

ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA DE LA OFICINA DE PROYECTOS ESPECIALES EN
EL MUNICIPIO DE RIONEGRO ANTIOQUIA

LAURA MELISA ARROYAVE FLÓREZ



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO
FACULTAD DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO
MAESTRÍA EN DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS REGIONALES
MEDELLÍN
2022

Estructuración estratégica de la oficina de proyectos especiales en el municipio de Rionegro
Antioquia

Laura Melisa Arroyave Flórez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Diseño y
Evaluación de Proyectos regionales.

Asesor: Dubal Papamija Muñoz
Magister en Gerencia de proyectos

Institución Universitaria Pascual Bravo
Facultad de Producción y Diseño
Maestría en Diseño y Evaluación de Proyectos Regionales
Medellín
2022

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO	Código:
	Versión:
	Página: 1 de 1

Nombre del trabajo de grado:

Estructuración estratégica de la oficina de proyectos especiales en el municipio de Rionegro Antioquia

Datos de los estudiantes:

Nombres y apellidos	Cédula	Programa	Correo Institucional
Laura Melisa Arroyave Flórez	1.040.180.554	Maestría en diseño y evaluación de proyectos regionales	l.arroyave4388@pascualbravo.edu.co

Modalidad a la que pertenece el Trabajo:

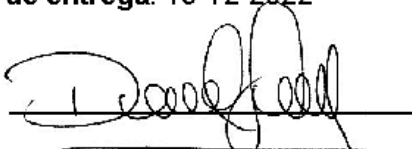
Investigativa Emprendimiento Práctica Formulación proyecto de inversión

CONCEPTO EVALUACIÓN	SÍ	NO
Aprobado	X	
Aprobado con correcciones		
No aprobado		

OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS DEL PROCESO:

Fecha de entrega: 19-12-2022

Firma:



Nombre del Asesor: Dubal Papanija Muñoz

Fecha: 19-12-2022

Elaboró: Jhobana Herrera Díaz	Revisó: Irma Lucía Franco	Aprobó
Fecha: 2020/11/26	Fecha:	Fecha:

Tabla de contenido

2. Resumen ejecutivo del proyecto	6
3. Marco de referencia	8
3.1 Marco contextual	8
3.2 Marco Legal	11
3.3. Antecedentes	13
3.4. Marco teórico	15
4. Identificación	17
4.1 Justificación	17
4.1.1 Contribución a la política pública	19
4.1.1.1. Contribución al Plan Nacional de Desarrollo	19
4.1.1.2 Plan de Desarrollo Departamental o Sectorial	20
4.1.1.3 Plan de Desarrollo Distrital o Municipal	21
4.2. Problemática	22
4.2.1. Identificación y descripción del problema	22
4.2.1.1 Problema Central	22
4.2.1.2 Descripción de la situación existente con relación al problema	22
4.2.1.3 Magnitud actual del problema – Indicadores de referencia (línea base)	23
4.2.1.4 Causas directas e indirectas que generan el problema	23
4.2.1.5 Efectos directos e indirectos generados por el problema	24
4.3 Diagrama de Árbol de Problemas	25
4.4 Participantes	26
4.4.1 Identificación de los participantes	26
4.4.2 Análisis de los participantes	28
4.5 Población	28
4.5.1 Población afectada por el problema	28
4.5.2 Población objetivo de la intervención	29
4.5.3. Características demográficas de la población objetivo	30
4.6. Objetivos	30

4.6.1. Objetivo general e indicadores de seguimiento	30
4.6.2 Objetivos específicos	31
4.7. Diagrama del árbol de objetivos (soluciones)	32
4.8. Alternativas de solución	32
5. Preparación	36
5.1 Estudio de necesidades	36
5.2 Análisis técnico de la alternativa	39
5.3 Localización	43
5.3.1 Localización de la alternativa	43
5.3.2 Factores analizados	44
5.4 Cadena de valor	46
5.5 Análisis de riesgos	1
5.6 Análisis y beneficios	1
6. Evaluación	2
6.2 Flujo económico	2
6.3 Indicadores de decisión (Evaluación económica)	3
7. Programación	5
7. 1 Indicadores de producto	5
7.2 Indicadores de gestión	6
7.3 Fuentes de financiación	7
7.4 Matriz resumen del proyecto	8
8. Plan director del proyecto	12
8.1. Acta de inicio del proyecto	12
8.2. Alcance	25
8.3. Estructura Desglose de Trabajo EDT	28
8.4. Cronograma	30
8.5. Recurso humano	32
8.4. Organigrama	35
8.5. Cargos y funciones	36
8.6. Comunicaciones	39
8.7 Plan de adquisiciones.	42
Referencias	43

Tabla de ilustraciones

Tabla 1 Contribución al plan nacional de Desarrollo	19
Tabla 2 Contribución al plan de desarrollo Departamental	20
Tabla 3 Contribución al plan de Desarrollo municipal	21
Tabla 4 Participantes del proyecto	26
Tabla 5 Población afectada por el problema	29
Tabla 6 Población objetivo de la intervención	29
Tabla 7 Características demográficas de la población objetivo	30
Tabla 8 Indicadores de seguimiento	31
Tabla 9 Definición de criterios de evaluación de alternativas	33
Tabla 10 Elección de alternativa de solución óptima para el proyecto	34
Tabla 11 Estudio de necesidades	39
Tabla 12 Localización del proyecto	44
Tabla 13 Cadena de valor-Presupuesto	1
Tabla 14 -Cuantificación de beneficios del proyecto	1
Tabla 15 Flujo económico	3
Tabla 16 Evaluación económica	4
Tabla 17 Costo por capacidad	5
Tabla 18 Indicadores de producto	6
Tabla 19 Indicadores de gestión	7
Tabla 20 Fuentes de financiación	8
Tabla 21 Matriz resumen del proyecto	8
Tabla 22 Alcance	25
Tabla 23 Estructura Desglose de Trabajo	28
Tabla 24 Plan de comunicaciones	40
Tabla 25 Plan de adquisiciones	42

2. Resumen ejecutivo del proyecto

Lo público, como transformador de realidades; es el eje en el que confluyen las diferentes dinámicas sociales y territoriales que permiten dar prioridad a la inversión del estado, una institución en constante búsqueda de soluciones y retada continuamente por las cambiantes percepciones y situaciones de los que habitan su soberanía.

El presente proyecto, tiene como objetivo lograr una articulación inter institucional fortalecida y funcional en el municipio de Rionegro Antioquia, polo de Desarrollo del Oriente Antioqueño en el que se desatan importantes dinámicas de impacto regional. Es entonces, a partir de la necesidad de gestionar proyectos de largo aliento enmarcados en una visión del territorio a 2043, denominada “Rionegro ciudad sostenible y competitiva” en la cual confluyen grandes propósitos y alternativas de solución que son catalogadas como proyectos estratégicos; en pro de su debida gestión se crea dentro de la estructura organizacional la oficina de “Proyectos especiales” la cual tiene como propósito articular las diferentes dependencias de la Administración Municipal en pro de la ejecución exitosa de estos proyectos y con el fin de entregar herramientas que permitan una formulación y gestión bajo metodologías estructuradas y afines a los requerimientos y criterios de evaluación de las diferentes entidades.

Nace entonces una nueva unidad administrativa, concebida para obrar como dinamizadora de la cultura de proyectos dentro de la entidad, sobre todo de aquellos que marcan la pauta en desarrollos estratégicos y de alto impacto, no solo para el municipio de Rionegro sino dentro de la región del oriente Antioqueño; Esto genera como necesidad la estructuración estratégica que nutra el contenido y propósito de dicha oficina y permita el cumplimiento adecuado de su misión mediante una adecuada articulación institucional.

Palabras clave: Proyectos, institucional, estratégico, Articulación

Abstract

The objective of this project is to achieve a strengthened and functional inter-institutional articulation in the municipality of Rionegro Antioquia, a development hub of Eastern Antioquia in which important dynamics of regional impact are unleashed. It is then, from the need to manage long-term projects framed in a vision of the territory to 2043, called "Rionegro sustainable and competitive city" in which great purposes and alternative solutions converge that are classified as strategic projects; In favor of its due management, the "Special Projects" office is created within the organizational structure, whose purpose is to articulate the different dependencies of the Municipal Administration in favor of the successful execution of these projects and in order to deliver tools that allow a formulation and management under structured methodologies and related to the requirements and evaluation criteria of the different entities.

A new administrative unit was then born, conceived to act as a catalyst for the culture of projects within the entity, especially those that set the tone in strategic and high-impact developments, not only for the municipality of Rionegro but also within the region. from eastern Antioquia; This generates as a necessity the strategic structuring that nourishes the content and purpose of said office and allows the adequate fulfillment of its mission through an adequate institutional articulation.

Keywords: Projects, institutional, strategic, articulation.

3. Marco de referencia

3.1 Marco contextual

Actualmente, uno de los retos más relevantes de la gestión pública es la eficiencia, como uno de sus principios rectores y el cual está sujeto al cumplimiento de las metas y objetivos con una adecuada utilización de sus recursos; además de encontrarse inmerso allí un componente adicional en los últimos tiempos, en el sentido de tratar de llegar a la consecución de los recursos necesarios para desarrollar diferentes programas y proyectos y el cual permita demostrar las habilidades del mandatario o los gobernantes para traer mediante figuras como la cooperación recursos necesarios para la materialización de actividades que mejoren las condiciones de vida de los habitantes en los territorios, y lleven a potencializar la inversión que se realiza con los recursos propios.

En tal sentido, la cooperación internacional surge como alternativa dada en un episodio significativo después de la segunda guerra mundial, entendiéndose en un inicio este proceso como la forma en que los estados podrían apoyarse entre sí, en este momento no solo a la reestructuración física sino a la recuperación económica, social etc.; (Acción social 2007).

Al final de la segunda guerra mundial, Estados Unidos promueve la creación de diversas organizaciones con el fin de mantener “la paz mundial” y particularmente trata de fortalecer sus lazos y relaciones con los países latinoamericanos. La participación de Colombia en algunas de las creaciones de instancias internacionales fue importante y considerable ya que asistió a las diferentes cumbres y conferencias que se plasmaron posteriormente en acuerdos mundiales, los más importantes de estos acuerdos incidieron directamente en los intereses de EE. UU durante

los mandatos presidenciales de López Pumarejo (1942-1945) y Alberto Lleras Camargo (1945-1946). Colombia participó en la conferencia de México donde como resultado se crea la ONU (1945), también participa en la firma del acuerdo de Bretton Woods mediante el cual se crea el Banco Mundial y el fondo monetario internacional (Bermúdez, 2010).

Bajo este contexto histórico entre los años 50-60 se empezaron a crear diferentes instituciones que tendrían como tarea liderar mecanismos de cooperación internacional enfocados a mejorar el desarrollo y progreso social de las comunidades de los países sub desarrollados.

Junto con los avances anteriormente descritos en el tema de cooperación internacional, también fueron creadas algunas agencias como el Fondo especial para el Desarrollo Económico (PNUD), la agencia internacional para el desarrollo, el Comité de ayuda al Desarrollo (CAD), entre otras organizaciones que su objeto consiste en coordinar ayudas de cooperación internacional para el Desarrollo (Tassara, 2012)

Desde entonces, las prioridades del país han estado enfocadas en lograr articular de forma eficiente mecanismos de cooperación internacional buscando, apoyo de otros países y organismos para el logro de objetivos propuestos en los diferentes planes y programas de los gobiernos, fortaleciendo la institucionalidad como mecanismo para garantizar la eficacia de la ayuda mejorando los resultados en la gestión.

En el municipio de Rionegro la cooperación internacional ha tomado fuerza desde el año 2016 donde nace propuesta presentada al Concejo municipal para la creación de la oficina de Cooperación y relaciones internacionales del municipio. Como resultado de esta propuesta, en el año 2017 mediante decreto 051 del 31 de enero de este año se adopta una nueva estructura

organizacional dentro de la Administración municipal, en el Artículo 17 de este documento se establece la creación de la oficina de Cooperación en el municipio.

La mencionada unidad tuvo a su cargo entre las vigencias 2017 y 2020 varios programas y metas que llevaron a ampliar el panorama tanto local como de la región del Oriente Antioqueño en cuanto a Cooperación, consecución de alianzas estratégicas y recursos tanto técnicos como económicos que han permitido la materialización de valiosos productos para el territorio.

Posteriormente, en el año 2021, mediante decreto 068, se realiza una nueva reestructuración en la Administración Municipal mediante la cual se suprime la oficina de cooperación y se crea la oficina de proyectos especiales; esta nueva unidad absorbe algunas de las funciones de la pasada oficina de cooperación y toma algunas otras nuevas, referentes al seguimiento, formulación y evaluación de proyectos estratégicos dentro del municipio e incluidos en la visión de ciudad a largo plazo.

Uno de estos proyectos es la Alianza Oriente Sostenible AOS, La cual surge como una apuesta por la integración regional a través de la ejecución de diferentes programas gracias a la subvención de 5 millones de euros por parte de la Unión Europea para promover iniciativas de asociatividad para toda la región; y así establecer una hoja de ruta de sostenibilidad y competitividad para el Oriente Antioqueño.

En este sentido, se enfoca el presente trabajo de investigación en buscar el engranaje técnico y estratégico de esta nueva unidad desde sus nuevas funciones y adaptabilidad dentro de los procesos, procedimientos y estructura de la organización.

3.2 Marco Legal

La planeación territorial; área de la que hace parte la gestión de proyectos de inversión en el sector público; tiene un marco legal establecido desde la constitución de 1991, donde empieza a darse una mayor relevancia y contenido técnico al tema. En su artículo 342, la carta magna establece las competencias del congreso de la república sobre la reglamentación de planes de desarrollo. En este mismo sentido, se establece el Artículo 339 como el elemento base que contempla la estructura y composición de los planes de desarrollo Nacional y territoriales. Es de resaltar también el Artículo 344 que establece claramente las competencias para la evaluación de la gestión y resultados sobre los planes y programas de desarrollo e inversión de los departamentos y municipios.

Posteriormente, en el año 1994 se establece la ley 152 “Por la cual se establece la ley orgánica del plan de desarrollo” la cual cuenta con elementos guía metodológicos y técnicos que se mantienen vigentes al día de hoy para la formulación de estos documentos a nivel central y territorial que condensan las metas para el desarrollo de las regiones. A resaltar dentro de esta norma podemos encontrar el Art 49 el cual establece los BPPI (Bancos de Programas y Proyectos de Inversión) de las entidades territoriales y competencias del DNP (Departamento Nacional de Planeación) y la conformación de una red nacional de bancos de programas y proyectos.

