



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 01 de septiembre de 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Claudia Milena Ochoa Ayala, con C.C. No. 63526950,

William Horacio Vásquez Casanova, con C.C. No. 7705749,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado: Diseño de una Estrategia Para el Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos de Inversión Pública en (Tesalia Huila) Desde un Enfoque PMO.

Presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de

Magister en Gerencia Integral de Proyectos;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Diseño de una Estrategia Para el Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos de Inversión Pública en Tesalia Huila Desde un Enfoque PMO.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ochoa Ayala	Claudia Milena
Vásquez Casanova	William Horacio

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Méndez Lozano	Rafael Armando
Lara Figueroa	Derly Cibelly

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister en Gerencia Integral de Proyectos

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2023

NÚMERO DE PÁGINAS: 161

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas
o Cuadros___

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <u>Desempeño</u>	<u>Performance</u>	6. <u>Modelo de madurez</u>	<u>Maturity model</u>
2. <u>Estrategia</u>	<u>Strategy</u>	7. <u>PMO</u>	<u>PMO</u>
3. <u>Evaluación</u>	<u>Evaluation</u>	8. <u>Proyectos</u>	<u>Projects</u>
4. <u>Inversión pública</u>	<u>Public investment</u>	9. _____	_____
5. <u>Gestión</u>	<u>Management</u>	10. _____	_____

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Mejorar la gestión en la inversión pública en Colombia y en Latinoamérica en general, implica la necesidad de abordar de manera estratégica y focalizada, problemáticas ampliamente conocidas en la gestión de los proyectos de inversión, tales como retrasos, sobrecostos, ausencia de competencia de personal, débil institucionalidad, limitada estandarización de procedimientos, entre otros.

Esta investigación se desarrolló con el objetivo de definir una estrategia para fortalecer la gestión de proyectos de inversión pública en el Municipio de Tesalia, Departamento del Huila, a partir de un enfoque mixto aplicado a un estudio de caso, desarrollado desde lo general a lo particular, iniciando el desarrollo de las fases de investigación, con el análisis de los Sistemas de Inversión Pública de algunos países latinoamericanos, luego el contexto departamental y municipal a partir de mediciones del desempeño .

También se realizó el diagnóstico del municipio a partir de modelos de madurez, análisis DOFA y encuestas aplicadas en campo, que permitieron determinar unas variables claves, para su configuración desde la integración de un modelo de generación de valor y un enfoque PMO.

Como resultado final se presenta una estrategia, construida en diferentes niveles y cuyos componentes claves, involucran la planeación estratégica de la inversión pública, la construcción de un modelo de inversión de valor público y gestión de proyectos, la formulación y ejecución de planes de inversión, la ejecución de proyectos con foco en desarrollo, además de la creación de valor, la evaluación de su impacto, considerando la gestión del riesgo con un abordaje transversal.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Improving public investment management in Colombia and in Latin America in general, implies the need to address in a strategic and focused manner, widely known problems in the management of investment projects, such as delays, cost overruns, lack of personnel competence, weak institutional framework, limited standardization of procedures, among others.

This research was developed with the objective of defining a strategy to strengthen the management of public investment projects in the city of Tesalia, Department of Huila, from a mixed approach applied to a case study, developed from the general to the particular, starting the development of the research phases, with the analysis of the Public Investment Systems of some Latin American countries, then the departmental and municipal context from performance measurements.

A diagnosis of the municipality was also made based on maturity models, SWOT analysis and surveys applied in the field, which made it possible to determine key variables for its configuration from the integration of a value generation model and a PMO approach.

As a final result, a strategy is presented, built at different levels and whose key components involve the strategic planning of public investment, the construction of a public value investment and project management model, the formulation and execution of investment plans, the execution of projects focused on development, in addition to the creation of value, the evaluation of their impact, considering risk management with a cross-cutting approach.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado:

Firma: Luis Alfredo Muñoz

Nestor Leonel Serrano Losada

Nombre Jurado:

Fernando Adolfo Fierro Celis

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:



**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS**

DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

4 de 4

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

Diseño de una Estrategia para el Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos de Inversión
Pública en Tesalia (Huila) Desde un Enfoque PMO

Trabajo de Grado para Optar el Título de Magister en Gerencia Integral de Proyectos

Autores

Claudia Milena Ochoa Ayala

William Horacio Vásquez Casanova

Director de Proyecto

Rafael Armando Méndez Lozano

Codirector de Tesis

Derly Cibelly Lara Figueroa

Facultad de Economía y Administración

Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Neiva, Agosto 2023

Dedicatoria

A Dios y a mi familia gracias por su guía y apoyo incondicional durante este proceso.

A ti especialmente esposo, gracias por tu ayuda y comprensión; este es el resultado de cumplir uno más de nuestros proyectos como familia.

Claudia Milena Ochoa Ayala

Este logro está dedicado a Dios Todo Poderoso. Agradecimientos especiales a la Universidad Surcolombiana, administrativos y docentes, por el conocimiento y aporte significativo recibido en mi formación académica, que ha contribuido a la construcción de personas profesionales con calidad humana.

A nuestros directores de tesis profesor Rafael Méndez y Derly Quintero, por su valioso esfuerzo y sabiduría; a mi compañera de tesis Claudia, fundamental en la construcción colectiva, a mi familia, madre, hermanos y amigos, por ser mi apoyo en cada momento de mi vida.

William Horacio Vásquez Casanova

Tabla de Contenido

	Pág.
1 DISEÑO TEÓRICO.....	12
1.1 Título de la investigación o trabajo de grado	12
1.2 Descripción del problema.....	12
1.3 Preguntas de investigación	18
1.3.1 Pregunta principal	18
1.3.2 Preguntas orientadoras	18
1.4 Justificación.....	19
1.4.1 Criterios de justificación.....	19
1.4.1.1 Elementos que justifican el interés de la investigación	20
1.4.1.2 Elementos que justifican la novedad del tema investigado.	21
1.4.1.3 Elementos que justifican la utilidad del tema investigado.	22
1.4.2 Delimitaciones de la investigación	24
1.4.3 Limitaciones	24
1.5 Objetivos	25
1.5.1 Objetivo general.....	25
1.5.2 Objetivos específicos.....	25
2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	26
2.1 Estado del arte	26

2.2 Marco Teórico	32
2.2.1 Proyectos de inversión pública	33
2.2.2 Gerencia de proyectos	36
2.2.3 Gestión de proyectos	38
2.2.4 Inversión pública en Colombia	40
2.3 Marco Normativo.....	43
2.4 Marco Conceptual.....	52
2.4.1 Estrategia	52
2.4.2 Modelo de Gerencia	54
2.4.3 Gestión.....	55
2.4.4 Banco de programas y proyectos	55
2.4.5 Proyecto	56
2.4.6 Project Management Body of Knowledge - PMBOK®.....	56
2.4.7 Oficina de Gestión de Proyectos - PMO	57
2.4.8 Modelos de madurez de proyectos.....	57
2.4.9 Gerencia de riesgos	58
2.4.10 Control y seguimiento de los proyectos de inversión públicos	59
2.5 Marco contextual	63
2.5.1 Población y entorno.....	63
2.5.2 Estructura económica	65
2.5.2.1 Agrícola.	66
2.5.2.2 Ganadera.....	66

	5
2.5.2.3 Minera.....	67
2.5.3 Aspectos sociales	67
3 DISEÑO METODOLÓGICO	71
3.1 Tipo de investigación.....	71
3.1.1 Método(s) y herramientas de información	72
3.1.1.1 Definición y diseño.	72
3.1.1.2 Preparación colección y análisis	74
3.1.2 Técnicas e instrumentos de investigación	75
3.1.3 Fuentes de información	76
3.1.4 Unidad de análisis	77
3.2 Población y muestra.....	79
3.3 Etapas de la investigación	82
4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	84
4.1 Fase 1 – Estudio de estándares y guías en gestión de proyectos	84
4.1.1 Resultado1. Planes nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe	84
4.1.2 Resultado 2. Clasificación de medición del desempeño departamental y municipal.	96
4.2 Fase 2 – Diagnóstico y análisis de la madurez de la gestión de proyectos del Municipio	109

4.2.1	Resultado 1. Diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos en el Municipio de Tesalia	110
4.3	Fase 3 – Identificación de proyectos de infraestructura como unidad de análisis...	113
4.3.1	Diagnóstico de la situación actual del Municipio de Tesalia	113
4.3.2	Resultado 1. Análisis DOFA	115
4.3.3	Programas y proyectos municipio de Tesalia	121
4.3.4	Resultado 2. Encuesta sobre el conocimiento en proyectos de inversión realizados en el Municipio de Tesalia	123
4.4	Fase 4 - Diseño de la estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en el Municipio de Tesalia – Huila.....	131
4.4.1	Resultado 1. Relación entre la evaluación del plan de desarrollo municipal de Tesalia y la cadena de valor en el marco de la teoría de cambio	133
4.4.2	Resultado 2. Relación medición de madurez modelo cadena de valor inversión pública Municipio de Tesalia vs propuesta de valor PMO.....	134
4.4.3	Resultado 3. Propuesta estrategia de fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública de Tesalia.....	135
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
	LISTA DE ANEXOS	149

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Resultados Evaluación para Resultados en el Desarrollo (GPRD) en Colombia – Pilar Gestión de Programas y Proyectos.....	13
Tabla 2 Normograma aplicable a los proyectos de inversión públicos.....	46
Tabla 3 Matriz DOFA Municipio de Tesalia.....	73
Tabla 4 Clasificación según el índice GpRD.....	91
Tabla 5 Clasificación según el índice GpRD.....	92
Tabla 6 Nivel de desarrollo GpRD países Latinoamericanos.....	92
Tabla 7 Grupo de capacidades iniciales Municipio de Tesalia año 2021	98
Tabla 8 Resultado medición desempeño municipal Tesalia 2021	99
Tabla 9 Mejores desempeños en los componentes de ejecución de recursos, gestión y resultados del grupo de capacidades G3	100
Tabla 10 Distribución por sectores banco de proyectos 2020-2021 municipio de Tesalia y Soatá – portalterritorial DNP.	108
Tabla 11 Resultados de medición madurez de la gestión de proyectos en el municipio de Tesalia a partir del modelo MMGPf	111
Tabla 12 Proyectos públicos en ejecución según la alcaldía municipal de Tesalia Huila.	122
Tabla 13 Relación medición de madurez modelo cadena de valor inversión pública Municipio de Tesalia vs propuesta de valor PMO.	134

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Ciclo de la inversión pública en Colombia.....	29
Figura 2 Ciclo del proyecto	34
Figura 3 Fases del Ciclo de los proyectos	39
Figura 4 Sistema nacional de inversión pública en Colombia (Ciclo de la política de la inversión Pública).....	41
Figura 5 Localización General del Municipio de Tesalia	64
Figura 6 Valor Agregado por Municipios	65
Figura 7. Población desagregada Municipio de Tesalia.....	67
Figura 8 Clasificación de la población por género y edad apta para votar	80
Figura 9 Porcentaje de abstención elecciones 2019.....	81
Figura 10 Características requeridas en las fases de la inversión pública.....	86
Figura 11 Sistema nacional de inversión pública en Chile	87
Figura 12 Sistema nacional de inversión pública en Perú.....	88
Figura 13 Sistema nacional de inversión pública en México	89
Figura 14 Sistema nacional de inversión pública en Colombia.....	90
Figura 15 Resultados medición del desempeño institucional MIPG 2021 Gobernación de Boyacá-Huila y Alcaldías de Soatá y Tesalia.....	102
Figura 16 Resultados medición del desempeño institucional MIPG 2021 Alcaldías de Soatá y Tesalia.	103
Figura 17 Resultados índice de gestión del conocimiento MIPG 2021	104
Figura 18 Resultados índice gestión de resultados MIPG 2021	105

Figura 19 Resultados índice de evaluación de resultados MIPG 2021.....	106
Figura 20 Gestión presupuestal y gasto Público MIPG 2021 en Soatá (Boyacá) y Tesalia (Huila)	107
Figura 21 Organigrama de la Alcaldía municipal de Tesalia Huila.....	114
Figura 22 Mapa de procesos municipio de Tesalia.....	115
Figura 23 Análisis del cruce de resultados en Formato matriz DOFA	117
Figura 24 Pregunta 1: ¿Conoce su plan de desarrollo municipal?.....	123
Figura 25 Pregunta 2: ¿Conoce los beneficios del mejoramiento en infraestructura vial?.....	124
Figura 26 Pregunta 3 ¿Conoce las iniciativas del plan de desarrollo en el sector transporte?	124
Figura 27 Pregunta 4 ¿Conoce sobre el desarrollo en la gestión de proyectos de inversión municipal?	125
Figura 28 Pregunta 5 ¿Conoce sobre la concecuencias por el incumplimiento del plan de desarrollo municipal?	126
Figura 29 Pregunta 6: ¿Cree Ud. que las anteriores administraciones o anteriores alcaldes han hecho un mejor uso de los recursos públicos?	126
Figura 30 Pregunta 7: ¿Conoce el funcionamiento de los recursos recibidos por concepto de regalías para el Municipio y de qué cantidad económica recibe Tesalia?	127
Figura 31 Pregunta 8: ¿El municipio de Tesalia presenta problemas para el desplazamiento de la población, dificultando la movilidad hacia la zona rural?	128
Figura 32 Pregunta 9: ¿Cree Ud. que la cobertura e intervención de las vías con dispositivos de control y señalización son suficientes para el Municipio?	128

Figura 33 Pregunta 10: ¿Conoce acerca de los mecanismos de participación para hacer un adecuado control social de la inversión para fortalecer la prevención de actos de corrupción en el Municipio?.....	129
Figura 34 Pregunta 11: ¿Hace parte de una veeduría ciudadana para ejercer la vigilancia preventiva y posterior de los procesos de gestión en el Municipio?	130
Figura 35 Pregunta 12: ¿Cree Ud. que las administraciones municipales aplican las lecciones aprendidas de proyectos pasados?	131
Figura 36 Modelo cadena de valor DNP.....	132
Figura 37 Propuesta estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en el Municipio de Tesalia-Huila.	136

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A Árbol de problemas Municipio de Tesalia Huila.....	149
Anexo B Banco de preguntas Modelo MMGPF y tabulación de calificaciones obtenidas	150
Anexo C Evaluación del plan de desarrollo municipal de Tesalia y la cadena de valor en el marco de la teoría de cambio.....	157
Anexo D Resumen propuesta estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en el Municipio de Tesalia-Huila.	160

1 Diseño Teórico

1.1 Título de la investigación o trabajo de grado

Diseño de una estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en Tesalia (Huila) desde un enfoque PMO.

1.2 Descripción del problema

En el contexto latinoamericano, se ha discutido ampliamente los inconvenientes de la gestión de la inversión pública, como lo mencionan Ortegón, Aldurante y Pacheco¹, quienes señalan problemáticas en retrasos, sobrecostos, ausencia de competencia de personal, débil institucionalidad, limitada estandarización de procedimientos e incluso falta de voluntad política para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos. Sumado a lo anterior, se percibe un bajo nivel de seguimiento y control efectivo a las inversiones y como consecuencia, se presenta una débil evaluación de los resultados de los proyectos, considerado como otro aspecto crítico a evaluar.

Mejorar la gestión pública, usar eficientemente los recursos y gestionar de manera efectiva los proyectos desde las instituciones públicas, son preocupaciones comunes y constantes de los gobiernos de América Latina, a inicios del siglo XXI y de hecho, hay un interés especial en conocer los resultados de las administraciones y la calidad de los servicios ofrecidos por el Estado.

El Banco Interamericano de Desarrollo BID, a través del Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), realizó el análisis de cinco pilares del ciclo de gestión de las políticas públicas

¹ Ortegón E, Aldunate E, Pacheco JF. (2002) La modernización de los sistemas nacionales de inversión pública: análisis crítico y perspectivas. Instituto Latinoamericano y del Caribe para la planificación económica y social ILPES; manuales serie 23; 25.

que incluyen la planificación, el presupuesto, la gestión financiera y pública, la gestión de programas y proyectos, al igual que el seguimiento y evaluación, dentro de una escala que va de cero a cinco, siendo este último el que refleja la situación óptima (BID, 2015).

En Colombia los resultados obtenidos hasta el corte del año 2013 están reflejados en la siguiente tabla, identificándose dentro del Pilar de Gestión de programas y proyectos, cuatro componentes. Estos últimos corresponden a evaluación ex ante y priorización de proyectos de inversión, visión sectorial de mediano plazo, gestión sectorial de bienes y servicios y sistemas sectoriales de información.

Tabla 1

Resultados Evaluación para Resultados en el Desarrollo (GPRD) en Colombia – Pilar Gestión de Programas y Proyectos.

PILAR	2007	2013
Gestión de programas y proyectos	3,5	3,7
COMPONENTES		
Evaluación ex ante y priorización de proyectos de inversión	3,3	3,7
Visión sectorial de mediano plazo	3,6	3,9
Gestión sectorial de bienes y servicios	3,8	3,8
Sistemas sectoriales de información	3,1	3,4

Nota: Información tomada del documento Construyendo gobiernos efectivos, resúmenes ejecutivos de los informes nacionales (BID, 2015).

De los resultados obtenidos por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) relacionados en la tabla anterior, se puede señalar que en Colombia, se han realizado mejoras de los instrumentos de evaluación ex ante, gracias al fortalecimiento de la capacidad institucional que viene impulsando el Departamento Nacional de Planeación (DNP) desde hace varias

décadas. Lo anterior, apoyado a través del Banco de Proyectos de Inversión Nacional (BPIN), la normatividad, procesos y sistemas que permiten su gestión, de acuerdo con la Metodología General para la formulación de Proyectos de Inversión Pública (MGA).

Entre los aspectos a mejorar, se observa la publicación de resultados de evaluaciones ex ante, la estandarización de procedimientos y el establecimiento de sistemas de evaluación en los municipios para el desarrollo de dicha fase en el ciclo de la gestión de proyectos.

Por otra parte, y también referido en el documento, en lo que respecta al desarrollo sectorial, se puede identificar a nivel general, un fortalecimiento en la planeación de estos y la implementación de estrategias de calidad. Como ejemplo, vemos que en el sector educación se cuenta con un plan a mediano plazo que guía la acción institucional. Sin embargo, es de vital importancia capitalizar la información de los sistemas de seguimiento que se emplean para mejorar el uso de los recursos invertidos en los diferentes programas. En contraste con lo anterior, el sector salud no cuenta con un plan a mediano plazo y los cambios de la estructura del Ministerio han generado inestabilidad y dificultades para establecer sistemas de gestión para el logro de resultados.

Finalmente en lo que se refiere al sector de Transporte e Infraestructura, no se identifica un sistema integrado de gestión o una cartera de los servicios que ofrece.

Es así como las condiciones descritas, permiten inferir que hay brechas por determinar, evaluadas dentro del pilar Gestión de programas y proyectos y sus componentes, de tal manera que se pueda aportar al cierre de estas dentro de un tiempo considerado, a través de acciones concretas que permitan a los municipios mejorar su gestión, mediante el gerenciamiento integral de proyectos públicos en los territorios.

Las iniciativas públicas suelen gestionarse a través de programas y proyectos. En Colombia la estructura empleada para optimizar la inversión pública busca la coordinación de todas las entidades durante la planeación, la ejecución y el seguimiento a los recursos de manera metodológica. Aún se presentan deficiencias en la ejecución de proyectos asociados no sólo a los aspectos mencionados previamente, sino a especificaciones incompletas, el incumplimiento de metas, presión política en la toma de decisiones, poca sistematización de la información, limitado interés en evaluar y controlar, como también una alta rotación de funcionarios públicos asociados a dicha labor. De igual manera se expresa que estos aspectos característicos, hacen a los proyectos más vulnerables ante el fracaso (Diéz-Silva, Arboleda López, & Montes-Guerra).

Las carencias presentes en algunos municipios de sexta categoría² como Tesalia en Departamento del Huila, se describen como ausencia de una gestión estructurada y desconocimiento de metodologías, programas y procesos relacionados con la gestión de proyectos por parte de los funcionarios públicos o contratistas; así como en el manejo de sistemas de información aplicables a procesos, lo que impide o genera ineficiencias en la gestión y ejecución de los recursos, limitando el alcance de resultados esperados en la gestión pública del municipio. Así mismo se generan pérdida de oportunidades y desarrollo local, que inciden en problemáticas sociales y pueden ocasionar fenómenos de corrupción. Ver Anexo 1. Árbol de problemas municipio de Tesalia Huila.

La definición de estrategias desarrolladas por oficinas de gestión de proyectos (Project Management Office, PMO), en entidades territoriales como el Municipio de Tesalia en el

²Ley 136 de 1994 por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y funcionamiento de los municipios. Las categorías de los municipios en Colombia están definidas acorde al tamaño e importancia política y económica; este criterio permite organizar los municipios según su población, ingresos, importancia económica y ubicación geográfica.

Departamento del Huila, pueden incidir positivamente sobre mejoras en la gestión de los proyectos de inversión, puesto que en el marco de la normativa pública, esto facilita el desarrollo de metodologías y procesos de entrenamiento y formación a funcionarios, el establecimiento de procesos y las herramientas para la toma de decisiones, así como la integración de las necesidades priorizadas del territorio, las comunidades y mayor seguimiento y control de los objetivos establecidos dentro de sus planes de desarrollo.

El Municipio de Tesalia, de acuerdo con información reportada por TerriData del DNP, presentó en el periodo transcurrido entre el 2012 y el 2018, un resultado negativo, evidenciando más de 3 años donde los comportamientos de sus gastos son mayores a los ingresos totales per cápita, ocasionando déficits presupuestarios continuados.

De igual manera sus asignaciones presupuestales por conceptos de regalías para los bienios de dichos años reflejan disminuciones en promedio del 10% y con valores entre máximos de \$842.003.350 pesos corrientes y mínimos de \$615.900.510. Representados de acuerdo con GESPROY, que a cierre de 2018 se contaba con 3 proyectos de inversión, de los cuales sólo 1 de ellos fue terminado en su totalidad correspondiente a un valor de \$ 588.733.244, junto con 2 más, contratados por \$ 927.797.812 y un saldo total de regalías por \$ 1.587.641.919.

Lo anterior evidencia que para el año 2019, el índice de gestión de proyectos de regalías (IGPR) obtenido fuera del 82.32%; que aunque indica un valor superior al destinado para el Departamento del Huila, que correspondió a 60.12%, señala oportunidades de mejora, en comparación con municipios de la misma categoría, tales como Oporapa, Campoalegre y Algeciras. Reflejándose estos resultados en el indicador de componentes como la transparencia, la eficiencia y la eficacia, siendo este último el de mayor oportunidad de mejora.

En relación con las asignaciones del sistema de participaciones, se evidenció que durante el periodo transcurrido de los años 2016 al 2020, en las categorías relacionadas con educación y primera infancia conservaron su distribución porcentual de recursos. La salud presentó incrementos considerables hasta llegar a métricas del 60% en situación contraria de las asignaciones de propósitos generales, viéndose disminuidas en por lo menos el 12% al cierre del 2020.

Sectorialmente Tesalia presenta ejecuciones presupuestales iguales o mayores en comparación con el Departamento del Huila, excepto en lo relacionado con libre inversión y destinación. Frente a los recursos propios si bien para los años 2012 a 2018, los ingresos corrientes fueron de \$318.114 en promedio, las inversiones sólo han llegado entre el 2012 y el 2016 a máximos de 12.33%.

Finalmente Tesalia reportó en sus finanzas públicas, en el indicador de desempeño fiscal para el año 2018 un resultado del 68.7% y en la medición del desempeño municipal, mostró una ejecución presupuestal del 72,61%.

De acuerdo con la información anterior, la dinámica del municipio de Tesalia y en general la que se presenta en todo el sector público, requiere de una atención prioritaria de acuerdo con las falencias encontradas, tal vez debido a los constantes cambios normativos.

En cuanto a la medición del desempeño, se evidencia la necesidad de proponer estrategias de fortalecimiento que mejoren su gestión y la inversión pública realizada, así como el establecimiento de mejoras en los procesos administrativos, en la medida que se cuente con herramientas de seguimiento y control más eficientes y que respondan ante las necesidades para la gestión integral en los territorios.

De esta manera garantizar que las entidades territoriales mejoren sus capacidades para planear y ejecutar proyectos que propendan por el desarrollo del territorio de forma integral y que además fortalezcan la institucionalidad, en el marco de su realidad político-administrativa, social y económica para futuros períodos gubernamentales.

Por consiguiente, y en línea con lo anteriormente expuesto, la presente investigación, se realizó durante un periodo de análisis comprendido entre los años 2018 al 2021, y de esta manera se logra el alcance y desarrollo de los objetivos planteados más adelante en este documento.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta principal

¿Cuál es la estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en Tesalia (Huila) desde un enfoque PMO?

1.3.2 Preguntas orientadoras

¿Cómo se articula la metodología PMO a la realidad político-administrativa de un municipio de sexta categoría?

¿Cuál es el estado actual de la gestión, control y seguimiento de proyectos de inversión pública en el periodo 2018-2021 en el Municipio de Tesalia?

¿Cuál es el nivel de madurez en la gestión de proyectos del Municipio de Tesalia?

¿Cuáles metodologías asociadas con la PMO son las más adecuadas para implementar en el Municipio de Tesalia?

¿Cómo articular la gestión y dirección de proyectos a la estructura organizativa del Municipio?

1.4 Justificación

1.4.1 Criterios de justificación

El desarrollo de la presente investigación propone conocer detalladamente la situación actual de un Municipio para entender las dinámicas presentes ante el bajo nivel de gestión, ocasionado por la desarticulación en las diferentes fases del ciclo de los proyectos de inversión en el gobierno municipal, mediante una base diagnóstica que logra evaluar y evidenciar la relación que existe entre los indicadores de resultado de los programas con respecto a sus productos, así como los procesos de planeación y presupuesto, en concordancia con la normativa y los principios de economía, racionalidad, objetividad, transparencia, coordinación, eficiencia y eficacia, bajo un marco de sostenibilidad fiscal, inherente al deber ser de la buena administración pública.

Es necesario contribuir con estrategias metodológicas que aporten a los planes de desarrollo, para el adecuado funcionamiento organizacional del Municipio de Tesalia, ubicado en el Departamento del Huila, con el fin de mejorar los indicadores de impacto que influyen en el crecimiento económico y el desarrollo social de la región, en atención a los objetivos del Pacto por la descentralización y dirigidos al fortalecimiento de entidades territoriales PND (2018-2022).

El objeto de estudio de la presente investigación constituye un punto de partida dentro de la planificación estratégica en la administración pública del Municipio, con el objeto de permitir el diseño de una estrategia de fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión municipal.

Dicha propuesta contiene aspectos relacionados con el diagnóstico y análisis de la madurez de la gestión de los proyectos, así como la propuesta de metodologías asociadas a las oficinas de proyectos que le permitan un mejor desempeño.

Lo anterior, con el fin de optimizar la planificación operativa y financiera, generar mejores resultados en el desarrollo de los procesos de gestión en la entidad municipal, obtener mayores impactos socio-económicos y ambientales para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el plan de desarrollo municipal a partir de estrategias o iniciativas, dispuestas particularmente desde la Maestría Gerencia Integral de Proyectos de la Universidad Surcolombiana y que estarán dirigidas a los proyectos de inversión públicos del Municipio de Tesalia.

1.4.1.1 Elementos que justifican el interés de la investigación. Los buenos resultados logrados por algunas entidades territoriales del sector público son el efecto de la planificación estratégica y de las buenas prácticas de gerencia de proyectos, obtenidos, de acuerdo con las capacidades del gerenciamiento, la participación del poder legislativo y del gubernamental.

Su operatividad se establece mediante la articulación no sólo en el corto plazo, sino en el mediano y largo plazo de los planes, programas, proyectos, al igual que la buena administración del presupuesto. Además, la sociedad cumple un papel fundamental en el control social, por participar activamente al hacer uso de los mecanismos de control frente al sujeto obligado, para realizar el acompañamiento, seguir el adecuado funcionamiento y el logro de los objetivos.

En ese sentido, proponer una estrategia de fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión de un municipio de sexta categoría en el departamento del Huila, adoptando al mismo tiempo, mejores prácticas como las presentadas por el PMBOK, permitiendo incorporar acciones las cuales sean un referente para las entidades territoriales, con aplicación a cualquier entidad Municipio del orden nacional, en especial, logrando no sólo cubrir las necesidades de la población en general, sino también para influir positivamente en aspectos políticos

administrativos frente a lo público y la buena gobernanza, hace sentido y justifica esta investigación.

