			Portafolio
	Comentarios:								
104	¿Su organización brinda desarrollo y entrenamiento en marcha a los recursos en Gestión de Proyectos?	0	1	2	3	1			Portafolio
	Comentarios:								
105	¿Su organización tiene planes progresivos de carrera para los roles relacionados a proyectos?	0	1	2	3	0			Portafolio
	Comentarios:								
106	¿Realiza su organización Gestión de Portafolios, incluyendo planificación, gestión del riesgo, adquisiciones y gestión financiera?	0	1	2	3	0			Portafolio
	Comentarios:								
107	¿Balancea su organización la combinación de proyectos en un Portafolio para asegurar la salud del mismo?	0	1	2	3	0			Portafolio

	Comentarios:							
108	¿El sistema de gestión de la calidad de su organización, incluye la Gestión de Portafolio?	0	1	2	3	0		Portafolio
	Comentarios:							
109	¿El sistema de gestión de la calidad de su organización es revisado por un cuerpo o entidad independiente?	0	1	2	3	0		Portafolio
	Comentarios:							
110	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados al nivel de Portafolio para el Proceso de Inicio?	0	1	2	3	0		Portafolio
	Comentarios:							
111	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Planificación . (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del alcance, Definición de actividades, Secuenciación de actividades, Estimación de la Duración, Desarrollo del Cronograma, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Planificación de la Gestión del Riesgo)?	0	1	2	3	0		Portafolio
	Comentarios:							
112	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados al nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	0	1	2	3	0		Portafolio

	Comentarios:							
113	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados al nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Ejecución (Ejecución del Plan de Proyecto)?	0	1	2	3	0		Portafolio
	Comentarios:							
114	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)?	0	1	2	3	0		Portafolio
	Comentarios:							
115	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Control? (Informes de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0	1	2	3	0		Portafolio
	Comentarios:							
116	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control de Cambios del Alcance, Control de Cronograma, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0	1	2	3	0		Portafolio
	Comentarios:							
117	¿Su organización establece y usa procesos estandarizados y documentados a nivel de Portafolio para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?	0	1	2	3	0		Portafolio
	Comentarios:							
118	¿Su organización recolecta métricas de aseguramiento de calidad en los proyectos?	0	1	2	3	0		Portafolio
	Comentarios:							
119	¿Su organización tiene un repositorio central de métricas de proyectos?	0	1	2	3	1		Portafolio
	Comentarios:							
120	¿Su organización usa métricas para determinar la eficiencia de los proyectos, programas y portafolios?	0	1	2	3	0		Portafolio
	Comentarios:							
121	¿Su organización usa procesos y sistemas formales de medición del desempeño para evaluar a los individuos y equipos de proyecto?	0	1	2	3	0		Portafolio
	Comentarios:							
122	¿Su organización evalúa y considera la inversión financiera y de recursos humanos al seleccionar proyectos?	0	1	2	3	0		Portafolio

	Comentarios:						
123	¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización seleccionarlos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0
	Comentarios:						Portafolio
124	¿Su organización tiene herramientas de Gestión de Proyectos que están integradas a otros sistemas corporativos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
	Comentarios:						Portafolio
125	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Portafolio para los Procesos de Inicio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0
	Comentarios:						Portafolio
126	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Portafolio para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciación de Actividades, Estimación de la Duración, Desarrollo del Cronograma, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuestación de Costos, Planificación de la Gestión del Riesgo)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0
	Comentarios:						Portafolio
127	¿Su organización establece y usa métricas a nivel de Portafolio para los Procesos Facilitadores de Planificación (Planificación de la Calidad, Adquisición de Personal, Planificación de la Comunicación, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta al Riesgo, Planificación del Aprovisionamiento y Planificación de la Solicitud de Ofertas)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0
	Comentarios:						Portafolio

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

Comentarios:									
137	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores d Ejecución (Aseguramiento de la Calidad, Desarrollo del Equipo, Distribución de la Información, Solicitud de Ofertas, Selección del Proveedor, Administración del Contrato)?	0	1	2	3	0			Portafolio
Comentarios:									
138	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para gestionar la estabilidad de los Procesos Principales de Control (Informes de Desempeño, Control Integrado de Cambios)?	0	1	2	3	0			Portafolio
Comentarios:									
139	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para gestionar la estabilidad de los Procesos Facilitadores de Control (Verificación del Alcance, Control del Cambio del Alcance, Control de Cronograma, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control del Riesgo)?	0	1	2	3	0			Portafolio
Comentarios:									
140	¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Portafolio para gestionar la estabilidad de los Procesos de Cierre (Cierre de Contratos, Cierre Administrativo)?	0	1	2	3	0			Portafolio
Comentarios:									
141	¿Posee su organización un programa para alcanzar la madurez en la Gestión de Proyectos?	0	1	2	3	0			Portafolio
Comentarios:									

Anexo 4

Seguimiento a Planes de Desarrollo (Eficacia) Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial Vigencia 2021

Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial											
Seguimiento a Planes de Desarrollo (Eficacia)											
Vigencia 2021											
Código Departamento	Departamento	Código Municipio	Municipio	Total	Reporte Publicado	Rango	Total Indicadores de Producto del PDM	Indicadores de Producto Programados 2021	Porcentaje de Indicadores de Producto Programados 2021	Indicadores de Producto Ejecutados 2021	Porcentaje de Indicadores Ejecutados 2021

05	Antioquia	05652	San Francisco	92,52	Ok	Sobresaliente	68	67	98,53	59	86,76
----	-----------	-------	---------------	-------	----	---------------	----	----	-------	----	-------

Anexo 5

Programas y Proyectos de Inversión Municipal de San Francisco, Antioquia.

Vigencia 2021- 2023

Id Proyecto	BPIN	Nombre	Fecha creación	Estado
532684	2022056520043 - Territorial	Adquisición de cámaras de seguridad para el fortalecimiento de la seguridad, contribuyendo a la generación de capacidades y espacios sanos para mejorar la convivencia ciudadana en el municipio de San Francisco	14/09/2022	En actualización
530681	2022056520042 - Territorial	Fortalecimiento de unidades microempresariales y apuestas turísticas del municipio de San Francisco	07/09/2022	En actualización
525804		Adquisición de EQUIPOS BIOMEDICOS E INDUSTRIALES PARA LA ESE HOSPITAL DEL MUNICIPIO San Francisco	16/08/2022	Formulación