Empiezan entonces en dicho momento a surgir las directrices para conformar los bancos de programas y proyectos en las diferentes entidades, con aplicabilidad en el orden territorial. El decreto 111 de 1996 compila algunas normas anteriores y compila lo que a hoy aún rige como el estatuto orgánico de presupuesto; los artículos más importantes de esta norma respecto a la

gestión de proyectos en las entidades públicas son: Artículo 37, habla sobre la inclusión de los proyectos de inversión de conformidad con el Plan Operativo Anual de Inversiones POAI, el Artículo 68 establece la obligatoriedad de registrar los programas y proyectos de inversión en el banco de programas y proyectos para poderlos ejecutar en el marco del presupuesto general de la nación, por su parte el Artículo 68 abre las posibilidades a los ciudadanos para presentar proyectos ante las entidades públicas haciendo más participativa su gestión y fortaleciendo aspectos de gobernanza en los territorios.

En la vigencia 2011, nace la ley 1474, importante para la gestión de proyectos de inversión pública, por lo que se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención de la corrupción, es la denominada ley de transparencia; en este sentido, establece la obligatoriedad de todas las entidades de presentar su plan de acción a 31 de enero de cada vigencia, el cual entre otros, debe contener la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión, así como el informe de gestión de la vigencia anterior. Es específica en determinar que se debe publicar en las páginas web de cada entidad, cada proyecto de inversión ordenado según la fecha de inscripción en el Banco de programas y proyectos de inversión.

Posteriormente, en el año 2012 la ley 1530 regula inicialmente (ya que posteriormente se realizaron ajustes a todo el sistema) la organización y el funcionamiento del sistema general de regalías. Fuente importante de recursos para la financiación de proyectos de inversión en los territorios. Su artículo 23 fija las características de los proyectos de inversión.

Así pues, en la vigencia 2015 el decreto 1082 “Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de planeación nacional”, trata en su capítulo 2: el ciclo de los proyectos de inversión pública, exponiendo en su sección 1: La estructuración integral de proyectos estratégicos. Capítulo 5: De la ejecución de proyectos de inversión pública, Capítulo 6:

Del seguimiento a los proyectos de inversión pública. Capítulo 7: De la evaluación posterior a los proyectos de inversión pública.

El anterior, es un recuento de las normas más significativas a nivel nacional en cuanto a la gestión de proyectos y las responsabilidades en cuanto a la gestión de proyectos que deben tener las entidades territoriales en cuenta. Acercándonos más al contexto territorial en el cual se desarrollará el proyecto podemos encontrar algunos antecedentes normativos y legales relevantes como: Decreto 068 de 2021 por medio del cual se adopta una nueva estructura organizacional para la administración municipal de Rionegro.

3.3. Antecedentes

Desde el municipio de Rionegro Antioquia, se venían anteriormente realizando varios esfuerzos para la consolidación de proyectos estratégicos en el territorio; y algunos de los cuales estaban enfocados en la cooperación internacional como una herramienta de gestión que permitiera ejecutar acciones de alto impacto en el municipio y el oriente Antioqueño, es entonces donde surge la implementación de la oficina de cooperación en el municipio de Rionegro, entidad territorial en la que se desarrollarán los objetivos del mismo, esta unidad administrativa estuvo funcional hasta el año 2021 y ejecutó actividades encaminadas al intercambio de relaciones, conocimientos y buenas prácticas entre regiones; A partir de la vigencia mencionada, esta se transforma y se crea una nueva estructura organizacional que responda a las necesidades de la ejecución de programas y proyectos propios del plan de desarrollo 2020-2023; naciendo la Oficina de Proyectos especiales como la dependencia encargada de absorber algunas de las funciones con las que contaba la anterior oficina de cooperación y teniendo como meta principal

coordinar la ejecución de proyectos estratégicos o macroproyectos de ciudad enmarcados en el plan de desarrollo vigente y en el plan Rionegro ciudad sostenible y competitiva, visión a 2040.

En tal sentido, y en medio de estos esfuerzos de transformación y fortalecimiento de las capacidades administrativas y técnicas locales para la ejecución de proyectos estratégicos y obtención de recursos de cooperación para los mismos; en el año 2021 es creada dentro de este ecosistema, la agencia Invest In Oriente, la cual funge como agencia de promoción del Oriente Antioqueño y retoma las actividades de búsqueda de alianzas estratégicas y apalancamientos financieros que tenía la antigua oficina de cooperación de la alcaldía. Esta, aunque funciona como una entidad independiente nace con el propósito de articular los procesos del municipio de Rionegro y la ejecución de los diferentes proyectos como marca ciudad.

Teniendo en cuenta todo este componente de antecedentes territoriales, en el cual se enmarca el objeto de estudio y los propósitos del presente proyecto; también se hace importante hacer un pequeño recorrido por otras entidades territoriales, que han realizado esfuerzos tendientes a la creación de unidades administrativas especializadas en proyectos y que den una fuerte gestión técnica a estos dentro de los territorios.

Una de estas experiencias, se refleja en la alcaldía de Barranquilla, la cual cuenta dentro de su estructura organizacional con una gerencia de proyectos especiales, dentro de la cual también se ejecutan actividades tendientes al posicionamiento y visibilidad del territorio como eje de eventos y agendas internacionales; vemos entonces que el enfoque concebido en esta experiencia va mucho más encaminado hacia el relacionamiento internacional.

En tal sentido, y dando una mirada al contexto del departamento de Antioquia, encontramos que en la alcaldía de Bello se cuenta también con una unidad administrativa denominada gerencia de proyectos especiales, el enfoque que se le da a las funciones de esta y según revisión realizada a informe de gestión publicado en la página web de la entidad, dan cuenta de una dependencia encargada de articular a las demás en pro de la ejecución de proyectos, principalmente de infraestructura contemplados en el plan de desarrollo municipal; estas funciones también van orientadas hacia la gestión de recursos ante diferentes entidades para el desarrollo de estas iniciativas.

En estructura administrativa de la alcaldía de Medellín se cuenta con la gerencia de proyectos estratégicos; esta dependencia trabaja directamente de la mano con el despacho del alcalde, con el fin de hacer seguimiento y gestionar los proyectos estratégicos de la visión a futuro de la ciudad de Medellín.

Como podemos observar en esta revisión de antecedentes, existen varias experiencias territoriales e iniciativas que se encaminan a una gestión técnica y metodológica de proyectos contemplados en sus diferentes planes, denominando estas como responsables de la gestión de “proyectos especiales” o “proyectos estratégicos”; es también evidente que se establecen diferentes enfoques para las funciones de estas, dependiendo las necesidades de la entidad territorial.

3.4. Marco teórico

Algunos de los estudios anteriores relacionados con el tema, y consultados para desarrollar el propósito de investigación del presente trabajo; se observó lo siguiente:

- *“Estructuración del proceso de cooperación en el sistema integrado de Gestión de la*

calidad de la alcaldía de Rionegro Antioquia 2016-2019” (OSPINA, ANA CECILIA-RODRIGUEZ CARRILO, IVAN-BUITRAGO FLÓREZ MÓNICA, 2019) Se abordan temas correspondientes a la inserción e integración de la oficina de cooperación del municipio de Rionegro dentro del Sistema de Gestión de la Calidad con que cuenta la entidad que se encuentra al momento de esta investigación certificado por el ICONTEC; Marca además la pauta histórica que se ha marcado dentro de la cooperación internacional en el Oriente Antioqueño y da una visión integral de la estructura por procesos del sistema de Gestión que permite tener una comprensión mucho más amplia de la organización.

- *“Implementación de una oficina de Cooperación y Gestión de proyectos en la estructura administrativa de la alcaldía de Santiago de Cali”* (RODRIGUEZ, 2014) Se aborda el caso de la operatividad y funcionalidad que tendría el diseño y estructuración de este tipo de unidad administrativa en el gobierno territorial de la ciudad, además realiza un recuento histórico interesante respecto a lo que se ha desarrollado dentro de esta ciudad históricamente respecto al tema de cooperación internacional y los avances que se han tenido hasta la fecha, a fin de constituir y entregar en esta investigación una propuesta de la forma en la cual sería adecuado implementar este tipo de unidad administrativa en la actual estructura organizacional.
- *“Propuesta de diseño de una oficina de proyectos (PMO) para la Secretaría de Planeación de la alcaldía de Pereira”* (OCAMPO, 2019) Este estudio compila la propuesta integral para una oficina de gestión de proyectos en el ente territorial mencionado desde los parámetros de una PMO, pensado principalmente desde la óptica de la planeación estratégica integral, y eficiencia en el gasto público.

4. Identificación

4.1 Justificación

Dentro de la gestión pública los proyectos son elementos de la cadena de planeación que permiten delimitar y priorizar la inversión de recursos públicos, dada la escasez de estos para atender la demanda creciente respecto a las NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) en la población que cohabita en un contexto territorial determinado.

Así pues, el proyecto como unidad mínima de planeación requerida para la movilización y ejecución de recursos opera dentro del sector público como un elemento de gran importancia estratégica, que debe movilizarse desde el engranaje organizacional a fin de medir su gestión en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, y dar debida gestión a los diferentes elementos técnicos que permitan la movilización y consecución de recursos a todo nivel.

En tal sentido la planeación estratégica tal y como lo refiere (ILPES, 2011), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad y en los bienes y servicios que se proveen.

De tal forma, que esta planeación mencionada, para los diferentes entes gubernamentales, entidades del estado y administración pública en general debe estar orientada en primera medida a un fortalecimiento institucional que permita dar respuesta a las demandas sociales existentes desde un componente técnico; ya que como lo indica (Mintzberg, 1994) las metodologías para

desarrollar procesos de planificación estratégica son variados y encuentran diferentes enfoques en la literatura especializada.

Incrementar el enfoque técnico en el sector público en cuanto al tema de planeación estratégica y gestión de proyectos es todo un reto, dadas las dinámicas políticas que se interrelacionan con este sector en específico que incluyen fenómenos como el clientelismo y la corrupción; (Benito, 2013) entendemos que la planificación estratégica puede coadyuvar a la implantación de nuevos principios. La metodología que, en su día, diseñará la inspección general de los servicios de la administración pública, puede servir para ponerla en práctica frente a los profundos cambios experimentados desde entonces y los que se prevé abordar en los próximos tiempos.

Es por lo anterior, y una vez creada la oficina de proyectos especiales en el municipio de Rionegro, es necesario darle a esta unidad administrativa un contexto estratégico que potencialice su misión y optimice el desempeño de las funciones que fueron el objeto de su creación dentro de la estructura organizacional.

4.1.1 Contribución a la política pública

4.1.1.1. Contribución al Plan Nacional de Desarrollo

Tabla 1

Contribución al plan nacional de Desarrollo

Objetivos de desarrollo sostenible		Plan de desarrollo nacional 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad				
Objetivo de desarrollo sostenible a impactar						
	Programa	Línea estratégica	Componente	Proyecto		
Objetivo “Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible”	17 el	17.9 Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidad eficaces y específicas en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular	Colombia en la escena Global	Pacto por la descentralización	Fortalecimiento a la gestión y dirección de la administración pública territorial	

Fuente: Autoría propia

4.1.1.2 Plan de Desarrollo Departamental o Sectorial

Tabla 2

Contribución al plan de desarrollo Departamental

Plan de desarrollo departamental 2020-2023 “Unidos por la vida”		
Línea estratégica	Componente	Proyecto
Nuestra gobernanza	Agenda Antioquia 2040	Agenda Antioquia 2040

Fuente: Autoría propia

4.1.1.3 Plan de Desarrollo Distrital o Municipal

Tabla 3

Contribución al plan de Desarrollo municipal

Plan de desarrollo Municipal 2020-2023 “Juntos Avanzamos más”		
Línea estratégica	Componente	Proyecto
Ciudad de la gobernanza y la integración regional	Fortalecimiento de la cooperación regional, nacional e internacional.	Gestión de alianzas estratégicas para la consolidación y puesta en marcha de esquemas asociativos.
Fortalecimiento institucional	Gestión del desarrollo organizacional y la infraestructura administrativa	Mejoramiento de las condiciones administrativas, organizacionales y logísticas para un óptimo desempeño institucional.
Ciudad de la gobernanza y la integración regional	Asociación e integración	Gestión del plan de acción Rionegro ciudad

sostenible	y
competitiva	

Fuente: Autoría propia

4.2. Problemática

4.2.1. Identificación y descripción del problema

4.2.1.1 Problema Central

Deficiente coordinación y articulación en la gestión de proyectos estratégicos en el municipio de Rionegro Antioquia

4.2.1.2 Descripción de la situación existente con relación al problema

En atención a diferentes planes estratégicos que se han documentado en Rionegro como eje territorial estratégico del Oriente Antioqueño; entre los cuales se encuentra la visión a largo plazo de esta ciudad denominado "Rionegro ciudad sostenible y competitiva" (visión estructural del territorio a 2040) se hace necesario reformar la estructura administrativa para atender a las diferentes demandas que requiere la ejecución de los diferentes programas y proyectos que conforman dicho plan, además del plan de Desarrollo actual. Es por ello, que mediante Decreto 068 de 2021 y posterior a realización de estudio de cargas laborales se aprueba nueva estructura organizacional dentro de la cual se implementa la oficina de Proyectos Especiales adscrita al despacho del alcalde, entre otros cambios en la estructura organizacional. Aunque estos cambios se han documentado en los actos administrativos pertinentes se observa dentro de la dinámica administrativa un alto grado de desarticulación dada por la baja socialización de esta reforma administrativa; la cual a su vez ha llevado a que los proyectos estratégicos y de ciudad establecidos no cuenten con la debida coordinación y estructura metodológica que permita tanto

la obtención de recursos mediante posible cofinanciación como el logro efectivo de las metas y objetivos establecidos en estos.

4.2.1.3 Magnitud actual del problema – Indicadores de referencia (línea base)

Cero (0) documentos estratégicos adoptados por la entidad enfocados a la articulación y gestión de proyectos.

4.2.1.4 Causas directas e indirectas que generan el problema

Realizando el análisis de causas relacionadas con el problema central, se logran identificar las siguientes causas directas:

- Bajo nivel de implementación del nuevo modelo institucional establecido
- Débil asignación de roles y responsabilidades internas para formulación y seguimiento.
- Débil seguimiento de las metas e indicadores

Las causas directas tienen origen en situaciones de carácter administrativo identificadas al interior de la entidad, generadas por los siguientes elementos:

- Deficientes capacitaciones y socializaciones al personal respecto al nuevo modelo y estructura administrativa.
- Deficiente implantación del nuevo modelo organizacional.
- Baja apropiación de herramientas existentes para el seguimiento a metas e indicadores.