Adicionalmente, los resultados de esta investigación también ofrecerán a la academia y demás partes interesadas en el tema de gerencia de proyectos, un marco de referencia para sus estudios y nuevas propuestas a nivel metodológico que orienten la gestión, especialmente en el sector público, donde se ha evidenciado hasta la fecha, pocas propuestas estratégicas de planificación, considerando las limitaciones que establece el marco normativo colombiano.

1.4.1.2 Elementos que justifican la novedad del tema investigado. En principio la investigación propuesta no ha sido realizada en el municipio de Tesalia previamente, adicionalmente el enfoque en el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento para la gestión de proyectos, es la respuesta ante una necesidad comúnmente identificada en las entidades territoriales, lo cual puede permitir iniciativas que posibilitan la mejora de su gestión frente a los resultados, con el fin de aportar eficazmente y buscar alternativas frente a las inversiones públicas realizadas en el municipio, las cuales correspondan a las necesidades del territorio, con propuestas innovadoras que aporten al crecimiento y desarrollo de manera sostenible.

Por otra parte, incorporar a la estrategia el enfoque PMO³ a partir de la normativa y algunas limitaciones en el sector público, representa un reto y oportunidad para promover dinámicas bajo una mirada sistémica, con la cual se espera obtener mejoras continuas a través de la presente investigación.

1.4.1.3 Elementos que justifican la utilidad del tema investigado. La investigación realizada permitió encontrar nuevas alternativas de solución a las problemáticas que inciden directamente en la función administrativa pública. Esta investigación fue planteada y desarrollada desde la academia a partir de procesos de formación realizados por la Maestría Gerencia Integral de Proyectos de la Universidad Surcolombiana, que contribuye desde su misión y visión al desarrollo de los territorios, mediante propuestas de intervención colectivas que conllevan al bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Además, con las medidas que se adopten, se podrá coadyuvar a la construcción de una institucionalidad sólida, que permita prevenir prácticas inadecuadas o corruptas, que afecten los recursos o la malversación de dineros públicos, lo cual impide el logro de los objetivos y la continua desatención de las demandas sociales y económicas.

Por lo tanto, los argumentos mencionados anteriormente son valiosos y justifican la necesidad de aportar e invertir en la formación y el desarrollo del talento humano, que se encargará de servir de manera objetiva e imparcial a la atención de las necesidades de las personas, bajo un análisis sistémico, con acciones enactivas⁴ que aporten a la sociedad, para establecer mejoras continuas y que redundan en una gestión pública transparente e integral, como parte de los retos en la reducción del riesgo dentro de los objetivos del pacto por la legalidad, mejorando la percepción en la transparencia e integridad de las instituciones públicas y privadas, PND (2018-2022). Así mismo se logre responder siempre al interés general, a través del control social, la participación efectiva ciudadana, y la implementación de políticas que conduzcan hacia

⁴ Concepto proveniente de las ciencias cognitivas, la enacción hace referencia a evidenciar algo existente y determinante para el presente, además de la forma como se realiza una acción e interactúa el conocimiento con el mundo. Varela, F. y Maturana, H. Rev. chil. neuro-psiquiatra. v.39 n.4 Santiago oct. (2001). https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-92272001000400004

un enfoque territorial, las cuales satisfagan las necesidades básicas y prioritarias de la población de Tesalia Huila.

El aporte social del presente estudio se enmarcó en un esfuerzo realizado desde la academia, para que a nivel de la zona suroccidente, el Municipio de Tesalia continúe con el propósito de dar cumplimiento del décimo sexto Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) en relación con lo denominado “crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles”, cuyos ejes transversales son el fortalecimiento de la gestión e innovación pública y el enfoque territorial del Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022).

No sólo el mejoramiento del Pacto por la Sostenibilidad aporta a las metas del ODS 16, a partir del abordaje integral, dado a los problemas generalizados presentes en los municipios en relación con la transparencia y eficiencia que son factores relevantes, sino también, para promover el bienestar de las comunidades, con el objetivo de diseñar y cocrear soluciones de alto impacto.

Esta propuesta de investigación es pertinente y necesaria para fomentar una cultura de investigación, construyendo alianzas con las entidades de gobierno y demás sectores como los establece el plan plurianual de inversiones departamental (2020-2023), que pondera los compromisos de cada intervención a realizar en el Departamento, con el fortalecimiento de la gestión y dirección de la administración pública territorial y municipal, como también el buen manejo de las finanzas incluido en el Plan de desarrollo “Huila crece” (2020-2023).

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 también se articula con la investigación propuesta, ya que hace referencia al uso eficaz de los recursos locales bajo la normativa fiscal, las repercusiones económicas y sociales que la carga impositiva representa, por lo tanto, se menciona que el gasto público debe ser racional, sostenible y administrado con una adecuada

gestión, a través de instituciones sólidas y transparentes, buscando fortalecer las alianzas para alcanzar las ambiciosas metas de la Agenda 2030.

De igual manera, dichos aspectos están relacionados con la coherencia política e institucional y el esfuerzo realizado a través del gobierno, por medio de sus inversiones públicas para garantizar la viabilidad técnica y metodológica de los proyectos de inversión, logrando que se articulen los planes, programas y proyectos, con estrategias más eficaces y acciones que conlleven a una coordinación efectiva, alineadas entre sí, de acuerdo con el plan de desarrollo del presente cuatrienio y se logre el avance esperado con el cumplimiento de las principales metas e indicadores con respecto a los diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible.

1.4.2 Delimitaciones de la investigación

En cuanto a la dimensión temporal refiere, la presente investigación incorporó el análisis de la información relacionada con la gestión de proyectos de inversión pública, datos recopilados y las estadísticas de los últimos 4 años, correspondientes al período 2018 al 2021.

Con respecto a la dimensión espacial, se buscó información útil obtenida de algunas entidades territoriales regionales o pertenecientes al nivel nacional. Para efectos de comprobar su aplicación en la presente investigación, se definió como unidad de análisis el Municipio de Tesalia Huila.

1.4.3 Limitaciones

La presente investigación se enmarcó en la gerencia de proyectos de inversión pública y está limitado en sus alcances y resultados a realizar un diagnóstico en una entidad municipal, establecer sus capacidades y proponer una estrategia de fortalecimiento de gestión de proyectos desde un enfoque PMO.

La presente investigación se enmarcó, bajo unas condiciones adversas por situación de pandemia COVID 19, lo cual limitó el acceso para completar cierto tipo de información, aunque fue posible a partir de las mejoras en plataformas virtuales realizadas en las entidades públicas, para obtener la información necesaria.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar la estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en Tesalia (Huila) desde un enfoque PMO.

1.5.2 Objetivos específicos

Realizar un análisis comparativo de la gestión de proyectos de inversión pública en Latinoamérica.

Realizar el análisis de la madurez en la gestión de proyectos de inversión pública del municipio de Tesalia Huila.

Definir variables claves que configuran la estrategia para el fortalecimiento de la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el municipio de Tesalia - Huila desde un enfoque PMO.

2 Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica que soporta el presente trabajo se enmarcó en los ejes temáticos de inversión pública, gerencia y gestión de proyectos, abordando un enfoque PMO.

2.1 Estado del arte

En referencia a la consulta documental que facilitó la comprensión de la problemática objeto de análisis, se partió de una perspectiva teórica, legal y metodológica aplicable a la inversión pública en Colombia, de tal manera que se lograron incorporar aspectos y conceptos relevantes a la investigación propuesta. Así mismo, se realizó una revisión de la implementación de estrategias de fortalecimiento integral de proyectos en entidades públicas con aproximación a metodologías utilizadas por el Project Management Institute PMI y la fundamentación que ofrece a través de la guía para la administración de proyectos, siendo esta una herramienta valiosa para el mejoramiento continuo de procesos de gestión de proyectos.

Ortegón, Aldunate y Pacheco⁵ destacan a Colombia como un referente frente a procesos de capacitación estructurados para la formulación y evaluación de proyectos de inversión, que han permitido generar una cultura de proyectos en el sector público para el manejo de un lenguaje común entre los funcionarios relacionados con el proceso, siendo conscientes de la importancia de la buena planeación y evaluación de proyectos para mejorar el uso eficiente y eficaz de los recursos destinados a la inversión.

Las limitaciones a nivel programático y operativo, la no disponibilidad de equipos humanos con adecuadas capacidades para gestionar proyectos de inversión pública o tiempo

⁵ Ortegón E, Aldunate E, Pacheco JF. (2002) La modernización de los sistemas nacionales de inversión pública: análisis crítico y perspectivas. Instituto Latinoamericano y del Caribe para la planificación económica y social ILPES; manuales serie 23.

insuficiente para asegurar los procesos y aplicación de los procedimientos, también hacen parte del panorama actual del sistema de inversión pública en Colombia.

Actualmente se evidencia inconvenientes para mantener una gestión estructurada permanente y estable, debido a una alta rotación de personal, generando afectaciones a los procesos, además de la limitación en las capacidades y habilidades en el recurso humano idóneas en gestión de proyectos, en el marco de una definición clara de roles y áreas de competencia adecuadas, que favorezcan o beneficien el adecuado funcionamiento de los sistemas organizacionales de las entidades públicas.

En Colombia la institución que centraliza la inversión pública es el Departamento Nacional de Planeación (DNP) a través del Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP). Todas las entidades de nivel nacional, departamental o municipal deben operar bajo el marco legal establecido por el Estado, en especial siguiendo los lineamientos reglados por el DNP, sus instancias, procedimientos y competencias aplicables para la presentación de proyectos; siendo estos financiados con recursos del Presupuesto General de la Nación, Sistema General de Regalías SGR, presupuestos departamentales, locales o mediante recursos propios.

En el marco legal aplicable al sistema de inversión pública, se destaca la Ley Orgánica del Plan Nacional de Desarrollo (Ley 152 de 1994), la cual establece la necesidad de contar con un Plan Plurianual de Inversión Pública, como parte del Plan Nacional de Desarrollo y delimita igualmente, los roles de las entidades públicas en las etapas de planeación, formulación, ejecución y evaluación de la inversión pública.

Adicionalmente la instrumentalización bajo algunas metodologías desarrolladas e implementadas por el DNP y el uso del Banco de Proyectos de Inversión, se detallan en la estructura normativa y reglamentaria.

En lo referente a la metodología, las entidades públicas tienen a su disposición la Metodología General Ajustada (MGA), esta permite la identificación, preparación y evaluación ex ante de proyectos de inversión pública. Para acceder a dicha metodología, se realiza a través de su plataforma web denominada Metodología General Ajustada MGA Web, que de acuerdo con la Ley 152 de 1994 y la resolución 4788 de 2016, es presentada como una herramienta basada en la metodología de Marco Lógico que tiene el propósito de registrar y presentar en un orden metodológico, la formulación y estructuración de proyectos de inversión pública, para la gestión ante los entes territoriales o del orden nacional.

El documento donde se incorporan los proyectos de inversión que son considerados prioritarios para la consolidación del Plan Nacional de Desarrollo (PND), se denomina Plan Plurianual de inversiones, el cual presenta estimaciones de montos a realizarse por sector, región, departamento y por cada uno de los ejes estratégicos del PND.

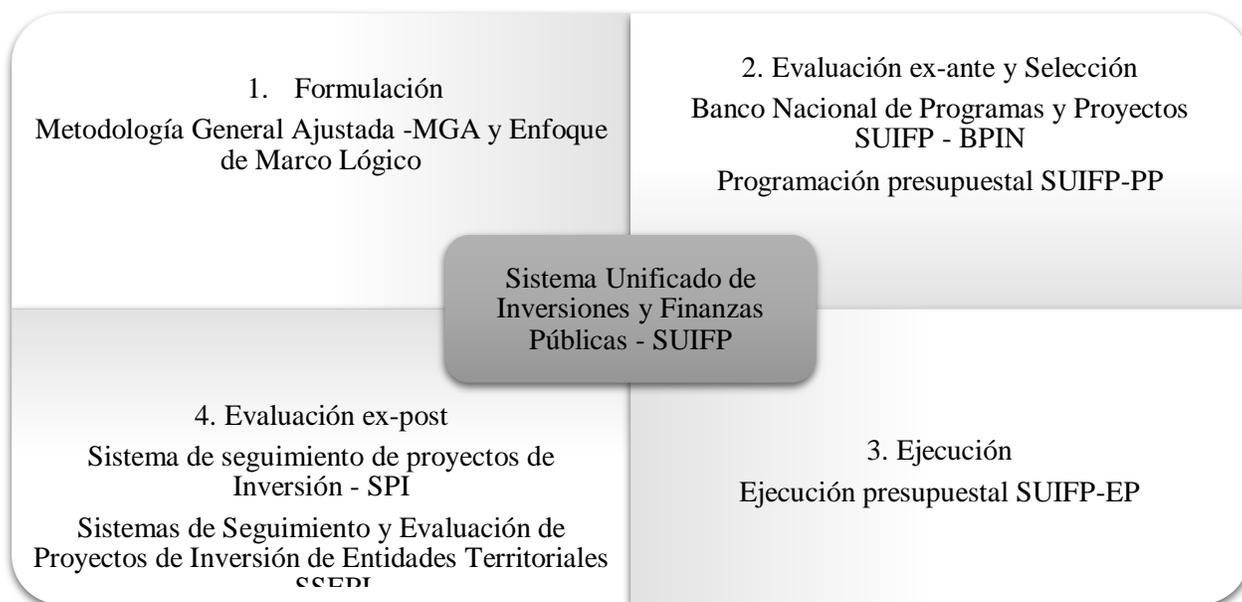
El Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas (SUIFP), que además de incluir al BPIN - Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, es el integrador de los procesos relacionados con las fases del ciclo de la inversión pública, brinda acompañamiento a los proyectos, desde su formulación hasta la entrega de los productos, haciendo que también se articulen con los programas de gobierno y las políticas públicas. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe (2020).

Los Bancos de Programas y Proyectos, son herramientas de unificación de la inversión pública en Colombia, en ellos se definen los criterios para su creación y operatividad, por otra

parte, la estandarización de los procesos y la información de inversión pública son relevantes para el Estado, de acuerdo con los lineamientos que están estructurados a partir de componentes legales e institucionales, metodológicos y conceptuales, herramientas informáticas, sistemas de información, capacitación y asistencia técnica.

Figura 1

Ciclo de la inversión pública en Colombia



Nota: Información tomada del documento manual de soporte conceptual metodología general para la formulación y evaluación de proyectos.

En contraste con lo planteado previamente con respecto a la inversión pública en Colombia y la existencia de organismos de planeación en las entidades territoriales, también es importante mencionar elementos esenciales a tener en cuenta para el mejoramiento de la dirección de proyectos, los cuales están establecidos en el Project Management Institute PMI y su publicación de la Guía de los Fundamentos de la Gerencia de Proyectos, como un documento de consulta permanente para quienes realizan funciones de gerencia de proyectos PMBOK (A

Guide to the Project Management Body of Knowledge), cuyas prácticas, herramientas y técnicas son reconocidas y aplicables a la mayoría de proyectos.

De igual modo, la literatura señala bajo fundamentos del gerenciamiento de proyectos la creación de oficinas de gestión de proyectos Project Management Office (PMO), como unidades para coordinar y centralizar la dirección de proyectos, con énfasis en la planificación, la priorización y la ejecución de estos, permitiendo el mejoramiento continuo que actualmente es considerado para la gestión de las instituciones del Estado y en de especial beneficio para la administración pública.

Por otra parte, en la búsqueda de información alineada con la temática propuesta, se encontró en los repositorios de algunas universidades de Colombia, los siguientes trabajos desarrollados que aportaron a los objetivos de la presente investigación.

El trabajo de grado “Elaboración de una propuesta de oficina de gestión de proyectos (PMO) para los proyectos de ciencia, tecnología e innovación (CTEI) en la Secretaría de Planeación y Desarrollo Étnico Territorial de la Gobernación de Chocó”, en el cual se realiza la identificación de la metodología adecuada para la gestión de proyectos, así como elementos a considerar para la eficiente gestión de proyectos y tipo de PMO a implementarse (Murillo & Ortega Carom, 2020).

Otro aspecto que se consideró, fue el diseño para el establecimiento de una oficina de gestión de proyectos, a partir del diagnóstico y análisis del nivel de madurez de las mejores prácticas en gerencia de proyectos y definidas en los estándares del PMI para generar la propuesta de un modelo de oficina de proyectos definido en el trabajo “Propuesta de diseño de una oficina para la gestión de proyectos (PMO) en el Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones (MINTIC)” (Gómez Molina & Londoño Zuluaga, 2020).

De igual manera, se tuvo en cuenta el trabajo de grado realizado en la ciudad de Medellín “Estructuración de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en la Corporación para el Desarrollo de Caldas” (Pérez Bedoya, 2020), el cual a partir del análisis de diferentes modelos de madurez de gestión de proyectos, estableció el adecuado para la entidad, así como la PMO y demás elementos clave para su implementación.

Así mismo, se ha considerado, la definición de parámetros para la medición de proyectos de inversión presentados en el documento “Modelo de medición del desempeño entidades ejecutoras de proyectos de inversión del SGR” (Barrera Castro & Suárez Morales, 2020), que permitió identificar aspectos comunes de modelos de medición y establecer uno que determinara la eficiencia de la ejecución de proyectos de regalías.

También se halló, la articulación e integración de elementos de gestión de proyectos del sector público y privado desarrollado en el trabajo de grado “Reestructuración del banco de proyectos del Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM) de la Alcaldía de Santiago de Cali” (Marín Cifuentes & Villota Fernández, 2017), y su contribución al avance en la madurez de las oficinas de proyectos para adelantar una propuesta que permite integrar los procesos de dirección de proyectos definidos por el PMBOK, así como los lineamientos públicos establecidos en Colombia por el DNP.

La propuesta de un modelo dinámico ajustado a los cambios del entorno desarrollado en el trabajo “Modelo Integral para la priorización del portafolio de proyectos” (Useche Ramírez, 2016), también se consideró como un referente a esta investigación.

Posteriormente, se revisaron estudios desarrollados por la Maestría Gerencia Integral de Proyectos de la Universidad Surcolombiana relacionados con la temática, en la cual se halló el “Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) bajo el enfoque SCRUM en un

grupo empresarial del sector salud colombiano”, donde se investiga, la necesidad de estructurar la oficina de gestión y gerencia de proyectos, se aborda el nivel de madurez de la empresa objeto de estudio, la relación del enfoque Scrum y PMI aplicable a la organización, a través de la medición del desempeño, para lograr mejoras en aspectos administrativos, de gestión y del cumplimiento de objetivos estratégicos, junto con la generación de valor. (Peña Molina, 2021).

Seguidamente, se abordó el trabajo de grado denominado “Diseño de una estrategia para fortalecer la capacidad de gestión de proyectos de inversión pública en la Alcaldía del Municipio de La Plata Huila” (Rojas Vásquez, 2022), que plantea la búsqueda de una estrategia que contribuye en mejorar la gestión de recursos para la estructuración de proyectos, a través de una PMO, el acompañamiento y formación del talento humano, abordando un diagnóstico en función del ciclo de los proyectos y el modelo de madurez de la organización.

Finalmente, se encontró, la propuesta de un modelo dinámico, que se ajusta a los cambios del entorno desarrollado en el trabajo “Modelo Integral para la priorización del portafolio de proyectos” (Useche Ramírez, 2016).

2.2 Marco Teórico

En los proyectos de inversión pública es indispensable conocer diversos aspectos relevantes y el conjunto de conceptos, ideas y principios que están relacionados con el fortalecimiento de la gestión de proyectos, gerenciamiento y la administración de recursos, de manera tal que se pueda comprender y explicar adecuadamente los fenómenos ocurridos, buenas prácticas e información fundamental a tener en cuenta para el desarrollo de temas específicos. Esa así como fue de interés en este componente incluir algunas definiciones relacionadas con los proyectos de inversión pública, la gerencia de proyectos y la gestión de proyectos para la búsqueda y el mejoramiento de la capacidad de gestión de la entidad territorial objeto de estudio.

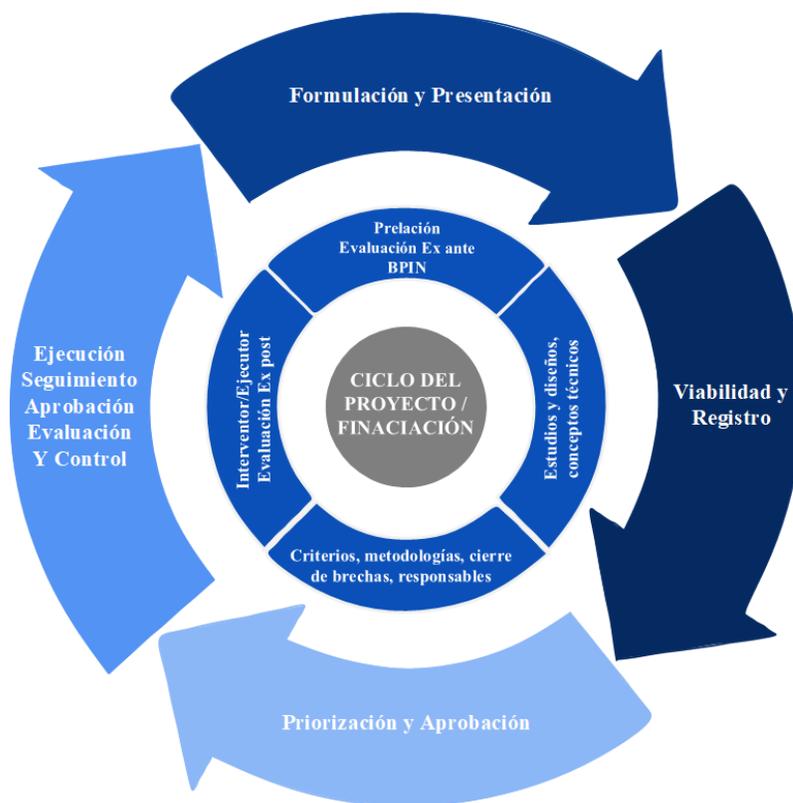
2.2.1 Proyectos de inversión pública

Los proyectos de inversión pública son considerados como la unidad operacional de la planeación, bajo iniciativas que contemplan actividades limitadas en el tiempo, haciendo uso de recursos públicos total o parcialmente, para resolver y atenuar problemas o necesidades sentidas de la población, con el fin de entregar productos, crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado, quien está a cargo de desarrollar actividades encaminadas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades en el territorio nacional. (Dec.1082 de 2015).

Según la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas (2013), el concepto de proyecto hace referencia a toda aquella inversión pública, que se desarrolla mediante 4 etapas o escenarios. El ciclo incluye la formulación y presentación, la viabilidad y registro, la priorización y operación y por último, la ejecución, seguimiento, aprobación, evaluación y control como se observa a continuación en la figura 2.

Figura 2

Ciclo del proyecto



Nota: Información tomada a partir de la Ley 2056/2020 SGR.

La figura anterior representa el ciclo de los proyectos, donde se menciona cada uno de los escenarios y el proceso necesario para la financiación. En relación con el primer escenario de la formulación y presentación, se toma en cuenta la identificación del problema para dar prelación al proyecto, que permite la integridad de la información para el registro en los aplicativos o sistemas de información referente a la elaboración de los estudios y diseños, cuantificación de los costos, así como los ingresos y beneficios que se obtendrán al momento de la materialización del proyecto. En el segundo escenario que corresponde a la viabilidad y registro, se hace referencia a la verificación de la completitud de la información, pertinencia, consistencia técnica

y metodológica, además de los requisitos necesarios para ser incluidos en los sistemas de información y que estén alineados a las políticas públicas de la Nación.

En el tercer escenario para la priorización y aprobación de proyectos, se establece la asignación de recursos y se designa a la entidad ejecutora del proyecto, quien es el encargado de ejecutar la interventoría.

Por último, en el cuarto escenario, se hace referencia al cumplimiento de los requisitos previos al inicio de la ejecución, tales como la planeación, contratación y ejecución de los proyectos de inversión, incluyendo la adecuada supervisión de acuerdo con la respectiva evaluación y control.

El ciclo de los proyectos según lo regula la Ley 2056 de 2020, permite una mayor distribución de recursos pertenecientes a asignaciones directas, siendo estos destinados de manera proporcional, beneficiando al área de influencia directamente relacionados con los impactos ambientales significativos ocasionados por el proyecto objeto de generación las regalías; también dicha ley permite la distribución de recursos obtenidos, distribuyéndolos en regiones apartadas, destinando una mayor inversión que llega hasta los municipios más pobres.

Por lo tanto, los cambios en leyes como la de regalías presentan mejoras procedimentales que permiten una mayor gobernanza y articulación de menores actores en instancias para contar con viabilidad y aprobación la ejecución de los proyectos de inversión; disminuyéndose tiempos en trámites y procesos con cuellos de botella como los que se presentaban con leyes derogadas como la ley 1530 del 2012.

En los proyectos públicos la programación de inversiones es un componente de alto impacto a tener en cuenta, considerando la situación de políticas de austeridad asociadas a la limitación del gasto público, tales como la restricción presupuestal en términos de la

incertidumbre a la hora de la toma de decisiones. Lo anterior implica la necesidad de establecer prioridades al momento de realizar una inversión y una clara orientación a la eficiencia y transparencia por parte de las entidades territoriales. Además de requerirse de la realización de ejercicios de formulación y evaluación a partir de métodos relacionados con el costo-beneficio, costo-efectividad, costo-utilidad e impacto.

Con respecto a la evaluación de las inversiones, se han hecho diagnósticos de las fortalezas y desafíos del Sistema Colombiano, para conocer las dinámicas de la inversión pública más eficiente (OCDE, 2016), donde se plantea la necesidad de simplificar las evaluaciones ex ante (Metodología General Ajustada), y observar la eficiencia en la selección de proyectos; esto debido a las deficiencias que se presentan en la fase de preparación de proyectos, lo cual limita su eficacia por la complejidad y el poco desarrollo de competencias para la gestión por parte del gobierno nacional. La necesidad de realizar evaluaciones ex ante de manera rigurosa, facilita y mejora la priorización de las inversiones, como también, permite perfeccionar la calidad del proceso a partir de mejoras en las competencias del personal que realiza las evaluaciones.

La perspectiva sistémica denominada Metaevaluación (Pacheco, 2010) como componente metodológico para evaluar proyectos, permite optimizar adecuadamente el proceso de toma de decisiones de inversión pública, en el marco de la realización de diagnósticos más efectivos en cuanto a las intervenciones, así como una mejor determinación de prioridades en el gasto, medición de impactos y de rentabilidad social y económica.

2.2.2 Gerencia de proyectos

El término gerencia de proyectos responde a las actividades que se realizan durante la etapa de ejecución de un proyecto, que debido a la incidencia de múltiples variables y de aspectos como la magnitud de la inversión y la participación de diversos interesados, frente a la

complejidad de acciones dinámicas presentes en las mismas, generan conflictos que advierten la necesidad de definir la aproximación de un modelo, que permita dirigir y coordinar las diferentes actividades, las cuales garanticen la entrega del proyecto oportunamente, dentro de las especificaciones de alcance, costo y calidad (Moreno, Sánchez, & Velosa, 2018).

De igual manera, PMI define la gerencia de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas dirigidas a las actividades del proyecto, atendiendo los requisitos necesarios para dar cumplimiento al objetivo planteado.

Si bien el concepto de gestión de proyectos ha evolucionado con la historia de la humanidad, sólo desde mediados del siglo XX la gerencia de proyectos se definió como una disciplina, cuyo campo ha sido influenciado por el entorno mundial, nacional y regional; y de acuerdo con el análisis del entorno y de algunas tendencias, se determina el tipo de proyectos a desarrollarse y el campo de estudio, foco de la gestión de proyectos.

Por otra parte, se han propuesto estándares a seguir, como por ejemplo los planteados por Project Management Institute (PMIR), International Management Association (IPMAR), Project Management Association of Japan (PMAJR), Office of Government Commerce United Kingdom (OGC), BS 6079-1:2010 British Standard y la International Organization for Standardization (ISO) (Moreno Monsalve, Sánchez Ayala, & Velosa García, 2018).

La puesta en marcha de prácticas adecuadas para el gerenciamiento de proyectos de inversión pública es un desafío en países como Colombia, por eso se hace necesario la definición de políticas públicas que estandaricen la gestión de proyectos bajo criterios rigurosos, pertinentes, socializados en cada una de sus etapas y con una evaluación de los impactos reales a partir de un análisis integral.