5236 48	202205652 0040 - Territorial	Fortalecimiento Del Cuerpo Oficial de Bomberos de San Francisco	03/08/2022	Registra do Actualiza do
5208 80		Construcción DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA ESE HOSPITAL SAN FRANCISCO DE ASIS DEL MUNICIPIO DE San Francisco	19/07/2022	Presenta do
5193 71	202205652 0039 - Territorial	Apoyo integral a la población víctima del conflicto armado en el Municipio de San Francisco	11/07/2022	En actualiza ción
5165 07	202205652 0038 - Territorial	Fortalecimiento del manejo integral de residuos sólidos y responsabilidad ambiental en las veredas de Aquitania, Altavista, La Fe, Pocitos, Hinojosa, Boquerón, El Pajui, La Ventana, las Aguadas y Rancho Largo San Francisco	24/06/2022	En actualiza ción
5150 78	202205652 0037 - Territorial	Apoyo actividades públicas patrimoniales en el Municipio de San Francisco	16/06/2022	Registra do Actualiza do
5140 96	202205652 0036 - SGR	Mejoramiento de la Carrera 11 y la Calle 10 en el Municipio de San Francisco	12/06/2022	Registra do Actualiza do
5138 76	202205652 0035 - Territorial	Fortalecimiento seguridad y convivencia ciudadana en la construcción de SACUDETE Municipio de San Francisco	10/06/2022	En actualiza ción
5097 83	202205652 0034 - Territorial	Mantenimiento manual de la Red Vial Municipal y Departamental y mejoramiento caminos veredales en las veredas y corregimiento de la Zona rural del Municipio de San Francisco	18/05/2022	Presenta do
5043 67	202205652 0033 - Territorial	Fortalecimiento de la prestación de servicios de salud de la E.S.E hospital san Francisco de Asis en el Municipio de San Francisco	19/04/2022	Registra do Actualiza do
4893 05	202205652 0032 - Territorial	Asistencia y aseguramiento en salud en el Municipio de San Francisco	26/01/2022	Registra do Actualiza do
4892 79	202205652 0031 - Territorial	Asistencia técnica rural a unidades productivas agropecuarias del municipio de San Francisco	26/01/2022	Registra do Actualiza do
4883 39	202205652 0029 - Territorial	Fortalecimiento de las Estrategias de Equidad de Genero en el Municipio de San Francisco	25/01/2022	Registra do Actualiza do
4883 09	202205652 0030 - Territorial	Fortalecimiento institucional de la Secretaría de Hacienda del Municipio de San Francisco	25/01/2022	Registra do Actualiza do
4835 77	202205652 0027 - Territorial	Consolidación del sistema de información (catastral) y desarrollo de procesos de producción de información para la toma de desiciones, infraestructura de datos espaciales del Municipio de San Francisco	16/01/2022	Registra do Actualiza do
4833 26	202205652 0028 - Territorial	Fortalecimiento de acciones afirmativas con Enfoque Diferencial dirigidas a población LGBTIQ+ para prevenir situaciones de vulneración de los derechos humanos en el municipio de San Francisco	15/01/2022	Registra do Actualiza do
4829 88	202205652 0025 - Territorial	Fortalecimiento del sector de agua potable y saneamiento básico en el municipio de San Francisco	14/01/2022	En actualiza ción
4829 70	202205652 0026 - Territorial	Fortalecimiento de la oferta turística del Municipio de San Francisco	14/01/2022	Registra do Actualiza do
4775 59	202205652 0015 - Territorial	Fortalecimiento de la participación ciudadana y política del Municipio de San Francisco	03/01/2022	Registra do Actualiza do

4775 44	202205652 0014 - Territorial	Implementación de la Política Publica de Víctimas del Conflicto Armado en el municipio de San Francisco	03/01/2022	Registra do Actualiza do
4775 35	202205652 0007 - Territorial	Fortalecimiento de la cobertura, la calidad y la educación inclusiva en el Municipio de San Francisco	03/01/2022	Registra do Actualiza do
4773 44	202205652 0013 - Territorial	Fortalecimiento de la tecnología de la información y la comunicación de las TICS en el Municipio de San Francisco	03/01/2022	Verificaci ón
4770 72	202205652 0008 - Territorial	Fortalecimiento de los bienes de uso público pertenecientes al Municipio de San Francisco	03/01/2022	Registra do Actualiza do
4770 50	202205652 0024 - Territorial	Fortalecimiento de la salud pública en el municipio de San Francisco	02/01/2022	Registra do Actualiza do
4770 44	202205652 0010 - Territorial	Implementación estrategias de atención integral y diferencial a la primera infancia, la infancia y la adolescencia del municipio de San Francisco	02/01/2022	Registra do Actualiza do
4770 13	202205652 0012 - Territorial	Implementación y fortalecimiento de estrategias de promoción y participación juvenil del municipio de San Francisco	02/01/2022	Registra do Actualiza do
4770 08	202205652 0011 - Territorial	Fortalecimiento institucional de la secretaría de Planeación del Municipio de San Francisco	02/01/2022	Registra do Actualiza do
4769 79	202205652 0009 - Territorial	Fortalecimiento de la convivencia ciudadana, seguridad y derechos humanos del Municipio de San Francisco	02/01/2022	Registra do Actualiza do
4769 71	202205652 0023 - Territorial	Implementación de estrategias para la Gestión del cambio climático en el Municipio de San Francisco	02/01/2022	Registra do Actualiza do
4769 67	202205652 0006 - Territorial	Ampliación y mantenimiento del servicio de alumbrado público en el municipio de San Francisco	02/01/2022	Registra do Actualiza do
4766 88	202205652 0005 - Territorial	Fortalecimiento por la Proteccion de las personas Mayores en el Municipio de San Francisco	31/12/2021	Registra do Actualiza do
4761 68		Fortalecimiento del sector de agua potable y saneamiento básico en el municipio de San Francisco	29/12/2021	Presenta do
4761 45	202205652 0002 - Territorial	Mejoramiento de vivienda en el municipio de San Francisco	29/12/2021	Registra do Actualiza do
4760 82	202205652 0001 - Territorial	Mejoramiento de la malla vial urbana y rural del municipio de San Francisco	29/12/2021	Registra do Actualiza do
4749 55	202105652 0059 - Territorial	Fortalecimiento de estrategias para la Inclusión productiva de pequeños productores rurales y aprovechamiento de mercados externos en el Municipio de San Francisco	27/12/2021	Solicitud de Informaci ón MGA
4725 93	202105652 0058 - Territorial	Construcción y mejoramiento de vivienda en vivienda urbana y rural dispersa en San Francisco	20/12/2021	Registra do Actualiza do
4694 20	202105652 0056 - Territorial	Prevención atención y mitigación de desastres naturales y antrópicos en el municipio de San Francisco	09/12/2021	Registra do Actualiza do