Estas, son causas indirectas que van directamente ligadas a la poca generación de valor y capacidades institucionales desde los funcionarios y su quehacer administrativo; con el fin de

adaptarse al nuevo modelo y estructura institucional establecida y la funcionalidad de las nuevas unidades creadas con dicho cambio.

4.2.1.5 Efectos directos e indirectos generados por el problema

Los efectos directos e indirectos identificados a partir del problema central, se relacionan con la afectación a los resultados de la gestión administrativa que se han derivado de la falta de articulación institucional e inter institucional para la gestión de proyectos, en su mayoría estratégicos y contemplados en la visión de largo plazo establecida por el territorio; además se evidencian algunos de estos relacionados con la pérdida de gobernanza e imagen institucional de la administración municipal.

Efectos directos

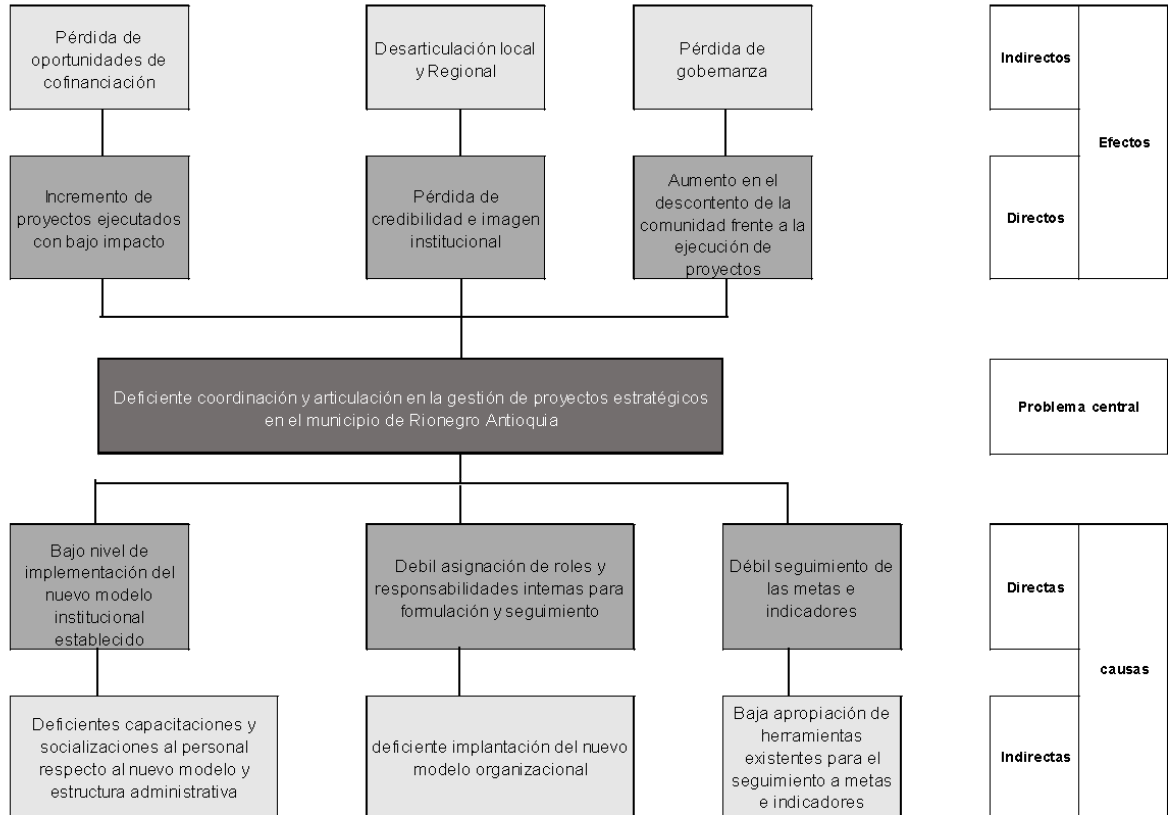
- Incremento de proyectos ejecutados con bajo impacto.
- Pérdida de credibilidad e imagen institucional.
- Aumento en el descontento de la comunidad frente a la ejecución de proyectos.

Efectos indirectos

- Pérdida de oportunidades de cofinanciación.
- Desarticulación local y Regional.
- Pérdida de gobernanza.

4.3 Diagrama de Árbol de Problemas

Ilustración 1 - Árbol de problemas



Nota: Elaboración propia

4.4 Participantes

4.4.1 Identificación de los participantes

A continuación, se presenta el análisis de involucrados o participantes del proyecto, los cuales se han clasificado en los siguientes tres grupos:

- **Beneficiario:** Son aquellos individuos u organizaciones que recibirán directa o indirectamente los beneficios de la intervención que se proponga realizar a través del proyecto.
- **Cooperante:** Todas aquellas personas o entidades que pueden vincularse aportando recursos de diferente tipo, ya sea en dinero o en especie para el desarrollo de dichas intervenciones.
- **Oponente:** Aquellas personas, grupos de individuos u organizaciones que, dado el inconformismo frente a las posibles intervenciones del proyecto, pueden llegar a obstaculizar el logro de los objetivos previstos.

Tabla 4

Participantes del proyecto

Actor	Entidad	Posición	Intereses o Expectativas	Contribución o Gestión
Nacional	Gobierno Nacional	Cooperante	Mejorar los niveles de efectividad e impacto en la ejecución de proyectos	Técnica y legal

			cofinanciados en el municipio de Rionegro	
Departamental	Antioquia	Cooperante	Mejorar los niveles de efectividad e impacto en la ejecución de proyectos cofinanciados en el municipio de Rionegro	Técnica y legal
Municipal	Administración municipal de Rionegro	Cooperante -Beneficiario	Mejorar los niveles de impacto de proyectos estratégicos en el territorio, incrementar los niveles de articulación institucional e interinstitucional en la gestión de proyectos.	Recursos económicos, capacidad instalada, participación de la población objetivo.
Municipal	Comunidad municipio de Rionegro	Beneficiario	Ejecución de proyectos de forma efectiva, con optima utilización de los recursos e impactos favorables para la comunidad, en procura de mejorar su calidad de vida.	Participación activa de los procesos de socialización y construcción participativa, apropiación de los proyectos entregados

Fuente: Autoría propia

4.4.2 Análisis de los participantes

El proyecto será socializado con los participantes, en el caso de los participantes pertenecientes a la entidad; alcaldía de Rionegro, se realizará una importante articulación con el área de talento humano, en la que las acciones derivadas del proyecto aporten valor y sean acciones de mejora institucional asociadas al plan de capacitación institucional. Lo anterior, también va dirigido a aportar en el resultado positivo del índice de desempeño institucional de la entidad dentro del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG; principalmente en las dimensiones 1) Talento humano, y 2) Direccionamiento estratégico.

En cuanto a los funcionarios de la administración municipal, que son a su vez beneficiarios y ejecutores en cada una de las unidades administrativas de la iniciativa que desarrollará el proyecto, se debe garantizar una efectiva convocatoria para llevar a cabo las intervenciones y aportar verdadero valor a la gestión de cada una de las dependencias a través de cada una de las herramientas que se darán a conocer

4.5 Población

4.5.1 Población afectada por el problema

La población afectada por el problema central, obedece al 100% de los funcionarios vinculados y contratistas del municipio de Rionegro, dadas las consecuencias identificadas en la articulación institucional para el desarrollo de las funciones y actividades desde sus cargos, relacionadas con la gestión de proyectos.

Tabla 5

Población afectada por el problema

POBLACIÓN AFECTADA	
Número de personas	1.800
Fuente de información	Base de datos Gestión Humana alcaldía de Rionegro
Localización	Rionegro - Antioquia

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Población objetivo de la intervención

En el caso de la población objetivo del proyecto, la cifra definida hace referencia a los funcionarios que hacen parte de la administración municipal y sus entidades descentralizadas, y que se encuentran vinculados por diferentes modalidades: Libre nombramiento y remoción, carrera administrativa, provisionalidad y en calidad de prestadores de servicios; ya que serán quienes recibirán los beneficios directos del proyecto y son los beneficiarios más importantes. De esta población y su participación en las actividades del proyecto depende directamente se traduzca en beneficios reales para la población, desde una gestión institucional y territorial eficaz y efectiva en el logro de sus metas y objetivos.

Tabla 6

Población objetivo de la intervención

POBLACIÓN OBJETIVO

Número de personas	1.800
Fuente de información	Base de Datos Gestión Humana alcaldía de Rionegro
Localización	Rionegro - Antioquia

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Características demográficas de la población objetivo

De acuerdo a la clasificación demográfica realizada por el DANE, a continuación, se muestra la distribución de la población objetivo del proyecto.

Tabla 7

Características demográficas de la población objetivo

Clasificación	Detalle	Número de personas
Etaria	15- 19 años	35
	20-59 años	1.765
Género	Masculino	813
	Femenino	987

Fuente: Elaboración propia

4.6. Objetivos

4.6.1. Objetivo general e indicadores de seguimiento

Objetivo general

Mejorar los niveles de Articulación y coordinación en la gestión de proyectos estratégicos en el municipio de Rionegro Antioquia

Tabla 8

Indicadores de seguimiento

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDADES DE MEDIDA	META TOTAL
Indicador de resultado	Estructuración estratégica de la oficina de proyectos especiales elaborada y socializada.	Numero de documentos	1
Indicador de producto	Funcionarios de la alcaldía de Rionegro capacitados	Número de personas	1.800
Indicador de gestión	Documentos estratégicos elaborados	Numero de documentos	1

Fuente: Elaboración propia

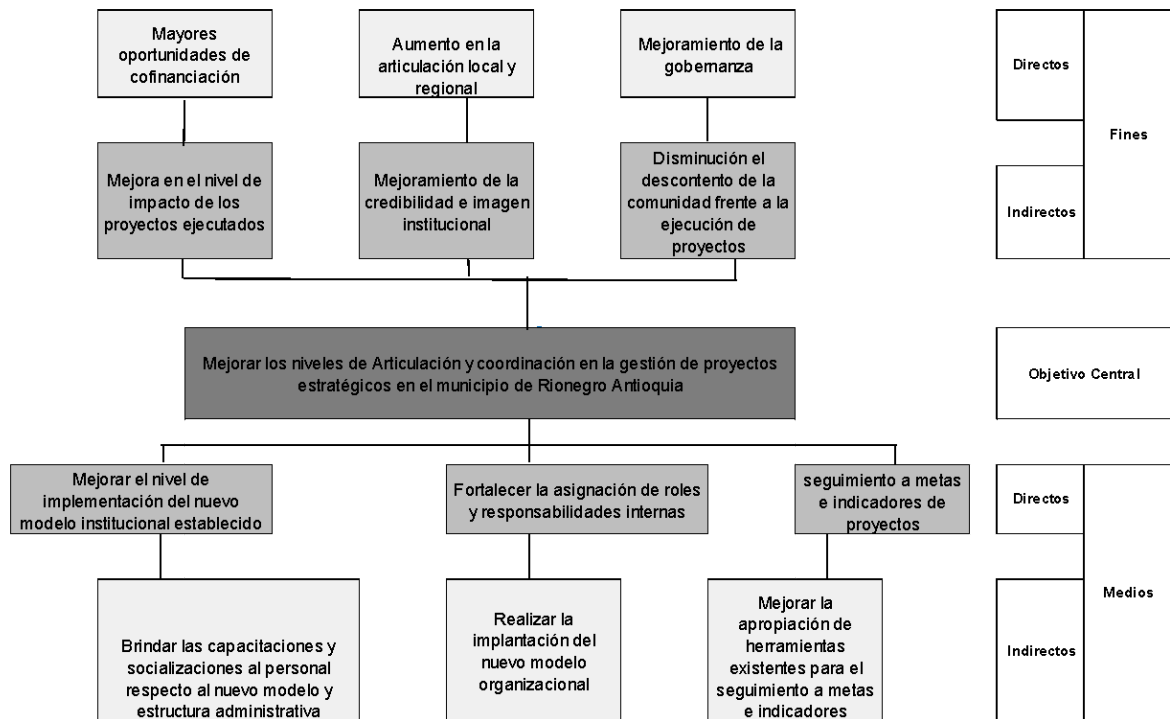
4.6.2 Objetivos específicos

- Mejorar el nivel de implementación del nuevo modelo institucional establecido
- Fortalecer la asignación de roles y responsabilidades internas
- Fortalecer el seguimiento a metas e indicadores de proyectos estratégicos

4.7. Diagrama del árbol de objetivos (soluciones)

Ilustración 2

Árbol de objetivos



4.8. Alternativas de solución

Después de realizar el análisis de medios del árbol de objetivos del proyecto, se plantean para la solución del problema dos alternativas de solución, y se evalúan de acuerdo a los criterios de selección definidos, así:

Alternativa 1: Realizar una nueva modernización y reestructuración administrativa en el municipio de Rionegro.

Actividades

- Diagnóstico Organizacional
- Documentar los procesos y procedimientos de la oficina de proyectos.
- Articulación de procesos y procedimientos al sistema de gestión.
- Rediseño organizacional y planeación de proyectos especiales

Alternativa 2: Estructuración de la oficina de proyectos especiales que permita la formulación, seguimiento, coordinación y evaluación efectiva de los proyectos estratégicos en el municipio de Rionegro

Actividades

- Implementación de modelo integrado de planeación y gestión MIPG.
- Implementar Plan de formación y capacitación a funcionarios en el modelo y estructura organizacional.
- Documentar los procesos y procedimientos de la oficina de proyectos
- Identificación de herramientas existentes e implementación de nuevos procedimientos.

Tabla 9

Definición de criterios de evaluación de alternativas

Criterio	Definición
Sostenibilidad	Con la ejecución de las actividades, la alternativa genera un impacto sostenible en el tiempo.
Entorno político	La alternativa se ejecuta en un contexto de favorabilidad política

Sostenibilidad económica-financiera	La alternativa cuenta con los recursos económicos, humanos y técnicos suficientes para operar, lograr el objetivo y permanecer en el tiempo.
Impacto social	Cambios positivos en la sociedad producidos por los efectos del desarrollo de la alternativa.
Viabilidad técnica	A través del análisis del contexto jurídico y financiero, la alternativa cumple las condiciones y los requisitos que la hacen susceptible de financiación y ofrece los beneficios suficientes frente a los costos en los cuales se va a incurrir.