Los proyectos de inversión pública deben estar articulados al logro de las estrategias de planificación de desarrollo socioeconómico del territorio a mediano y largo plazo, definición y revisión de presupuestos municipales con participación activa de la ciudadanía, articulación de las inversiones agendadas, junto con acciones para la sostenibilidad de los municipios y la imperante participación de la comunidad, en temas relacionados con el desarrollo, bajo iniciativas propias de sus necesidades.

Además de la estrategia nacional, las políticas deben ir ligadas a los planes de desarrollo y de ordenamiento entre otros, garantizando que los proyectos se agrupen en líneas estratégicas, portafolios y programas, siendo estos parte del Plan Nacional de Desarrollo, donde se evidencie una adecuada articulación entre los proyectos de orden regional o nacional, con directrices apropiadas para gestionar proyectos que cuenten con el personal idóneo o la inclusión de equipos multidisciplinarios para su gerenciamiento y el fortalecimiento institucional.

Es así como la gestión de proyectos de inversión pública con el paso de los años ha venido introduciendo cambios frente a algunos aspectos, como el quién gerencia, el cómo lo realiza a partir de metodologías adecuadas y para qué los desarrolla, en el marco de dar respuesta a las problemáticas o necesidades identificadas.

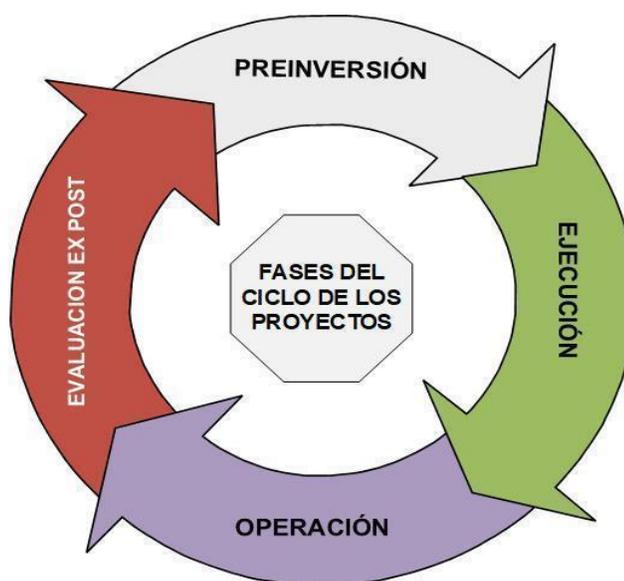
2.2.3 *Gestión de proyectos*

La gestión de proyectos es uno de los modelos más importantes de la dirección o el gerenciamiento empresarial, puesto que propone la integración del talento humano con otros recursos. Esto se traduce en un reto para las habilidades en la dirección en los proyectos, considerando que se busca lograr los alcances propuestos en el plazo definido y con los recursos asignados (Moreno, Sánchez, & Velosa, 2018)

Esta gestión comprende las diferentes fases de un proyecto, desde que se concibe la idea hasta su implementación final. Las fases del ciclo de proyectos se describen a continuación, teniendo en cuenta lo expuesto por (Miranda, 2004):

Figura 3

Fases del Ciclo de los proyectos



Nota: Tomado de Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas DNP (2013).

De acuerdo con la anterior figura, las fases del ciclo de los proyectos se describen a continuación:

Preinversión: Asociada a la identificación, formulación, evaluación y negociación de un objetivo alcanzable, como respuesta a un problema o carencia identificada, una necesidad manifiesta o una oportunidad.

Incluye estudios que se elaboran en diferentes niveles de profundidad; idea, perfil, prefactibilidad o factibilidad, los cuales aportan elementos de juicio suficientes, que permiten la realización de evaluaciones técnicas, financieras, económicas, sociales y ambientales, para decidir en relación con las diferentes alternativas, cuál es la mejor. Por lo tanto, destinar recursos

hacia el logro de los objetivos y metas alcanzables del proyecto o determinar el por qué no continuar con el mismo.

Ejecución: Materialización del objetivo en las mejores condiciones técnicas, jurídica y financiera posible. Una buena administración de la ejecución de un proyecto se precisa en la planeación, etapa en la que se define con claridad el objetivo, la estrategia, el alcance, el tiempo y los costos.

Por tal razón, esta etapa busca focalizar los esfuerzos en ejecutar las actividades que conduzcan a cumplir el alcance del proyecto, garantizando el nivel de calidad especificado y cumpliendo con el presupuesto asignado en el tiempo previsto.

Operación: Logro del mayor rendimiento y sostenibilidad durante el funcionamiento del proyecto, acorde con el diseño y la estructura de costos, como también, obtener los beneficios esperados.

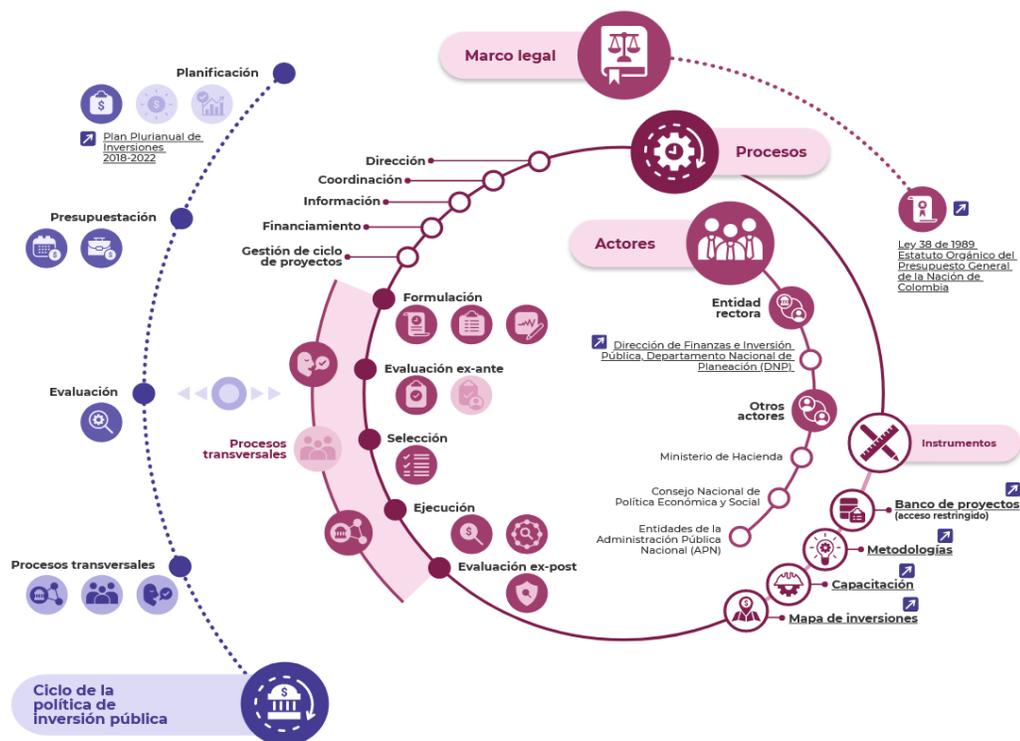
Evaluación ex post: Permite medir la contribución del proyecto a la solución de la problemática que atendió en un sector determinado. Corresponde a una evaluación de impacto en el largo plazo. (Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas DNP, 2013).

2.2.4 Inversión pública en Colombia

Colombia cuenta con una estrategia de estandarización de proyectos que busca mejorar la calidad y eficiencia de la inversión pública, contribuyendo a solucionar las debilidades en materia de estructuración de proyectos que enfrentan las entidades públicas nacionales y territoriales. Esta estrategia fue aprobada a través del documento Conpes 3856 de 2016.

Figura 4

Sistema nacional de inversión pública en Colombia (Ciclo de la política de la inversión Pública)



Nota: Tomado de Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe (2020).

En la anterior figura se describe el ciclo de la política de inversión pública, elaborado al inicio de cada periodo presidencial y cuyo ente rector de la inversión pública es el DNP, siendo esta Entidad la responsable de coordinar las acciones para la programación y seguimiento de la inversión, con destino a la priorización de los proyectos financiados por el Sistema General de Regalías y el Sistema General de Participaciones (SGP), de acuerdo a las disposiciones legales y normativas, además de los criterios técnicos específicos relacionados con respecto al desarrollo de los proyectos en Colombia. El DNP establece a través de la Dirección de Finanzas e Inversión

Pública (DFIP), los lineamientos y metodologías que deben ser utilizados para la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública en el país.

Entre las principales funciones que desempeña la DFIP, se encuentra la administración del Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas (SUIFP), que es el encargado de integrar los procesos a cada una de las fases del ciclo de la inversión, además de realizar el acompañamiento desde su formulación, el concepto de viabilidad a partir del análisis técnico realizado, por parte la Dirección Técnica Sectorial y la entrega de los productos al servicio de la población.

El DNP a través de la Metodología General Ajustada (MGA), conduce a la formulación, evaluación y programación de los proyectos, esta propone elementos que apoyan la gestión del proyecto en la etapa de ejecución, desde los módulos donde se registra información relacionada con metas y productos que se contrastan con los informes de seguimiento en la etapa de ejecución del proyecto, además el desempeño se evalúa a partir de indicadores.

Respecto al seguimiento de los proyectos, la MGA ha sido diseñada para que a partir de actividades de control, se pueda detectar la desviación en su ejecución, a través de la recopilación y sistematización de la información.

El esquema de seguimiento radica en el comparativo entre la programación y la ejecución, con foco en los resultados de los indicadores definidos para cada proyecto, los cuales se toman de una base de datos que los clasifica por producto, gestión e impacto.

Las entidades ejecutoras son las responsables del reporte periódico a partir de informes de seguimiento que se remiten a las oficinas de planeación de los municipios o departamentos para que sea actualizado el Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión (SPI), siendo este último parte de las herramientas orientadas a entidades públicas, entes de control y ciudadanía en

general, permitiendo generar información para la rendición de cuentas sobre los programas de gobierno, presupuestos, metas, logros y avances de cronogramas (Díez-Silva, Arboleda López, & Montes-Guerra).

2.3 Marco Normativo

En el presente numeral se analizaron los procesos y procedimientos relacionados con el marco normativo desarrollado en el sector público, como también dentro de algunas actividades del sector privado, en cuanto a lo referente al análisis y aplicación del fundamento legal durante los procesos o fases de la formulación, estructuración, ejecución y evaluación los proyectos de inversión pública, considerados elementos útiles dentro de la planificación, el presupuesto y la planeación de los proyectos en Colombia.

Por consiguiente, según lo establecido en el artículo 49 de la Ley 152 de 1994 donde enuncia dentro de su numeral 3, que únicamente el Departamento Nacional de Planeación DNP, será quien se encargue del funcionamiento de los bancos de programas y proyectos de inversión, además de los sistemas de información necesarios para la planeación, a través de los organismos de planeación presentes en cada una de las entidades territoriales, de acuerdo con sus lineamientos.

De este modo, el DNP a través de la Dirección de Inversión y Finanzas Públicas, da a conocer en su cartilla orientadora⁶ la dinámica de los proyectos de inversión en todas las operaciones y procesos del ciclo del proyecto, en los cuales indica las disposiciones a tener en cuenta para la formulación y presentación, transferencia, viabilidad, programación presupuestal,

⁶ Cartilla Orientadora para la Puesta en Marcha y Gestión de los Bancos de Programas y Proyectos Territoriales, DNP

ejecución y evaluación posterior en la inversión pública y los proyectos según lo expresado en el Decreto 1082 de 2015.

Este decreto señala los requerimientos metodológicos y las características inherentes a los proyectos mediante “criterios y procedimientos que permiten integrar estos sistemas para la planeación y una Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos, de acuerdo con lo que se disponga en el reglamento” establecidos por los lineamientos del DNP. Además de lo concerniente a otras disposiciones legales que se encuentren en vigencia, sobre inversión pública y proyectos.

En el marco conceptual, se considera la estructura del Estado colombiano a través de su Constitución Política Nacional y conocer su funcionamiento, de manera tal que permita analizar los principios básicos de la organización estatal, así como sus fundamentos como estado y su organización; esto en el marco de un análisis constitucional y el régimen económico que orienta la inversión pública.

Es importante resaltar que los proyectos de inversión pública deben estar articulados al Plan Nacional de Desarrollo, siendo este el instrumento de gestión que servirá de hoja de ruta para mejorar las condiciones adoptadas por cada una de las entidades territoriales y donde se puede orientar la inversión pública hacia resultados, permitiendo realizar un adecuado uso eficiente y transparente de los recursos, además de contribuir en la alineación de los objetivos y prioridades gubernamentales y al Plan Plurianual de Inversiones. La compatibilidad de estos y los programas de cada uno en los territorios permiten establecer una relación directa entre el gasto, los bienes y servicios que serán entregados para el beneficio de la comunidad, mediante el apoyo de la nación.

Existen diferentes fuentes de financiación que hacen posible la inversión pública, las cuales deben estar articuladas y consolidadas cada primero de enero del año en curso, con el fin de realizar el respectivo registro y reporte de la información, conforme a los lineamientos establecidos por el DNP, en lo referente a la toma de decisiones frente a la inversión a realizar.

La herramienta utilizada para el registro de la información de la inversión pública en las entidades territoriales está expreso mediante la Resolución 4788 de 2016, la cual refiere la herramienta utilizada para tal fin, denominada Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP), disponible para las Oficinas de Planeación o quien haga sus veces.

Mediante el SUIFP, las entidades territoriales registran la información de los proyectos de inversión pública, incluyendo los que se encuentran en ejecución, independientemente de la fuente de financiación. Es decir, ya sea que esta inversión haya sido realizada con recursos propios de la entidad territorial o por medio del Sistema General de Participaciones, del Sistema General de Regalías o a través del Presupuesto General de la Nación.

Se consideró necesario establecer una serie de criterios que resalten la debida importancia de la inversión dentro de un normograma, señalando las principales jurisprudencias frente a la gestión de proyectos de inversión y su funcionamiento; lo anterior desde el análisis del contexto público para la gestión territorial en temas relacionados con la organización y el funcionamiento del Estado, la distribución de competencias y recursos, el presupuesto y la responsabilidad fiscal de las Entidades Territoriales. De la misma manera, este normograma hace también relaciona el marco normativo frente a la planeación y el ordenamiento territorial.

Tabla 2*Normograma aplicable a los proyectos de inversión públicos*

	Marco Normativo		Criterios	Propósitos
1991	Constitución Nacional	Política	Artículos referentes a la conformación del gobierno y administración del Estado, funciones como: (redistribución, asignación de recursos y estabilización), inversión pública	(Innumerables reformas en algunos artículos)
1994	Ley 136 de 1994	Por la cual se establecen las reglas y criterios relacionados con la organización y funcionamiento de las E.T. Municipios.	Establece la normatividad conforme al funcionamiento municipal, Concejo y Personería.	Regulación útil en cuanto a la aprobación de los proyectos de inversión.
1994	Ley 152 de 1994	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan Nacional de Desarrollo y Plan de Desarrollo para Entidades Territoriales	Instrumento de planificación estratégica, gestión, objetivos estratégicos, indicadores, metas, inversiones, proyecciones. Establece mecanismos y procedimientos para la elaboración, aprobación, seguimiento y control de los PD.	Regulación de aspectos relacionados con el plan de desarrollo y la planificación del Estado.
1996	Decreto 111 de 1996	Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el estatuto orgánico del presupuesto	Regula la programación, elaboración, presentación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto. Establece la capacidad de contratación y la definición del gasto público e inversión social.	Instrumento de planificación y gestión financiera, analiza el efecto cambiario, monetario y fiscal
2000	Ley 617 de 2000	Por el cual se establece la creación de Municipios, categorización presupuestal, regulación de requisitos para la transparencia y gestión de las E.T. departamentales y municipales	Regula la restricción a recursos de ingresos corrientes pertenecientes a los obtenidos de manera tributaria y no tributarios por conceptos de libre destinación y destinación específica.	Establece límites a los gastos de funcionamiento, regla fiscal para cumplir la estabilización y sostenibilidad económica.

2001	Ley 715 de 2001 Por el cual establece la normatividad referente a los recursos y competencias en cuanto a su distribución, la transferencia de recursos desde la nación para la financiación de servicios a su cargo (primera infancia, participación de propósito general, salud, educación, agua potable y saneamiento básico) establece una serie de competencias administrativas en algunas E. T. en municipios certificados.	El Sistema General de Participaciones SGP, establece competencias en los diferentes niveles nacional, departamental, distritos y otros sectores (Resguardos indígenas).	Recursos transferidos por la nación. Certificación en calidad y cobertura para garantizar servicios óptimos. Novedades en el SGP, Distribución sectorial, salud, educación, Propósito general.
2003	Ley 819 del 2003 Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal, estabilidad macroeconómica, disciplina fiscal y se dictan otras disposiciones.	Instrumento de referencia del plan financiero, metas, obligaciones, acciones, informes de resultados, proyectado a 10 años Marco Fiscal Mediano Plazo E.T Proyección de recursos económicos y el estado financiero de las E. T.	Temas relacionados con la responsabilidad fiscal, administración del presupuesto para Garantizar la estabilización a través de políticas fiscales y financieras mediante una adecuada viabilidad y sostenibilidad.
2007	Ley 1150 de 2007 Por la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos	Disposiciones en materia de contratación y sus modalidades, documentos tipo para pliegos de condiciones, interventoría para consultoría en infraestructura	Normatividad relacionada con la contratación, permite el seguimiento y control a través de las interventorías.
2007	Ley 1176 de 2007 Por la cual se define la nueva estructura del Sistema General de Participaciones SGP	Establece las competencias de las E.T. en los servicios de agua potable y saneamiento, define los criterios para la distribución y destinación de los recursos provenientes de esta fuente. Además de asignaciones especiales primera infancia Programa de Alimentación Escolar.	Participación en el sector educación, salud y propósito general. En cuanto al sector de servicios públicos agua potable y saneamiento, reportes al Sistema Único de Información de servicios públicos SUI, además del FUT. Intervenciones en municipios ribereños al río Magdalena,

			destinaciones con atención al Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales FONPET, al igual que la atención de las Necesidades Básicas Insatisfechas NBI.
2010	Decreto 2844 de 2010 Por el cual se reglamentan normas orgánicas del presupuesto y el PND	Reglamenta el Banco de Programas y Proyectos BPP, Sistemas de Información de Seguimiento a Proyectos de Inversión Pública Articulación, seguimiento a gestión, Sistema Integrado de Información Financiera SIIF	Se crea un sistema integrado y unificado de para la financiación de los proyectos de inversión pública Se establece el ciclo de los proyectos de inversión, requerimientos e instancias que intervienen en las etapas del ciclo de proyectos
2011	Ley 1454 de 2011 Por la cual se establece la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial	La LOOT, dicta normas orgánicas para la organización política administrativa del territorio colombiano	Establece los principios rectores del ordenamiento territorial y la organización estatal.
2011	Ley 1474 de 2011 Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.	Ley Anticorrupción, Art. 83 Supervisión, interventoría. Obligaciones, responsabilidades, prohibiciones, inhabilidades.	Medidas administrativas para la lucha anticorrupción, celebración de contratos de interventoría. Constitución de fiducias en materia de anticipos.
2011	Ley 1483 de 2011 por la cual se establecen los criterios para la aprobación de las vigencias futuras	Establece normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal para las E.T. la ejecución, aprobaciones y prohibiciones de vigencias futuras	Vigencias futuras excepcionales para proyectos de infraestructura, energía, comunicaciones y otros sectores que se encuentren inscritos y viabilizados en el Banco de Proyectos.
2012	Ley 1530 de 2012 Por la cual se regula la organización y el	Derogada por la Ley 2056 de 2020, a excepción de	La anterior Ley, refería los objetivos y fines del

	funcionamiento del Sistema General de Regalías SGR	algunos artículos para efectos de la transitoriedad de los procedimientos administrativos.	SGR para el desarrollo de los proyectos de inversión, a través de esta fuente de financiación.
2012	Decreto 1865 de 2012 Por el cual se regula los Planes Regionales Ambientales	Normatividad que refiere la regulación a través de las Corporaciones Autónomas Regionales	Contribuye con el desarrollo sostenible y la gestión ambiental del territorio.
2012	Ley 1551 de 2012, modificación de la Ley 136 de 1994	Establece los conceptos de modernización normativa del régimen municipal en cuanto al cumplimiento de metas y funciones.	Regula las competencias, cumplimiento y funciones dentro de la autonomía de las E.T, modifica la categorización y establece los criterios para la creación de nuevos municipios.
2015	Decreto 1082 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector administrativo de planeación nacional	Reporte de información a través del Formulario Único Territorial FUT	Permite monitoreo, seguimiento, evaluación y control de las E. T.
2015	Decreto 1068 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público	POAI Plan Operativo Anual de Inversiones	Instrumento de gestión el cual facilita la operación dentro de cada vigencia fiscal, para la dinámica de los objetivos y metas establecidas en el Plan de Desarrollo.
2015	Ley 1753 Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014 -2018	Adopta el PND 2014-2018 "Todos por un nuevo país"	Instrumento de planeación estratégico para la gestión y priorización de las inversiones que contribuyen a la estabilización, haciendo énfasis en los pilares de la sostenibilidad y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

2015	ISO 1401 de 2015 Protección ambiental	Normatividad en materia de gestión ambiental para el funcionamiento de los procesos de negocios de las empresas.	Responsabilidad social empresarial
2016	CONPES 3856 del 25 de abril de 2016 Consejo Nacional De Política Económica Y Social	Documento el cual establece los lineamientos en política para la estandarización de proyectos	Busca mejorar la calidad, eficiencia de la inversión pública, además de asegurar la sostenibilidad de las finanzas y eficiencia en la asignación de los recursos públicos.
2017	Decreto 1499 de 2017 Por el cual se modifica el instrumento de Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG	Marco de referencia para para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión en E.T.	Generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades de la comunidad.
2019	Ley 1955 de 2019 Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022	Adopta el PND 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”	Instrumento de planeación estratégico para la gestión y priorización de las inversiones que contribuyen a la estabilización, haciendo énfasis en los pilares de la sostenibilidad y el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Modificaciones al SGP (sector Salud)
2020	Ley 2056 de 2020, por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías	Articula y coordina entre las E. T. y el gobierno nacional para la distribución de recursos económicos, administración, objetivos y fines, la ejecución, destinación, control y uso eficiente, con criterios en los cuales precisa las condiciones de participación de sus	Establece la distribución de recursos obtenidos como compensación de la explotación de recursos naturales provenientes del territorio nacional.

		beneficiarios.	
2020	Ley 2072 de 2020, Ley de Presupuesto del SGR 2021-2022	Contiene disposiciones normativas generales que son tendientes a asegurar la correcta ejecución del presupuesto del SGR durante el bienio para el financiamiento de los proyectos de inversión.	Establece disposiciones generales que propenden por la correcta ejecución durante la bienalidad 2021-2022. Incorpora los ingresos corrientes y rendimientos financieros de la ley general de regalías.
2020	Decreto 1821 de 2020	Diferentes lineamientos y procedimientos del manejo presupuestal del SGR.	Reglamentario del SGR para determinar los tiempos de cierre, la disponibilidad inicial y ejecución presupuestal de las bienalidades. Revisión del comportamiento del recaudo en las E.T
2021	Resolución 001 del 01 de enero de 2021 de la DGPPN	Catálogo de Clasificación presupuestal del SGR	Para identificación de códigos de los objetos presupuestales, fuentes de financiación, programas, subprogramas e información incorporadas en la MGA del proyecto

Nota: Elaboración propia

El anterior normograma permite interpretar la relación legal y algunos aspectos normativos aplicables durante las fases de los proyectos de inversión pública; lo que permite también inferir que en general en Colombia se dispone de una reglamentación amplia en cuanto a la asignación, usos y seguimiento de los recursos públicos de inversión.

2.4 Marco Conceptual

2.4.1 Estrategia

Se utiliza para explicar los fenómenos que ocurren en las diferentes disciplinas y ciencias, lo cual consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado y el ejercicio de mantener el control en la asignación de recursos y posiciones privilegiadas, que faciliten el dominio. Esta se fundamenta en el análisis de una situación presente, la definición de los recursos disponibles y la creación de cambios para lograr un propósito o futuro deseado (Rivera Rodríguez & Malaver Rojas, 2011).

En la gestión de proyectos, la estrategia es un concepto fundamental para la toma de decisiones, debido a que los recursos utilizados de todo tipo se deben optimizar de manera adecuada para cumplir con el objetivo planteado, las políticas y metas establecidas, permitiendo la sostenibilidad de la organización. Contreras E, (2013).

Las organizaciones requieren de directrices claras que funcionen como guías, bajo estrategias que faciliten el análisis del contexto y permitan tener un norte definido que oriente los objetivos planteados con una visión a futuro. Estas directrices serán elementos fundamentales y se obtienen a partir de la realización de la planeación estratégica, con el fin de prepararse para concebir, el cómo se van a desarrollar temas específicos, teniendo en cuenta diferentes conceptos y comprendiendo o explicando los fenómenos intervinientes en la dinámica de la gestión de proyectos, de manera que se logre presentar ideas que permitan analizar o resolver problemas, generando alternativas de solución con propuestas o planteamientos de estrategias necesarias, que puedan adaptarse a los cambios del entorno para ser implementadas en el corto o largo plazo, ante las diferentes situaciones, cumpliendo con lo que se espera o ayudando a entender los

factores subyacentes y contribuyendo estructuralmente al mejoramiento de la articulación de procesos del sistema, relacionados con la organización.

De acuerdo al concepto expuesto por Argyris (1985), se menciona que el riesgo es útil a la hora del diseño, formulación e implementación de la estrategia, debido a que se debe realizar un análisis del entorno, identificado las oportunidades y peligros para la organización, como también se debe considerar la evaluación de fortalezas y debilidades, puesto que se requiere del conocimiento del diseño de su estructura, capacidades y habilidades de su talento humano, además de los estímulos apropiados, de manera que estos incentiven en la motivación y colaboración del personal. De igual manera, refiere dos aspectos fundamentales a la hora de definir la estrategia, primeramente realizando el análisis a través de la matriz DOFA y el segundo de acuerdo con la contraprestación o recompensa, obtenida a partir del estímulo motivacional generando el resultado, sobrepasando todos los niveles esperados por la organización.

De igual manera, Klein (2011) menciona el concepto de estrategia y lo define como la mejor elección a la hora de la toma de decisiones, argumentando que la importancia recae sobre la cultura innovadora que posea la organización para el desarrollo de nuevos productos, donde la creatividad deberá ser recompensada, asumiendo los riesgos necesarios que esta implique, si se desea obtener un mejoramiento.

Según lo planteado por Myrna (2012), refiere que se deben considerar algunas características del talento humano, tanto en sus habilidades como en sus capacidades, entendiéndose como lo que se desea o se espera recibir por parte de ellos y definiendo cuatro razones fundamentales, a tener en cuenta para su mejoramiento, donde se mencionan algunas por las cuales el personal o recurso humano no hace lo que se les ha pedido por razones de

desconocimiento, no desean hacerlo o tal vez no se establecen actividades o procedimientos estandarizados para la orientación de algunos procesos.

Es necesario conocer las dinámicas presentes en las organizaciones, además, para poder formular sus propias estrategias, se requiere de un análisis previo a partir de la evaluación organizacional, lo cual permita adecuar la estrategia a sus propios procesos, cumpliendo con las expectativas propuestas. Por lo tanto se debe contar con un talento humano cualificado y el trabajo en equipo para realizar mejores avances en la consecución de los objetivos, indicando que la organización está preparada para afrontar los retos que resultan, sin dejar nada al azar.

Por último se requiere del análisis adecuado del contexto a intervenir, tener claridad de hacia dónde se quiere ir, de acuerdo con los compromisos pactados por el equipo de trabajo y la organización, como también del hacia donde se desea llegar, además de los recursos con los que cuenta la organización para el planteamiento y adopción de un proceso de planeación estratégica que conlleve al logro de los objetivos propuestos y el mejoramiento de la gestión de proyectos de inversión.

2.4.2 Modelo de Gerencia

Los modelos gerenciales se originan y empiezan a ser documentados, a partir de la divulgación y apropiación de resultados exitosos de diversos sistemas organizativos, en el transcurrir del tiempo y desde las diferentes formas de hacer negocios en el mundo, a partir de la búsqueda de la maximización de los rendimientos. Estos son entendidos como mecanismos para que las organizaciones se enfoquen en el logro de resultados satisfactorios y cuyas metodologías prácticas, permiten concebir diferentes los procesos empresariales.