4612 80	202105652 0057 - Territorial	Protección integral para el mejoramiento de la calidad de vida a la población Adulta mayor del Municipio San Francisco	12/11/2021	Registra do Actualiza do
4612 74	202105652 0055 - Territorial	Apoyo en atención integral a los adulto mayores, impactando su condición nutricional de salud y bienestar del Municipio de San Francisco	12/11/2021	Registra do Actualiza do
4612 67	202105652 0053 - Territorial	Mantenimiento coordinación, operacióny prestación de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y ase en el corregimiento de Aquitania del Municipio de San Francisco	12/11/2021	Registra do Actualiza do
4612 65	202105652 0054 - Territorial	Construcción operacion, mantenimiento, reposición y expansión del servicio de alumbrado público urbano y rural del Municipio de San Francisco	12/11/2021	Registra do Actualiza do
4612 53	202105652 0052 - Territorial	Subsidio de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo a los suscriptores de los estratos 1, 2 y 3 vigencia 2022 del municipio de San Francisco	12/11/2021	Registra do Actualiza do
4612 30	202105652 0051 - Territorial	Construcción mantenimiento de la placa polideportiva de la vereda la cristalina, corregimiento de Aquitania, Municipio de San Francisco	12/11/2021	Solicitud de Informaci ón MGA
4612 08	202105652 0050 - Territorial	Implementación del programa de alimentación escolar -PAE- por medio del cual se brinda un complemento alimentario a los niños beneficiarios de la matrícula oficial del Municipio San Francisco	12/11/2021	Registra do Actualiza do
4511 22		Rehabilitación y adecuación del coliseo municipal de San Francisco, Antioquia	17/10/2021	Presenta do
4432 95	202105652 0048 - Territorial	Contribución a la seguridad alimentaria mediante el fortalecimiento de unidades productivas porcolicas con mujeres cabezas de hogar, en el Corregimiento de Aquitania, Municipio de San Francisco	22/09/2021	Registra do Actualiza do
4338 33	202105652 0047 - Territorial	Mejoramiento de viviendas en el area Urbana y Rural (VIGENCIAS FUTURAS) en el Municipio de San Francisco	24/08/2021	Presenta do
4336 80	202105652 0046 - Territorial	Apoyo logístico en la semana de seguridad vial del Municipio de San Francisco	24/08/2021	Registra do Actualiza do
4318 36	202105652 0045 - Territorial	Implementación quirúrgica y control animal mediante esterilización de perros y gatos en el Municipio San Francisco	18/08/2021	Registra do Actualiza do
4317 56	202105652 0044 - Territorial	Protección integral para el mejoramiento de la calidad de vida de la población adulta mayor del municipio San Francisco	18/08/2021	Registra do Actualiza do
4227 04	202105652 0043 - Territorial	Apoyo a Mujeres Cabeza de Familia en la Creación de Empresas en el Municipio de San Francisco	14/07/2021	Registra do Actualiza do
4217 33	202105652 0042 - Territorial	Construcción de Bicimotorruta y servicios complementario en el Municipio de San Francisco	11/07/2021	Registra do Actualiza do
4158 24	202105652 0040 - Territorial	Saneamiento de las aguas residuales domesticas, mediante la construcción de colectores y optimización de la PTAR El Cascajo en el área urbana del Municipio de San Francisco	17/06/2021	Solicitud de Informaci ón MGA
4085 67		Mejoramiento e vías terciarias mediante la construcción de placa huella y obras complementarias de un tramo de vía en la Vereda Guacales en el Municipio de San Francisco	25/05/2021	Presenta do
4082 34	202105652 0041 - SGR	Mejoramiento de vías urbanas (Fase 2) en el Municipio de San Francisco	24/05/2021	Registra do Actualiza do

4072 06	202105652 0039 - Territorial	Construcción del proyecto sacudete al parque TIPO 1, OPCIÓN 4 del Municipio de San Francisco	21/05/2021	Registra do Actualiza do
4065 59	202100004 0004 - Territorial	Mejoramiento de las vías terciarias mediante la construcción de placa huella y obras complementarias de un tramo de vía en la Vereda Guacales en el Municipio de San Francisco	19/05/2021	Solicitud de Informaci ón MGA
4005 31	202105652 0038 - Territorial	Actualización de la Formación Catastral urbana del municipio de San Francisco	29/04/2021	Solicitud de Informaci ón MGA
4004 33	202105652 0036 - Territorial	Adquisición de equipos de movilidad para personas en situación de discapacidad del municipio de San Francisco	29/04/2021	Solicitud de Informaci ón MGA
4003 60	202105652 0035 - Territorial	Contribución a proyectos de inversión orientados a indicadores de resultados enmarcados en Plan de Desarrollo (Comunicación y logística) "ES TIEMPO DE CRECER" 2020-2023, en el Municipio de San Francisco	28/04/2021	Registra do Actualiza do
3811 87	202105652 0037 - Territorial	Adecuación de Jardín de Vida del Municipio de San Francisco	24/02/2021	Registra do Actualiza do
3746 49	202105652 0033 - Territorial	Subsidio de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo del municipio de San Francisco	08/02/2021	Solicitud de Informaci ón MGA
3705 11		Formación y apropiación de las TICS en espacios todos los espacios de aprendizaje en el Municipio de San Francisco	29/01/2021	Formulac ión
3687 62	202105652 0032 - Territorial	Construcción , mejoramiento y mantenimiento de vías urbanas y terciarias del Municipio de San Francisco	26/01/2021	Registra do Actualiza do
3684 61	202105652 0029 - Territorial	Fortalecimiento al programa Mas Familias (Programas de la superación de la pobreza extrema) en el Municipio de San Francisco	26/01/2021	Registra do Actualiza do
3684 19	202105652 0027 - Territorial	Mejoramiento e la infraestructura de alumbrado público del Municipio de San Francisco	26/01/2021	Registra do Actualiza do
3681 86	202105652 0026 - Territorial	Conservación y protección de los cuerpos hídricos e implementación del uso eficiente del recurso en el municipio de San Francisco	26/01/2021	Solicitud de Informaci ón MGA
3635 44		Apoyo a la inspección vigilancia y control en salud pública en el Municipio de San Francisco	17/01/2021	Presenta do
3635 41		Servicio a la población pobre no asegurada en el Municipio de San Francisco	17/01/2021	Presenta do
3635 38	202105652 0030 - Territorial	Implementación de la gestión integral en Salud Pública para el Municipio San Francisco	17/01/2021	Presenta do
3635 30	202105652 0031 - Territorial	Apoyo regimen subsidiado en el Municipio de San Francisco	17/01/2021	Solicitud de Informaci ón MGA
3634 35	202105652 0001 - Territorial	Optimización acceso a agua potable (Captación, almacenamiento, tratamiento y distribución) en el área Urbana y Rural del Municipio de San Francisco	17/01/2021	Registra do Actualiza do
3634 33	202105652 0002 - Territorial	Saneamiento básico, recolección, transporte, tratamiento y descarga en el área Urbana y rural del Municipio de San Francisco	17/01/2021	Registra do Actualiza do
3634	202105652 0011 -	Fortalecimiento del ordenamiento territorial, infraestructura pública y desarrollo urbano del Municipio San Francisco	17/01/2021	Registra do