De acuerdo con los criterios seleccionados se establece una escala de valoración para cada uno de ellos, siendo más relevante para la elección de la alternativa el criterio de sostenibilidad, el cual cuenta con un 30% de peso relativo. En segundo lugar, se ponderan los criterios de entorno político y sostenibilidad económica y financiera, con un 25% y 20% de peso relativo respectivamente, los dos criterios restantes cuentan con un peso relativo de 15% y 10%. Se procede a realizar una valoración de cada alternativa de solución frente a los criterios definidos, con una calificación en una escala de 1 a 5 que determina el nivel de cumplimiento del criterio, siendo 1 mínimo y 5 máximo.

Tabla 10

Elección de alternativa de solución óptima para el proyecto

PESO	30%	25%	20%	15%	10%	=	Evaluación
Criterio	Sostenibilidad	Entorno	Sostenibilidad	Impacto	Viabilidad		
		político	económica y	social	técnica		
			financiera				
Alternativa 1	3	2	3	4	2	14	Indiferente
Realizar una							

nueva modernización y reestructuración administrativa en el municipio de Rionegro.

Alternativa 2

Estructuración de la oficina de proyectos especiales que permita la formulación, seguimiento, coordinación y evaluación efectiva de los proyectos estratégicos en el municipio de Rionegro

4

5

4

3

5

21

Alto impacto

Fuente: Elaboración propia

Selección de la alternativa:

“Estructuración de la oficina de proyectos especiales que permita la formulación, seguimiento, coordinación y evaluación efectiva de los proyectos estratégicos en el municipio de Rionegro.”

La solución elegida que reúne los criterios de selección, la cual pasa a etapa de inversión es la alternativa 2. Esta alternativa es una de las más factibles ya que genera mayor capacidad institucional, teniendo en cuenta que la estructuración de la oficina de proyectos especiales como dependencia encargada de coordinar todo lo referente a la gestión de proyectos clasificados como estratégicos y que se enmarcan dentro de los diferentes planes estratégicos y de ciudad, permitirá contar con un control y seguimiento efectivo en los procesos además de mayor efectividad en la gestión de proyectos estratégicos que permitan el logro de metas y resultados de alto impacto que beneficien el desarrollo integral de la comunidad.

Por haber alcanzado la puntuación más alta se considera que la alternativa 2, es la óptima para el desarrollo de la matriz del marco lógico en clave de contribuir en el mejoramiento del índice de desempeño institucional en la dimensión de planeación institucional del Municipio de Rionegro, mediante programa de capacitación y socialización de nuevo modelo y estructura, y kit metodológico para el seguimiento y gestión de proyectos estratégicos en el municipio de Rionegro.

5. Preparación

5.1 Estudio de necesidades

La Administración municipal de Rionegro, con el fin de atender las necesidades de los diferentes servicios que presta a la comunidad, realiza reestructuración administrativa para dar cumplimiento a las metas y objetivos que se han planteado desde el plan de Desarrollo Juntos Avanzamos más 2020-2023. En medio de esta transformación de la institucionalidad a nivel territorial se transforman algunas unidades administrativas; dentro de las cuales se crea la oficina

de Proyectos especiales, la cual nace con las siguientes funciones específicas, contenidas en el Decreto 068 de 2021:

- *Asistir al alcalde y al Consejo de Gobierno en los asuntos que tengan relación con la ejecución de proyectos estratégicos de ciudad para articular, consolidar y dinamizar las acciones en pro de su realización.*
- *Coordinar las diferentes dependencias de la Administración Municipal en la planeación, ejecución, y seguimiento de programas y proyectos asociados a la visión de largo plazo establecida en el plan de acción Rionegro ciudad sostenible y competitiva.*
- *Dirigir, vigilar y coordinar el trabajo de sus grupos de trabajo; en la ejecución de las actividades asignadas a la dependencia y en el despacho correcto y oportuno de los asuntos de su competencia.*
- *Coordinar el proceso de formulación y estructuración de proyectos de cofinanciación y cooperación nacional e internacional, asistiendo técnica y metodológicamente a las dependencias ejecutoras en la gestión de dichos proyectos.*
- *Promover la articulación con diferentes actores públicos y privados para la consolidación de alianzas que favorezcan la gestión, estructuración y financiación de proyectos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo municipal.*
- *Cumplir las funciones y atender los servicios que les sean asignados por el alcalde y dictar, en desarrollo de los acuerdos y decretos municipales, las decisiones administrativas para tal efecto.*
- *Promover y facilitar la coordinación con la secretaría de planeación para la planeación y seguimiento a actividades, metas e indicadores de los proyectos estratégicos de la Administración municipal.*

- *Diseñar, incorporar, implantar, ejecutar y motivar la adopción de nuevos procesos, procedimientos, metodologías y técnicas que permitan el cumplimiento eficaz eficiente y efectivo de los proyectos y metas formulados para el cumplimiento de la misión institucional.*
- *Coordinar con el alcalde la supervisión y seguimiento de la implementación y ejecución de los proyectos especiales o macro proyectos estratégicos y brindar asesoría, cooperación y asistencia técnica a los secretarios, y Subsecretarios ejecutores de las actividades adscritas a los proyectos.*
- *Guiar metodológicamente la estructuración y formulación de proyectos de inversión, conforme a las metodologías establecidas por los diversos organismos de financiación y cofinanciación del orden local, regional, nacional e internacional.*

Conforme a las anteriores funciones, se encuentra actualmente un vacío en la implementación de las acciones por parte de la Oficina de Proyectos especiales en el que hacer administrativo y como integrarse de manera adecuada a los diferentes procesos, lo que ha generado evidentemente, una gran desarticulación que lleva a un bajo impacto en los proyectos ejecutados en el municipio de Rionegro, Antioquia.

En la siguiente tabla se muestra la proyección de la oferta, demanda y déficit de servicios de documentos estratégicos formulados para la gestión estratégica de proyectos.

Tabla 11

Estudio de necesidades

Bien o servicio	Unidad de medida	Breve descripción	Inicio - historia	Final - historia	Año de proyección final
Documentos de lineamientos técnicos	Numero	La oferta corresponde al número de planes estratégico con los que cuenta el municipio de Rionegro para la gestión de proyectos, y la demanda corresponde al número de documentos estratégicos para la gestión de proyectos requeridos por la entidad.	2017	2022	2027
Año	Oferta	Demanda	Déficit		
2017	0	1	-1		
2018	0	1	-1		
2019	0	1	-1		
2020	0	1	-1		
2021	0	1	-1		
2022	0	1	-1		
2023	0	1	-1		
2024	0	1	-1		
2025	0	1	-1		
2026	0	1	-1		
2027	0	1	-1		

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Análisis técnico de la alternativa

Tal como se ha descrito anteriormente, posterior a la reestructuración administrativa realizada mediante decreto 068 de 2021, mediante la cual se suprimieron y crearon nuevas unidades administrativas en la alcaldía de Rionegro, surge dentro de estos cambios la estructuración de la

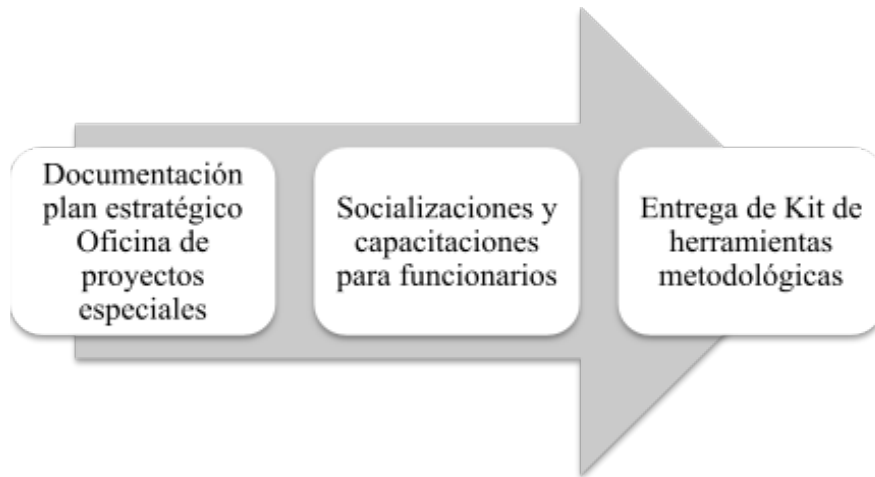
oficina de proyectos especiales como dependencia encargada de coordinar todo lo referente a la gestión de proyectos clasificados como estratégicos y que se enmarcan dentro de los diferentes planes estratégicos y de ciudad. Pese a esta implementación actualmente la oficina creada no cuenta con un marco estratégico definido que permita conocer y dar a conocer a detalle las funciones, tareas, procesos, procedimientos, indicadores y demás elementos que den cuenta de la gestión de esta unidad de forma estructurada y permita su correcto relacionamiento tanto interno como externo. Realizar esta estructuración permitirá contar con un control y seguimiento efectivo en los procesos además de mayor efectividad en la gestión de proyectos estratégicos que permitan el logro de metas y resultados de alto impacto que beneficien el desarrollo integral de la comunidad.

La alternativa de solución seleccionada: *Estructuración de la oficina de proyectos especiales que permita la formulación, seguimiento, coordinación y evaluación efectiva de los proyectos estratégicos en el municipio de Rionegro*; se basa específicamente en la documentación de un plan estratégico que permita establecer una ruta metodológica clara dentro de la que se logre la debida articulación desde las diferentes dependencias de la Administración Municipal para lograr mayores y mejores impactos en la ejecución de proyectos estratégicos mediante una correcta orientación estratégica de la oficina de proyectos especiales.

El alcance de esta alternativa va desde la formulación del plan estratégico, realización de capacitaciones y socializaciones del mismo dirigidas a los funcionarios de todas las dependencias de la administración municipal de los cuales sus actuaciones están relacionadas con la gestión de proyectos, hasta el diseño de herramientas metodológicas para llevar a cabo dichas actividades como: Ficha simplificada de proyectos, protocolo de articulación y ficha de indicadores de seguimiento a proyectos.

En tal sentido, se pretende dentro de este documento estratégico estandarizar los procesos y procedimientos de la entidad en el tema de gestión de proyectos. En tal sentido, se tendrán tres momentos:

Ilustración 2 Desarrollo de alternativa



Fuente: Elaboración propia

Para la realización de estas actividades y entrega de los productos correspondientes, se requiere de la contratación de un equipo especializado. Dichos productos se requieren bajo las siguientes especificaciones técnicas:

Elementos que constituyen el plan estratégico:

- Objetivos estratégicos
- Estructura organizacional de la oficina de proyectos especiales
- Flujogramas por procesos
- Mapa de procesos
- Caracterización de procesos y procedimientos
- Ciclo de planificación estratégica en la dependencia (que incluya roles y

responsabilidades asociadas a las diferentes dependencias)

- Clasificación de proyectos estratégicos en la entidad por estado.
- Protocolo de articulación institucional para la gestión de proyectos estratégicos
- Fichas de indicadores para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión de la oficina de proyectos especiales.

Temáticas de las socializaciones y capacitaciones

Socialización de plan estratégico de la oficina de proyectos (3 sesiones)

Temario: Elementos del plan estratégico, herramientas para la gestión de proyectos en la entidad, articulación institucional para la gestión de proyectos.

- Capacitación en formulación de proyectos (4 sesiones)

Temario: Análisis de problemas y soluciones, Formulación de proyectos, MGA, Seguimiento monitoreo y evaluación de proyectos.

- Capacitación en relacionamiento y articulación institucional para la gestión de proyecto (1 sesión).
- Formación en uso de kit de herramientas metodológicas (3 sesiones)

Temario: Ficha simplificada de proyectos, Ficha de indicadores de proyectos, Matriz de consolidación de proyectos estratégicos municipales.

Nota: Duración por cada espacio: 6 horas.

- *Herramientas documentadas kit metodológico*

Ficha simplificada para la formulación de proyectos

Ficha de indicadores para el seguimiento a proyectos

Protocolo de articulación institucional

Matriz de consolidación de proyectos estratégicos municipales.

5.3 Localización

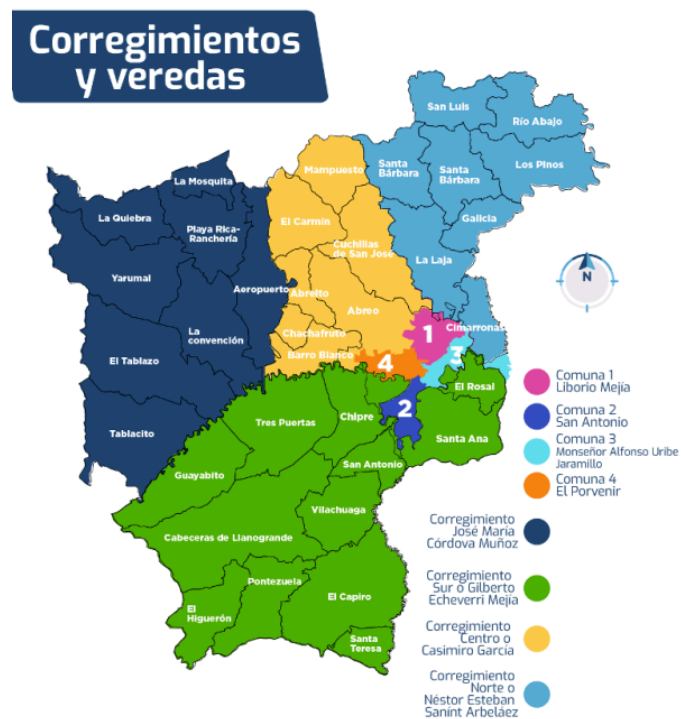
El proyecto será desarrollado en la región occidental de Colombia, específicamente en el área urbana del municipio de Rionegro, Antioquia. Las actividades serán ejecutadas principalmente en las instalaciones de la administración municipal ubicada en la Calle 49 # 50-05, parque principal.

5.3.1 Localización de la alternativa

La ejecución del proyecto será desarrollada en el municipio de Rionegro, Antioquia, en la zona Urbana.