Históricamente sobresalen desde la década de los 50 hasta el nuevo milenio, la gerencia por objetivos, estructuras matriciales, gestión de calidad total, gerencia del servicio, entre otros,

unos enfocados en procesos, resultados o la satisfacción del cliente (Landázuri-Villalba, Jaafar-Orfale, Cristofani, & Canales-Cuba, 2018)

Un modelo gerencial en el marco de la gestión de proyectos es aquel que dirige y coordina las diferentes actividades encaminadas a la entrega oportuna de un proyecto dentro de las especificaciones de su alcance, costo y calidad (Miranda, 2004).

2.4.3 *Gestión*

Son las acciones, oportunas y prácticas encaminadas a obtener en el menor tiempo posible y con calidad, los propósitos trazados tanto en el ámbito público y privado. (Liendo, 2020).

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la gestión pública implica aspectos como la planificación, movilización, despliegue, organización y transformación de recursos de tipo financiero, humano, tecnológico y metodológico, que permiten solucionar problemas o satisfacer necesidades a partir de la provisión, asignación y distribución de bienes y servicios públicos, originando resultados significativos, en coherencia con los objetivos gubernamentales, bajo un propósito general para el beneficio de la sociedad y del país, de forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la sociedad de manera colectiva (CEPAL, s.f.)

2.4.4 *Banco de programas y proyectos*

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, el banco de programas y proyectos es el sistema que determina los procesos, procedimientos, responsables, roles y herramientas informáticas para gestionar los proyectos en todo su ciclo de vida, que de acuerdo con la fuente de financiación, ya sea presupuesto general de la Nación, Sistema General de Regalías o por parte de las entidades territoriales, se obtienen procesos específicos. (DNP, 2018).

De esta manera, todos los proyectos se consolidan en el banco único de proyectos de inversión, soportado por la herramienta denominada Sistema Unificado de Inversiones Públicas – SUIFP.

2.4.5 Proyecto

El PMBOK en su tercera edición lo define como un esfuerzo temporal, es decir que tiene un comienzo y final determinado, llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Otra de sus características es la elaboración gradual, indicando que se desarrolla en pasos y va aumentando mediante incrementos (Project Management Institute, 2004).

2.4.6 Project Management Body of Knowledge - PMBOK®

Es el estándar para la gestión de proyectos definido por el Project Management Institute PMI®, siendo esta, una organización norteamericana de carácter internacional que asocia profesionales en gerencia de proyectos.

El PMBOK® describe procesos, normas, métodos y prácticas para la dirección de proyectos, donde su finalidad es, ser una guía para identificar fundamentos que han sido reconocidos como buenas prácticas o conocimientos, ofreciendo una descripción general de los mismos, aplicables a todo tipo de proyectos (Moreno, Sánchez, & Velosa, 2018).

Esta guía está dividida en 12 capítulos, distribuidos en tres secciones. La primera presenta el marco de referencia para la gestión de proyectos, la segunda presenta procesos para dirección de proyectos en las etapas de inicio, planeación, ejecución, control y cierre. Finalmente la tercera aborda áreas de conocimiento como la gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión del costo, gestión de calidad, gestión de recursos humanos, gestión de comunicaciones, gestión del riesgo, gestión de adquisiciones y gestión de stakeholders (interesados).

2.4.7 Oficina de Gestión de Proyectos - PMO

Es una unidad de la organización donde se centraliza y coordina la dirección de proyectos, también es denominada oficina de gestión de programas, oficina de proyectos, entre otras.

Es la encargada de supervisar la dirección de proyectos, programas o su combinación y su foco es la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos y subproyectos vinculados con los objetivos del negocio. (Institute, 2004).

Las características clave de una PMO de acuerdo con la Guía del PMBOK® incluyen:

Recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados por la oficina de gestión de proyectos.

Identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos a partir de las mejores prácticas y normas.

Oficina de información, administración de políticas, procedimientos y plantillas de proyectos.

Supervisión central de todos los cronogramas y presupuestos de los proyectos.

Repositorio y gestión centralizada de riesgos para todos los proyectos.

2.4.8 Modelos de madurez de proyectos

Son aquellos diseñados para administrar proyectos, los cuales permiten medir el grado de efectividad con el cual se ha desarrollado, además de la alineación de los procesos en relación con la estrategia de las organizaciones. La madurez se relaciona con la capacidad de la organización para que, de manera conjunta y repetida, se produzcan u originen éxitos en la administración de proyectos.

Estos modelos están conformados por elementos tales como buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, entre otros que permiten identificar las capacidades en la dirección de proyectos, realizar comparativos con estándares existentes, identificar debilidades y definir acciones de mejora.

Entre los modelos de madurez en la gestión de proyectos se puede mencionar el Project Management Maturity Model (PMMM o KPM3) definido por Harold Kerzner, el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) desarrollado bajo supervisión del Project Management Institute (PMI), el Berkeley Project Management Process Maturity Model (PM)², el Maturity by Project Category Model (Brasil), el Proyecto y Gestión de Programas de Innovación Empresarial (P2M) y el (P3M3) de gestión de Proyectos, Portafolio y Programa (Castellanos, Gallego, Delgado, & Merchán).

También es importante mencionar el Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Portafolio (MMGPf) que también permite evaluar de manera independiente 5 niveles; iniciación, procesos comunes no medidos, metodología estandarizada, procesos implementados y gestionados y finalmente benchmarking.

2.4.9 Gerencia de riesgos

Según el PMBOK la gerencia de riesgos está definida como “El conjunto de procesos que se relacionan con la identificación, el análisis y la respuesta a la incertidumbre. Esto incluye la maximización de los resultados de eventos positivos y la minimización de las consecuencias de eventos adversos”. (Gómez Meléndez, 2007).

Los riesgos deben ser analizados para hacer una adecuada toma de decisiones en un ambiente total de incertidumbre; por lo que se requiere poder contar con información suficiente, resultados de su análisis y resultados con alto grado de confiabilidad.

Los elementos para realizar un adecuado análisis de riesgos incluyen el alcance, la calidad, el tiempo, los costos, el recurso humano, la integración, entre otros, considerando que el riesgo está asociado a todo el ciclo de vida de un proyecto. Al estar presentes en todo el ciclo se requiere su identificación (nivel de impacto y probabilidad), evaluación (combinaciones impacto x probabilidad), respuesta (estrategias de mitigación o acciones tales como eliminar, mitigar, aceptar o transferir) y documentación (base de datos para seguimiento de los riesgos durante todo el ciclo del proyecto y generar datos que permitan tener históricos que faciliten la toma de decisiones).

Es de suma importancia para el equipo que gestiona los proyectos tener claramente definidas las responsabilidades y funciones, planear el proyecto, revisar y ejecutar en los tiempos previstos para tratar a tiempo los problemas, controlar los cambios y documentarlos, entre otros; todo esto para minimizar los riesgos asociados a la administración del ciclo del proyecto.

2.4.10 Control y seguimiento de los proyectos de inversión públicos

En la supervisión de la asignación de recursos y la ejecución de los proyectos de inversión del Estado, se propician mecanismos y herramientas de promoción de la participación ciudadana en los procesos relacionados con el ciclo del proyecto, en el marco de las visitas de campo donde se realiza la verificación de avances y resultados, para obtener el control social a través de aplicativos como es el caso de Auditores Ciudadanos, que permite a la comunidad registrar la información de irregularidades presentadas en el desarrollo y transcurso del proyecto, informando a las entidades competentes u órganos de control, en virtud de la cual deben adelantar las acciones pertinentes que correspondan, de manera tal que se mejoren las buenas prácticas de gobierno y gobernanza territorial, haciendo énfasis en el desempeño de los proyectos a partir del seguimiento, la evaluación y el control oportuno.

También existen otros aplicativos y herramientas tecnológicas diseñadas para el seguimiento, la formulación y aprobación de los proyectos de inversión pública como son:

El DNP, realiza a través del SPI (Seguimiento a Proyectos de Inversión), en el cual se hace un seguimiento a la inversión pública, verificando si los bienes o servicios que proporciona el estado, cumplen con la programación estimada y los recursos asignados para dicho propósito, apoyando los procesos de evaluación y determinando si estos proyectos contribuyen al cierre de brechas, lo cual conlleva a partir de las articulaciones inter operativas, realizadas entre las diferentes dependencias u oficinas encargadas de la gestión de proyectos que participan e intervienen en los procesos, estén funcionando coordinadamente de acuerdo a la programación y planeación de la entidad. Una vez hecho el seguimiento a la programación y ejecución de actividades, se realizarán las auditorías correspondientes, vigilancia, control fiscal y evaluación a los proyectos, contrastando la información recolectada, procesada y registrada, por medio de diferentes aplicativos web, con el fin de compararla con lo planificado en la formulación, de manera que se identifique el cumplimiento de lo pactado, de acuerdo a los niveles de ejecución, en la búsqueda por garantizar el alcance de los objetivos propuestos en los proyectos y la estabilidad económica de la nación.

Entre tanto, el aplicativo del SPI⁷ proporciona la información histórica de la cantidad de proyectos que se están realizando en el territorio nacional, permitiendo conocer a qué programa pertenecen dichos proyectos, el costo total de la inversión, mostrando los porcentajes de avances financieros, físico del producto y gestión realizada o llevada a cabo en cada uno de los meses evaluados, generando una representación gráfica, donde se consolida el grado de evolución de los proyectos a través de la combinación de dichos avances. Sin embargo a la hora de la

⁷ <https://spi.dnp.gov.co/Consultas/Default.aspx>

realización de la consulta del aplicativo, no fue posible obtener una información integral, evidenciando que aún, este aplicativo se encuentra en fase de implementación y registro por parte de las entidades territoriales, mostrando que el Estado a través del DNP, viene haciendo esfuerzos por mejorar los procesos de seguimiento y control a la inversión pública.

Además, dentro de los sistemas de información proporcionados por el DNP, existe la MGA Web, que a través del diligenciamiento sigue el orden lógico de los diferentes módulos y capítulos en el registro de los proyectos, como resultado de la formulación y estructuración, determinando la programación a seguir, como también el registro de aquellos parámetros que permitirán la evaluación económica, preparando el proyecto progresivamente de acuerdo a la calificación obtenida, para encontrar la alternativa de solución más conveniente, de tal forma que se pueda programar el cumplimiento del objetivo planteado en el proyecto, en términos del alcance de indicadores y metas concebidas.

Por otra parte, se encuentra el aplicativo SUIFP SGR del Banco de Programas y Proyectos, que corresponde al Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas, en el cual se realiza el registro de la financiación de los proyectos.

También se encuentra otro aplicativo para la realización de giros y pagos, denominado SPGR que corresponde al Sistema de Presupuesto y Giro de Regalías, al igual que existe otra herramienta denominada Sistema Electrónico de Contratación Pública SECOP I y II, para el registro e ingreso oficial de la información correspondiente a la realización y desarrollo de la contratación con cargo a recursos públicos.

Además, el DNP a través del aplicativo GESPROY 3.0, obtiene la unificación de información que sirve de instrumento de apoyo a la gestión, con esta plataforma tecnológica se logra registrar, consolidar y visualizar la información relacionada con la gestión de los proyectos

de inversión financiados o cofinanciados por el SGR, perteneciente a las diferentes entidades ejecutoras de recursos, proporcionando información en tiempo real de la situación de los proyectos.

Así mismo, para la realización de la medición del desempeño, existe una herramienta que ofrece información relacionada con la gestión y control preventivo denominada IGPR 2.0, Índice de Gestión de Proyectos de Regalías, la cual permite medir el desempeño de las entidades ejecutoras de recursos provenientes del SGR en cuanto a los parámetros administrativos y del desempeño, teniendo presente las variables relacionadas con la eficiencia y eficacia, para obtener un resultado que clasificará a la entidad Municipio, ubicándolo en una posición comparativa nacional, departamental y municipal, según sea su rango y puntuación obtenido, que de acuerdo con la calificación lograda y dependiendo de las adecuadas prácticas y dinámicas desarrolladas, se evidenciará en la consolidación de la información, el desempeño alcanzado por la entidad.

La articulación entre los diferentes aplicativos, facilitan la obtención y consolidación de información a nivel general y particular para la toma de decisiones, entrega de indicadores en atención a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, construcción de los diferentes mapas de regalías e inversiones, seguimiento a los diferentes planes de desarrollo PND y PDT. Además de permitir o establecer alertas y medidas tempranas preventivas, orientadas a la ejecución eficiente de la inversión de recursos sobre los proyectos, delegando la responsabilidad por la realización de los ejercicios de planeación, emisión de actos administrativos que decretan el gasto con cargo a los recursos asignados, los criterios de pertinencia, adecuado desempeño, identificación de dificultades en el desarrollo, establecimiento de las medidas respectivas, cumplimiento de los términos, registro y rendición de información, medición de avances, la cual recaerá en la entidad ejecutora designada para tal fin, que para este caso será la entidad Municipio, permitiendo la

transparencia, una mayor eficacia de las funciones mutuas de manera pertinente y oportuna para la realización del control y seguimiento con acciones conjuntas a través de las diferentes entidades en los proyectos de inversión públicos.

2.5 Marco contextual

2.5.1 Población y entorno

El municipio de Tesalia limita al norte con el municipio de Íquira, al sur con Paicol, occidente con el municipio de Nátaga y al oriente con los municipios de Yaguará y Gigante. Tesalia tiene una extensión territorial de 373.68 Km², donde del 99.74% corresponde a territorio rural y el 0.26% a zona urbana. A su vez, está conformado por la cabecera municipal, posee 23 veredas y 1 centro poblado denominado Pacarní. (Huila, 2014).

Según reportes de la literatura basados en Sánchez (1984), mencionan que la denominación de Carnicerías hoy (Tesalia), tuvo un origen indígena que data en investigaciones e historia cercanas al año 1600, refiriéndose los investigadores a las tribus de los Pijaos y Paeces, quienes fueron desplazados por los primeros, debido a tener tendencias al canibalismo, además que estos venían huyendo de confrontaciones e intervenciones españolas. De ahí el apelativo de Carnicerías.

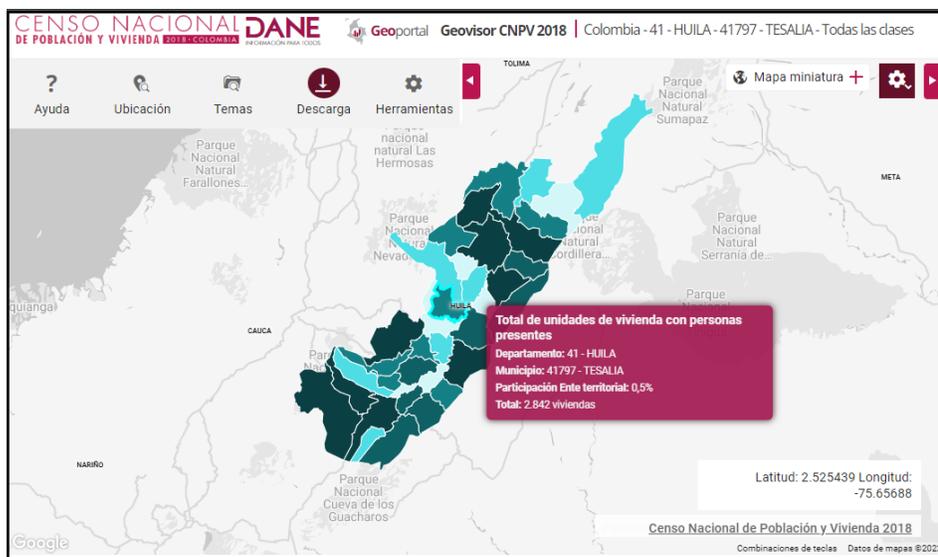
Tesalia fue fundada el 22 de abril de 1775, sus fundadores José Antonio Andrade y otros. El gentilicio para sus habitantes es “tesalense”. La Asamblea Departamental del Huila emitió la Ordenanza 026 del primero de marzo de 1960, la cual precisó los límites correspondientes y designó el respectivo nombre de Tesalia para dicho municipio. ASIS Tesalia (2022).

Las características geológicas del Municipio están estrechamente ligadas al origen y evolución de la cordillera central y en particular al desarrollo de los valles de los ríos. Los anteriores están claramente reflejados en la gran variedad del paisaje, tipos de relieve, diversidad

de litologías, suelos y unidades morfo estructurales, producto de fuerte actividad tectónica, presenta situaciones de actividad sísmica por su cercanía a la cordillera central. Se destaca la variedad de suelos rocosos. (TESALIA A. M., 2022).

Figura 5

Localización General del Municipio de Tesalia



Nota: Tomado de Cartografía geo portal DANE.

El municipio de Tesalia, según la ley 617 de 2000, se encuentra clasificado como un municipio de sexta (6^a) categoría. Posee una Institución Prestadora de Salud IPS de carácter pública habilitada para el servicio de salud, el municipio también cuenta con el servicio de gas domiciliario e infraestructura eléctrica con una buena cobertura tanto urbana como rural por su proximidad a las hidroeléctricas del Quimbo y Betania.

Por otro lado Tesalia, se encuentra aproximadamente a 97 Km de la capital del departamento del Huila, a través de vías de acceso pavimentadas. Otras vías pavimentadas que posee el municipio son las que comunican con el centro poblado de Pacarní y Municipios intermedios. Las vías inter-veredales o terciarias que forman 225,6 km, en su mayoría no se

encuentran pavimentadas, situación que limita un mejor desarrollo rural y territorial. ASIS Tesalia (2022).

2.5.2 Estructura económica

La base económica del municipio se fundamenta en el sector primario y los componentes principales relacionados con la ocupación del suelo son: la agricultura, la ganadería y la minería, especialmente la explotación de fosforita para la producción de abonos orgánicos e insumos, como también la extracción y transformación de materiales provenientes de arrastre y fuentes hídricas, que contribuyen al desarrollo de actividades de la construcción e infraestructura vial.

Según información reportada por el Dane, para el año 2020 el municipio de Tesalia Huila se ubicó en el puesto 32 de los 37 municipios del departamento, con un porcentaje que aportó el 1% de valor agregado, de acuerdo con las actividades económicas que desarrolló en la región.

Figura 6

Valor Agregado por Municipios

DANE				El futuro es de todos		Gobierno de Colombia		
Valor Agregado por municipio - Base 2015								
Valor Agregado por municipio. Grandes actividades económicas								
Año 2020 ^p								
A precios corrientes								
Miles de millones de pesos								
Código Municipio	Municipio	Código Departamento	Departamento	Actividades primarias *	Actividades secundarias **	Actividades terciarias ***	Valor agregado	Peso relativo municipal en el valor agregado departamental (%)
41001	Neiva	41	Huila	463	947	4.479	5.889	37,5
41006	Acevedo	41	Huila	174	34	134	342	2,2
41013	Agrado	41	Huila	35	11	59	105	0,7
41016	Aipe	41	Huila	284	24	119	428	2,7
41020	Algeciras	41	Huila	99	25	131	255	1,6
41026	Altamira	41	Huila	24	6	32	62	0,4
41078	Baraya	41	Huila	46	10	44	100	0,6
41132	Campoalegre	41	Huila	154	67	219	440	2,8
41206	Colombia	41	Huila	63	11	40	115	0,7
41244	Elias	41	Huila	23	5	24	52	0,3
41298	Garzón	41	Huila	194	64	416	675	4,3
41306	Gigante	41	Huila	128	45	284	457	2,9
41319	Guadalupe	41	Huila	71	18	95	185	1,2
41349	Hobo	41	Huila	23	9	54	85	0,5
41357	Iguira	41	Huila	48	11	54	113	0,7
41359	Isnos	41	Huila	75	22	128	225	1,4
41378	La Argentina	41	Huila	37	11	66	115	0,7
41396	La Plata	41	Huila	211	59	326	595	3,8
41483	Nataga	41	Huila	33	7	32	72	0,5
41503	Oporapa	41	Huila	37	10	56	102	0,7
41518	Paicol	41	Huila	93	8	34	135	0,9
41524	Palermo	41	Huila	213	124	214	551	3,5
41530	Palestina	41	Huila	67	13	51	131	0,8
41548	Pital	41	Huila	76	17	76	169	1,1
41551	Pitalito	41	Huila	355	179	1.239	1.774	11,3
41615	Rivera	41	Huila	128	60	196	384	2,4
41660	Saladoblanco	41	Huila	52	13	60	125	0,8
41668	San Agustín	41	Huila	84	31	194	310	2,0
41676	Santa María	41	Huila	55	13	58	126	0,8
41770	Suaza	41	Huila	114	25	118	257	1,6
41791	Tarqui	41	Huila	77	18	89	184	1,2
41797	Tesalia	41	Huila	75	11	64	151	1,0
41799	Tello	41	Huila	91	20	67	178	1,1
41801	Teruel	41	Huila	39	10	47	96	0,6
41807	Timaná	41	Huila	72	21	119	213	1,4
41872	Villavieja	41	Huila	51	10	48	109	0,7
41885	Yaguará	41	Huila	91	35	279	406	2,6

Nota: Tomado de DANE, Cuentas nacionales (2020)

De acuerdo con la información presentada en la tabla anterior, nos muestra las actividades económicas expresadas en miles de millones de pesos y comprende la siguiente desagregación:

2.5.2.1 Agrícola. Gran parte de la economía del departamento del Huila se sustenta en el recurso tierra, donde el municipio de Tesalia no es la excepción. Debido a su vocación agrícola, variedad climática por su cercanía a la cordillera, valles, riqueza hidrológica, principalmente desarrollando actividades pecuarias y cultivos, produciendo arroz, sorgo, tabaco, maíz, entre otras plantaciones, realizadas durante largos periodos de tiempo, mediante el aprovechamiento y potencialidad de los suelos. (Esap, Repositorio, 2000).

2.5.2.2 Ganadera. Es uno de los productos más destacados en el municipio, que junto con la iniciativa de las “haciendas típicas ganaderas”, que por el momento, está en proceso de

mejoramiento, bajo el apoyo de varios actores como son, el petrolero (Hocol), el Comité de Ganaderos del Huila y entidades del gobierno, dicha apuesta, contribuirá a la oferta del turismo. En ellas se mostrará la preservación de la arquitectura de sus haciendas, además de las buenas prácticas relacionadas con actividades ganaderas y del campo, exponiendo la zona paisajística, los lugares donde se realiza la inseminación artificial y transferencia de embriones, como también los procesos de ordeño y cría. (Rosillo, 2021). Además se resaltan actividades comerciales relacionadas con productos finales, obtenidos a partir de los lácteos, cárnicos derivados de bovinos y porcinos, como también se menciona la actividad de la piscicultura que ocupa un renglón importante en este sector.

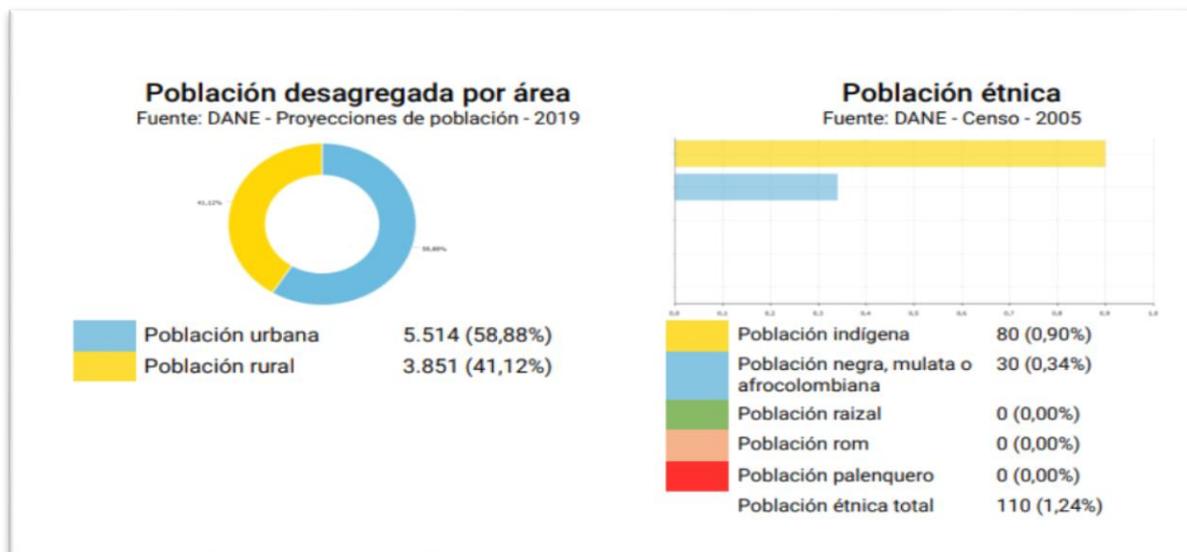
2.5.2.3 Minera. Las ocurrencias mineras del municipio se reportan a la explotación artesanal de pequeña y baja escala de los minerales oro, cobalto, barita, materiales de construcción, fosfatos. Ubicados sobre los lechos de los ríos y otros suelos. (Esap, Repositorio, 2000), ESQUEMA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL TESALIA - DIAGNOSTICO 162

2.5.3 Aspectos sociales

De acuerdo con la información reportada por el DANE y teniendo como referencia la población desagregada por área y según proyecciones para el año 2020, el municipio presentó una mayor concentración de población en zona urbana que en zona rural, como se muestra a continuación.

Figura 7.

Población desagregada Municipio de Tesalia



Nota: Tomado de TERRIDATA – DANE Censo Nacional de Población y Vivienda (2020)

La información representada a través de la anterior gráfica muestra cómo está distribuida la población urbana y rural, al igual que se refleja la información correspondiente a la distribución porcentual de comunidades étnicas presentes en el territorio.

En cuanto a servicios públicos municipales se encontró que mediante Ley 1176 de 2007, fue conformado el Sistema General de Participaciones para agua potable y saneamiento básico, asignando el 5.4% de los recursos para su financiación y señala en su artículo 11, las actividades en las que se pueden destinar dichos recursos, entre ellos la financiación de los subsidios a los estratos subsidiables de acuerdo con la normatividad vigente. En el Parágrafo 2 del mismo artículo aclara que por ser un municipio categoría 6, deberá destinar como mínimo el 15% del total de los recursos del Sistema General de Participaciones en inversiones relacionadas con Agua Potable y Saneamiento Básico, por tanto una vez realizada las acciones conexas para ofertar subsidios como actualizar la estratificación, entre otros aspectos podrán designar un porcentaje menor a este. (TESALIA C. M., 2021).

Para el Servicio de acueducto, se encontró que el 67% de las viviendas rurales poseen acueductos individuales, 4 acueductos veredales que benefician el 23% de las viviendas. Mientras que el acueducto del centro poblado de Pacarní, es abastecido a través de la quebrada los Chorros.

El municipio de Tesalia posee una planta de potabilización con una red de distribución para la zona urbana del municipio, abastecida por diferentes afluentes cercanos. Se proyecta el mejoramiento del acueducto que capta las aguas de la quebrada la Venta, debido a que se presenta escasez en épocas de verano o cuando ocurren fenómenos climáticos, que afectan el normal desarrollo del suministro. La administración de dicho servicio está a cargo de la Alcaldía Municipal. (TESALIA C. M., 2021).

Entre tanto, el servicio de alcantarillado de la zona rural es tratado con unidades sanitarias, que a partir de continuos programas, se ha venido mejorando a través de los respectivos pozos sépticos, sin embargo el 50% de las aguas residuales son depositadas directamente sobre fuentes superficiales afectando el ambiente.

El sistema de alcantarillado de la población de Pacarní fue construido recientemente, las aguas residuales son conducidas a un sistema de tratamiento. Mientras que el sistema de alcantarillado de la zona urbana es de tipo combinado debido a que las aguas residuales domésticas, transportan al mismo tiempo aguas lluvias, situación por la cual está afectando dos barrios de la localidad.

Frente a la recolección y disposición final de residuos sólidos, el municipio de Tesalia adelanto, la revisión y actualización del Plan de Gestión de Residuos Sólidos (PGIRS), conforme a la metodología desarrollada por el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, indicando que

se necesitan adoptar mejoras, conforme a lo dispuesto en el artículo 5 de la resolución 754 de 2014. (TESALIA A. M., 2022).

3 Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación se abordó a partir del análisis de un estudio de caso, basada en la definición de Yin (2009), quien refiere que es el resultado de una pregunta empírica la cual investiga un fenómeno contemporáneo presente en una situación real, en especial, cuando los límites entre fenómeno y contexto no son claros ni evidentes.