28	Territorial			Actualiza do
3634 16	202105652 0028 - Territorial	Fortalecimiento de las oportunidades de inclusión de las personas con discapacidad en el Municipio de San Francisco	17/01/2021	Registra do Actualiza do
3634 15	202105652 0015 - Territorial	Apoyo integral a la población e situación de discapacidad (Adulto Mayor) del Municipio de San Francisco	17/01/2021	Registra do Actualiza do
3634 07	202105652 0021 - Territorial	Fortalecimiento y promoción del desarrollo turístico del Municipio de San Francisco	17/01/2021	Registra do Actualiza do
3634 06	202105652 0022 - Territorial	Apoyo a asociaciones y alianzas para el desarrollo empresarial e industrial del Municipio de San Francisco	17/01/2021	Registra do Actualiza do
3633 96	202105652 0008 - Territorial	Construcción mantenimiento y adecuación de la infraestructura artística y cultural en el Municipio de San Francisco	17/01/2021	Registra do Actualiza do
3633 93	202105652 0009 - Territorial	Desarrollo integral de seguridad y convivencia ciudadana (Promoción de los métodos de resolución de conflictos) en el Municipio de San Francisco	17/01/2021	Registra do Actualiza do
3633 25	202105652 0010 - Territorial	Fortalecimiento e Inclusión productiva de pequeños productores rurales, para contribuir al bienestar general y a la seguridad alimentaria de la población (Plan Agropecuarios) rural del municipio de San Francisco	16/01/2021	Registra do Actualiza do
3633 23	202105652 0012 - Territorial	Apoyo a proyectos productivos agrícolas y generación de ingresos en el municipio de San Francisco	16/01/2021	Solicitud de Informaci ón MGA
3633 03	202105652 0018 - Territorial	Construcción mantenimiento y mejoramiento de Infraestructura educativa en el Municipio de San Francisco	16/01/2021	Registra do Actualiza do
3632 69		Protección , conservación y recuperación de la estructura ecologica (Cuencas y microcuencas Hidrograficas) en el Municipio de n(noooo) San Francisco	16/01/2021	Presenta do
3632 66	202105652 0024 - Territorial	Apoyo para el fortalecimiento del sector ambiental, resiliencia al cambio climático y Educación ambiental en el Municipio de San Francisco	16/01/2021	Registra do Actualiza do
3632 57	202105652 0025 - Territorial	Implementación de estrategias y proyectos de educación ambiental en el Municipio de San Francisco	16/01/2021	Solicitud de Informaci ón MGA
3630 89	202105652 0006 - Territorial	Construcción y mantenimiento y/o adecuación de escenarios deportivos del Municipio de San Francisco	15/01/2021	Registra do Actualiza do
3625 55	202105652 0017 - Territorial	Fortalecimiento de la gestión escolar para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación básica y media del municipio de San Francisco	15/01/2021	Registra do Actualiza do
3625 44	202105652 0014 - Territorial	Asistencia Integral a la primera infancia, adolescencia y Juventud en el Municipio de San Francisco	15/01/2021	Registra do Actualiza do
3610 07		Fortalecimiento del bienestar laboral de los funcionarios de la Alcaldía del Municipio de San Francisco	12/01/2021	Presenta do
3603 49		Fortalecimiento asesoría y acompañamiento a los organismos de acción comunal Rurales y Urbanas del Municipio de San Francisco	12/01/2021	Presenta do
3602 88	202105652 0003 -	Apoyo atención de la emergencia sanitaria generada por la pandemia COVID-19 en el Municipio de San Francisco	11/01/2021	Presenta do

	Territorial			
3602 80	202105652 0007 - Territorial	Fortalecimiento y difusión de las expresiones culturales y artísticas del municipio de San Francisco	11/01/2021	Registra do Actualiza do
3602 53	202105652 0013 - Territorial	Asistencia integral a la población víctima del conflicto armado para garantizar la prevención, protección, atención, asistencia, reparación integral en el Municipio de San Francisco	11/01/2021	Registra do Actualiza do
3602 26	202105652 0016 - Territorial	Fortalecimiento en la capacidad institucional y logística para garantizar la atención y prevención de desastres en el Municipio de San Francisco	11/01/2021	Registra do Actualiza do
3602 09		Fortalecimiento a la oficina de sisben Municipal de San Francisco	11/01/2021	Presenta do

Anexo 5

MDM. Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Territorial Vigencia 2021 Municipio de San Francisco, Antioquia

Código DANE	Departamento	Municipio	Grupo de capacidades	AR	MDM	Mobilización de recursos	Ejecución de recursos	Gobierno abierto	Ordenamiento territorial	Gestión
05652	Antioquia	San Francisco	G3	1,02	60,78	18,95	72,93	100,00	46,67	59,64

		CO								
--	--	----	--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 6

Ordenanza municipal Creación municipio de San Francisco



REPUBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA
ASAMBLEA DEPARTAMENTAL

ORDENANZA
(17 de febrero/86
"Por medio de la cual se crea el Municipio

LA ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE ANTIOQUIA, en y en especial las que le confiere el artículo 14 de la Ley 14 de 1969.

ORDENA:

Artículo 10.- Créase el Municipio de San Francisco con el punto situado sobre el río Samaná Norte con el Municipio de San Luis. Río Abajo con el río Claro norte hacia el oriente y con el río Claro hasta encontrar el límite de este punto hacia el norte, por los actuales límites de Sonsón hasta encontrar el río Verde el Río Santo Domingo hasta la confluencia de la Quebrada Aguas Arriba hacia el Norte en línea recta hasta encontrar el río Cauca punto de partida,

Artículo 20.- Quedan incluidos en el artículo primero el actual corregimiento de San Francisco, Parícuta, Mesa Norte, Polanda, Concepción.

Artículo 30.- Para los efectos de este nuevo distrito. La vida jurídica del 10. de enero de 1986.



REPUBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA
ASAMBLEA DEPARTAMENTAL

= Hoja Nro. 2 =
ORDENANZA No. 57
(17 de febrero/86)

de dos meses, contados a partir de la vigencia de esta Ordenanza, la forma de liquidación de pago de la deuda que pasa a cargo de las respectivas entidades, según Ley 14 de 1969, artículo 50.

Artículo 50.- El Gobernador del Departamento dictará los decretos correspondientes a la organización y funcionamiento del Municipio de San Francisco y para tal efecto se le autoriza para hacer los traslados necesarios dentro del presupuesto de rentas y gastos del Departamento. Esto para abrir los créditos requeridos y poder dar cumplimiento a esta Ordenanza.