Ilustración 3

Mapa de Rionegro



Fuente: <https://rionegro.gov.co/es/mapas/>

La locación específica se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 12

Localización del proyecto

Localización					
Región	Departamento	Municipio	Centro poblado	Resguardo	Específica
Occidente	Antioquia	Rionegro	Urbano	N/A	Longitud 6.1536166, latitud -75.374169 1

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Factores analizados

Los factores que se tuvieron en cuenta en el análisis para la localización de la de la alternativa fueron los siguientes:

- a) *Aspectos administrativos y políticos:* Al tener dentro de la voluntad y estructura del gobierno territorial de la alcaldía de Rionegro, unos planes estratégicos en los cuales se puede articular la realización del proyecto, se hacen más factible contar con el apoyo de los gobernantes locales y las instituciones públicas; lo cual dará un mayor nivel de gobernanza dentro del proyectos; por ello se tiene en cuenta en primera medida este aspecto.

- b) *Cercanía a la población objetivo:* Dentro del casco urbano del municipio de Rionegro, se ubica en el parque principal la infraestructura en la cual se prestan los

servicios administrativos del ente territorial; en este lugar se realizarán las actividades de ejecución del proyecto, en este sentido es la más viable debido a que la población a impactar son los funcionarios y contratistas de la Administración municipal de Rionegro.

c) *Disponibilidad de servicios públicos:* En cuanto a la realización de espacios de formación y capacitación la disposición de servicios públicos en el sitio es sumamente relevante, por ello es determinante al lograr una elección efectiva este aspecto. La administración municipal de Rionegro cuenta con la suficiente disponibilidad de servicios como: Agua, teléfono, internet, energía.

d) *Disponibilidad de espacios para capacitación y formación:* Con el fin de realizar los espacios de capacitación de forma cómoda y adecuada tanto para el personal que hará las veces de facilitador de las formaciones, como para el público objetivo; además es importante tener en cuenta que deben contar con los equipamientos requeridos como: Computadores, medios audiovisuales (TV, Video beam, sonido). Entre los espacios disponibles evaluados como posibles sitios para las formaciones encontramos:

- Sala cowork lab estos son espacios multipropósito para la comunidad que facilitan el acceso a internet a formación, apropiación y promoción de ciencia tecnología e innovación, desarrollo de proyectos de emprendimiento y fortalecimiento empresarial, todo esto en articulación con la comunidad y diferentes actores del ecosistema de CTel. Actualmente se cuenta con 3 COWORKLAB habilitados, vereda la playa, Barrio el

Porvenir Y Coworklab Rionegro. Para ello se ha elegido el de la zona centro.

- Sala de juntas alcaldía municipal.
- Sala interactiva alcaldía municipal
- Sala de juntas y reuniones Secretaría de Educación
- Teatro municipal de Rionegro
- Biblioteca municipal.

e) *Medios y costos de transporte:* Este aspecto es relevante a fin de no incrementar los costos a los cuales tienen que acceder los participantes en la realización de espacios de reunión y capacitación; al encontrarse dentro de su sitio de trabajo, los funcionarios de la Administración municipal podrán acceder de manera fácil a los espacios de formación, capacitación y concertación sin incurrir en costos adicionales.

5.4 Cadena de valor

De acuerdo al análisis que fue realizado anteriormente, en las diferentes etapas de identificación de problemas, análisis de objetivos y alternativas de solución; la estructuración estratégica de la oficina de proyectos especiales en el municipio de Rionegro Antioquia, requiere de una serie de productos y realización de actividades para su consecución y logro de los diferentes objetivos. El objetivo general del proyecto ha sido definido como el logro de una mejora significativa en los niveles de articulación y coordinación en la gestión de proyectos estratégicos en el municipio de Rionegro, Antioquia. Lo cual también se verá reflejado en un incremento en la calificación de los diferentes índices institucionales evaluados por el FURAG.

En tal sentido, se establecen para el logro de la meta propuesta la entrega y ejecución de actividades divididas en tres productos principales, a saber: Socializaciones y capacitaciones a

los funcionarios de la Administración municipal de Rionegro, enfatizando en la implementación del nuevo modelo institucional, documentación del plan estratégico de la oficina de proyectos especiales en el municipio de Rionegro y los registros, entrega y capacitación en un kit de herramientas metodológicas para la gestión integral de proyectos estratégicos dentro de la entidad.

La inversión total de recursos requerida para la ejecución del proyecto, asciende a la suma de \$211'000.000, distribuidos en tres productos y seis actividades asociadas a estos, El desglose del presupuesto del proyecto según los tipos de insumos requeridos y el detalle por actividad y periodo se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 13

Cadena de valor-Presupuesto

ALTERNATIVA: Estructuración de la oficina de proyectos especiales que permita la formulación, seguimiento, coordinación y evaluación efectiva de los proyectos estratégicos en el municipio de Rionegro					
OBJETIVO GENERAL		Incrementar los niveles de impacto logrados con la ejecución de los diferentes proyectos estratégicos y de ciudad en el municipio de Rionegro			
Objetivo específico 1: incrementar los niveles de implementación y socialización del nuevo modelo y estructura organizacional					
Producto 1.1. Socializaciones y capacitaciones		Unidad de medida: Número	Meta/Cantidad: 20		
COSTO					
ACTIVIDADES	ETAPA	ACTIVIDAD	INSUMOS	PERIODO 0	
1.1.1 Realizar socializaciones a funcionarios respecto a la nueva estructura	Inversión	\$ 56.000.000	Mano de obra calificada	\$	56.000.000
1.1.2 Ejecutar campaña de comunicación interna posicionamiento oficina proyectos especiales	Inversión	\$ 15.00.000	Materiales	\$	15.000.000
1.1.3 Elaborar y socializar protocolo de relacionamiento interno documentado por procedimientos	Inversión	\$ 20.000.000	Mano de obra calificada	\$	20.000.000

Objetivo específico 2: Coordinar y articular la gestión de proyectos estratégicos en el municipio de Rionegro mediante la estructuración de la oficina de Proyectos especiales				
Producto 2.1. Plan estratégico oficina de proyectos especiales		Unidad de medida: Número	Meta/Cantidad: 1	
COSTO				
ACTIVIDADES	ETAPA	ACTIVIDAD	INSUMOS	PERIODO 0
2.1.1 Elaborar Diagnóstico de línea base y diseñar documento plan estratégico de la oficina de proyectos especiales	Inversión	\$ 65.000.000	Mano de obra calificada	\$ 65.000.000
Objetivo específico 3: Fortalecer el seguimiento a las metas e indicadores de proyectos estratégicos mediante la apropiación de herramientas existentes e implementación de nuevos procedimientos				
Producto 3.1. kit de Herramientas metodológicas para el seguimiento a proyectos estratégicos		Unidad de medida: Unidad	Meta/Cantidad: 1	
COSTO				
ACTIVIDADES	ETAPA	ACTIVIDAD	INSUMOS	PERIODO 0
3.1.1 Diseñar y documentar herramientas metodológicas para el seguimiento a proyectos	Inversión	\$ 85.000.000	Mano de obra calificada	\$ 85.000.000
Costo total proyecto		\$ 241.000.000		

Fuente: Elaboración propia

5.5 Análisis de riesgos

La documentación de la estructuración estratégica de la oficina de proyectos especiales en el municipio de Rionegro, en el marco de su creación y puesta en marcha desde la reestructuración administrativa realizada en la vigencia 2021, implica una identificación y análisis de riesgos desde la metodología diseñada por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP que permita documentar en debida forma las potenciales situaciones de riesgo establecidas para los diferentes niveles de objetivos del proyecto; a saber: Propósito, componentes y actividades.

Esta identificación y análisis se realiza con el fin de establecer a partir del análisis de causas correspondiente, las debidas acciones correctivas y de mejora que permitan salvaguardar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. De este análisis se obtiene que el riesgo asociado al objetivo general es de tipo legal, ya que se asocia con algunos incumplimientos que puedan darse por parte de los contratistas, tres riesgos son administrativos, dos operacionales, uno de mercado y uno de calendario; en cuanto al análisis de impacto y probabilidad realizado a los mismos, se tiene un riesgo catalogado como de impacto catastrófico que requerirá mayor atención en la etapa de planeación del proyecto a fin de hacer efectivas las medidas de mitigación planteadas.

El análisis e identificación mencionados se relacionan en la siguiente tabla a continuación:

NIVEL DE CLASIFICACIÓN	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTOS	EFECTO	MEDIDA DE MITIGACIÓN
1-Propósito (Objetivo general)	Incrementar los niveles de impacto logrados con la ejecución de los diferentes proyectos estratégicos y de ciudad en el municipio de Rionegro	Bajas calificaciones en el índice de desempeño institucional medido por el FURAG, en las diferentes dimensiones asociadas a dicho reporte	Legales	3. Moderado	3. Moderado	Bajo nivel de gobernanza en el territorio asociada a la pérdida de imagen institucional por los resultados obtenidos, lo cual resta confianza en la ciudadanía respecto a la gestión del gobierno local y sus proyectos.	Verificar los resultados obtenidos en periodos anteriores respecto al IDI a fin de consolidar un diagnóstico por dimensión que permita realizar un plan de mejoramiento asociado a las recomendaciones realizadas por el DAFP para cada una de estas.
2-Componente (Productos)	Socializaciones y capacitaciones	Baja asistencia de los funcionarios y prestadores de los servicios a los espacios de formación y capacitación convocados.	De calendario	3. Moderado	4. Mayor	Retraso en el cronograma del proyecto, dificultando la entrega de los productos en los tiempos estipulados dentro de la planeación.	Elaborar un cronograma amigable con el horario de trabajo de los funcionarios públicos de la Administración municipal, que permita la optimización de su tiempo laboral con la participación en dichas jornadas; lo cual también podrá fortalecer el plan de capacitación institucional.

Plan estratégico oficina de proyectos especiales	deficiencias en la entrega del producto por parte del contratista encargado de su elaboración	Administrativos	4. Probable	5. Catastrófico	Imposibilidad de lograr los objetivos e impactos deseados con la ejecución del proyecto en pro del fortalecimiento de las capacidades de gestión de proyectos y articulación a nivel institucional	Establecer los requisitos y especificaciones técnicas de manera detallada, y fortalecer los controles asociados a la supervisión por parte de la entidad; donde se tenga claridad de los criterios de evaluación y valoración de los productos entregados por parte de los contratistas.
Herramientas metodológicas para el seguimiento a proyectos estratégicos	deficiencias en la entrega del producto por parte del contratista encargado de su elaboración	Administrativos	4. Probable	4. Mayor	Imposibilidad de lograr los objetivos e impactos deseados con la ejecución del proyecto en pro del fortalecimiento de las capacidades de gestión de proyectos y articulación a nivel institucional	Establecer los requisitos y especificaciones técnicas de manera detallada, y fortalecer los controles asociados a la supervisión por parte de la entidad; donde se tenga claridad de los criterios de evaluación y valoración de los productos entregados por parte de los contratistas.

3-Actividad	1.1.1 Socializaciones a funcionarios respecto a la nueva estructura	Baja satisfacción de los funcionarios capacitados respecto a la calidad de los espacios de capacitación y formación	Operacionales	4. Probable	3. Moderado	Deficiencias en los resultados obtenidos desde la metodología de evaluación de capacitaciones establecida por la entidad desde el área de talento humano a fin de que esta sea aplicada y sus resultados sirvan para una adecuada toma de decisiones y mejora en el proceso de implementación	Para lograr que haya una vinculación de personas de la región en la ejecución del proyecto, de manera anticipada con las entidades responsables, se gestionará la mano de obra requerida.
	1.1.2 Campaña interna o oficina proyectos especiales	Bajo impacto y alcance de las campañas comunicacionales realizadas	Operacionales	3. Moderado	3. Moderado	Retrasos en el cronograma de la ejecución del proyecto, ya que se dificulta el desarrollo de las formaciones y la socialización	Planear la estrategia de comunicaciones a implementar dentro del proyecto para dar una mayor efectividad a los productos comunicacionales
	1.1.3 Protocolo de relacionamiento interno documentado por procedimientos	Incremento en los costos de honorarios de mano de obra calificada requerida para el desarrollo de la actividad	De mercado	3. Moderado	4. Mayor	Fallas en el principio de planeación al requerirse una adición de recursos no planeada dentro del proyecto	Planear de forma detallada el presupuesto destinado a las diferentes actividades y realizar un control debido en pagos y desembolsos.

2.1.1 Documento de la oficina de proyectos especiales	deficiencias en la entrega del producto, en términos de calidad por parte del contratista encargado de su elaboración	Administrativos	3. Moderado	4. Mayor	Imposibilidad de lograr los objetivos e impactos deseados con la ejecución del proyecto en pro del fortalecimiento de las capacidades de gestión de proyectos y articulación a nivel institucional	En la planeación de la ejecución del proyecto se debe contemplar las adquisiciones y proveedores de los materiales del proyecto.
3.1.1 Diseñar y documentar herramientas metodológicas para el seguimiento a proyectos	deficiencias en la entrega del producto, en términos de calidad por parte del contratista encargado de su elaboración	Administrativos	3. Moderado	4. Mayor	Imposibilidad de lograr los objetivos e impactos deseados con la ejecución del proyecto en pro del fortalecimiento de las capacidades de gestión de proyectos y articulación a nivel institucional	Establecer los requisitos y especificaciones técnicas de manera detallada, y fortalecer los controles asociados a la supervisión por parte de la entidad; donde se tenga claridad de los criterios de evaluación y valoración de los productos entregados por parte de los contratistas.

Fuente: Elaboración propia

5.6 Análisis y beneficios

Los efectos positivos y beneficios identificados con relación a la ejecución del proyecto, se determinan mediante la metodología de costos evitados; esta se enfoca en el mejoramiento de las capacidades institucionales y ahorro de recursos públicos a invertir, gracias a las intervenciones que se realizarán desde el proyecto. Estos ingresos y beneficios se calculan en pesos, de acuerdo al estudio de necesidades realizado y las actividades que serán desarrolladas para el cumplimiento de los objetivos, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 14

Cuantificación de beneficios del proyecto

BENEFICIO	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMACIÓN DE BENEFICIOS		
		CANTIDAD	PERIODO 0 PRECIO	TOTAL
B1: Capacidades instaladas para la gestión institucional derivadas de la formación de funcionarios en el proceso - disminución costos de capacitación por funcionario	Número	200	\$1.200.000	\$ 240.000.000
B2: Ahorro en contratación de personal técnico externo para la gestión de proyectos	Numero	15	\$44.000.000	\$ 660.000.000
Totales				\$ 900.000.000

Valoración total de beneficios	
Descripción del beneficio	Cuantificación total
B1: Capacidades instaladas para la gestión institucional derivadas de la formación de funcionarios en el proceso - disminución costos de capacitación por funcionario	\$ 240.000.000
B2: Ahorro en contratación de personal técnico externo para la gestión de proyectos	\$ 660.000.000
Cuantificación total de beneficios	\$ 900.000.000

6. Evaluación

Según la cadena de valor documentada para el proyecto, que refleja las inversiones necesarias para ejecutar las actividades correspondientes a l logro productos y objetivos del mismo; se evaluará en este aparte la alternativa de solución seleccionada con el fin de proyectar su flujo económico, desde el cual se generan los indicadores de decisión que determinarán la rentabilidad del proyecto; esto, bajo criterios de rentabilidad, eficiencia; entre otros, que permitirán evaluar esta solución y su pertinencia al ser aplicada en la entidad territorial correspondiente.