Por lo tanto, dicho análisis cuenta con la robustez necesaria para entender y comprender los factores presentes en el fenómeno objeto de estudio. Aunque la definición de Yin añade que, se relacionan muchas más variables de interés que apuntes de datos y como resultado, se logra obtener una información confiable a partir de múltiples fuentes de evidencia, donde se hace necesaria la convergencia de los datos y su triangulación, para que luego de obtener el beneficio previo del desarrollo de proposiciones teóricas, se constituya la guía útil en la recolección de datos y en el análisis respectivo de la información investigada. Yin (2009).

El trabajo de investigación permitió a partir de la recolección y análisis de datos, así como su integración, establecer conclusiones de fenómeno presente en la gestión de proyectos de inversión pública municipal, de manera que se pudiera contribuir con la búsqueda de alternativas de solución o alternativas que propendan por el mejoramiento continuo, a través del diseño de una propuesta bajo un estrategia de gerencia integral y el enfoque PMO, con el fin de alcanzar el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los proyectos de inversión pública del Municipio de Tesalia Huila.

La información recolectada a partir de procesos exploratorios y descriptivos, realizando análisis cualitativos y cuantitativos, permitieron identificar herramientas existentes para la gestión de proyectos de inversión pública y elaborar un diagnóstico e identificar criterios,

aplicaciones, ventajas y desventajas de las variables claves, las cuales conformaran una aproximación a la estrategia planteada para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública, objeto de la investigación.

3.1.1 Método(s) y herramientas de información

La presente investigación se basó en la estructura que integra el marco metodológico planteado por Yin (2009), la cual está relacionada con el estudio de casos, a partir de los procesos considerados para tal fin, realizando la triangulación de fuentes de datos y haciendo uso de diferentes herramientas de análisis tanto cualitativas como cuantitativas, obtenidas a través de entrevistas, aplicación de encuestas, registros documentales, evaluaciones, uso de diferentes métricas entre otras, que conllevan a surtir las diferentes etapas del método a implementar, los cuales según su estructura, consiste en la definición y diseño, preparación colección y análisis, de tal manera que el anterior abordaje, conduzca a la conclusión general, hallando los factores que inciden en el comportamiento, determinando sobre cuáles aspectos es necesario prestar una mayor atención, se focalice la información y se obtenga la aproximación a la situación más cercana de una realidad, para la realización de una planeación estratégica y con el propósito de dar respuesta al objetivo de estudio.

3.1.1.1 Definición y diseño. El análisis de la etapa de definición y diseño se abordó a través de una matriz DOFA, (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia empresarial. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. (Gomez, 2010)

Las fortalezas y debilidades son factores internos a la entidad, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc., mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la organización. Se

incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales. (Gomez, 2010).

En el proceso de la creación de la matriz DOFA, se logró identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la entidad, donde posteriormente se plantearon estrategias para potencializar la autogestión, aprovechar las fortalezas y oportunidades de tal forma que se logre contrarrestar o amortiguar el efecto de las debilidades y amenazas (De Gerencia). (Gomez, 2010).

Tabla 3

Matriz DOFA Municipio de Tesalia

Debilidades	Oportunidades
<p>Presupuesto limitado.</p> <p>Poco talento humano con el perfil adecuado para desempeñarse en ciertos cargos.</p> <p>Baja capacitación, formación del personal insuficiente duplicando esfuerzos, reflejado en una alta carga laboral.</p> <p>Falta de articulación interinstitucional</p> <p>Ausencia de una oficina especializada en la gestión de recursos y proyectos de inversión</p> <p>Recursos con destinación específica y baja capacidad de inversión y autofinanciamiento.</p> <p>Alta dependencia de recursos presupuestales provenientes de la nación.</p> <p>Desconocimiento relacionado con el nivel de madurez de la E.T.</p>	<p>Fortalecimiento de la articulación interinstitucional.</p> <p>Mejoramiento de infraestructura vial</p> <p>Aumentar la formación del talento humano.</p> <p>Incrementar indicadores de gestión y desarrollo.</p> <p>Mejorar la gestión de proyectos de inversión a través de estándares alineados con objetivos estratégicos.</p> <p>Promover la creación de una oficina especializada en proyectos</p> <p>Mejorar ingresos tributarios para su autofinanciación.</p> <p>Identificación y aprovechamiento de proyectos agroturísticos.</p> <p>Disminuir brechas existentes y NBI.</p> <p>Promover mecanismos de participación ciudadana para el control social y construcción de políticas públicas desde las necesidades de las comunidades.</p>
Amenazas	Fortalezas
<p>Discontinuidad en procesos.</p> <p>Alta rotación de personal.</p> <p>Deficiencias en planeación estratégica.</p> <p>Disminución del recaudo tributario para la sostenibilidad fiscal.</p> <p>Frecuentes cambios normativos.</p>	<p>Apoyo de entidades externas.</p> <p>Apoyo externo de asesores en planes y programas de desarrollo.</p> <p>Adopción e implementación de políticas, planes y programas alineados con la nación.</p>

Poca aplicabilidad del control social. Bajo acceso a fuentes de financiación.	Existencia de funcionarios expertos limitado. Generador de regalías. Apuestas al desarrollo del sector agropecuario y minero.
--	---

Nota: Elaboración propia.

3.1.1.2 Preparación colección y análisis. En la etapa de preparación colección y análisis se partió de la unidad de análisis seleccionando la información primaria y secundaria, como también, eligiendo el desarrollo de la teoría de los probables proyectos a analizar y como respuesta, partiendo de los proyectos de inversión ejecutados, estado de los mismos, información relevante a ser reunida que permitió determinar el tipo de caso a ser estudiado (Simple, múltiple, holístico), con el fin de establecer el propósito que guio la investigación.

Luego de obtener la información, se preparó la recolección de información, se realizó la valoración para identificar a través del diagnóstico, algunos aspectos relacionados con la identificación de capacidades, identificación de habilidades en cuanto a la gestión y el desempeño. Para el desarrollo de esta actividad se partió de la evidencia presente obtenida a través de diferentes fuentes, pertenecientes a registros históricos, documentos, actas de socialización, observación directa, panel de expertos, entrevistas, aplicación de encuestas, realizando la consolidación robusta y la triangulación de la información obtenida para el respectivo análisis.

La técnica empleada en la realización de la entrevista estructurada se diseñó como una estrategia de comunicación que permitiera abordar algunos temas que no lograron identificarse claramente con otros instrumentos, aportando la información y el conocimiento necesario para identificar factores claves de la operación de la organización, tanto internos como externos.

También fue posible conocer algunas funciones delegadas en la parte administrativa, que aún no eran suficientemente explícitas, con la finalidad de encontrar los productos esperados.

Se realizaron procesos de observación directa, además de la aplicación de encuestas a funcionarios de la alcaldía, como también fueron realizadas a actores externos involucrados con los procesos relacionados con los proyectos de inversión y que algunos hacían parte del control social, determinando muestras representativas con información relevante, que permitiera obtener los insumos necesarios, además de documentos analíticos, para determinar el nivel de madurez de la entidad territorial, en cuanto a la gestión de proyectos de inversión se refiere.

Una vez recopilada la información, se realizó el análisis, evidenciando el alcance, validez y relevancia de la misma, se relacionaron los factores incidentes en el comportamiento de la organización, determinando la focalización de los aspectos identificados que permitirán desarrollar una iniciativa o encontrar alternativas de solución al problema planteado en la presente investigación, diferenciando la evidencia de las interpretaciones y considerando posibles alternativas de solución, de manera tal, que se obtuviera una estrategia como propuesta para la construcción colectiva que permita la socialización y retroalimentación de lo hallado, además de compartir las conclusiones, sugerencias y demás detalles del estudio de caso, aportando al mejoramiento del Municipio en relación con la gestión de proyectos de inversión.

3.1.2 Técnicas e instrumentos de investigación

En la presente investigación se recopiló información bibliográfica a través de técnicas documentales que incluyen estudios, documentos digitales y físicos relacionados con la gestión de proyectos de inversión pública en el Municipio.

También se aplicaron instrumentos de recolección de datos como entrevistas y encuestas en campo, realizándose a través de un juicio de expertos o actores directamente relacionados con

los proyectos de inversión pública en el Municipio, para poder conocer su percepción, de tal manera que se identificaran buenas prácticas desarrolladas en la entidad territorial.

Los instrumentos que fueron empleados en la investigación corresponden a consulta en bases de datos de reporte de entidades territoriales como Terridata, DANE, Sistema Único de Inversión y Finanzas Públicas (SUIFP), MGA, Seguimiento a Proyectos de Inversión (SPI), como también las relacionadas en las bases de datos de universidades entre otras.

Observación y levantamiento de la información actualizada, la cual permitió conocer la realidad mediante la percepción directa, para poder identificar y evaluar las diferentes variables.

La entrevista fue elaborada a partir de un cuestionario de preguntas abiertas para la obtención de información de interés, dentro del contexto investigado y de acuerdo con el alcance de la investigación.

La encuesta se realizó con el diseño de preguntas cerradas que facilitaron la tabulación y generación de estadística para análisis de la información.

Dentro de las herramientas o instrumentos técnicos utilizados en la presente investigación están:

Para el análisis comparativo y la definición de la estrategia el software 2013 de Microsoft Office y Excel 2013 de Microsoft Office.

Para la identificación de oportunidades de mejora, se utilizó Microsoft Office y Terridata, sistemas de estadísticas territoriales.

3.1.3 Fuentes de información

La fuente de información primaria que se utilizó se basó en la realización de entrevistas y aplicación de encuestas, orientadas a actores directamente relacionados con la gestión de la

inversión pública en el municipio de Tesalia, incluyendo expertos en planeación pública y líderes sociales.

El acceso a las fuentes de información secundaria se realizó a través de la investigación de información en medio físico y digital disponible como guías, normatividad, artículos, proyectos de grado y la relacionada con reportes presentados ante las diferentes entidades públicas o sistemas de información de proyectos de inversión tales como:

Desempeño fiscal del municipio de Tesalia

Medición del desempeño municipal.

Consolidado de Hacienda e información Pública CHIP.

Formulario Único Territorial FUT.

Consulta de información Financiera, Económica, Social y Ambiental.

CGR Sistema General de Regalías periodos del 2016-2022.

Categoría Única del Presupuesto Ordinario CUIPO año 2021.

Sistema Único de Información SUI.

Kit Planeación Territorial KPT.

3.1.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis seleccionada para la investigación fue el municipio de Tesalia en el Departamento del Huila, donde se realizó el estudio de la inversión de proyectos, cuya tipología correspondió a la de infraestructura, en especial la que tiene como objetivo, generar condiciones para facilitar o promover el desarrollo socioeconómico del Municipio, la cual está orientada a propiciar actividades productivas que favorecen o generan efectos, incidiendo sobre otros agentes económicos destinados al mejoramiento del bienestar y calidad de vida de la población.

La focalización se hizo en proyectos destinados particularmente al sector transporte, en especial de aquellos que están orientados al mejoramiento de la infraestructura vial, perteneciente a las zona rural y urbana de la actual administración, comparados con anteriores gestiones, los cuales están comprendidos entre el periodo determinado del año 2018 al 2021, esto con el fin de observar y analizar la eficacia gerencial y la madurez de la entidad territorial frente a la gestión de proyectos, a partir de un diagnóstico a través de los diferentes sistemas de información, en especial la información reportada en el Formulario Único Territorial FUT, el cual contiene toda la información de estricto diligenciamiento y obligatoriedad del Municipio, sobre la ejecución presupuestal de ingresos y gastos, además de la información oficial básica de naturaleza organizacional, financiera, económica, geográfica, social y ambiental.

Para dar respuesta al interrogante relacionado con ¿cuál es el estado actual de la gestión, control y seguimiento de proyectos de inversión pública en el periodo 2018-2021 en el Municipio de Tesalia?, se consideró el estudio de la selección de 3 obras del sector transporte, relacionadas con la infraestructura vial concebidas como de alto impacto, las cuales se eligieron de manera aleatoria simple, para identificar falencias en su ejecución o en alguna de sus fases, determinando el cumplimiento de los tiempos establecidos y evaluando los objetivos dirigidos a resultados, además del impacto social que estos representan.

Con relación al registro de la anterior información, es de aclarar que previamente fue reportada a través de los diferentes sistemas de información diseñados por el Estado para tal fin, debido a que el contenido es solicitado por otras entidades del orden territorial. El Municipio suministra la misma en los aplicativos respectivos, para efectos del monitoreo, seguimiento y evaluación, de acuerdo con los lineamientos y términos de referencia normativos de cada

entidad, facilitando la presentación, certificación de la información y el control preventivo, de manera que se contribuya con el fortalecimiento institucional de los municipios.

3.2 Población y muestra

Para la escogencia de la población se tomó información del DANE y también se realizó de acuerdo con la cantidad de personas relacionadas en la información reportada por la Registraduría Nacional del Estado Civil, a partir de quienes hicieron uso de uno de los mecanismos de participación ciudadana, es decir, de quienes ejercieron su derecho al voto para la elección popular de las autoridades locales en el Municipio de Tesalia.

Según la información encontrada en la ficha de caracterización y tableros de Terridata (2020), el Municipio cuenta con una población de 10.923 habitantes en total, de los cuales 5.409 personas equivalen al (49.5%) de la población perteneciente al área urbana. Mientras que el área rural cuenta con 5.514 habitantes, correspondiendo al (50.5%) de la población total.

La consulta general de grandes grupos de edad del Censo Nacional de Población y Vivienda del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2018), permitió evidenciar que la cantidad de personas aptas para votar en el municipio corresponde a 6.655 personas mayores de 18 años, como se observa en la *figura 8*

Figura 8

Clasificación de la población por género y edad apta para votar

Población del municipio de Tesalia clasificados por género y grupos de edad Censo Nacional de Población y Vivienda DANE 2018 Código de Mpio: 41797			
Edades Decenales	Género		Total Habitantes aptos para votar
	Hombre	Mujer	
De 18 a 27 años	818	773	1.591
De 28 a 37 años	631	683	1.314
De 38 a 47 años	583	602	1.185
De 48 a 57 años	486	545	1.031
De 58 a 67 años	398	366	764
De 68 a 77 años	245	222	467
De 78 a 87 años	134	108	242
De 88 a 97 años	37	21	58
De 98 y más años	1	2	3
Total	3.333	3.322	6.655

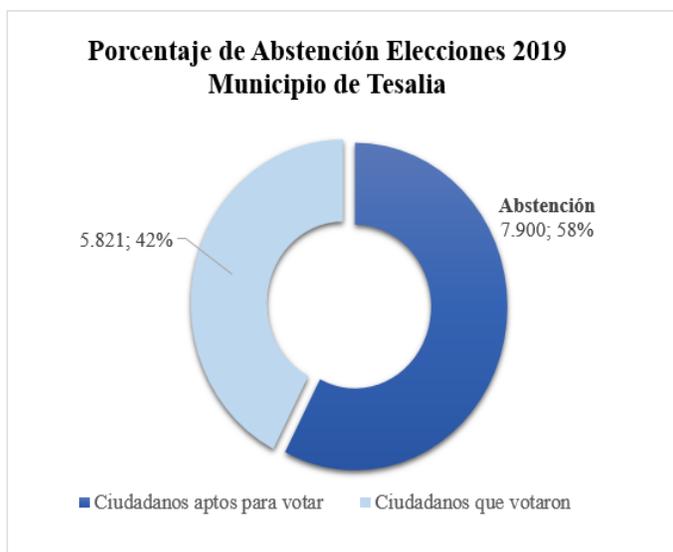
Nota: Tomado de DANE (2018)

En el año 2019 se presentaron a las urnas un total general de 5.821 personas, para elegir al encargado de gestionar o gerenciar la entidad territorial. El actual mandatario, fue elegido con 2.284 votos, según la consulta realizada desde los documentos de las Elecciones de Autoridades Territoriales (2019), cuya información quedó registrada en los escrutinios del formulario E-26 Alcaldes.

Teniendo en cuenta que para las elecciones del 27 de octubre del 2019, según el censo electoral para el municipio de Tesalia, era de 7.900 ciudadanos, tan sólo cumplieron con su deber 5.821 personas, evidenciando una abstención del 58 % como se muestra a continuación.

Figura 9

Porcentaje de abstención elecciones 2019



Nota: Tomado de DANE 2019.

Se tomó la población equivalente a 6.655 personas mayores de 18 años (finita) como unidad de análisis estadístico para establecer el cálculo de la muestra finita representativa, de acuerdo con el resultado de quienes acudieron a las urnas a cumplir con el deber de ciudadanos, para elegir a sus autoridades en las últimas elecciones de autoridades locales, con fecha 23 de octubre de 2019.

Formulación de estimación del tamaño de la muestra para poblaciones finitas.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} \quad n = \frac{6.655 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (6.655 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{1.214,37778}{16,817476} = 72,20927683 = 72$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población (6.655) personas.

$Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado, tomando en cuenta un nivel de confianza del 95%.

p = proporción esperada (en este caso $5\% = 0.05$).

$q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$).

e = precisión en la investigación usando un 5% como límite aceptable del error muestral.

Por lo tanto el tamaño de la muestra para nuestro estudio de investigación fue de 72 personas.

El proceso de aplicación del instrumento se realizó de manera aleatoria simple haciendo una selección por conveniencia, debido a que se efectuó la aplicación del instrumento de medición a aquellos líderes o lideresas, miembros de organismos de control y demás personas que intervienen en procesos de control social en el Municipio de Tesalia, como también a algunos exfuncionarios públicos que hicieron parte de la gestión municipal, frente a la temática desarrollada en la presente investigación.

3.3 Etapas de la investigación

Las etapas que se definieron en la presente investigación y así realizar una aproximación a una estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública del Municipio de Tesalia Huila según el contexto teórico y el propósito de la investigación fueron las siguientes:

Fase 1 – Estudio de estándares y guías en gestión de proyectos:

Se realizó la revisión documental de prácticas internacionales y nacionales, al igual que la de algunas estrategias de fortalecimiento de la gestión de proyectos aplicables a las entidades

territoriales, lo cual permitió generar un inventario, obteniendo algunos aspectos fundamentales que se incorporaron en la estrategia propuesta.

Fase 2 – Diagnóstico y análisis de la madurez de la gestión de proyectos del Municipio:

Se realizaron entrevistas relacionadas con actores conocedores de la inversión pública desarrollada en el Municipio durante los últimos cuatro años, de manera sistemática, junto con la revisión documental que permitió identificar y evaluar el modelo actual de gerencia, como también establecer el nivel de madurez del Municipio. De igual manera, se realizó un análisis de las variables que permitieron determinar el éxito de los proyectos de inversión pública.

Fase 3 – Identificación de proyectos de infraestructura como unidad de análisis:

Se seleccionó y recopiló información técnica y administrativa referente a los proyectos de estudio, con el fin de analizar las diferentes etapas del ciclo de gestión de riesgos para identificar las falencias y fortalezas durante el desarrollo de estos.

Fase 4 - Diseño de la estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en el Municipio de Tesalia - Huila:

Se seleccionaron variables a considerar en la propuesta que integran los aspectos sociales, políticos, económicos e institucionales, con el propósito de realizar de manera articulada, la interpretación o análisis integral, para generar recomendaciones que logren fortalecer la gestión de proyectos en la entidad territorial.

4 Análisis de Resultados

4.1 Fase 1 – Estudio de estándares y guías en gestión de proyectos

A partir de la investigación objeto de estudio se encontró información fundamental, relacionada con los planes de inversión pública para la realización de los proyectos que llevan a cabo diferentes países pertenecientes a América Latina y el Caribe, tomando como referentes a Chile, Perú, México y Colombia, para la realización de un análisis comparativo que permitió conocer los estándares y guías implementados, la articulación de los mismos y la gestión que permitió llevar a cabo el alcance de los objetivos propuestos.

Seguido se realizó un análisis comparativo, donde se obtuvo la información fundamental para el desarrollo de una buena gestión de programas y proyectos de inversión; esto se realizó a partir de la búsqueda de referentes en otros departamentos y municipios del territorio nacional para el municipio de Tesalia. Estos presentaban características similares en términos de medición del desempeño, lo que permitió analizar y establecer capacidades frente a gestión, desempeño y desarrollo alcanzado.

4.1.1 Resultado 1. Planes nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe

De acuerdo con la información que se recopiló y analizó, mediante la descripción de la aplicación del diseño metodológico y las herramientas cualitativas incorporadas dentro del trabajo de tesis denominado “Diseño de una estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en Tesalia (Huila) desde un enfoque PMO”, se logró establecer un análisis comparativo a la gestión de proyectos de inversión pública, realizando un abordaje de lo general a lo particular, donde fue posible obtener aspectos relevantes que aportan a la investigación objeto de estudio .

Luego de identificar estándares y guías de prácticas que están relacionadas con la gestión de proyectos de inversión pública referidas por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), a través de una investigación realizada durante los años 2019 y 2020, se logró identificar la estructura, procesos y actores en los llamados Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP). De igual manera, se obtuvo la información que sirvió de punto de partida para conocer e identificar algunos procesos y el cómo se realiza la inversión pública en otros países, determinando los mejores estándares y guías en gestión de proyectos.

Los SNIP se definen como el conjunto de instituciones, normas, instrumentos y procedimientos, que mediante su interacción y articulación, incorporan la ejecución de la inversión pública en el marco de los planes y programas de desarrollo, cuyo propósito es, el garantizar que la misma sea realizada de manera sostenible, rentable y bajo diferentes ámbitos como el económico, social y ambiental.

Alcanzar los objetivos de los SNIP permite mejorar la planificación de la inversión pública durante un determinado periodo. La implementación a través de planes, estrategias o programas garantiza la generación de sinergias más eficientes para el logro de los objetivos en términos de la inversión pública, lo que sugiere la programación de proyectos adecuadamente evaluados y priorizados, así como la correcta asignación del presupuesto para su ejecución y su respectiva realización.

Implementar los planes de inversión pública, requieren mínimamente contar con una serie de características presentes en las diferentes fases del ciclo de los proyectos (planificación, asignación de recursos públicos a sectores y proyectos, implementación y gestión de la inversión pública y la evaluación ex post), las cuales se relacionan en la siguiente gráfica.

Figura 10

Características requeridas en las fases de la inversión pública



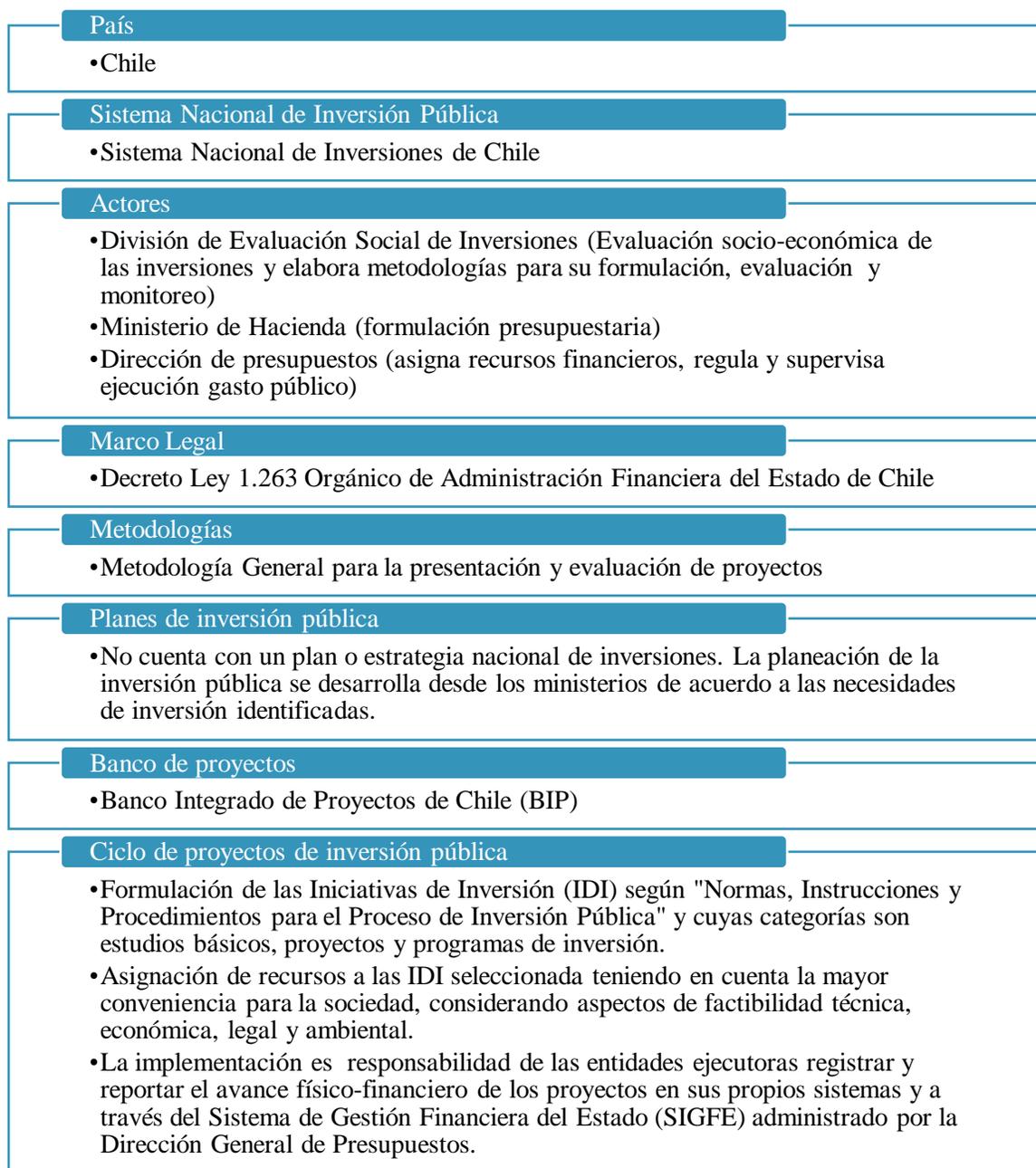
Nota: Tomado de planes nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe.

De acuerdo con el reporte anuario de competitividad mundial los resultados para el año 2022 emitido por el International Institute for Management Development (IMD), los mejores índices de competitividad agregada (ICA) dentro de algunos países latinoamericanos, fueron obtenidos en Chile, Perú, México y Colombia, ocupando éste último la cuarta posición. Por consiguiente, a continuación se desarrolló la identificación de los aspectos más importantes encontrados frente a la inversión pública de estos países, que permite establecer referencias importantes frente a la toma de decisiones de inversión y el planteamiento de estrategias que

mejoran la productividad. Esto también con el fin de hallar factores que contribuyeran al diseño de una estrategia propósito de la presente investigación.

Figura 11

Sistema nacional de inversión pública en Chile



Nota: Tomado de La Gestión para Resultados en el Desarrollo BID.