Artículo 60.- Esta Ordenanza rige a partir del 10. de enero de 1986.

Dada en Medellín, a los 29 días del mes de noviembre de 1986

ASAMBLEA DEPARTAMENTAL
DE ANTIOQUIA
RAFAEL GUTIÉRREZ MEJÍA
PRESIDENTE

GABRIEL ARRIAGA URTIZ
SECRETARIO GENERAL

Recibida para sanción del Gobernador. hoy lunes 17 de febrero de 1986.

REPUBLICA DE COLOMBIA
GOBERNACION DE ANTIOQUIA
Medellín, 17 de febrero de 1986

Publíquese y ejecútese la Ordenanza No. 57 "Por medio de la cual se crea el Municipio de San Francisco".

ALBERTO VASQUEZ RESTREPO
GOBERNADOR

GABRIEL SONNY LONDORO JARAMILLO
SECRETARIO DE GOBIERNO

Anexo 7

San Francisco FICHA MUNICIPAL 2019 – 2020 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN

San Francisco



FICHA MUNICIPAL 2019 - 2020

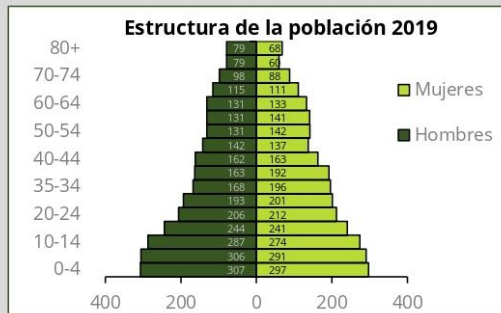
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN
DIRECCIÓN INFORMACIÓN DEPARTAMENTAL

Datos Generales

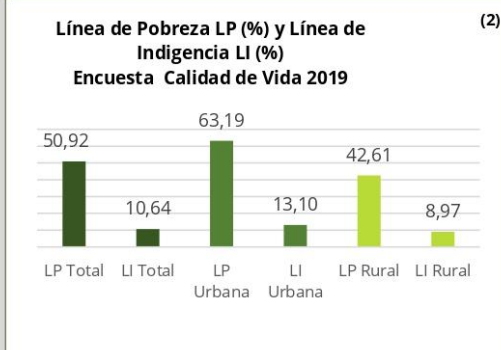
Alcalde		
Diego Alejandro Duque Valencia		
Año de fundación	Año de erección	Categoría
1.830	1.986	6
Extensión km ²	Distancia aproximada a Medellín (1)	
368	95	
Altura cabecera sobre el nivel del mar	Temperatura promedio cabecera municipal °C	
1.250	23	
Corregimientos	Veredas	Población indígena
1	43	1



Población



Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 - DANE. Certificación oficial del 15 de octubre de 2019.



Fuente: Encuesta Calidad de Vida 2019 (ECV 2019). Gobernación de Antioquia.

Población Étnica	
1	Población indígena
33	Población negro, mulato o afrocolombiana
0	Población ROM
0	Población raizal
0	Población palenquera o de San Basilio

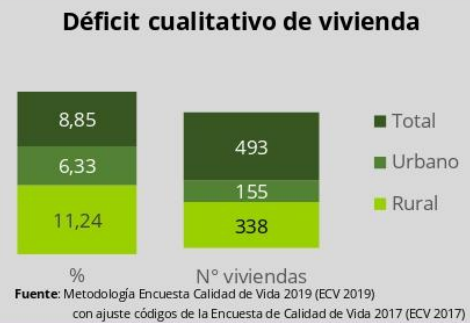
Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 - DANE



Sisbén



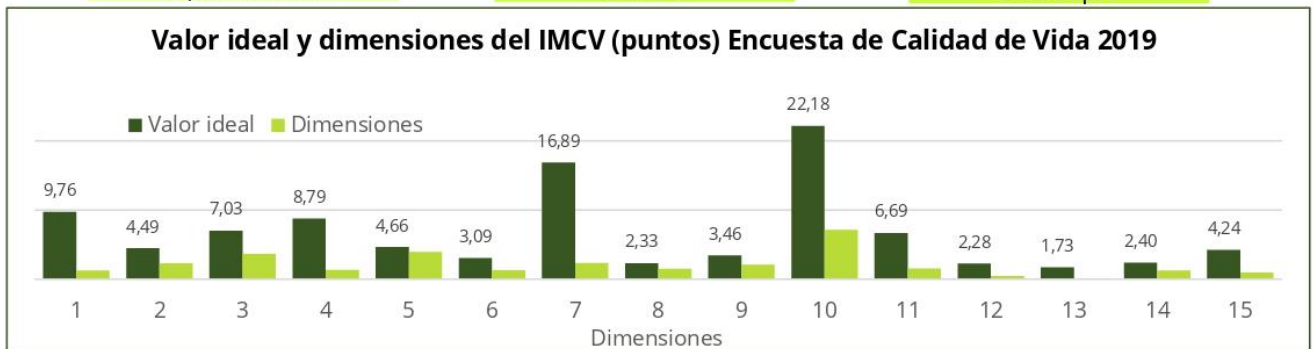
Vivienda



Encuesta de Calidad de vida

Índice Multidimensional de Condiciones de Vida - IMCV 2019

Mide las condiciones de vida de la población del municipio, va de 0 a 100, a mayor valor, mejores condiciones