6.2 Flujo económico

Esta información del proyecto, representa el comportamiento de los ingresos y beneficios recibidos por la entidad durante la ejecución del mismo; se realiza una proyección de ingresos y beneficios a obtener por la entidad en el periodo cero (0) de ejecución de las actividades y entrega de los productos tal y como se tiene planeado. El concepto de beneficios va asociado a la metodología de costos evitados por la entidad al fortalecer sus capacidades internas a nivel

metodológico y técnico en la formulación de proyectos estratégicos y su seguimiento. Es importante mencionar, además, que para la ejecución del proyecto no se incurrirá en obtener créditos o este tipo de fuentes de financiación en la banca, lo cual permite ahorrar costos a la entidad en intereses y otros cargos adicionales. El flujo económico es el insumo principal para determinar los indicadores de decisión del proyecto que determinarán su viabilidad y posibilidad de éxito; el mencionado se documenta a continuación:

Tabla 15

Flujo económico

+Beneficios e ingresos	\$441.000.000
+Créditos	\$0
-Costos de pre inversión	\$0
-Costos de inversión	\$237.850.000
-Costos de operación	\$0
-Amortización	\$0
-Intereses de los créditos	\$0
+valor de salvamento	\$0
Flujo neto de caja	\$203.150.000

Elaboración propia

6.3 Indicadores de decisión (Evaluación económica)

Para evaluar la alternativa de solución seleccionada y desarrollada en el presente proyecto, bajo los criterios de conveniencia y viabilidad; se han documentado: indicadores de viabilidad, indicadores de rentabilidad, indicadores de costo-eficiencia; entre otros, los resultados obtenidos en estos se presentan en la tabla a continuación:

Tabla 16

Evaluación económica

Alternativa: Estructuración de la oficina de proyectos especiales que permita la formulación, seguimiento, coordinación y evaluación efectiva de los proyectos estratégicos en el municipio de Rionegro					
Indicadores rentabilidad		Indicadores de eficiencia		Indicadores de costo mínimo	
Valor presente Neto (VPN)	Tasa interna de retorno (TIR)	Relación Costo Beneficio (RCB)	Costo por beneficiario	Valor presente de los costos	Costo anual equivalente (CAE)
\$81'630.000	18.5%	1,34	\$9.828,11	\$237'850.000	\$88.976.700

Elaboración propia

Según los indicadores anteriores, el presente neto es positivo, lo que indica que los dineros invertidos en la ejecución del proyecto generan una rentabilidad superior a la tasa de oportunidad. Esto se refleja en una tasa interna de retorno de un 18,5%.

Además, la relación costo-beneficio de \$1,34, indica la alternativa de solución seleccionada genera \$1,34 pesos que corresponden a ingresos y beneficios por cada peso invertido en el proyecto; estos resultados son favorables e indican la eficiencia en la implementación de la alternativa y beneficios en su desarrollo para la entidad.

También, se calcula el indicador de costo por capacidad, a continuación

Tabla 17

Costo por capacidad

Producto	Costo unitario (valor presente)
Documentos normativos	\$87.850.000
Servicio de educación informal	\$325.000
Servicio de asistencia técnica	\$4.250.000

Estos costos asociados a los servicios y productos generados por el proyecto, en cada ítem los valores de costo unitario representan el valor que se ahorrará la entidad, por cada funcionario capacitado, que incrementará la capacidad técnica institucional y fortalecerá las actividades relacionadas con la gestión de proyectos estratégicos.

7. Programación

7. 1 Indicadores de producto

Los indicadores de producto miden y referencian la cantidad de bienes que serán generados a través de la ejecución del proyecto. En este caso los bienes generados obedecen a funcionarios capacitados y sensibilizados, campañas comunicacionales implementadas, y documentos técnicos y estratégicos para la oficina de proyectos especiales.

Las entidades coordinadas a las cuales se refiere uno de los indicadores, hacen referencia a la alcaldía de Rionegro y sus entidades descentralizadas, las cuales son corresponsables de la ejecución de proyectos estratégicos importantes a nivel local.

El resumen de los indicadores de producto del proyecto se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 18

Indicadores de producto

Indicador	Descripción	Unidades de medida	Meta total	Meta año 0
Indicador de producto	Documentos normativos realizados	Número	1	1
Indicador de producto	Personas capacitadas	Número	200	200
Indicador de producto	Entidades asistidas técnicamente	Número	5	5

7.2 Indicadores de gestión

Estos indicadores miden el desarrollo de las actividades del proyecto en torno al cumplimiento de metas y objetivos que se encuentran relacionados a la generación efectiva de los productos.

Se tiene como meta entonces, generar doce (12) informes mensuales de supervisión, lo cual se verificará a través de los pagos mensuales en los cuales para el cumplimiento de requisitos y a fin de hacerse efectivos deben contar con este documento, en cuanto al protocolo de articulación institucional que pretende generarse, con un total de seis (6) entidades coordinadas a nivel local, se presentan a continuación estas metas.

Tabla 19

Indicadores de gestión

Indicador	Descripción	Unidades de medida	Meta total	Meta año 0
Indicador de gestión	Informes de supervisión realizados	Número	12	12
Entidades coordinadas	Entidades coordinadas	Número	5	5

7.3 Fuentes de financiación

El proyecto se encuentra planteado para realizarse mediante esfuerzo propio de la entidad territorial, sin embargo; no se descarta recibir por parte de los cooperantes apoyos técnicos y logístico para el desarrollo de las actividades en las cuales se haga importante y valiosa su intervención.

Lo anterior se considera, teniendo en cuenta que el Municipio de Rionegro Antioquia, es un municipio de categoría 1 que cuenta con los recursos requeridos para el desarrollo de la alternativa de solución, además de que a nivel locativo tiene amplias posibilidades de destinar espacios para la realización de las diferentes actividades.

Tabla 20

Fuentes de financiación

Etapa	Tipo de entidad	Nombre de entidad	Tipo de recurso	Valor
Inversión	Municipios	Rionegro	Propios	\$241.000.000

Fuente: Elaboración propia

7.4 Matriz resumen del proyecto

A continuación, se presentan y describen en la matriz resumen del proyecto, a nivel narrativo y lógico los elementos fundamentales del proyecto, desde su objetivo general, pasando por sus componentes, y llegando al detalle de sus actividades. El proyecto tiene como objetivo principal lograr un incremento significativo en los niveles de impacto de los proyectos estratégicos en el municipio de Rionegro, mediante formaciones y capacitaciones, y entrega de un documento estratégico que permita la estructuración de la oficina de proyectos especiales y el diseño de herramientas metodológicas que faciliten la gestión de proyectos estratégicos y de ciudad a mediano y largo plazo, las metas, fuentes de verificación y supuestos utilizados para la formulación del proyecto se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 21

Matriz resumen del proyecto

Matriz de marco lógico				
Resumen narrativo	Descripción	Indicadores	Fuente	Supuestos
Objetivo general	Mejorar los niveles de impacto logrados con la ejecución de los diferentes proyectos estratégicos y de ciudad en el municipio de Rionegro.	Porcentaje	Resultados de medición en la dimensión estratégica de FURAG realizada por el DAFP cada vigencia.	Se manifiesta de manera positiva voluntad política por parte de la alta dirección de la entidad para acometer el proyecto, posibilitando todo su desarrollo poniendo a disposición los recursos de la entidad.
Componentes (productos)	Documentos Normativos	Número de documentos normativos realizados	Informes de supervisión, Actas de recibo de actividades.	Se cuenta con interés por varias empresas con experiencia en el oriente Antioqueño, que tienen mano de obra calificada para elaborar el documento estratégico.
	Servicio de educación informal	Número de personas capacitadas	Registros de asistencia y registros fotográficos,	Los funcionarios de la Administración municipal y entidades

Matriz de marco lógico

Resumen narrativo	Descripción	Indicadores	Fuente	Supuestos
				descentralizadas acuden masivamente a las convocatorias realizadas.
	Servicio de asistencia técnica	Entidades, organismos y dependencias asistidos técnicamente	Reportes de asistencia técnica, protocolo de articulación interinstitucional	El contratista seleccionado para la ejecución de las actividades cumple bajo criterios de calidad y eficiencia con los productos requeridos.
	Realizar socializaciones y capacitaciones	Número de socializaciones y capacitaciones realizadas	Reportes de asistencia, registro fotográfico	Los funcionarios de la Administración municipal y entidades descentralizadas acuden masivamente a las convocatorias realizadas.
Actividades del proyecto	Ejecutará campaña de comunicación interna	Número de campañas de comunicación interna realizadas	Piezas comunicacionales, fotografías, registros de socializaciones	El público objetivo se siente identificado con las piezas comunicacionales

Matriz de marco lógico

Resumen narrativo	Descripción	Indicadores	Fuente	Supuestos
				y se sensibiliza ante la información presentada mediante estas.
	Elaborar y socializar protocolo de relacionamiento interno.	Numero de protocolos de relacionamiento interno elaborados y socializados.	Documento protocolo de relacionamiento elaborado, actas de entrega, informes de supervisión.	Se cuenta con interés por varias empresas con experiencia en el oriente Antioqueño, que tienen mano de obra calificada documentar protocolo
	Elaborar diagnóstico de línea base y diseñar documento de plan estratégico de la oficina de proyectos especiales.	Número de documentos estratégicos elaborados en base a diagnóstico.	Documento estratégico elaborado, actas de entrega, informes de supervisión.	Se cuenta con interés por varias empresas con experiencia en el oriente Antioqueño, que tienen mano de obra calificada para elaborar el documento estratégico
	Documentar kit de herramientas metodológicas para el	Numero de kit metodológico de herramientas	Documentos metodológicos estructurados, actas de recibo,	Se apropián de manera positiva las herramientas metodológicas

Matriz de marco lógico				
Resumen narrativo	Descripción	Indicadores	Fuente	Supuestos
	seguimiento a proyectos estratégicos	metodológicas documentado.	Informes de supervisión.	diseñadas a la gestión pública, desde las diferentes dependencias de la Administración municipal y sus entidades descentralizadas.

Fuente: Elaboración propia

8. Plan director del proyecto

8.1. Acta de inicio del proyecto

A continuación, se presenta la estructuración del acta de inicio del proyecto, en la cual se especifican las necesidades en cuanto a recursos para la ejecución del mismo, los plazos estimados, partes interesadas, descripción de los productos y entregables generados, resumen de riesgos del proyecto, y criterios de recibido a satisfacción para cada uno de los entregables.

Ilustración 4

Acta de inicio del proyecto

Acta de inicio del proyecto	
Nombre del proyecto:	Estructuración estratégica de la oficina de proyectos especiales en el municipio de Rionegro Antioquia
Preparado por:	Laura Melisa Arroyave Flórez
Fecha:	Noviembre de 2022
Duración:	Un (1) año

Fase	Descripción-Alcance	Desarrollo
Inicio	Desde la solicitud y análisis de información documentada, el inicio de diagnóstico para documentar línea base del proyecto hasta la entrega de resultados para dar inicio al desarrollo de actividades según las necesidades identificadas.	Nombre del proyecto: Estructuración estratégica de la oficina de proyectos especiales en el municipio de Rionegro Antioquia

Perfil director del proyecto		
<p>Profesional en Administración, economía o ciencias afines, con experiencia en el direccionamiento de proyectos en el sector público de cinco (5) años, los cuales hayan sido específicamente relacionados con temas institucionales y de planeación estratégica territorial, que cuente con estudios en formulación, gestión y/o evaluación de proyectos; Adicionalmente que cuente con experiencia en estudios de reestructuración en diferentes entidades públicas.</p>		
<p>Labor: Liderar y coordinar las acciones del proyecto desde las diferentes áreas, garantizando el cumplimiento de metas y objetivos.</p>		
<p>Responsabilidades y funciones: Definir las actividades y tiempos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, que sean claros y alcanzables según las capacidades de la entidad. Alinear el proyecto con la estrategia de la entidad territorial. Gestionar de manera eficiente los recursos físicos, financieros, humanos y su asignación a las tareas, evaluando su cumplimiento en términos de eficacia y calidad.</p>		
Propósito/ necesidad	<p>Identifica los usuarios- clientes, quienes reciben de forma directa los beneficios generados por los productos del proyecto en</p>	<p>El desarrollo del proyecto, tiene como objetivo implementar de forma eficaz el nuevo modelo organizacional adoptado por la alcaldía de Rionegro, definiendo la estructuración</p>

<p>cumplimiento o satisfacción de las necesidades identificadas.</p>	<p>estratégica de la nueva unidad administrativa: Oficina de proyectos especiales, en la cual se identifiquen los lineamientos de articulación institucional para la gestión de proyectos estratégicos y de ciudad, incluyendo el diseño de herramientas metodológicas para facilitar dicha gestión, además de desarrollar espacios de formación y capacitación con los funcionarios que permitan fortalecer sus aptitudes y conocimientos.</p> <p>Lo anterior se verá reflejado en una mejora en los resultados del FURAG, en sus diferentes dimensiones y el IDI.</p>
--	---

Partes interesadas del proyecto

Son aquellos involucrados en la ejecución y desarrollo del proyecto, ya sea porque serán beneficiados directamente de los resultados del proyecto, o porque participarán activamente en su implementación.

<p>Beneficiarios</p>	<p>Funcionarios de la administración municipal de Rionegro y sus entidades descentralizadas, comunidad en general.</p>
-----------------------------	--

Cooperantes	Gobierno central, Gobierno departamental, entidades descentralizadas del municipio de Rionegro Antioquia.
Descripción del producto/entregable	Producto 1.1
	Documentos normativos (protocolo de articulación)
	Entregable 1
	Socializaciones y capacitaciones Inicio: Mes 01 Desarrollo: Realización de espacios de capacitación y socialización del nuevo modelo institucional para determinar necesidades y fortalecer conocimientos y aptitudes. Fin: Mes 05
	Entregable 2
Campaña de comunicación interna posicionamiento oficina proyectos especiales Inicio: Mes 02 Desarrollo: Ejecutar campaña de expectativa y comunicacional para el posicionamiento interno de la oficina de proyectos especiales, sus funciones y objetivos estratégicos.	