Figura 12*Sistema nacional de inversión pública en Perú*

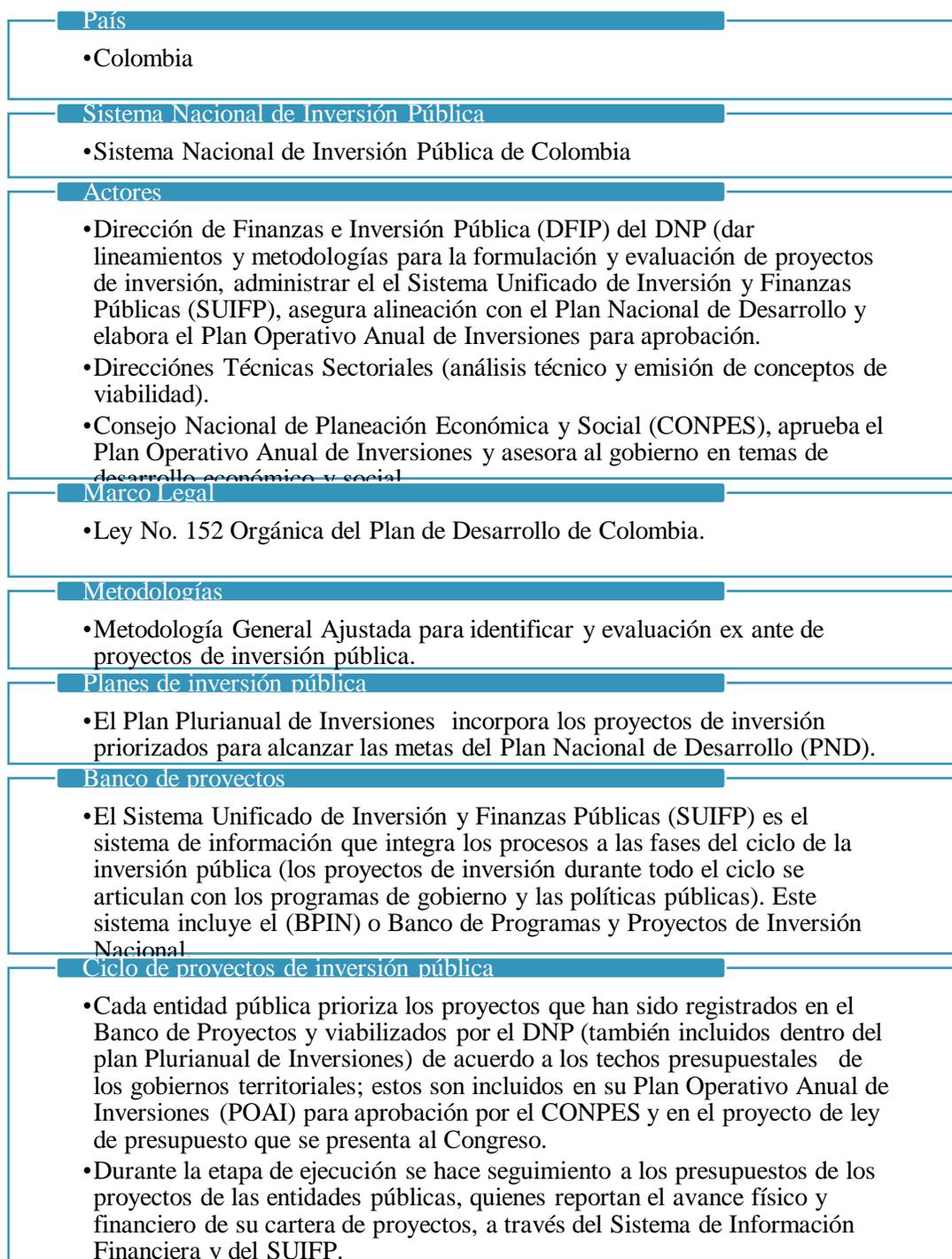
<p>País</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perú
<p>Sistema Nacional de Inversión Pública</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones
<p>Actores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección General de Programación Multianual de Inversiones, quien es la autoridad técnico normativa, administra del Banco de Inversiones, elabora el Programa Multianual de Inversiones del Estado (PMIE), aprueba las metodologías generales teniendo en cuenta el nivel de complejidad de los proyectos, brinda capacitación y asistencia técnica a las entidades sujetas al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. • Dirección General de Presupuesto Público (analiza el Programa Multianual de Inversiones (PMI), establece los techos presupuestarios y elabora el Proyecto de Ley de Presupuesto para aprobación por parte del Congreso).
<p>Marco Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decreto 1252, donde se crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (también conocido como Inverte.pe).
<p>Metodologías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologías generales de formulación y evaluación, útil para la evaluación ex post de proyectos de inversión.
<p>Planes de inversión pública</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anualmente se elabora el Programa Multianual de Inversiones con un horizonte de 3 años.
<p>Banco de proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Banco de Inversiones es el sistema utilizado para el registro de los proyectos desde los sectores, gobiernos regionales y locales.
<p>Ciclo de proyectos de inversión pública</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de fichas técnicas de los proyectos de acuerdo con las metodologías generales y/o sectoriales aplicables. • Asignación del recurso a aquellos proyectos que después de la evaluación ex ante son considerados viables, que de acuerdo a los criterios de preferencia de cada sector, son considerados prioritarios (también registrados en el Banco de Inversiones). • Durante la etapa de ejecución las Unidades Ejecutoras de Inversión (UEI) son las responsables de registrar y reportar el avance físico-financiero a las Oficinas de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) del sector. • Una vez que los proyectos son concluidos, las OPMI realizan evaluaciones ex post a los proyectos de inversión y las integran al Banco de Inversiones.

Nota: Tomado de La Gestión para Resultados en el Desarrollo BID.

Figura 13*Sistema nacional de inversión pública en México*

País	<ul style="list-style-type: none"> • México
Sistema Nacional de Inversión Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Nacional de Inversión Pública de México
Actores	<ul style="list-style-type: none"> • La Unidad de Inversiones de la SHCP es responsable de controlar el proceso de formulación y evaluación ex-ante de los proyectos y programas de inversión, priorización, selección y asignación de presupuesto para su ejecución. • La Comisión Intersecretarial de Gasto Público, Financiamiento y Desincorporación (realiza el análisis del programa de proyectos priorizados verificando que estos cumplan con su alineación a las prioridades de la planeación nacional y a los criterios de priorización establecidos en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. • Centro de Estudios para la Preparación y Evaluación Socioeconómica de Proyectos (CEPEP) (elabora las metodologías de formulación y evaluación ex-ante de proyectos de e imparte el programa de capacitaciones para los funcionarios de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal).
Marco Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologías de aplicación general y otras contemplan temáticas específicas a diferentes sectores con importante representatividad en el país
Planes de inversión pública	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un plan o estrategia nacional de inversiones pública nacional. Se elaboran documentos de planeación los cuales tienen que estar alineados a los objetivos prioritarios del Plan Nacional de Desarrollo (PND).
Banco de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de Inversiones, donde por ley se deben de registrar todos los proyectos.
Ciclo de proyectos de inversión pública	<ul style="list-style-type: none"> • La planeación de la inversión pública parte de la identificación de los proyectos que contribuyen al alcance de las metas establecidas en el PND. La Unidad de Inversiones elabora una propuesta con los proyectos y programas a incluir en el presupuesto de egresos. • La asignación del recurso a los proyectos aprobados y priorizados por la Comisión Intersecretarial de Gasto Público se integra al proyecto de ley de Egresos que posteriormente aprueba el Congreso. • Durante la etapa de ejecución, se realiza seguimiento según el reporte de las entidades ejecutoras en el Sistema de Cartera de Inversión.

Nota: Tomado de La Gestión para Resultados en el Desarrollo BID.

Figura 14*Sistema nacional de inversión pública en Colombia*

Nota: Tomado de La Gestión para Resultados en el Desarrollo BID.

Con la información previamente identificada, se realizó un análisis comparativo de las características referidas en los planes de inversión pública y su capacidad institucional a través del GpRD, lo que permitió conocer el nivel de desarrollo de los SNIP de cada país, basándose en los resultados obtenidos según el modelo del BID-PRODEV.

Este modelo considera 5 pilares usados en el ciclo de gestión para crear valor público a través de diferentes niveles y calificaciones según se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4

Clasificación según el índice GpRD

Pilar de la GPrD	Nivel de desarrollo de la GpRD		
	Bajo	Medio	Alto
Planificación para resultados	1,6	2,3	3,5
Presupuesto por resultados	0,5	1,3	3,1
Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	1,5	2,5	4,0
Gestión de programas y proyectos	1,0	1,9	3,1
Monitoreo y evaluación	0,7	1,3	3,8
Índice de GpRD	1,1	1,9	3,5

Nota: Tomado de Buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el Caribe-BID.

Considerando el modelo BID-PRODEV y la identificación de los aspectos más representativos de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de algunos países de Latinoamérica desarrollada previamente, se realizó un comparativo identificándose que Chile, México y Colombia hacen parte del grupo de alto desarrollo en su Sistema Nacional de Inversión Pública, mientras que Perú se encuentra en el grupo intermedio.

Tabla 5*SNIP vs modelo BID-PRODEV.*

País	Plan de Inversión Pública	Banco de proyectos	Nivel Desarrollo de GPrD
Chile		✓	Alto
Perú	✓	✓	Medio
México		✓	Alto
Colombia	✓	✓	Alto

Nota: Tomado de Buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en

Latinoamérica y el Caribe-BID

Tabla 6*Nivel de desarrollo GpRD países Latinoamericanos*

Pilar GpRD/País	Chile	Perú	México	Colombia
Planificación para resultados	2.7-Medio	2.4-Medio	3.4-Medio	3.8-Alto
Presupuesto por resultados	4.4-Alto	2.6-Medio	2.5-Medio	1.7-Medio
Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	4.5-Alto	3.1-Medio	4.0-Alto	3.5-Medio
Gestión de programas y proyectos	3.5-Alto	2.6-Medio	2.7 -Medio	3.5-Alto
Monitoreo y evaluación	4.5-Alto	1.2-Bajo	3.3-Medio	3.7-Medio
Índice de GpRD	3.9-Alto	2.4-Medio	3.2-Alto	3.2-Alto

Nota: Tomado de Gestión para resultados en el desarrollo BID, Roberto García López y

Mauricio García Moreno Avances y desafíos en América Latina y el Caribe.

Frente a cada pilar, las características o instrumentos que han permitido la obtención de dichos resultados son:

Planificación de resultados: Asociado a contar con un instrumento de navegación del gobierno que permite conocer, dónde estamos ubicados a partir de realizar un análisis de la situación social y económica, a través de información estadística confiable. Se requieren de unos objetivos de gobierno con respaldo institucional y de la sociedad civil, que para lograrlo, se necesita de procesos y productos de manera pertinente y eficiente.

Presupuesto por resultados: Relacionado con el conjunto de procesos e instrumentos capaces de integralmente, analizar el proceso de asignación de recursos con la gestión pública. Esto implica revisar resultados financieros a partir de un sistema de seguimiento y medición, contar con prácticas estándar en la formulación del presupuesto e incentivos para la mejora de resultados por parte de las instituciones públicas y normatividad para el manejo eficiente de recursos.

Gestión financiera, auditoría y adquisiciones: Corresponde a los elementos de las entidades que permiten captar y aplicar recursos para el logro de los objetivos y metas de la gestión pública. Esto incluye principios, normatividad, sistemas, procedimientos, recursos para la programación, gestión y control del gasto. También se incluye el modelo de control que permite efectuarse ex ante o ex post de los recursos financieros y no financieros, así como la adquisición y la forma en que las entidades públicas, demanden los bienes, servicios y obras que necesite para su gestión de acuerdo con las mejores condiciones del mercado, generando eficiencia, eficacia y transparencia.

Gestión de programas y proyectos: Su relevancia recae en la verdadera creación del valor público, considerando que es el medio por el cual el Estado produce los bienes y servicios para alcanzar los objetivos del plan de gobierno. Es importante que esta gestión se adelante a través de planes con metas anuales y plurianuales y responsables para su cumplimiento, siendo

necesario realizar proyectos específicos, pertinentes y con un análisis de beneficios potenciales antes de su financiación. Es decir, a aquellos que se le apliquen metodologías de evaluación ex ante y se puedan establecer la factibilidad social, ambiental y económica.

Monitoreo y evaluación: A través de sistemas de información de los indicadores se identifican desviaciones frente al logro de los objetivos, metas de gobierno y recursos asignados, permitiendo establecer el desempeño de las instituciones frente a los programas y proyectos, considerando los resultados planeados, los procedimientos y directrices que guían la intervención de las entidades en dicho propósito.

La evaluación tiene el objetivo de determinar la pertinencia y el logro de estos, así así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad, en términos de poder contar con la información necesaria, la cual se analiza para conocer las causas de los resultados obtenidos y el proceso que se adelantó para los mismos, de manera que se pueda ofrecer recomendaciones en futuras decisiones.

Luego de estudiar los estándares y guías en países como Chile, Perú, México y Colombia según la Banco Interamericano de Desarrollo, la mayor dificultad que se identifica en la gestión de programas y proyectos es la ausencia de herramientas para conocer la calidad de los bienes y servicios que se producen, ya que no se cuenta con estándares de medición o comparación, a excepción del sector salud. Se desconoce del mejoramiento continuo enfocado hacia la población o al usuario final.

De igual manera, se presentan debilidades en los sistemas de información y la veracidad de esta en los resultados obtenidos. Siendo aspectos que deberían considerarse como variables que configuran la estrategia para el fortalecimiento objeto de este documento.

Un aspecto también encontrado en la generalidad de los Sistemas de Inversión Pública de estos países es que no se advierten tratamientos especiales a la incertidumbre y el riesgo para seleccionar los proyectos de inversión a realizarse y los indicadores están medidos sobre las mejores estimaciones posibles (Vizzio, 2000).

Chile en particular presenta un alto índice de capacidades en la gestión de programas y proyectos, especialmente asociado por contar con un sistema maduro de inversión pública denominado Sistema Nacional de Inversiones, el cual facilita periódicamente información técnica y metodológica de la inversión pública, como también las evaluaciones ex ante, lo que ha permitido el diseño y la implementación de proyectos de mejor calidad, con medición de la efectividad para resolver problemáticas presentes en la población.

La medición de resultados⁸ se realiza a través de la evaluación ex-post, la cual se hace en tres momentos a través de un muestreo de proyectos. La de corto plazo una vez el proyecto se ejecuta focalizada en costos, plazos y magnitud del proyecto, donde se compara el plan Vs el real, donde la entrada en operación es de 1 o 2 años. La de mediano plazo una vez transcurren 3 a 7 años de operación, por lo tanto, está focalizada en establecer si los beneficios y costos eran los planeados por tanto, que la gestión se esté adelantando según lo concebido. Finalmente la de largo plazo o impacto, que aunque con altos costos de oportunidad se realiza a proyectos con más de 7 años de operación, siendo este momento, quien permite identificar cambios a profundidad en la población, comunidad y en el territorio.

Por consiguiente, este proceso ha permitido actualizar metodologías de formulación y evaluación de proyectos, introduciendo mejoras en el diseño, permitiendo ajustes a futuro.

⁸ https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/session/CHILE_Fernando_Cartes.pdf

Otro de los aspectos destacados en la gestión de proyectos que se adelanta en Chile es el fortalecimiento de capacidades de los profesionales que aplican evaluaciones, las cuales se adelantan a través de un programa de más de varios años de implementación, donde se cuenta con formación en diferentes niveles, uno básico con cursos presenciales dirigido a profesionales con competencias en docencia y con larga experiencia para replicar la información con los nuevos formuladores, con el fin de garantizar que los participantes en las diferentes instituciones, se retroalimenten y hablen el mismo lenguaje, entendiendo el funcionamiento del Sistema Nacional de Inversiones. También se cuenta con un nivel avanzado que se realiza a través de estudios universitarios y finalmente un último nivel que se adelanta a través de un diplomado.

Aunque las capacidades de contar con una estrategia de intervención focalizada en los usuarios finales aún deben fortalecerse, esto genera que la institucionalidad se robustezca en sus diferentes niveles, destacando como importante los aspectos relacionados con las evaluaciones.

Posteriormente, revisada la gestión de la inversión pública en Latinoamérica para establecer las mejores prácticas en gestión de proyectos, se procedió a realizar un análisis en Colombia partiendo de identificar la agrupación de entidades territoriales que podrían ser referentes para el municipio de Tesalia en dicho propósito.

4.1.2 Resultado 2. Clasificación de medición del desempeño departamental y municipal.

De acuerdo con los resultados de Medición del Desempeño Nacional⁹ proporcionados por el DNP (2021), el puntaje promedio nacional obtenido fue de 65.2 puntos, en comparación con el logrado por el Departamento del Huila, que reflejó un valor de 67.1 puntos.

⁹ Informe De Resultados De Las Mediciones De Desempeño De Las Entidades Territoriales 2021. DNP 2021 Tomado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Mediciones/Informe%20mediciones%20de%20desempe%C3%B1o%20entidades%20territoriales%202021.pdf>

Por lo tanto, el criterio de clasificación para la comparación de los departamentos seleccionados, se hizo de acuerdo con los valores presentados por el DNP (2021), en la medición de capacidades iniciales obtenidos por los departamentos de Cundinamarca, Caldas, Antioquia, Quindío, Meta, Valle del Cauca, Risaralda, Atlántico, Boyacá, Tolima y Santander, debido a que su gestión realizada en términos de la capacidad de ejecución e impacto en sus resultados fue superior en comparación con el puntaje obtenido por el departamento del Huila.

Las capacidades iniciales para la obtención de la medición del desempeño municipal, se utiliza para definir los grupos de municipios comparables, teniendo en cuenta aspectos como son los ingresos tributarios y no tributarios recaudados por el gobierno local, la provisión de bienes y servicios entre otras condiciones y variables, que delimitan el alcance y la capacidad de gestión pública realizada, además de otros factores internos y externos influyentes, los cuales determinan la consecución o logro de resultados de las entidades territoriales.

Es como a partir de este análisis que se pudo establecer que el Municipio de Tesalia, está dentro de los municipios clasificados en el Grupo de capacidades G3. Esto indica que para la realización de una buena gestión se enfrentará a una mediana restricción o limitación a la hora de la consecución de resultados, debido a encontrarse en una posición clasificatoria que va ubicada entre (G1 y G5), donde G1, representa a los municipios del país con mayores capacidades iniciales para hacer una buena gestión, mientras que el grupo G5 posee menores capacidades iniciales para su gestión.

A continuación se presenta la caracterización del municipio de Tesalia que será sujeto de comparación frente a otros municipios con mejores resultados obtenidos:

Tabla 7*Grupo de capacidades iniciales Municipio de Tesalia año 2021*

Variab	de	clasificación	por	Valor municipal	Promedio	Promedio
capacidades	iniciales				Capacidad	Departamento
					inicial	
Habitantes por establecimiento Comercial Activo				30,04	58,51	42,89
Valor agregado per cápita ¹⁰ (Promedio 4 años)				\$13.378.366	\$12.753.247	\$13.548.237
Tamaño de la población				10.815	15.229	30.050
Porcentaje de población en cabecera				49,60%	42,09%	43,33%
Densidad Poblacional ¹¹				29,31	53,89	50,91
Pertenencia al Sistema de Ciudades				No		
Ingresos tributarios Per - Cápita (promedio 4 años)				\$178.897	\$197.625	\$170.124
Grupo de capacidades				G3		

Nota: Tomado de resultados de las mediciones de desempeño de las entidades territoriales, DNP 2021

Las cifras obtenidas por el Municipio de Tesalia son el resultado de la gestión lograda a partir de la ejecución de recursos públicos, siguiendo la programación y ejecución sectorial establecida para tal fin, como también, haciendo un uso efectivo y de calidad de dichos recursos, para garantizar el desarrollo económico y social. De esta manera, se obtiene el puntaje general en cuanto a la medición del desempeño de la entidad en la Gestión y el componente Resultados.

¹⁰ Contribución per cápita municipal al PIB departamental

¹¹ Densidad poblacional: Número de personas por kilómetro cuadrado.

Tabla 8*Resultado medición desempeño municipal Tesalia 2021*

Resultados Medición del Desempeño Municipal 2021	Puntaje	Promedio del grupo de Capacidades Iniciales	Posición dentro del grupo de Capacidades iniciales
Puntaje global MDM	56,23	51,31	71/218
Mobilización de recursos propios	18,80	24,25	160/218
Ejecución de recursos	69,49	61,40	91/218
Gobierno abierto y transparencia	98,16	78,50	56/218
Ordenamiento territorial	39,48	41,29	134/218
Componente de gestión	56,48	51,36	68/218
Educación	49,81	52,30	131/218
Salud	83,03	85,22	148/218
Servicios	62,94	46,81	10/218
Seguridad y convivencia	87,65	88,95	143/218
Componente de resultados	70,86	68,32	60/218

Nota: Tomado del informe de resultados de las mediciones de desempeño de las entidades territoriales, DNP 2021

Posteriormente se realizó una tabla comparativa de los departamentos y municipios pertenecientes a la zona central, los cuales muestran en sus resultados los mejores desempeños en los componentes de ejecución de recursos, gestión y resultados del grupo de capacidades G3, con el fin de determinar cuáles municipios presentan los mejores indicadores, como se muestra a continuación:

Tabla 9

Mejores desempeños en los componentes de ejecución de recursos, gestión y resultados del grupo de capacidades G3

Departamento	Municipio	MDM	Ejecución de recursos	Gestión	Resultados
Boyacá	Soatá	62,42	91,43	62,57	73,40
Caldas	Marmato	65,57	90,08	64,70	74,42
Risaralda	Belén de Umbría	62,50	89,14	62,29	74,86
Santander	San Miguel	62,84	86,74	61,93	71,72
Santander	Valle de San José	65,94	86,29	65,38	73,93
Valle del Cauca	Versalles	57,75	78,88	57,95	71,07
Risaralda	Santuario	63,26	78,20	62,49	71,20
Caldas	Risaralda	61,11	76,82	60,96	74,63
Quindío	Génova	59,64	74,82	59,84	72,33
Boyacá	Siachoque	62,39	74,81	61,92	76,37
Santander	Güepsa	59,70	74,50	58,79	71,69
Huila	Tesalia	56,23	69,49	56,48	70,86

Nota: Tomado del informe de resultados de las mediciones de desempeño de las entidades territoriales, DNP 2021

Bajo esta mirada se pudo establecer que los 5 municipios que ofrecen los más altos resultados en cuanto a las mejores prácticas en gestión están ubicados en los departamentos de Boyacá, Caldas, Risaralda y Santander. Sin embargo la focalización estará centrada en el Departamento de Boyacá, considerando que al igual que el Huila, se encuentra integrado en esta clasificación y según el esquema asociativo de la Región Administrativa y de Planeación Especial RAP-E, en la Región Central existen apuestas similares y relacionadas entre sí, de

acuerdo a lo mencionado en sus planes estratégicos para crear sinergias e impulsar y articular planes de desarrollo económico, social y ambiental, generando un adecuado desarrollo sostenible. Plan Estratégico Regional (2030)¹².

La incorporación de esta información a la investigación realizada, obedece a la mencionada en el plan de ejecución¹³ de la Región administrativa y de Planeación Especial denominada Región Central RAP-E, cuyos objetivos incluyen el fortalecer la capacidad institucional tanto de los asociados de la Región Central RAP-E, así como el intercambio de experiencias y la transferencia de modelos de gestión a través de programas de fortalecimiento de capacidades de gestión¹⁴ y financiación para el desarrollo regional.

De acuerdo con el informe de resultados de desempeño institucional de alcaldías y gobernaciones 2018-2021 se identifica que la Gobernación de Boyacá ha mantenido una tendencia similar en relación con el desempeño institucional de la Gobernación del Huila referido¹⁵; y por otra parte la Alcaldía de Soatá ha tenido una tendencia positiva en los últimos años superando los resultados promedio entre el grupo par de alcaldías, incluidas la de Tesalia.

¹² Plan Estratégico Regional (2030). tomado de: <https://regioncentralrape.gov.co/planes/>

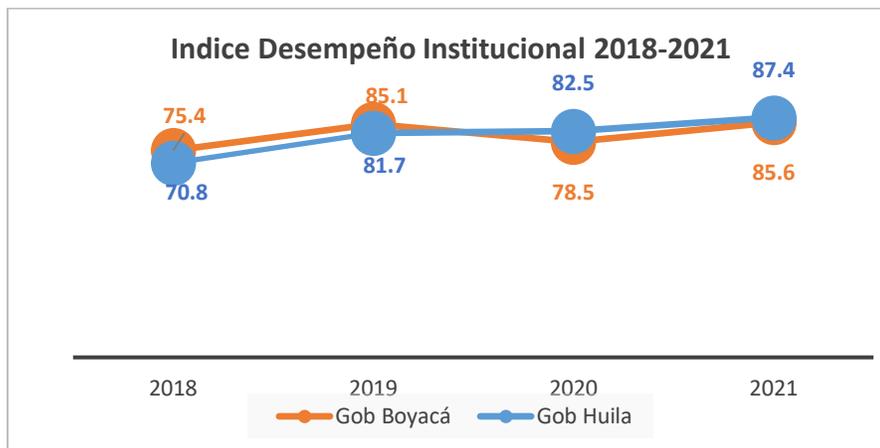
¹³ <https://regioncentralrape.gov.co/planes/>

¹⁴ Gobernanza y Buen Gobierno RAP-E. Planes de Desarrollo. tomado de: <https://regioncentralrape.gov.co/gobernanza/>

¹⁵ Medición del Desempeño Institucional. Consulta Aplicativo POWERBI (2022). Tomado de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiZTgwYTg4NGMtZGZhMy00YmE0LWl0ZWItN2FjYmUxMDQ1MWYyIiwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOjR9&pageName=ReportSection396d1cd03a850a004c59>

Figura 15

Resultados medición del desempeño institucional MIPG 2021 Gobernación de Boyacá-Huila y Alcaldías de Soatá y Tesalia.



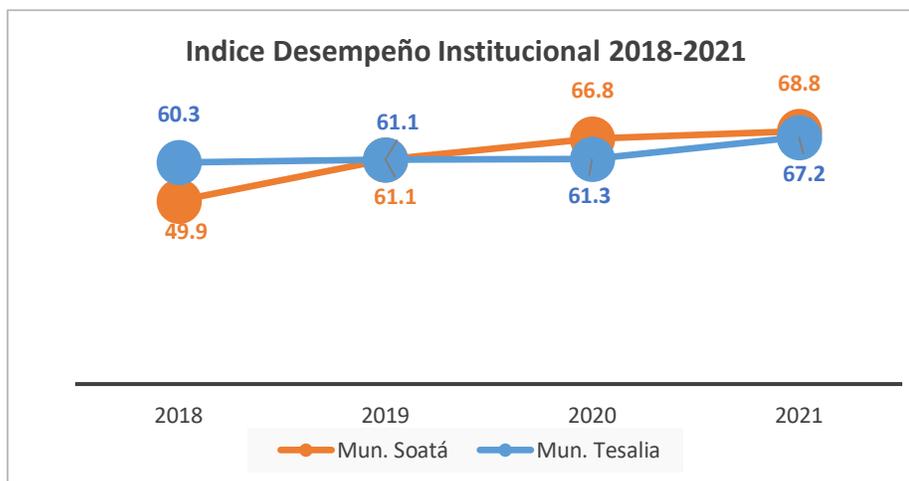
Nota: Tomado de la aplicación POWERBI Consulta los resultados vigencia 2021

Medición del desempeño institucional¹⁶

¹⁶<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaZTgwYTg4NGMtZGZhMy00YmE0LWI0ZWItN2FjYmUxMDQ1MWYyIiwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiJ9R9&pageName=ReportSection396d1cd03a850a004c59>

Figura 16

Resultados medición del desempeño institucional MIPG 2021 Alcaldías de Soatá y Tesalia.



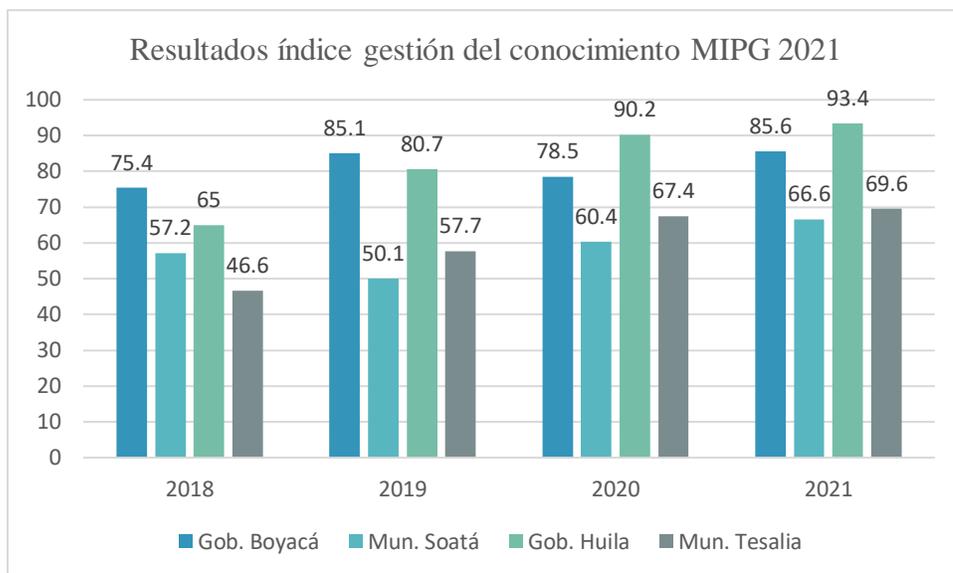
Nota: Tomado de la aplicación POWERBI Consulta los resultados vigencia 2021 Medición del desempeño institucional¹⁷

También es importante señalar que los índices de las dimensiones de gestión de resultados, evaluación de resultados y gestión del conocimiento, de igual manera, presentan variaciones positivas de sus puntajes a través del tiempo, como se indica en las gráficas que se presentan a continuación.