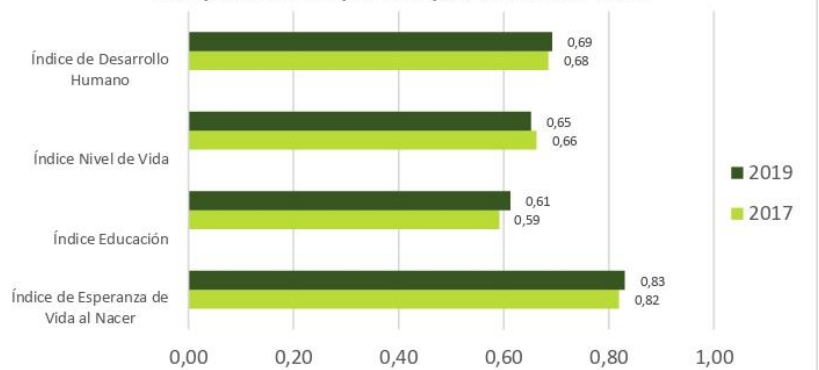
Dimensiones y variables IMCV

1. Entorno y calidad de vida	1,27	6. Movilidad	1,31	10. Vulnerabilidad	7,13
1.1. Estrato de la vivienda	0,51	6.1. Percepción del estado de las vías	0,77	10.1. Hacinamiento	1,90
1.2. Calidad de la vivienda	0,76	6.2. Percepción del transporte público	0,22	10.2. Alimentación de los niños de 0 a 18 años	1,68
2. Acceso a servicios públicos	2,33	6.3. Calidad del transporte público	0,32	10.3. Alimentación de los adultos	1,17
2.1. N° de servicios públicos	0,83	7. Capital físico del hogar	2,37	10.4. N° de niños	1,23
2.2. N° de servicios públicos suspendidos	1,50	7.1. N° de vehículos con 5 años o menos	0,02	10.5. N° de mayores de 70 años	0,54
3. Medio ambiente	3,67	7.2. N° de electrodomésticos	0,91	10.6. Mujer cabeza de hogar por estrato	0,61
3.1. Percepción de la contaminación del aire	0,48	7.3. N° de celulares	0,72	11. Salud	1,55
3.2. Percepción de la contaminación de las quebradas	0,62	7.4. Tenencia de la vivienda por estrato	0,73	11.1. Acceso a la salud	0,50
3.3. Percepción de la contaminación por las basuras	1,05	8. Participación	1,52	11.2. Percepción sobre la calidad de los servicios de salud	0,54
3.4. Percepción de la contaminación por ruido	0,45	8.1. Proporción de votantes en el hogar	0,91	11.3. Proporción de personas en el hogar con sistema de salud contributiva	0,22
3.5. Percepción de la arborización	1,09	8.2. Conocimiento en política del jefe del hogar	0,61	11.4. Sistema de salud del jefe del hogar	0,30
4. Escolaridad	1,36	9. Libertad y seguridad	2,11	12. Trabajo	0,46
4.1. Escolaridad del jefe del hogar	0,49	9.1. Percepción sobre la libertad de expresión	0,87	12.1. Duración del trabajo	0,21
4.2. Escolaridad del cónyuge del hogar	0,87	9.2. Percepción sobre libertad de trasladarse dentro del barrio o vereda	0,84	12.2. Carga económica del hogar	0,25
5. Desescolarización	3,96	9.3. Percepción sobre la seguridad	0,39	13. Recreación	0,15
5.1. Desescolarización de menores de 3 a 12 años	1,39			14. Percepción de calidad de vida	1,26
5.2. Desescolarización de jóvenes entre 13 y 18 años	2,56			15. Ingresos	0,98

Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2017 - 2019

Componentes	2017	2019
IDH	0,68	0,69
NIVEL	Medio	Medio
RANKING	87	94
Esperanza de Vida al Nacer	73,27	73,99
Años Promedio de Escolaridad	5,76	6,01
Años Esperados de Escolaridad	14	14,85
INB Per Cápita PPA US	8.045	7.492

Comparativo IDH por Componentes 2017 -2019



Nota: Cálculos elaborados por la Dirección Información Departamental del Departamento Administrativo de Planeación.

Desempeño Municipal Resultados

Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión FURAG

Índice de Desempeño Institucional Gobernación	83,29
--	--------------

Categoría Municipal	6
----------------------------	----------

Índice de Desempeño Institucional Municipal	61,05
--	--------------

TIPOLOGÍA : <small>No. 44 17-DICH-2018 ADICIONA ORDENANZA-33-2007</small>	Rural
---	--------------

D1 Talento Humano	60,39
POLÍTICA 1 Gestión Estratégica del Talento Humano	59,61
POLÍTICA 2 Integridad	61,66
D2 Direccionamiento Estratégico y Planeación	62,50
POLÍTICA 3 Planeación Institucional	62,23
POLÍTICA 4 Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	77,14
D3 Gestión para Resultados con Valores	59,49
POLÍTICA 5 Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	62,40
POLÍTICA 6 Gobierno Digital	53,69
POLÍTICA 7 Seguridad Digital	54,34
POLÍTICA 8 Defensa Jurídica	69,78
POLÍTICA 9 Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción	59,36
POLÍTICA 10 Servicio al ciudadano	57,12
POLÍTICA 11 Racionalización de Trámites	55,65
POLÍTICA 12 Participación Ciudadana en la Gestión Pública	66,74

Grupo Par	ALCALDIAS - TIPOLOGIA E
------------------	--------------------------------

D4 Evaluación de Resultados	59,90
POLÍTICA 13 Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	59,90

D5 Información y Comunicación	62,77
POLÍTICA 14 Gestión Documental	69,69
POLÍTICA 18 Gestión de la Información Estadística	61,81

D6 Gestión del Conocimiento	64,65
POLÍTICA 15 Gestión del Conocimiento	64,65

D7 Control Interno	61,98
POLÍTICA 16 Control Interno	61,98
POLÍTICA 17 Mejora Normativa	N.D.

Económico

PIB - 2018 pr Producto Interno Bruto

Cifras expresadas en miles de millones de pesos

		San Francisco	Subregión Oriente	Departamento Antioquia
		76,10	13.638,47	141.866,29
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca		7,75	1.485,38	8.052,461
Explotación de minas y canteras		0,00	15,33	2.679,854
Industria manufacturera		0,05	2.176,32	21.041,400
Suministro de electricidad, gas, vapor, aire acondicionado y tratamiento de aguas residuales		0,86	1.515,45	6.426,624
Construcción		22,81	698,60	10.852,678
Total comercio y transporte		8,27	1.883,85	24.186,847
Informática y comunicaciones		1,79	347,44	4.131,831
Actividades financieras y de seguros		0,20	242,31	6.765,254
Actividades inmobiliarias		8,66	1.307,19	12.469,747
Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo		5,41	1.078,30	5,410
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud		12,31	1.433,36	16.505,025
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios		1,15	227,18	3.318,054
Derechos e impuestos		6,85	1.227,75	12.770,990

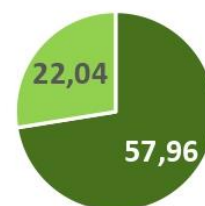
Nota: Cálculos elaborados por la Dirección Información Departamental del Departamento Administrativo de Planeación.

Fiscal

Ley 617 del 2000 - Viabilidad Fiscal y Financiera de los Municipios de Antioquia. Vigencia 2019

Descripción	Ejecución (pesos)
ICLD	\$ 1.916.882.019
GF	\$ 1.111.078.802
Indicador Ley 617/00	57,96%
Límite del gasto municipal	22,04%
Categoría	Sexta
Límite del gasto por Ley según categoría	80%
Administración Central	Cumple
Concejo	Cumple
Personería	Cumple

Cumplimiento
Ley 617 del 2000



■ Indicador Ley 617 ■ % Limite Gasto

Fuente: Gobernación de Antioquia, DAP; Dirección de Planeación, Fortalecimiento Fiscal e Inversión Pública

Indicador Ley 617/00 (GF/ICLD): Un resultado negativo de Limite del Gasto (-) Indicador Ley 617/00 (GF/ICLD), indica que la entidad superó el límite de gastos.