Esta incluirá elaboración de piezas gráficas, publicaciones web y redes sociales institucionales, uso de la intranet con piezas y elementos interactivos que serán vistos por los funcionarios de la alcaldía municipal.

Fin: Mes 10

Entregable 3

Documento protocolo de articulación institucional y relacionamiento interno para la gestión de proyectos

Inicio: Mes 02

Desarrollo: Elaboración de documento que permita identificar los roles y responsabilidades internas en la gestión de proyectos, y los procedimientos internos establecidos para tal fin, con sus respectivas entradas y salidas.

Fin: Mes 07

Producto 2.1

Plan estratégico oficina de Proyectos especiales alcaldía de Rionegro Antioquia.

Entregable 1

Diagnóstico de línea base y documento de plan estratégico de la oficina de proyectos especiales.

Inicio: Mes 03

Desarrollo: Revisión y verificación de información primaria y secundaria dentro de la entidad, con el fin de documentar diagnóstico que permita definir la línea base de la entidad en cuanto a la gestión de proyectos y medición de los diferentes índices, que permita a su vez diseñar y documentar plan estratégico de la oficina de proyectos especiales.

Fin: Mes 06

Producto 3.1

Kit de herramientas metodológicas para la gestión de proyectos estratégicos en la entidad

Entregable 1

Documentos y herramientas para la gestión de proyectos estratégicos en la entidad bajo lineamientos del protocolo de articulación y relacionamiento institucional.

Inicio: Mes 07

Desarrollo: Elaboración de formatos, documentos, herramientas metodológicas en formato digital y físico, que permitan dar gestión debidamente documentada a los proyectos estratégicos dentro de la entidad bajo unos lineamientos técnicos definidos para cada fase. Estos serán aplicados en relación a plan de articulación institucional previamente documentado y socializado.

Fin: Mes 11

Riesgos asociados al proyecto

<p>Supuestos restricciones y riesgos</p>	<p>Brevemente identifica supuestos relevantes, restricciones y riesgos conocidos, si de alguna forma pueden ser anticipados para tener un mejor impacto</p>	<p>Financieros</p> <hr/> <p>De imagen institucional</p>	<p>Deficientes recursos para la ejecución del proyecto, que deriva en el incumplimiento del cronograma establecido, y en el bajo impacto de los productos a nivel institucional, por lo cual no podrían cumplirse satisfactoriamente los objetivos planteados.</p> <p>Bajas calificaciones en el IDI medido mediante el reporte FURAG, en las diferentes dimensiones.</p>
--	---	---	---

<p>en los procesos y/o resultados del proyecto, y que decisiones o acciones requeridas por el patrocinador o el equipo</p>	<p>De calendario</p>	<p>Baja asistencia de los funcionarios y prestadores de los servicios a los espacios de formación y capacitación convocados.</p>			
<p>o acciones requeridas por el patrocinador o el equipo</p>	<p>Administrativos</p>	<p>Deficiencias en la entrega del producto por parte del contratista encargado de su elaboración</p>			
	<p>Operacionales</p>	<p>Baja satisfacción de los funcionarios capacitados respecto a la calidad de los espacios de capacitación y formación.</p>			
<p>Recursos económicos</p>					
<p>Recursos</p>	<p>Indica los recursos requeridos, y/o disponibles para el proyecto, conforme sea apropiado; indica recursos materiales,</p>	<p>Actividad</p>	<p>Etapa</p>	<p>Insumos</p>	<p>Costo</p>

personal, económico (tales como instalaciones, equipos, suministros y servicios) detallados para cada uno de los entregables.	Realizar socializaciones a funcionarios respecto a la nueva estructura	Inversión	Mano de obra calificada	\$56'000.000
	Ejecutar campaña de comunicación interna posicionamiento oficina proyectos especiales	Inversión	Materiales	\$15'000.000
	Elaborar y socializar protocolo de relacionamiento interno documentado por procedimientos	Inversión	Mano de obra calificada	\$20'000.000

	<p>Elaborar Diagnóstico de línea base y diseñar documento plan estratégico de la oficina de proyectos especiales.</p>	<p>Inversión</p>	<p>Mano de obra calificada</p>	<p>\$65'000.000</p>
	<p>Diseñar y documentar herramientas metodológicas para el seguimiento a proyectos</p>	<p>Inversión</p>	<p>Mano de obra calificada</p>	<p>\$85'000.000</p>
<p>Comunicaciones e informes</p>	<p>Identifica los requerimientos de comunicación entre el</p>	<p>Comunicaciones</p>		

patrocinador y el equipo En el plan de comunicaciones anexo al proyecto, se especifica todo lo referente a la gestión de las comunicaciones y cómo van a desarrollarse las interacciones entre los miembros del equipo de trabajo, servidores públicos involucrados y los involucrados identificados en el proyecto, enfatizando en la gestión de los beneficiarios.

Los contratistas seleccionados para la ejecución tanto de diagnóstico como de elaboración de documentos técnicos se reunirán con una periodicidad semanal, para dar informe de avances del proyecto al personal de la alcaldía de Rionegro delegado para la supervisión. Adicionalmente, en cuanto a datos relevantes en la ejecución; se tendrá retroalimentación con los funcionarios de la alcaldía del municipio de Rionegro a fin de conocer sus percepciones respecto a las actividades realizadas e implementar acciones de mejora continua que permitan obtener unos resultados y cumplimientos de objetivos en términos de eficiencia, eficacia, efectividad y calidad.

Se diseñarán y distribuirán mediante los canales institucionales de la entidad piezas graficas con información relevante para el desarrollo del proyecto.

<p>Aceptación</p> <p>Indica el método y el criterio para que el patrocinador y los interesados acepten las entregas específicas del proyecto como completadas y adecuadas.</p>	<p style="text-align: center;">Criterios de aceptación</p> <hr/> <p>Entregable</p> <p>Socializaciones y capacitaciones</p> <p>1. Listados de asistencia, registro y fotográfico, formatos de evaluación de satisfacción diligenciados, Memorias técnicas utilizadas, tabulación de encuestas. Diseño curricular de los espacios de formación previamente aprobados por el supervisor del contrato.</p> <hr/> <p>Entregable 2.</p> <p>Plan estratégico oficina de proyectos especiales</p> <p>Documento técnico con estructura bajo la metodología definida, procesos y procedimientos caracterizados, matriz DOFA, análisis PESTEL, objetivos estratégicos de la unidad administrativa, diagnóstico organizacional, indicadores para el seguimiento de la</p>
--	---

	planeación estratégica con sus respectivas fichas.
Entregable 3	<p>kit de Herramientas digitales que permitan repositorio de metodológicas para el información y bases de datos seguimiento a proyectos de proyectos estratégicos de la entidad, así como su formulación y seguimiento. Se incluye la capacitación en el manejo de dichas herramientas para los diferentes funcionarios responsables de su diligenciamiento y gestión.</p>
Aprobación:	

8.2. Alcance

En este punto, se procede a desarrollar un análisis de la etapa de planificación de la gestión del alcance para el proyecto de inversión según las características de la alternativa de solución seleccionada, correspondiente a la estructuración estratégica de la oficina de proyectos especiales. Se identifican los requisitos del alcance del proyecto y los criterios de aceptación asociados, en la siguiente tabla:

Tabla 22

1. Planificación de la gestión del alcance

El proyecto de estructuración estratégica de la oficina de proyectos especiales, tiene como meta generar mayor capacidad institucional, teniendo en cuenta la importancia de la oficina de proyectos especiales dentro de la estructura organizacional como dependencia encargada de coordinar todo lo referente a la gestión de proyectos clasificados como estratégicos y que se enmarcan dentro de los diferentes planes estratégicos y de ciudad, permitirá contar con un control y seguimiento efectivo en los procesos además de mayor efectividad en la gestión de proyectos estratégicos que permitan el logro de metas y resultados de alto impacto que beneficien el desarrollo integral de la comunidad.

El proyecto cuenta con tres etapas o fases enmarcadas en la documentación de protocolo de relacionamiento interinstitucional que permita los proyectos sean coordinados de forma técnica, metodológica y estructurada desde las diferentes dependencias y entidades descentralizadas el municipio de Rionegro. La segunda fase comprende la instrucción mediante espacios de capacitación y sensibilización a los funcionarios que permita adaptarse al nuevo modelo institucional y conocer la funcionalidad de la unidad administrativa Oficina de proyectos especiales, como tercera fase se elaborará un diagnóstico institucional que permita documentar una línea base, para proceder como último paso en la estructuración de un documento estratégico y herramientas de gestión de proyectos para la entidad, mediante las cuales pueda contar con datos en tiempo real para la toma de decisiones y procesos y procedimientos claros y definidos como guía a la entidad territorial en la gestión efectiva de

proyectos estratégicos. Estas mejoras se verán reflejadas en una mejoría e incremento positivo en los resultados de mediciones para los diferentes índices realizadas por el DAFP.

2. Recopilación y definición de los requisitos de aceptación del alcance

Requisitos que debe cumplir el alcance (aspectos técnicos, normativos y jurídicos, ambientales, sociales y tecnológicos).

N°	Requisitos del alcance	Criterios de aceptación de los requisitos
1	Concertación de agenda y contenidos para las diferentes formaciones y capacitaciones (malla curricular).	Aprobación previa por parte de supervisor del contrato de aspectos como hojas de vida de los facilitadores y aprobación de la malla curricular de cada espacio de formación.
2	Identificación de percepciones tanto de funcionarios como de la comunidad para elaboración de diagnóstico mediante talleres de imaginarios.	Listados de asistencia, diligenciamiento de formatos para taller de imaginarios donde se evidencie el impacto de los talleres a la comunidad en general y a los funcionarios de la Administración municipal.
3	Realizar prototipos de kit de herramientas para ser probados por algunos funcionarios y así llegar a una	Informes que documenten las pruebas ensayos, y evidencias de reuniones de concertación con la entidad territorial que permitan determinar la conformidad de las

<p>calificación de las diferentes versiones hasta dar con el resultado final.</p>	<p>herramientas finales a utiliza en la gestión de proyectos.</p>
<p>4 Cumplimiento de parámetros técnicos y metodológicos para la documentación del plan estratégico que contenga aspectos fundamentales de la NTC ISO 9001:2015, y la identificación y gestión de riesgos en el marco de lo documentado bajo la norma ISO 31000</p>	<p>Revisión documental del plan estratégico bajo aspectos de las normas mencionadas que permitan establecer su conformidad bajo criterios técnicos por medio de aprobación del supervisor del contrato y equipo interdisciplinario dispuesto por la alcaldía de Rionegro.</p>
<p>5 Recepción a satisfacción de los diferentes documentos, a saber: Documento estratégico oficina de proyectos especiales y kit de herramientas.</p>	<p>Informe de supervisión que establezca el recibido a satisfacción de todos los productos.</p>

Nota: Elaboración propia.

8.3. Estructura Desglose de Trabajo EDT

La estructura desglose de trabajo EDT, establece el desglose de cada uno de los productos y actividades del proyecto; los cuales a su vez se descomponen en tareas, las cuales permiten identificar detalladamente los recursos necesarios para su ejecución y los indicadores para medir

los avances del proyecto. Para la estructuración estratégica de la oficina de proyectos especiales, se determina en la siguiente tabla:

Tabla 23

Estructura Desglose de Trabajo

Estructura de Desglose de Trabajo		
Proyecto	Estructuración estratégica de la oficina de proyectos especiales en el municipio de Rionegro Antioquia.	
Producto 1.1. Socializaciones y capacitaciones	Producto 2.1. Plan estratégico oficina de proyectos especiales	Producto 3.1. kit de Herramientas metodológicas para el seguimiento a proyectos estratégicos
ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	ACTIVIDADES
1.1.1 Realizar socializaciones a funcionarios respecto a la nueva estructura	2.1.1 Elaborar Diagnóstico de línea base y diseñar documento plan estratégico de la oficina de proyectos especiales	3.1.1 Diseñar y documentar herramientas metodológicas para el seguimiento a proyectos
1.1.2 Ejecutar campaña de comunicación interna posicionamiento oficina proyectos especiales		
1.1.3 Elaborar y socializar protocolo de relacionamiento interno documentado por procedimientos		
Recursos		
Mano de obra calificada	Mano de obra calificada	Mano de obra calificada
Mano de obra calificada-materiales		

Mano de obra calificada		
Indicadores		
Documentos normativos realizados Meta:1	Personas capacitadas Meta: 200	Entidades asistidas técnicamente Meta:5

Fuente: Elaboración propia

8.4. Cronograma

El manejo del tiempo en el proyecto, es indispensable a fin de determinar las tareas con mayor criticidad y los periodos en los cuales se realizará más de una actividad, requiriendo así mucha más dedicación, tiempo o fortalecimiento de los equipos de trabajo. Para ejecutar las tres fases de la Estructuración estratégica de la oficina de proyectos especiales, se ha determinado un único año en el cual se desarrollen las actividades que den como resultado este documento estratégico y sus actividades complementarias; el detalle se presenta en la tabla a continuación:

Actividades	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
1.1.1 Realizar socializaciones a funcionarios respecto a la nueva estructura												
1.1.2 Ejecutar campaña de												

comunicación interna			
posicionamiento			
oficina proyectos			
especiales			
1.1.3 Elaborar y			
socializar protocolo			
de relacionamiento			
interno documentado			
por procedimientos			
HITO 1			
Socializaciones y			
capacitaciones			
2.1.1 Elaborar			
Diagnóstico de línea			
base y diseñar			
documento plan			
estratégico de la			
oficina de proyectos			
especiales			
HITO 2 Plan			
estratégico oficina			
de proyectos			
especiales			

<p>3.1.1 Diseñar y documentar herramientas metodológicas para el seguimiento a proyectos</p>	
<p>HITO 3 kit de Herramientas metodológicas para el seguimiento a proyectos estratégicos</p>	

8.5. Recurso humano

Armonizando la estructura Desglose de Trabajo EDT, se establecen las necesidades de recursos humanos requeridos para llevar a cabo con éxito las actividades y dar como resultado los productos del proyecto. En tal sentido, se definirá una estructura con claridad en los roles y responsabilidades requeridos, a partir de las competencias que deberán tener los profesionales al servicio del proyecto, desde su ejecución hasta su seguimiento.