¹⁷<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoizTgwYTg4NGMtZGZhMy00YmE0LWI0ZWItN2FjYmUxMDQ1MWYyIiwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiJ9R9&pageName=ReportSection396d1cd03a850a004c59>

Figura 17

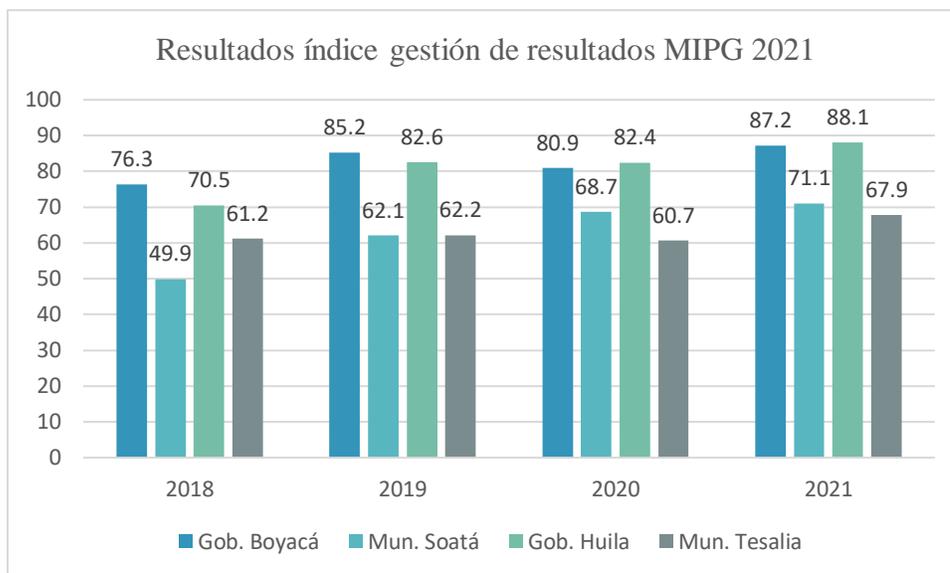
Resultados índice de gestión del conocimiento MIPG 2021



Nota: Tomado de la aplicación POWERBI Consulta los resultados vigencia 2021 Medición del desempeño institucional¹⁸

En relación con la gestión del conocimiento, es importante destacar la tendencia positiva en los resultados de los últimos años pertenecientes a la Gobernación del Huila y el Municipio de Tesalia, donde se muestra que se obtuvo mejoras en cuanto a procesos de retroalimentación, autoaprendizaje y conocimiento del entorno para fortalecer la gestión. Esto básicamente asociado a atributos relacionados con mejoras en la gestión documental, recopilación de información para consulta y análisis a partir de bases de datos y repositorios de conocimiento y memoria institucional.

¹⁸<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojZTgwYTg4NGMtZGZhMy00YmE0LWI0ZWItN2FjYmUxMDQ1MWYyIiwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiR9&pageName=ReportSection396d1cd03a850a004c59>

Figura 18*Resultados índice gestión de resultados MIPG 2021*

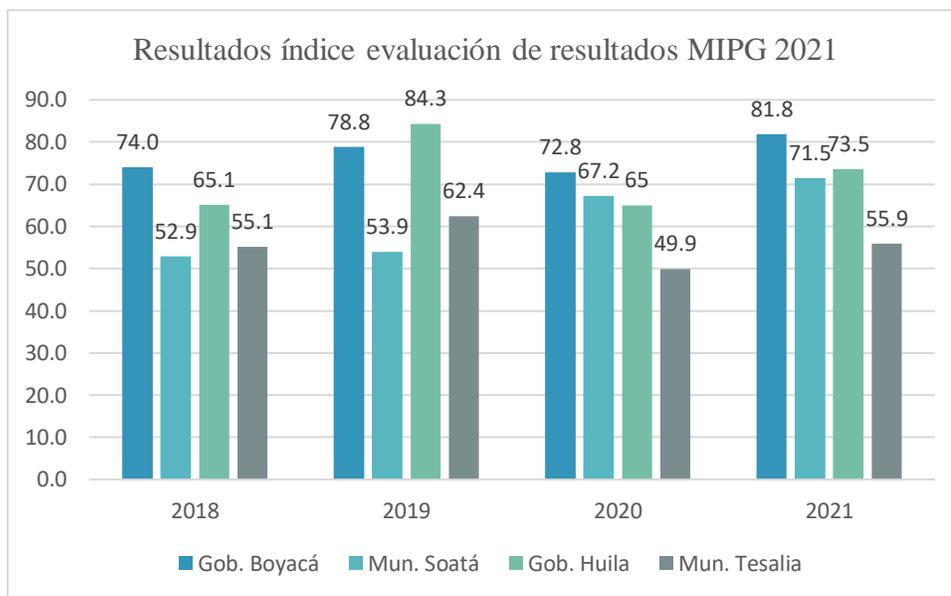
Nota: Tomado de la aplicación POWERBI Consulta los resultados vigencia 2021 Medición del desempeño institucional¹⁹

Se puede inferir que la gestión de resultados de la Gobernación de Boyacá y Huila es similar, sin embargo, comparando el Municipio de Tesalia con Soatá, se evidencia que este último tuvo un crecimiento sostenido según lo indicado en los resultados. Lo anterior se obtuvo debido a la materialización de actividades y decisiones derivadas de su planeación institucional, gestión por procesos y en cumplimiento a requisitos de ley de acuerdo con sus objetivos institucionales e intereses de las comunidades.

¹⁹<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojZTgwYTg4NGMtZGZhMy00YmE0LWI0ZWItN2FjYmUxMDQ1MWYyIiwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiR9&pageName=ReportSection396d1cd03a850a004c59>

Figura 19

Resultados índice de evaluación de resultados MIPG 2021



Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación POWERBI Consulta los resultados vigencia 2021 Medición del desempeño institucional²⁰.

El índice de evaluación de resultados es aquel que promueve el seguimiento a la gestión y el desempeño institucional para conocer los avances realizados, como también muestra el cumplimiento de las metas institucionales de acuerdo con los resultados obtenidos.

De igual manera, se evidencia que el comportamiento de este indicador frente a su gestión institucional es muy variable con respecto al tiempo como se observa entre la Gobernación de Boyacá y Huila, al igual que se observa entre los municipios de Soatá y Tesalia. Todo esto, se asocia principalmente debido a factores que han afectado la ejecución de lo planeado y como consecuencia, impacta en el alcance de los objetivos, la consecución de los

²⁰<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrjoiZTgwYTg4NGMtZGZhMy00YmE0LWI0ZWItN2FjYmUxMDQ1MwYyIiwidCI6IjU1MDNhYWMyLTdhMTUtNDZhZi1iNTIwLTJhNjc1YWQxZGYxNiIsImMiOiR9&pageName=ReportSection396d1cd03a850a004c59>

productos esperados, además de generar efectos indeseados en la satisfacción de necesidades, obstaculizando y dificultando la solución a los problemas presentes en la población y grupos de interés.

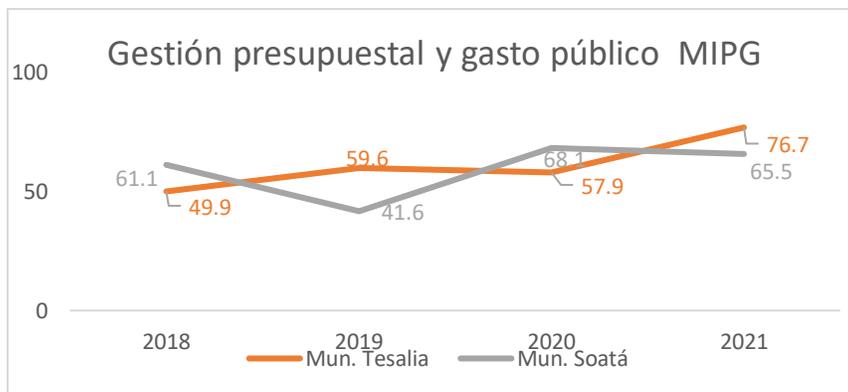
En relación con la gestión pública de los Municipio de Tesalia y Soatá, específicamente refiriéndose a la gestión presupuestal y la eficiencia de gasto público, (Gráfica 12.), entre los años 2018 al 2021 se encontraron en común las siguientes recomendaciones:

Cumplir los lineamientos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público en relación con la capacidad de endeudamiento del Marco Fiscal de Mediano Plazo.

Contar con un manual para el manejo del banco de programas y proyectos actualizado de acuerdo con los lineamientos del SUIFP.

Figura 20

Gestión presupuestal y gasto Público MIPG 2021 en Soatá (Boyacá) y Tesalia (Huila)



Nota: Tomado del modelo integrado de planeación y gestión, cómo opera MIPG²¹

²¹<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>

Otro aspecto relevante encontrado y que se relaciona con las brechas municipales en el marco de la información presentada por el Kit de Planeación Territorial – KPT, tomando como base la ejecución física y ponderando el avance financiero de cada municipio, se identifica que el Municipio de Soatá para el 2020 presentó un indicador de eficacia del 68,99 (bajo-medio) y para el año 2021 fue 97,79 (satisfactorio-sobresaliente). Mientras que en Tesalia para estas mismas vigencias fue de 55,06 (bajo – medio) y 85.17 (satisfactorio-sobresaliente) respectivamente.

Durante las vigencias comprendidas entre los años 2020-2021, el banco de proyectos permite observar el porcentaje ejecutado, con respecto a los valores invertidos para los sectores focalizados con mayor participación y el estado actual de los proyectos de ambos municipios, donde se evidencia la distribución de la inversión, como lo muestra la tabla 10.

Tabla 10

Distribución por sectores banco de proyectos 2020-2021 municipio de Tesalia y Soatá – portalterritorial DNP.

Municipio	Horizonte	No. De proyectos y estado actual	Valor total en COP	Sectores con mayor participación en el banco de proyecto por valor total
Subtotal Tesalia	2020-2021	81	\$45.878.665.010	
Tesalia	2020-2020	30 (29 formulación, 1 terminado)	\$29.280.678.747	Salud y protección social (73.4%) Educación (6.6 %) Vivienda, ciudad y territorio (5.6%) Transporte (4.7%) Inclusión social y reconciliación (2.3%)
	2021-2021	51 (9 ejecución, 41 formulación, 1 viable)	\$16.597.986.263	Salud y protección social (38%) Vivienda, ciudad y territorio (19.7%) Agricultura y desarrollo rural (14%) Transporte (12.7%) Deporte y recreación (4.3%)
Subtotal Soatá	2020-2021	87	\$10.731.712.082,97	
Soatá	2020-2020	26 (18 ejecución, 6 formulación, 2)	\$3.512.168.825,93	Vivienda, ciudad y territorio (86.6%) Gobierno territorial (6.5%) Salud y protección social (2.3%) Minas y energía (2,2%)

terminado)			
2020-2021	1 (1 ejecución)	\$887.652.163,00	Transporte (100%)
2021-2021	60 (57 ejecución, 3 formulación)	\$6.331.891.094,04	Transporte (30.8%) Educación (17.5%) Gobierno territorial (11.6%) Inclusión social y reconciliación (10.5%) Agricultura y desarrollo rural (9.1%)

Nota: Elaboración propia.

De la tabla anterior, se puede inferir que el municipio de Tesalia en comparación con Soatá, presentó inversiones mayores, aproximadamente 4,2 veces por encima, durante el periodo comprendido entre las vigencias 2020-2021. Ambos municipios comparten intereses comunes frente a los diferentes sectores, de acuerdo con los ajustes realizados a cada uno de los planes de desarrollo municipal, los cuales deben estar alineados con las políticas del DNP, facilitando un ejercicio comparativo. Además, las entidades territoriales por ser ejecutoras de recursos de inversión pública adquieren la responsabilidad de la realización y terminación de dichos proyectos.

4.2 Fase 2 – Diagnóstico y análisis de la madurez de la gestión de proyectos del Municipio

Para el desarrollo de esta fase se revisó literatura existente de modelos de madurez organizacional para la gestión de proyectos y se diseñó un instrumento para realizar el diagnóstico correspondiente.

Se utilizó la metodología en terreno directo, materializadas en las visitas de campo al municipio de Tesalia Huila, junto con el acercamiento a la Alcaldía municipal y la población en general, teniendo presente el contexto y el objetivo para la investigación.

La aplicación de este instrumento se realizó a partir a un grupo de personas con proximidad a la administración actual y conectora de la gestión pública del Municipio, y adicionalmente se realizaron entrevistas a comunidad en general que lidera procesos de acción comunitaria.

Para la medición de la madurez organizacional se siguió el Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Portafolio (MMGPf) y se analizó el estándar en gestión de portafolio de PMI, que no sólo permite determinar el nivel de madurez en el que se encuentra el municipio de Tesalia, sino que permite realizar un diagnóstico para identificar debilidades, procesos o prácticas que permitan su mejora continua.

Este modelo permitió a través de 5 niveles de madurez y fases evaluar la madurez organizacional en términos de planeación estratégica (misión, visión, objetivos estratégicos, metas e indicadores, valores corporativos, estructura organizacional, análisis del entorno y plan estratégico), áreas de conocimiento del PMI (Gestión estratégica, de gobierno, desempeño, comunicaciones y riesgos) y habilitadores organizacionales (benchmarking, evaluación desempeño, conocimiento gerencial, métricas en gestión de proyectos, asignación de recursos, tecnología, entre otros).

4.2.1 Resultado 1. Diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos en el Municipio de

Tesalia

Aplicado el instrumento creado a partir del modelo de madurez organizacional en Gestión de Portafolio (MMGPf), el cual se conformó con un banco de preguntas de 106, los resultados obtenidos son los siguientes considerando respuestas alternativas a partir de la escala de Likert la cual está definida así:

1 - Totalmente en desacuerdo

- 2- En desacuerdo
- 3- Ni en desacuerdo /ni de acuerdo
- 4- De acuerdo
- 5- Totalmente de acuerdo

Tabla 11

Resultados de medición madurez de la gestión de proyectos en el municipio de Tesalia a partir del modelo MMGPf

Niveles de madurez	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Iniciación	Reconocimiento de procesos estratégicos Supera fase ≥ 15 Puntaje: 18	Implementación de procesos estratégicos Supera fase ≥ 15 Puntaje: 13	Medición y control de procesos estratégicos Supera fase ≥ 15 Puntaje: 14
Procesos comunes no medidos	Reconocimiento en algunas unidades de negocio Supera fase ≥ 30 Puntaje: 32	Implementación en algunas unidades de negocio Supera fase ≥ 30 Puntaje: 32	Medición y control en algunas unidades de negocio Supera fase ≥ 30 Puntaje: 33
Metodología estandarizada	Análisis Supera fase ≥ 3 Puntaje: 2	Evaluación Supera fase ≥ 15 Puntaje: 15	Definición de metodología (gestión estratégica, gobierno, comunicaciones, desempeño, riesgo) Supera fase ≥ 30 Puntaje: 34
Procesos implementados y gestionados	Implementación de procesos estandarizados (gestión estratégica, desempeño, comunicaciones, riesgos) Supera fase ≥ 30 Puntaje: 34	Monitoreo y control de procesos estandarizados (gestión estratégica, desempeño, comunicaciones, riesgos) Supera fase ≥ 30 Puntaje: 33	Entrega y verificación de resultados (gestión estratégica, gobierno, desempeño, comunicaciones, riesgos) Supera fase ≥ 30 Puntaje: 32
Benchmarking	Comparación y análisis Supera fase ≥ 15 Puntaje: 17	Implementación Supera fase ≥ 15 Puntaje: 15	Medición de resultados Supera fase ≥ 15 Puntaje: 16

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con (Chaparro, y otros, 2016) los niveles de madurez se definen a continuación:

Nivel 1 – Iniciación: Permite evaluar procesos de planeación estratégica propios de la organización. Se emplearon 15 preguntas en el instrumento implementado.

Nivel 2 - Procesos comunes no medios: Permite evaluar procesos de gestión del portafolio, pese a que no se encuentran documentados. Se emplearon 30 preguntas en el instrumento implementado.

Nivel 3- Metodología estandarizada: Permite evaluar si se encuentra establecida una metodología con procesos definidos, estandarizados y documentados para la gestión del portafolio. Se emplearon 16 preguntas en el instrumento implementado.

Nivel 4 – Procesos implementados y gestionados: Permite evaluar la implementación de la metodología de gestión del portafolio con resultados medibles. Se emplearon 30 preguntas en el instrumento implementado.

Nivel 5 – Benchmarking: Permite evaluar si existen acciones que permitan hacer comparaciones competitivas o benchmarking como parte del proceso de mejora continua en la gestión del portafolio. Se emplearon 15 preguntas en el instrumento implementado.

De acuerdo con el modelo, es necesario que cada una de las fases en cada nivel sean pasadas satisfactoriamente (criterio de aceptación mínimo es igual o mayor a 60% del puntaje máximo de cada fase), lo que permitiría avanzar a los siguientes niveles. El resultado obtenido indica que el municipio de Tesalia se encuentra en la fase 1 de iniciación, ya que no logró el porcentaje mínimo de aceptación en sus 3 fases y por tanto no es posible que avance al nivel 2.

Lo anterior señala que aún el municipio en términos de planeación estratégica conoce los beneficios e importancia de esta, sin embargo, aún no está preparado para una gestión exitosa del

portafolio de inversiones, debido especialmente a la no implementación de los procesos a partir del plan estratégico y el análisis del entorno por limitaciones de recursos, personas, información, tecnología que faciliten el logro de los objetivos de la organización en términos de su ejecución. Al no contar con procesos de planeación estratégica implementados, estos aún no se evalúan, controlan y monitorean permanentemente para establecer oportunidades de mejora.

4.3 Fase 3 – Identificación de proyectos de infraestructura como unidad de análisis

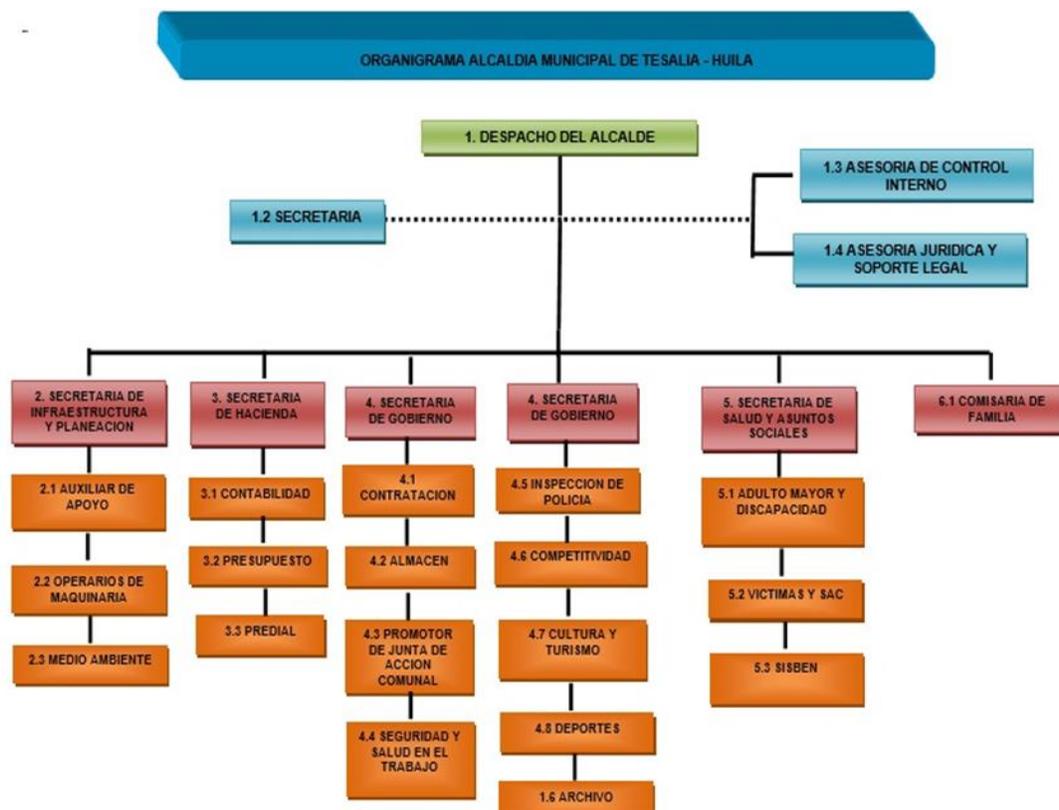
Se seleccionó y recopiló información técnica y administrativa referente al municipio y los proyectos de estudio, con el fin de analizar las diferentes etapas del ciclo de gestión de riesgos para identificar las falencias y fortalezas durante el desarrollo de estos.

4.3.1 Diagnóstico de la situación actual del Municipio de Tesalia

Actualmente, la alcaldía municipal de Tesalia en conjunto con las empresas públicas, el Consejo Municipal, Planeación Municipal, la Secretaría de Hacienda, Personería jurídica y la secretaria de salud, cuentan con despliegue amplio de programas, planes y proyectos dentro de su plan de trabajo.

Figura 21

Organigrama de la Alcaldía municipal de Tesalia Huila.

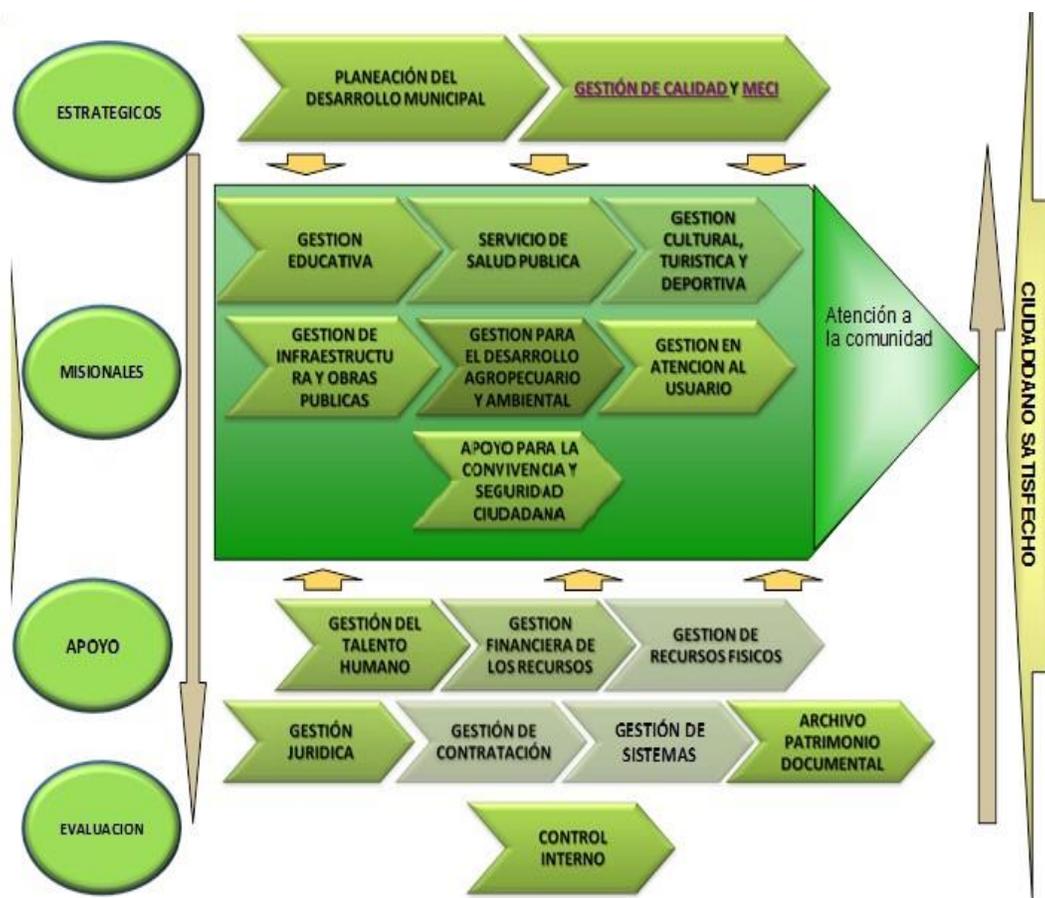


Nota: Tomado de Alcaldía municipal de Tesalia. Extraído del plan anticorrupción 2022.

También se pudo identificar la existencia de un mapa de procesos que permitió identificar la interrelación de estos y evidenciar la gestión en términos de la cadena de valor del municipio, y que más adelante en este documento será abordado desde otra perspectiva para evaluar su desempeño.

Figura 22

Mapa de procesos municipio de Tesalia



Nota: Tomado de Alcaldía municipal de Tesalia. Extraído del plan anticorrupción 2022.

Para el actual periodo legislativo se evidenció que para la fecha no se contó con información suficiente de los proyectos de inversión pública y la encontrada difiere en los diferentes repositorios oficiales tales como Mapa de inversiones, portal territorial de Colombia, entre otros; lo que dificultó el análisis de información durante al desarrollo de esta investigación.

4.3.2 Resultado 1. Análisis DOFA

Con el apoyo de la Alcaldía municipal logramos obtener información directa que sirvió de soporte para realizar el diagnóstico a profundidad y la identificación de posibles oportunidades de mejora a partir de la información obtenida.

Mediante la descripción que ofrece la herramienta estratégica de análisis matriz DOFA, se vincularon los factores presentes y se realizó la síntesis de la matriz, la cual permitió explorar sistemáticamente la situación real de la organización, a través de la incorporación de una escala Likert con valores de 1 a 5 para el desarrollo de una evaluación sumaria, ideal para medir el comportamiento de las variables a intervenir.

Luego de obtener el resultado de la evaluación, sumatoria y el cruce de los resultados o combinación de las variables influyentes y dependientes que impactan la gestión, se logró identificar algunas dinámicas que permitirán mejorar los resultados de la situación analizada, con el fin de desarrollar una propuesta para el fortalecimiento de la gestión de proyectos que contribuya con posibles alternativas de solución y se logre el alcance del objetivo de estudio planteado.

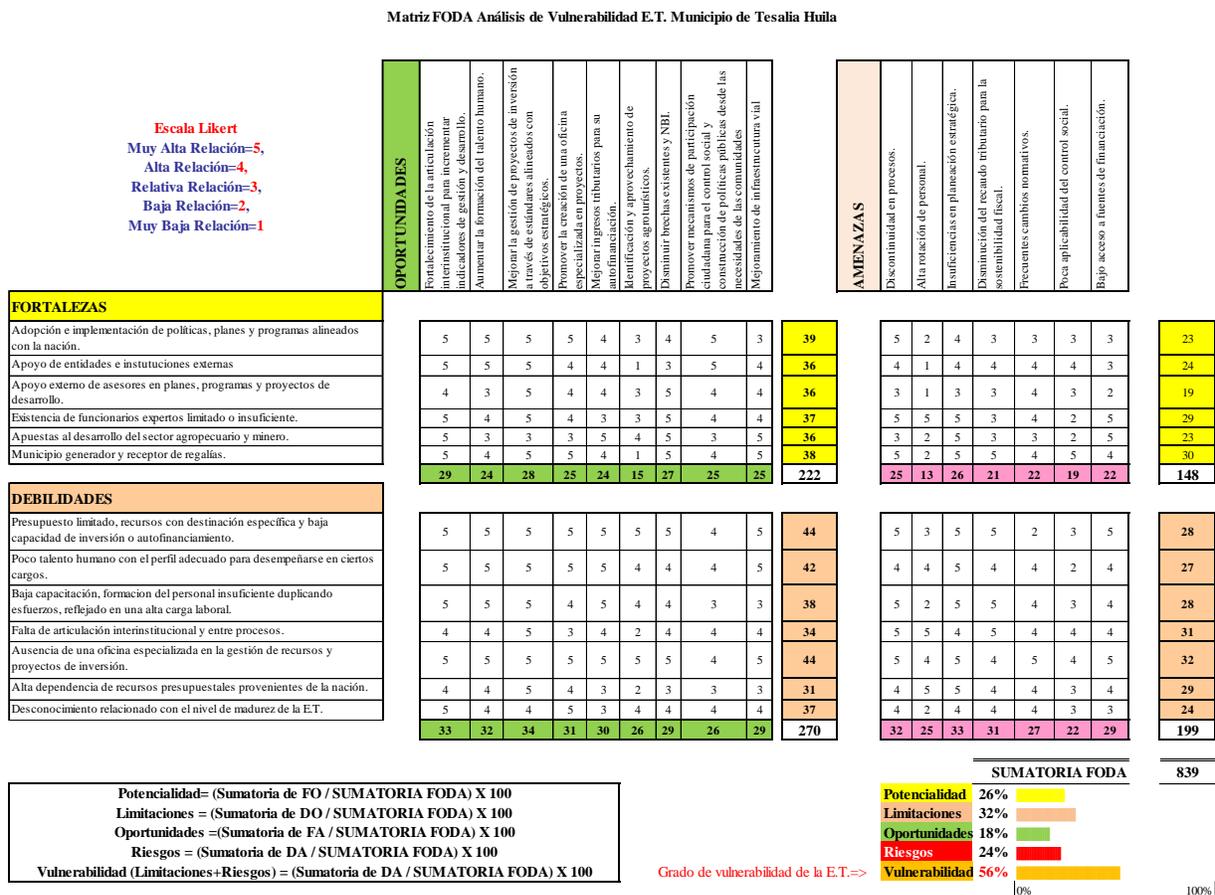
El objetivo que se desea lograr con este análisis es la definición de variables claves que contribuyan con el fortalecimiento de la gestión en el municipio de Tesalia, relacionadas con el alcance de las oportunidades y amenazas para contrarrestar o amortiguar el efecto, que de no ser atendidas, pueden incidir en el incremento del porcentaje o grado de vulnerabilidad de la entidad, ocasionando limitaciones o cuellos de botella en los procesos, debido a que la vulnerabilidad es un factor relevante el cual está asociado con el desarrollo de los pilares que integran el sistema sustentable de la organización.