Valores per cápita ingresos y gastos alcaldías municipales 2019

Descripción	Total	Per Cápita
Ingresos totales (valores en pesos)	\$ 20.505.397.812	\$ 3.550.103
Tributarios (valores en pesos)	\$ 484.000.719	\$ 83.795
Transferencias y subvenciones (valores en pesos)	\$ 18.656.197.602	\$ 3.229.951
Gastos		
Gastos sin cierre de ingresos, gastos y costos (valores en pesos)	\$ 13.769.798.758	\$ 2.383.968
Gasto público social (valores en pesos)	\$ 10.994.768.813	\$ 1.903.526
Gasto público educación (valores en pesos)	\$ 777.809.931	\$ 134.662
Gasto público salud (valores en pesos)	\$ 5.593.393.598	\$ 968.385

Fuente: Chip. Contaduría General de la República

Financiero

TIPO INDICADOR	INDICADOR	2018	2019
Solvencia	Endeudamiento total (total pasivos/total activos)	0,06	0,06
	Endeudamiento del patrimonio (pasivo total/patrimonio)	0,06	0,06
	Apalancamiento (activo total/patrimonio)	1,06	1,06
	Razón de autonomía (patrimonio/activo total)	0,94	0,94
	Porcentaje de endeudamiento ((emisión y colocación de títulos de deuda+préstamos por pagar)/(activos-bienes de uso público e históricos y culturales))	1,15%	1,35%
Liquidez	Índice de liquidez (activo corriente/pasivo corriente)	9,76	13,47
	Margen del capital de trabajo (Capital de trabajo/Ingresos Operacionales)	0,38	0,34
Deuda financiera	Endeudamiento financiero (deuda financiera/total activos)	0,01	0,01
	Razón de cobertura de los intereses (utilidad operacional/gasto de intereses)	0,00	0,00
Ingreso	Porcentaje de ingresos por Sistema General de Regalías (Sistema General de Regalías/ingresos)	4,24%	31,70%
	Porcentaje de Ingresos por Sistema General de Participaciones (Sistema General de Participaciones/Ingresos)	49,30%	31,70%
	Porcentaje de ingresos por transferencias (transferencias y subvenciones/ingresos)	90,04%	90,98%
	Porcentaje de ingresos tributarios (tributarios/ingresos)	3,35%	2,36%
	Porcentaje de ingresos por ventas de bienes y servicios (ventas de bienes y servicios/ingresos)	0,00%	0,00%
Gasto	Porcentaje de gastos publico social (gasto público social/gastos)	71,69%	53,62%
	Porcentaje de gastos administrativos y operativos ((gastos de administración y operación+de ventas)/gastos)	11,63%	6,55%

Fuente: Chip. Contaduría General de la República

Valores per cápita ingresos y gastos alcaldías municipales 2019

Descripción	Total	Per Cápita
Ingresos totales (valores en pesos)	\$ 20.505.397.812	\$ 3.550.103
Tributarios (valores en pesos)	\$ 484.000.719	\$ 83.795
Transferencias y subvenciones (valores en pesos)	\$ 18.656.197.602	\$ 3.229.951
Gastos		
Gastos sin cierre de ingresos, gastos y costos (valores en pesos)	\$ 13.769.798.758	\$ 2.383.968
Gasto público social (valores en pesos)	\$ 10.994.768.813	\$ 1.903.526
Gasto público educación (valores en pesos)	\$ 777.809.931	\$ 134.662
Gasto público salud (valores en pesos)	\$ 5.593.393.598	\$ 968.385

Fuente: Chip, Contaduría General de la República

Financiero

TIPO INDICADOR	INDICADOR	2018	2019
Solvencia	Endeudamiento total (total pasivos/total activos)	0,06	0,06
	Endeudamiento del patrimonio (pasivo total/patrimonio)	0,06	0,06
	Apalancamiento (activo total/patrimonio)	1,06	1,06
	Razón de autonomía (patrimonio/activo total)	0,94	0,94
	Porcentaje de endeudamiento ((emisión y colocación de títulos de deuda+préstamos por pagar)/(activos-bienes de uso público e históricos y culturales))	1,15%	1,35%
Liquidez	Índice de liquidez (activo corriente/pasivo corriente)	9,76	13,47
	Margen del capital de trabajo (Capital de trabajo/Ingresos Operacionales)	0,38	0,34
Deuda financiera	Endeudamiento financiero (deuda financiera/total activos)	0,01	0,01
	Razón de cobertura de los intereses (utilidad operacional/gasto de intereses)	0,00	0,00
Ingreso	Porcentaje de ingresos por Sistema General de Regalías (Sistema General de Regalías/ingresos)	4,24%	31,70%
	Porcentaje de Ingresos por Sistema General de Participaciones (Sistema General de Participaciones/Ingresos)	49,30%	31,70%
	Porcentaje de ingresos por transferencias (transferencias y subvenciones/ingresos)	90,04%	90,98%
	Porcentaje de ingresos tributarios (tributarios/ingresos)	3,35%	2,36%
	Porcentaje de ingresos por ventas de bienes y servicios (ventas de bienes y servicios/ingresos)	0,00%	0,00%
Gasto	Porcentaje de gastos publico social (gasto público social/gastos)	71,69%	53,62%
	Porcentaje de gastos administrativos y operativos ((gastos de administración y operación+de ventas)/gastos)	11,63%	6,55%

Fuente: Chip, Contaduría General de la República

Salud

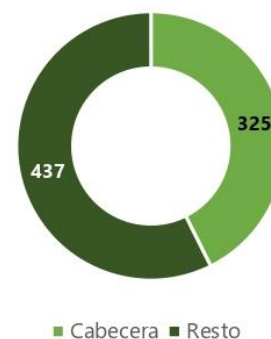
Afiliados a la seguridad social en salud

Subsidiado		Contributivo		de Excepción		Especial		Pendiente por afiliar		Total Afiliados	
Afiliados	%	Afiliados	%	Afiliados	%	Afiliados	%	Afiliados	%	Afiliados	%
5.016	86,84	391	6,77	95	1,64	22	0,38	252	4,36	5.524	95,64