Ilustración 5

Recurso humano

Objetivo	Actividad	Área responsable	Recurso humano
----------	-----------	------------------	----------------

incrementar los niveles de implementación y socialización del nuevo modelo y estructura organizacional	1.1.1 Realizar socializaciones a funcionarios respecto a la nueva estructura	Relacionamiento y contenidos Formación	Líder de comunicaciones Coordinador de formación y capacitación
	1.1.2 Ejecutar campaña de comunicación interna posicionamiento oficina proyectos especiales	Comunicaciones	Comunicador del proyecto. Gerente del proyecto
	1.1.3 Elaborar y socializar protocolo de relacionamiento interno documentado por procedimientos	Comunicaciones Dirección estratégica	Comunicador del proyecto. Director estratégico
Coordinar y articular la gestión de proyectos estratégicos en el municipio de	2.1.1 Elaborar Diagnóstico de línea base y diseñar documento plan estratégico de la	Gerencia del proyecto Dirección estratégica Coordinación metodológica	Gerente del proyecto Director estratégico Coordinador metodológico

Rionegro mediante la estructuración de la oficina de Proyectos especiales	oficina de proyectos especiales		
Fortalecer el seguimiento a las metas e indicadores de proyectos estratégicos mediante la apropiación de herramientas existentes e implementación de nuevos procedimientos	3.1.1 Diseñar y documentar herramientas metodológicas para el seguimiento a proyectos	Gerencia del proyecto Dirección estratégica Coordinación metodológica	Gerente del proyecto Director estratégico Coordinador metodológico

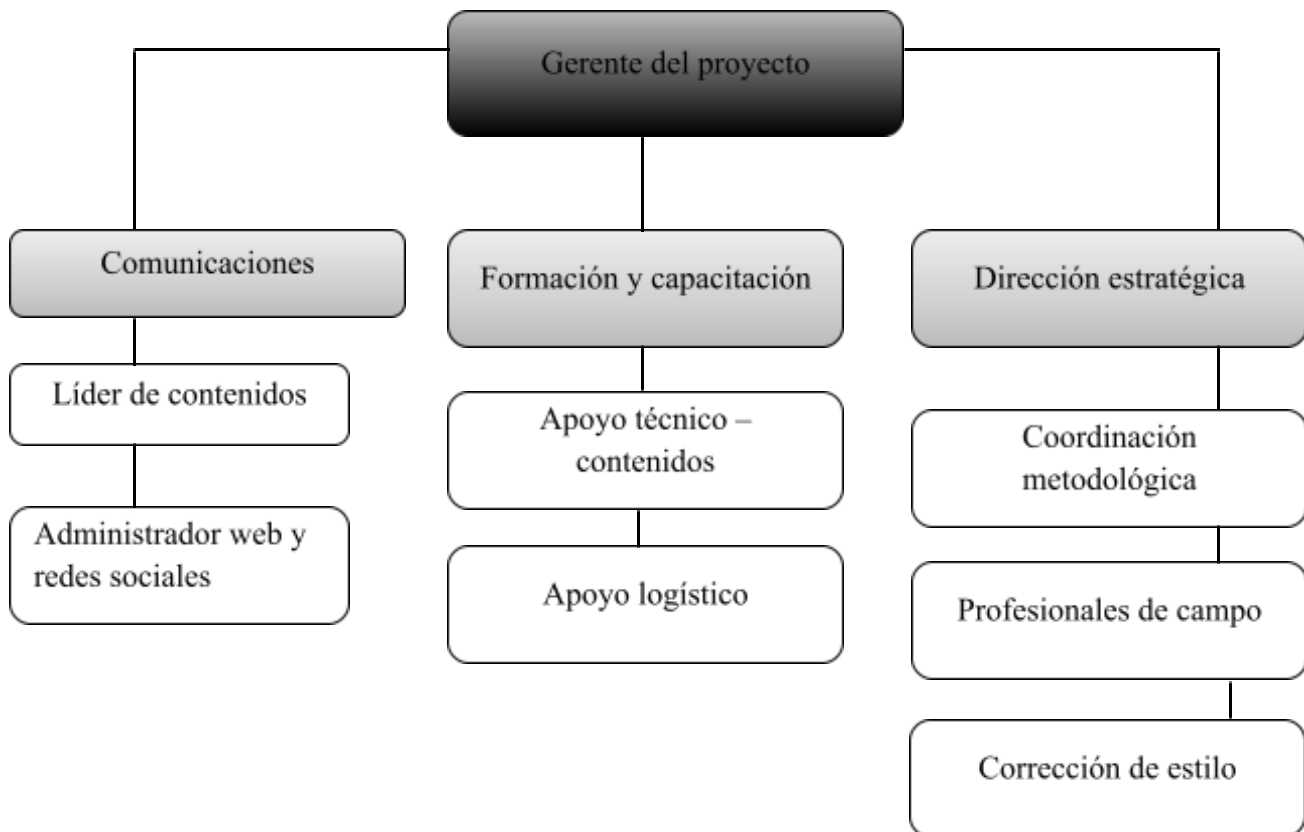
Fuente: Elaboración propia

8.4. Organigrama

Según las necesidades de recurso humano definidas en el numeral anterior, se diseña la estructura organizacional del proyecto, que será encabezada por el Gerente de proyecto, este a su vez, apoyado por un área de comunicaciones, una de formación y capacitación y una dirección estratégica con sus correspondientes apoyos, tal y como se presenta a continuación:

Ilustración 6

Organigrama del proyecto



8.5. Cargos y funciones

De acuerdo con el organigrama anterior, propuesto para el desarrollo del proyecto, y en relación con las tareas y actividades a su cargo, se detallan en la siguiente tabla los cargos, perfiles, y funciones requeridas tanto en etapa de ejecución como seguimiento del proyecto.

Cargo	Perfil	Funciones
Gerente del proyecto	Profesional en Economía, finanzas, administración o a fines con experiencia mínima de cinco años en formulación, viabilizarían o gestión de proyectos en el sector público o privado, tres de los cuales hayan sido directamente relacionados el fortalecimiento de capacidades institucionales en entidades públicas, especialista en áreas a fines a gestión de proyectos, formulación y evaluación de proyectos.	Es responsable eficiencia y eficacia en la entrega de productos del proyecto; coordinar los diferentes equipos y realizar seguimiento a las actividades requeridas. Es el encargado de elaborar y presentar informes de gestión y avance del proyecto a los supervisores delegados, así como de mantener la comunicación permanente con las partes interesadas para facilitar el desarrollo exitoso de los diferentes procesos
Jefe comunicaciones	Comunicador social con experiencia en el sector público de aproximadamente cinco años, liderando procesos de comunicación, y desarrollo de estrategias tanto de manera interna como	Aprobar los contenidos publicados referentes al proyecto, verificar la administración efectiva de canales de comunicación dispuestos y garantizar la comunicación horizontal y

	externa, conocimientos en la presentación y organización de eventos.	vertical con las partes interesadas e involucrados del proyecto.
Líder de formación y capacitación	Especialista en educación con experiencia en la estructuración de malla curricular y contenidos en formación complementaria, especialmente en temas asociados al sector público	Aprobar los contenidos propuestos para el desarrollo de los espacios de formación y capacitación que permitan desarrollar las competencias requeridas, verificar la metodología pedagógica a utilizar para transmitir los contenidos.
Director estratégico	Profesional en Economía, finanzas, administración o a fines con experiencia mínima de cinco años en desarrollo de temas asociados a la planeación estratégica territorial, especialmente en temas de prospectiva.	Verificar y guiar el desarrollo de documentos técnicos requeridos en el proyecto, tales como diagnóstico y plan estratégico; que permita la entrega efectiva de productos bajo estándares de calidad a nivel técnico y metodológico
Líder de contenidos	Comunicador social o periodista, con experiencia en redacción de contenidos para publicar en redes y apoyo a comunicaciones en el sector público	Desarrollar y redactar los contenidos que serán publicados en el desarrollo del proyecto por los diferentes canales de comunicación definidos.
Administrador Web y redes sociales	Ingeniero de sistemas o ingeniero de software con experiencia en administración	Gestionar los contenidos aprobados para su publicación y gestión en las

	<p>y creación de herramientas web y desarrollo de aplicaciones móviles.</p>	<p>diferentes redes sociales del proyecto; que permita la retroalimentación efectiva y en tiempo real con las partes interesadas a fin de cumplir sus necesidades y expectativas.</p>
<p>Apoyo logístico</p>	<p>Técnico o tecnólogo con experiencia en la organización de eventos masivos y la coordinación logística.</p>	<p>Coordinar las necesidades logísticas para el desarrollo óptimo de los espacios de formación y capacitación que serán llevados a cabo dentro del proyecto.</p>
<p>Corrector de estilo</p>	<p>Tecnólogo con experiencia y capacidad para la producción y comunicación escrita de diferentes textos y publicaciones en medios de comunicación y documentos académicos.</p>	<p>Dar lectura al contenido indicado por el director estratégico para realizar las correcciones pertinentes previas a la entrega del producto- documento final.</p>

8.6. Comunicaciones

Las comunicaciones del proyecto, que gestionan las relaciones con involucrados y actores tanto a nivel interno como externo, son uno de los mayores determinantes de éxito en los resultados que se desean obtener y en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

Las comunicaciones e información del proyecto deberán darse bajo criterios de eficacia, eficiencia, efectividad, calidad, publicidad y transparencia. Se tiene estipulado entonces, el plan de comunicaciones del proyecto, en el cual es de aclarar la importancia de reuniones que se llevaran a cabo con una frecuencia semanal para dar seguimiento al cumplimiento de las diferentes actividades y la eficiencia de los canales utilizados y los contenidos distribuidos por los diferentes medios. A su vez, en estos momentos se dará retroalimentación a comentarios e interacciones que se hayan dado por parte de los involucrados a través de cualquier canal dispuesto.

Adicionalmente, se realizarán informes mensuales que permitan hacer uso de esta información con el fin de lograr una mejora continua dentro del proyecto y una toma de decisiones acertada y verificable por parte de la gerencia.

Dentro de los espacios de formación y capacitación a los funcionarios de la Administración municipal de Rionegro y sus entidades descentralizadas, se aplicaran encuestas que permitan determinar el grado de conformidad de los participantes tanto con las formaciones como con la comunicación que han recibido, el Gerente del proyecto hará presencia en estos espacios para recibir abiertamente sugerencias derivadas del desarrollo de las actividades y retroalimentar a los interesados acerca de los avances que se tengan a la fecha, esto permitirá una participación mucho más activa de los mismos, al sentirse parte integral de su institucionalidad y artífices del

cambio generado en el fortalecimiento de las capacidades institucionales para beneficio personal y de su entidad.

Tabla 24

Plan de comunicaciones

Tipo	Parte interesada	Tipo de información a comunicar	Actividad	Recursos	Registro
Externa	Gobierno Nacional	Avances del proyecto para retroalimentar información rendida en el FURAG y otras rendiciones.	Registro y alimentación de aplicativos a nivel nacional para rendición de informes	Conectividad, acceso a plataformas	Registro exitoso de la información en el aplicativo
Externa	Departamento de Antioquia	Retroalimentar los avances en la ejecución del proyecto para intercambio de lecciones aprendidas y	Reuniones de relacionamiento con el área de planeación estratégica departamental para obtener retroalimentación.	Humanos; Gerente del proyecto y comunicador. Sala de juntas o espacio para reunión presencial.	Registro fotográfico, listados de asistencia.

		buenas prácticas institucionales			
Interna	Administración municipal de Rionegro	Avance técnico y financiero del proyecto, seguimiento a cronograma.	Reuniones mensuales con equipo de supervisión delegado, retroalimentación de resultados en espacios de formación y capacitación.	Humanos: gerente del proyecto, supervisores, equipo interdisciplinario, logísticos: lugar destinado para la reunión, conectividad	Registro fotográfico, listados de asistencia, actas de reunión.
Externa	Comunidad en general Municipio de Rionegro	Objetivos, avances, resultados	Compartir información relevante del proyecto mediante medios de comunicación institucionales.	Página web, redes sociales, conectividad, recurso humano: comunicador del proyecto, apoyo a contenidos.	Reporte de interacciones en redes sociales, publicaciones.

Nota: Elaboración propia

8.7 Plan de adquisiciones.

Tabla 25

Plan de adquisiciones

Producto 1.1. Socializaciones y capacitaciones	Producto 2.1. Plan estratégico oficina de proyectos especiales	Producto 3.1. kit de Herramientas metodológicas para el seguimiento a proyectos estratégicos
Modalidad de contratar las actividades del entregable: Contratación directa por prestación de servicios.	Modalidad de contratar las actividades del entregable: Licitación pública	Modalidad de contratar las actividades del entregable: Licitación pública.
Posibles proveedores: Universidad Católica de oriente Universidad de Antioquia. Jaramillo Luján Estrategia y comunicación S.A.S CAEP Uniremington. Escuela Superior de Administración Pública ESAP.	Posibles proveedores: Grupo asesor en gestión Estrategias diligentes S.A.S Universidad Católica de oriente Universidad de Antioquia. Jaramillo Luján Estrategia y comunicación S.A.S CAEP	Posibles proveedores: Grupo asesor en gestión Estrategias diligentes S.A.S Universidad Católica de oriente Universidad de Antioquia. Jaramillo Luján Estrategia y comunicación S.A.S CAEP.

Referencias

- Benito, R. (2013). *la planificacion estrategica como método de gestión publica: Experiencias en la administracion Española*. Madrid España: Instituto Nacional de Administración publica.
- ILPES. (2011). Planificación estratégica e indicadores dedesempeño en el sector público. (pág. 16). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- MASORA. (2020). Estudio de satisfacción del usuario. *Estudio*. Rionegro , Antioquia, Colombia.
- Mintzberg. (1994). The rise and fall of strategic planning. En H. Mintzberg.
- OCAMPO, K. T. (2019). *PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE PROYECTOS (PMO) PARA LA SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DE LA ALCALDÍA DE PEREIRA .* UNIVERSIDAD EAFIT .
- OSPINA, ANA CECILIA- RODRIGUEZ CARRILO, IVAN-BUITRAGO FLÓREZ MÓNICA. (2019). *Estructuración del proceso de cooperación en el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad de la alcaldía de Rionegro Antioquia 2016-2019*. MEDELLÍN: UNIVERSIDAD EAFIT.
- RODRIGUEZ, L. (2014). *Implementación de una oficina de cooperación y gestión de proyectos en la estructura administrativa de la alcaldía de Santiago de Cali*.
<https://ciencia.lasalle.edu.co/>: Universidad de La Salle .