Fuente: SSSDA, Corte a diciembre 2020. <https://www.dssa.gov.co/index.php#>

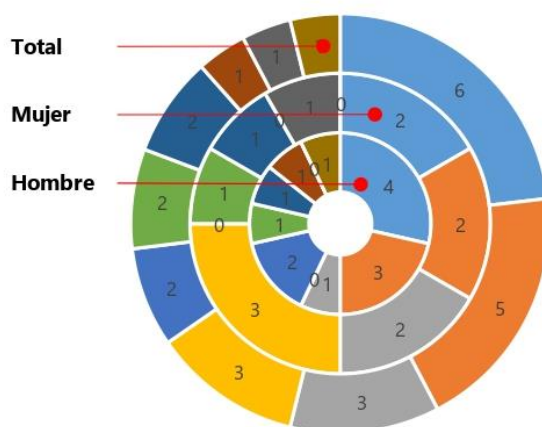
Personas con discapacidad

Tipo de alteración	
Población con dificultad para oír	62
Población con dificultad para hablar	17
Población con dificultad para ver	301
Población con dificultad para Moverse	238
Población con dificultad para agarrar o mover objetos	29
Población con dificultad para entender, aprender o recordar	49
Población con dificultad para comer, vestirse o bañarse	3
Población con dificultad para relacionarse o interactuar	3
Población con dificultad para realizar actividades, que generan problemas cardiacos o respiratorios	59
Total Pesonas con discapacidad	763



Fuente: Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad, Ministerio de Salud y Protección Social. Fecha de corte: diciembre 31 de 2019.

Principales causas de mortalidad



- 1 Enfermedades isquémicas del corazón
- 2 Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores
- 3 Tumor maligno del colon, de la unión rectosigmoidea, recto y ano
- 4 Enfermedades hipertensivas
- 5 Enfermedades cerebrovasculares
- 6 Insuficiencia cardiaca
- 7 Todas las demás formas de enfermedad del corazón
- 8 Enfermedades del apéndice, hernia y obstrucción intestinal
- 9 Otros accidentes que obstruyen la respiración
- 10 Insuficiencia renal

Fuente: DANE, Cálculos SSSDA, 2017

Indicadores de salud	Casos	Tasa
Mortalidad infantil x 1.000 nacidos vivos	0	0,00
Mortalidad materna por x 100.000 nacidos vivos	0	0,00
Mortalidad por cáncer de cuello uterino x 100.000 mil mujeres	0	0,00
Mortalidad por cáncer de próstata x 100.000 mil hombres	0	0,00
Mortalidad asociada al VIH/SIDA x 100.000 mil habitantes	1	17,31
Mortalidad por desnutrición en <5 años x 100.000 mil <5 años	0	0,00
Mortalidad por diabetes mellitus x 100.000 habitantes	0	0,00
Mortalidad por infarto agudo de miocardio x 100.000 habitantes	5	86,57
Mortalidad por tuberculosis pulmonar x 100.000 habitantes	0	0,00
Tasa de Incidencia de sífilis congénita x 100.000 nacidos vivos	0	0,00
Tasa de embarazo en adolescentes de 10 - 14 años x 1.000 mujeres	0	0,00
Tasa de embarazo en adolescentes de 15 - 19 años x 1.000 mujeres	13	28,26

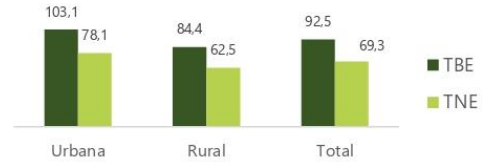
Fuente: DANE, SIVIGILA, procesamiento SSSDA, 2020

Educación

Tasas de escolaridad 2019

Nivel educativo	Tasa Bruta de Escolaridad %			Tasa Neta de Escolaridad %		
	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
Preescolar	88,24	67,65	76,47	86,27	60,29	71,43
Primaria	108,63	94,56	100,68	92,94	74,02	82,25
Secundaria	117,10	89,20	101,35	79,27	63,60	70,43
Media	65,17	55,17	59,51	28,09	28,45	28,29

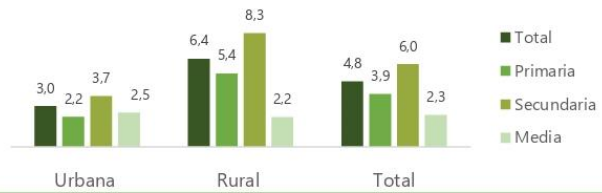
Tasa Bruta y Neta de educación (%) 2019



Matricula 2019

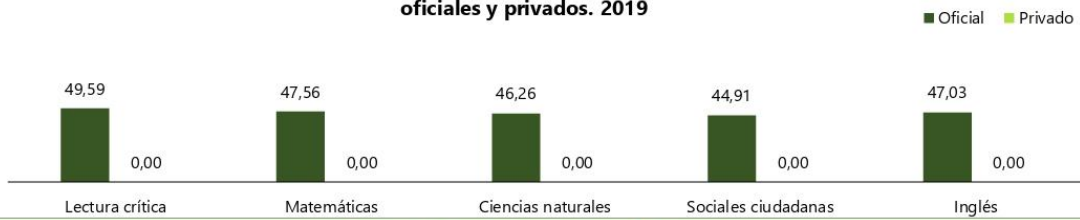
Nivel educativo	Urbano	Rural	Total
Preescolar	45	46	91
Primaria	277	313	590
Secundaria	226	223	449
Media	58	64	122
Total	606	646	1.252

Tasa de deserción (%) 2018



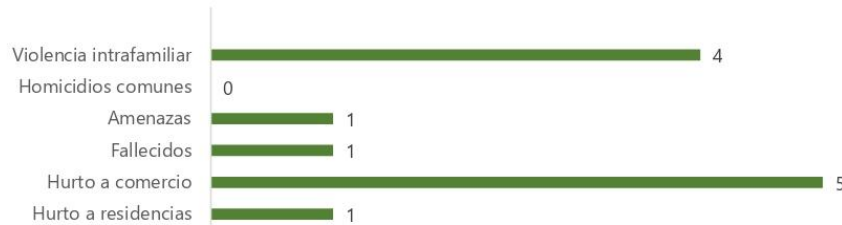
Fuente: Seeduc y municipios certificados en educación. SMAT. 2019

Examen de Estado para ingreso a la educación superior (saber 11°) por establecimientos oficiales y privados. 2019



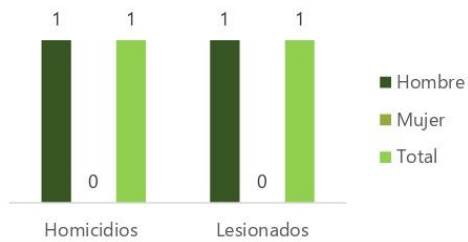
Seguridad y orden público

Delitos registrados por la Policía Nacional. 2019



Fuente: Policía Nacional. Grupo de información y estadística delictiva. 2018

Estadísticas de seguridad vial. 2019



Fuente: Agencia Nacional de Seguridad Vial. Información correspondiente al periodo 1 de enero a 31 de diciembre de 2019

Estadísticas orden público. 2019



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional. Dirección de Estudios Estratégicos. Enero 1 a diciembre 31 de 2019