Al realizar el cruce de información y relacionar internamente los factores de la matriz, entre el análisis de las debilidades con las fortalezas, se observó que, estos factores están relacionados de acuerdo con las capacidades y el desempeño institucional, los cuales fueron identificados a partir de las iniciativas observadas y determinadas como elementos constitutivos de la matriz.

Se logró identificar, cuáles factores están aportando valor adecuadamente a la entidad, de tal manera que se obtuvo la selección de variables significativas, estableciendo aquellas que más beneficio aportan a la configuración de la estrategia, para el fortalecimiento de la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en la entidad, con el propósito de realizar de manera articulada con la información de la aplicación de instrumentos a diferentes grupos focales, conceptos suministrados por exfuncionarios, además de la interpretación o análisis integral, que permitieron generar recomendaciones que impactan positivamente los procesos, contribuyendo con el fortalecimiento de la gestión de la entidad territorial del Municipio de Tesalia.

Figura 23

Análisis del cruce de resultados en Formato matriz DOFA



Nota: Elaboración propia

De la anterior gráfica se logró interpretar la siguiente información adicional, obtenida a partir del formato matriz DOFA, que luego de realizar la evaluación, sumatoria y cruce de los resultados o combinaciones de factores, se hallaron los porcentajes de potencialidad, limitación, oportunidades, riesgos y vulnerabilidades de la entidad objeto de estudio, a través del siguiente procedimiento:

Se realizó el cálculo del porcentaje de la potencialidad, como se explica a continuación, e igualmente se desarrolló un procedimiento similar, para determinar cada uno de los porcentajes correspondientes a las limitaciones, oportunidades y riesgos. Se tomó la combinación obtenida de la sumatoria de resultados entre las fortalezas y oportunidades (FO), considerando el cálculo de la relación de proporcionalidad entre las anteriores sumatorias y el total de la sumatoria FODA, multiplicado por 100, para determinar el porcentaje de potencialidad (26%) que posee la entidad, encontrando algunos elementos relevantes a seguir o atender para contribuir con la mejora de procesos. Dicho porcentaje es relativamente bajo, para tratar de aprovechar las oportunidades que pudieran presentarse.

Según el análisis del contexto, muestra una alta relación de los factores más relevantes que intervinieron en este cruce de información, mencionando a aquellos que alcanzaron mayores valores en la sumatoria de los componentes analizados, como son: La adopción e implementación de políticas, planes y programas que deben estar alineados con la Nación, seguido de la insuficiencia del talento humano calificado y experto en los procesos. Además de mencionar en este cruce, la relación que genera la importancia del fortalecimiento de la articulación interinstitucional, para incrementar indicadores de gestión y desarrollo, integrado con la relación necesaria para mejorar la gestión de proyectos de inversión a través de estándares alineados con objetivos estratégicos.

Por lo tanto, se requiere del mejoramiento en la entidad territorial en temas relacionados con el incremento de su potencialidad, debido a que este porcentaje obtenido es relativamente bajo.

Seguidamente, se halló el porcentaje de limitaciones (32%), que constituye una clara advertencia para tener en cuenta. Este porcentaje se obtuvo a partir de la relación de proporcionalidad entre las sumatorias de las debilidades y oportunidades (DO), evidenciando algunos aspectos por corregir o evitar.

Según el análisis del contexto en el porcentaje de las limitaciones, muestra una alta relación de los factores más relevantes los cuales intervinieron en este cruce de información, mencionando a aquellos que alcanzaron los valores más altos en esta sumatoria, según los componentes analizados, como son: un presupuesto limitado, recursos con destinación específica y baja capacidad de inversión o autofinanciamiento, junto con la ausencia de una oficina especializada en la gestión de recursos y proyectos de inversión. Además de mencionar en este cruce, la relación que genera la mejora de la gestión de proyectos de inversión a través de estándares alineados con objetivos estratégicos, integrado con un fortalecimiento de la articulación interinstitucional para incrementar indicadores de gestión y desarrollo.

Por tanto, esta situación evidencia que la entidad territorial de acuerdo con el potencial relativamente bajo y las limitaciones relativamente medianas, puede presentar inconvenientes a la hora de tratar de mejorar la gestión.

Más adelante, se determinó el porcentaje de oportunidades (18%), el cual se obtuvo a partir de la relación de proporcionalidad entre las sumatorias de las fortalezas y amenazas (FA), evidenciando el reto o desafío por afrontar de acuerdo con las capacidades y habilidades que posee la entidad, en conjunto con las estrategias defensivas, que en efecto requiere la

organización, para contrarrestar toda serie de amenazas presentes, ante las dinámicas que pueden surgir o presentarse en el contexto evaluado.

Posteriormente, se realizó el análisis del porcentaje hallado de las oportunidades, obteniendo la relación más alta de los factores que intervinieron en este cruce de información, mencionando a aquellos que alcanzaron los valores más altos en esta sumatoria, según los componentes analizados, como son: La existencia de funcionarios expertos, aunque es limitada o insuficiente, se requiere de una mayor capacidad para obtener mejoras en el alcance de objetivos. Además de mencionar en este cruce, la relación para mejorar las insuficiencias en planeación estratégica y la discontinuidad de los procesos, haciendo un mejor aprovechamiento de los recursos proveniente de diferentes sectores de financiación.

Por tanto, esta situación evidencia que la entidad territorial de acuerdo con el potencial relativamente bajo, las limitaciones relativamente medianas y con unas oportunidades relativamente bajas, debe corregir y reforzar las debilidades que presenta la entidad, de manera tal, que pueda reorientarlas para conseguir el aprovechamiento de las oportunidades, con el fin de plantear acciones estratégicas acordes a la gestión.

También se halló el porcentaje de riesgo (24%), el cual se obtuvo de la combinación de resultados, derivado de la sumatoria entre las debilidades y amenazas (DA), considerando el cálculo de la relación de proporcionalidad entre las anteriores sumatorias y el total de la sumatoria FODA, multiplicado por 100, para determinar el porcentaje de riesgo.

De acuerdo con el análisis del porcentaje de riesgo (relativamente bajo), presenta una alta relación de los factores más relevantes los cuales intervinieron en este cruce de información, mencionando a aquellos que alcanzaron los valores más altos en esta sumatoria, según los componentes analizados, como son: La falta de articulación interinstitucional y entre procesos,

junto con la alta dependencia para su financiamiento procedente del presupuesto general de la nación. Además de mencionar en este cruce, la relación que se obtuvo a partir de insuficiencias en la planeación estratégica, integrada con la discontinuidad que se presenta en los procesos. Indicando que se debe prestar atención ante esta alerta para establecer mejores estrategias y acciones administrativas y operacionales que contribuyan al mejoramiento de los procesos de gestión en la entidad.

Por último, se analizó el grado de vulnerabilidad (56%) que posee la entidad, (que es el resultado del total de la suma de las limitaciones y los riesgos de la entidad), obteniéndose un indicador demasiado alto, lo cual requiere de acciones significativas, que permitan establecer estrategias para mejorar los procesos de gestión.

De acuerdo con la evaluación realizada a la entidad a través de la matriz DOFA, se identificaron algunas dinámicas que permitirán mejorar los resultados de la situación analizada, con el fin de plantear una propuesta de planeación estratégica, la cual contribuya con posibles alternativas de solución y se logre el alcance del objetivo de estudio planteado.

4.3.3 Programas y proyectos municipio de Tesalia

Un programa es un elemento fundamental e indispensable que contiene una serie de acciones articuladas y definidas para la elaboración y desarrollo de un plan, en el cual están establecidos los métodos, tiempos, herramientas e instrumentos, determinando los responsables de las actividades, los procesos organizados sistemáticamente, de manera que se puedan alcanzar las metas u objetivos propuestos por la organización dentro de un plan, permitiendo la realización de operaciones, administrando o promoviendo la gestión a través de los proyectos.

El Proyecto, es una herramienta que facilita la satisfacción de las necesidades de la población y que los requerimientos del desarrollo sean tenidos en cuenta en la programación de inversiones públicas. Por lo tanto sirven para articular la planeación con las inversiones.

Por lo anterior y basados en la información abordada tenemos que el municipio de Tesalia cuenta con los siguientes proyectos desde el año 2016, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 12

Proyectos públicos en ejecución según la alcaldía municipal de Tesalia Huila.

Año	Proyectos Públicos en Tesalia
2016	66
2017	78
2018	55
2019	12
2020	21
Total general	232

Nota: Tomado de proyectos públicos de la Alcaldía de Tesalia.

En el análisis de la tabla anterior, se observa que la cantidad de proyectos ejecutados por la entidad territorial, tiene una tendencia a la baja, a medida que ha transcurrido el tiempo, evidenciando una situación de alerta para el municipio objeto de estudio.

4.3.4 Resultado 2. Encuesta sobre el conocimiento en proyectos de inversión realizados en el Municipio de Tesalia

Encuesta sobre el conocimiento en proyectos de inversión en el Municipio de Tesalia Huila, aplicada a 73 personas, entre ellos líderes, presidentes de Juntas de Acción Comunal, relacionados con los proyectos de inversión de zonas rurales y urbanas del municipio.

La actual administración del municipio de Tesalia se comprometió a través de su Plan de Desarrollo con proyectos para el mejoramiento, rehabilitación y mantenimiento de la red vial urbana, secundaria y terciaria del municipio. Sabía usted, que puede ser beneficiario de estas intervenciones?

Figura 24

Pregunta 1: Sobre el conocimiento del Plan de Desarrollo Municipal



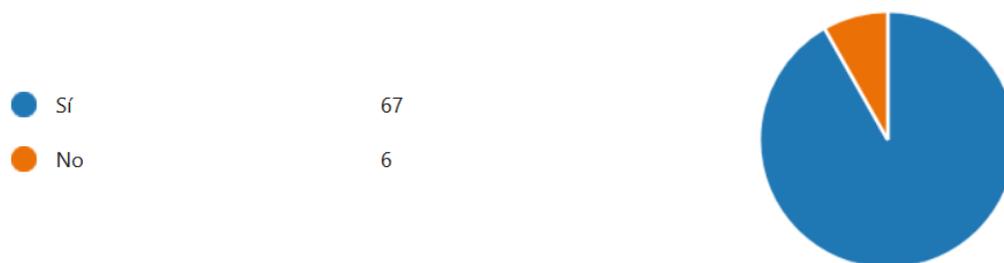
Nota: Elaboración propia

La anterior gráfica muestra un porcentaje, indicando que en un estimado superior, conoce el Plan de Desarrollo para la actual vigencia, dando a entender que entiende o comprende la importancia de la actual hoja de ruta que servirá de guía o con la cual se desarrollaran las iniciativas propuestas en el Municipio de Tesalia.

Cree Ud. que se puede estimular tanto la productividad como la equidad, a través de la conectividad y los vínculos entre la ciudad y el campo a través del mejoramiento de la infraestructura vial. ¿Los comerciantes del municipio se verían beneficiados ante estas acciones?

Figura 25

Pregunta 2: ¿Conoce los beneficios del mejoramiento en infraestructura vial?



Nota: Elaboración propia

La anterior gráfica muestra un porcentaje elevado, indicando que en un estimado superior, reconocen la importancia de las intervenciones que se realicen en la infraestructura vial, para el mejoramiento de la conectividad, reducción de tiempos, acceso, entre otros, permitiendo la competitividad y el desarrollo regional.

¿Conoce las iniciativas estratégicas para el sector transporte y oferta de infraestructura municipal o proyectos de inversión de alto impacto, que se hayan hecho o estén pendientes por realizarse durante el actual periodo de gobierno denominado "TESALIA PRODUCTIVA Y EMPRESARIAL, MOMENTO DE LA GENTE 2020-2023"?

Figura 26

Pregunta 3 ¿Conoce las iniciativas del plan de desarrollo en el sector transporte?



Nota: Elaboración propia

La anterior gráfica refleja en un alto porcentaje, que conoce aspectos fundamentales de su plan de desarrollo, en el sector transporte y los proyectos de alto impacto, aunque aún falta mejoramiento de la infraestructura vial terciaria, que por situaciones climáticas se ha afectado, generando el descontento de la comunidad.

Ud. como habitante residente del municipio de Tesalia, aprueba o desaprueba la actual gestión frente a los proyectos de inversión en cuanto a agua potable, saneamiento básico, alcantarillado, electrificación, vivienda y placa huella realizados por el Señor Alcalde municipal?

Figura 27

Pregunta 4 ¿Conoce sobre el desarrollo en la gestión de proyectos de inversión municipal?



Nota: Elaboración propia

La anterior gráfica muestra que en un alto porcentaje, los habitantes del municipio de Tesalia aprueban la gestión actual de la administración municipal, aunque se vienen presentando inconvenientes en épocas de verano o por causa de fenómenos climáticos, disminuye el servicio de acueducto, también se encontró inconvenientes con la obsolescencia de algunos pozos sépticos de áreas rurales y adecuación de nuevas baterías sanitarias, que contribuyan a la preservación del ambiente. En relación con la electrificación se está realizando una mayor cobertura e instalación de energía solar en los lugares remotos. Aún falta el mejoramiento vial de algunas comunidades rurales que requieren de sistemas de placa huella

¿Tiene conocimiento de las consecuencias por el incumplimiento de la no realización de los compromisos establecidos dentro del Plan de Desarrollo del Municipio por parte de la Administración Municipal?

Figura 28

Pregunta 5 ¿Conoce sobre la consecuencias por el incumplimiento del plan de desarrollo municipal?



Nota: Elaboración propia

La anterior gráfica muestra que en un mediano porcentaje encuestado, desconoce las consecuencias que conlleva el incumplimiento por parte del mandatario local de lo establecido en el Plan de Desarrollo, situación que afecta a la comunidad en aspectos como sanciones, disminución o pérdidas de recursos de financiación entre otros.

¿Cree Ud. que las anteriores administraciones o anteriores alcaldes han hecho un mejor uso de los recursos públicos?

Figura 29

Pregunta 6: ¿Cree Ud. que las anteriores administraciones o anteriores alcaldes han hecho un mejor uso de los recursos públicos?



Nota: Elaboración propia

La anterior gráfica muestra en un porcentaje medianamente relevante, que su actual mandatario está realizando una gestión adecuada del erario, aunque considera que las anteriores administraciones, también realizaron un uso adecuado de los recursos públicos.

¿Conoce el funcionamiento de los recursos recibidos por concepto de regalías para el Municipio y de qué cantidad económica recibe Tesalia?

Figura 30

Pregunta 7: ¿Conoce el funcionamiento de los recursos recibidos por concepto de regalías para el Municipio y de qué cantidad económica recibe Tesalia?



Nota: Elaboración propia

La anterior gráfica indica que existe un porcentaje mediano, que desconoce aspectos relacionados con los recursos provenientes del Sistema General de Regalías, útiles para la ejecución de proyectos.

¿El municipio de Tesalia presenta problemas para el desplazamiento de la población, dificultando la movilidad hacia la zona rural?

Figura 31

Pregunta 8: ¿El municipio de Tesalia presenta problemas para el desplazamiento de la población, dificultando la movilidad hacia la zona rural?



Nota: Elaboración propia

La anterior gráfica muestra un alto porcentaje de habitantes que expresan dificultades de movilidad en zonas rurales, requiriendo de acciones de mejora para el normal desarrollo del transporte.

¿Cree Ud. que la cobertura e intervención de las vías con dispositivos de control y señalización son suficientes para el Municipio?

Figura 32

Pregunta 9: ¿Cree Ud. que la cobertura e intervención de las vías con dispositivos de control y señalización son suficientes para el Municipio?



Nota: Elaboración propia

La anterior gráfica muestra en un alto porcentaje, que aún falta mejoramiento de la señalización vial en el casco urbano, a través de semaforización y señales de tránsito lo cual ocasiona posibles accidentes, aunque el Municipio posee una buena cobertura vial en el área urbana y comunicación con el único centro poblado y demás municipios cercanos, se requiere de la señalización o demarcación vial en las zonas de acceso veredal.

¿Conoce acerca de los mecanismos de participación para hacer un adecuado control social de la inversión para fortalecer la prevención de actos de corrupción en el Municipio?

Figura 33

Pregunta 10: ¿Conoce acerca de los mecanismos de participación para hacer un adecuado control social de la inversión para fortalecer la prevención de actos de corrupción en el Municipio?



Nota: Elaboración propia

La anterior gráfica muestra que un alto porcentaje de las personas encuestadas, conocen los mecanismos de participación ciudadana, expresando que han recibido constante capacitación en esta temática, como también expresan que en su mayoría, los presidentes y líderes sociales, en este caso, algunos hacen parte de las auditorías ciudadanas para la realización de procesos de control social.

¿Hace parte de una veeduría ciudadana para ejercer la vigilancia preventiva y posterior de los procesos de gestión en el Municipio?

Figura 34

Pregunta 11: ¿Hace parte de una veeduría ciudadana para ejercer la vigilancia preventiva y posterior de los procesos de gestión en el Municipio?



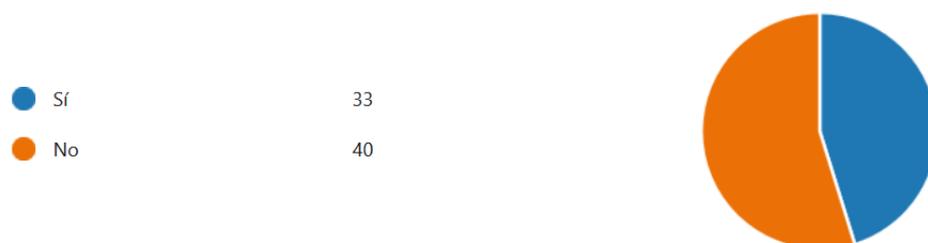
Nota: Elaboración propia

La anterior gráfica muestra que un alto porcentaje de las personas encuestadas, a pesar de conocer los mecanismos de participación ciudadana, como se evidenció en la gráfica anterior, luego de expresar que han recibido capacitación en procesos de control social, están poco interesados en realizar o participar en esta tarea, demostrando una falta de voluntad y compromiso de responsabilidad social para la vigilancia preventiva.

¿Cree Ud. que las administraciones municipales aplican las lecciones aprendidas de proyectos pasados?

Figura 35

Pregunta 12: ¿Cree Ud. que las administraciones municipales aplican las lecciones aprendidas de proyectos pasados?



Nota: Elaboración propia

La anterior gráfica muestra un alto porcentaje de encuestados que reflejan o expresan que, a pesar de llevarse a cabo diferentes procesos o proyectos, estas experiencias para las administraciones parecen no ser significativas como lecciones de aprendizaje, porque aún se siguen cometiendo errores por la ausencia de inclusión, a partir de las necesidades que surgen desde las comunidades.

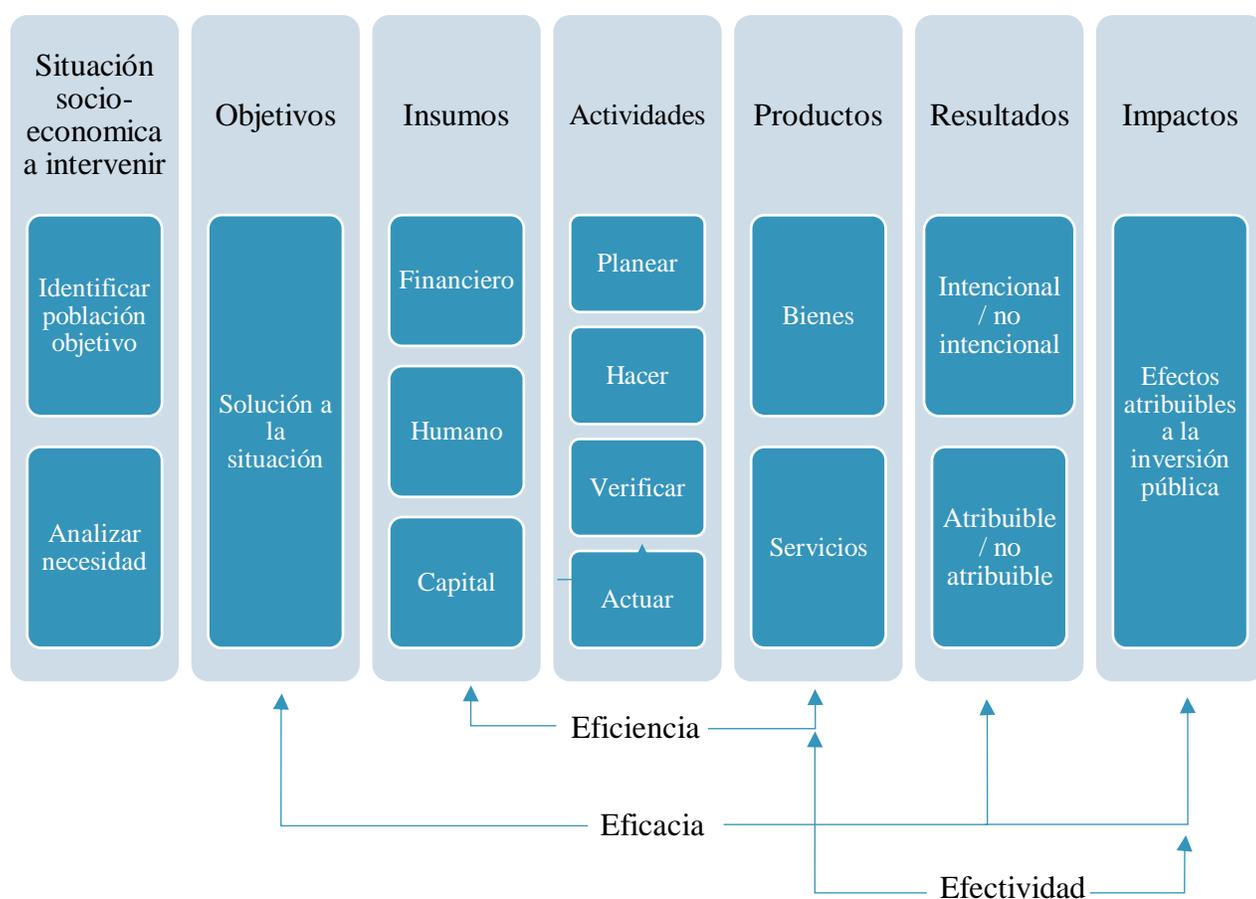
4.4 Fase 4 - Diseño de la estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en el Municipio de Tesalia – Huila

Definir la estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en Tesalia objeto de este estudio, parte del énfasis en la obtención de resultados, y establecer qué se hace, qué se logra y cómo crear valor en el marco de la inversión pública que beneficie a la población. Lo anterior en coherencia con los objetivos estratégicos y planes del

municipio de Tesalia, permitiendo una coordinación que permita eficiencia en el uso de recursos y mejora en la toma de decisiones. La estrategia se basó en el uso de la cadena de valor como estructura y herramienta que facilita evaluar el desempeño. (Dirección de Inversión y Finanzas Públicas, DNP, 2019).

Figura 36

Modelo cadena de valor DNP



Nota: Tomado de Guía para el seguimiento de Políticas Públicas - DNP

4.4.1 Resultado 1. Relación entre la evaluación del plan de desarrollo municipal de Tesalia y la cadena de valor en el marco de la teoría de cambio

El Anexo 2. *Evaluación del plan de desarrollo municipal de Tesalia y la cadena de valor en el marco de la teoría de cambio*, muestra una relación entre la evaluación del plan de desarrollo municipal de Tesalia y la cadena de valor en el marco de la teoría de cambio, entendiéndose ésta como actividades que deben producir una serie de resultados que contribuyen al logro de impactos finales previstos.

El planteamiento de esta teoría para diseñar una estrategia de fortalecimiento ordena los aspectos considerados en las 4 líneas estratégicas del plan de desarrollo “Tesalia productiva y empresarial, momento de la gente 2020-2023”, permitiendo el análisis de la intervención desde su problemática y trayecto hacia los resultados esperados.

En el anexo señalado anteriormente, se identifica la alineación de las políticas públicas vigentes con el plan de desarrollo municipal, determinando la relevancia y pertinencia de las acciones a realizarse en cada de sus líneas estratégicas. Este marco de referencia corresponde a la agenda 2030 para la implementación de los ODS, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, Pacto por la equidad y la política pública para sectores como la educación, salud, vivienda, emprendimiento y fortalecimiento empresarial y servicios públicos, entre otros.

En conclusión la teoría del cambio en el marco del plan de desarrollo municipal de Tesalia presenta una coherencia con los objetivos de los pactos del Plan Nacional de Desarrollo y los objetivos de política pública; así como también se puede identificar una contribución directa a las metas de los ODS.

4.4.2 Resultado 2. Relación medición de madurez modelo cadena de valor inversión pública Municipio de Tesalia vs propuesta de valor PMO

Luego de partir de la metodología de la cadena de valor y la medición del nivel de su madurez se logró identificar una estrategia de fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en Tesalia (Huila) desde un enfoque PMO como se muestra a continuación. (Project Management Institute, 2021).

Tabla 13

Relación medición de madurez modelo cadena de valor inversión pública Municipio de Tesalia vs propuesta de valor PMO.

Modelo Generación De Valor		Propuesta De Valor PMO
Aspecto Evaluado	Calificación	Función Potencial/Capacidades Clave De PMO
Objetivos		
Objetivo con meta alineada	Existe parcialmente	Focalización en iniciativas críticas (efectos del desempeño, amenazas y oportunidades de proyectos).
Objetivo con indicador definido de eficacia	Existe parcialmente	Operación alineada con la organización, objetivos, estrategia, visión, misión, conservación a largo plazo.
Insumos		
Insumos definidos en normativa, información, recursos financieros y humanos	Existe parcialmente	Definición de recursos (financieros y humanos) y autoridad para que los proyectos progresen.
Indicador de eficiencia definido	No existe	Definición de documentación de gobernanza y entorno regulatorio (políticas, procesos, normativa)
Actividades		
P - Planeación alineada al direccionamiento estratégico y el entorno	Existe parcialmente	Implementación de una estrategia organizacional relacionada con inversiones a nivel de portafolio (programas y proyectos). Fomento de entrega y capacidades orientadas a resultados (desarrollo

H- Ejecución definida con procedimientos, acciones y responsabilidades específicas	Existe parcialmente	habilidades técnicas, estratégicas, de gestión y liderazgo). Disciplina de procesos y practicas justas. Focalización en dimensionamiento de procesos y gobernanza. Apoyo a la planificación de proyectos y riesgos. Definición de pautas, plantillas, buenas prácticas, capacitación, coaching. Apoyo a la gestión de riesgos.
V- Verificación que garantice el monitoreo del desempeño, generación de informes y retroalimentación	Existe parcialmente	Apoyo/supervisión/ seguimiento de proyectos de inversión. Evaluación del desempeño de los proyectos para identificar acciones de mejora. Gestión y aprobación de cambios de alcance y/o actividades de los proyectos de inversión.
A-Mecanismos de retroalimentación y acciones de mejora	No existe	Transferencia de conocimiento y gestión de cambios (fomentando cultura de cambio)
Productos		
Evidencia del logro de intervención documentado	Existe parcialmente	Producción de resultados de alta calidad (eficiencia, rapidez, y efectividad).
Datos estadísticos del desempeño	Existe parcialmente	Generación de valor de negocio.
Resultados		
Indicadores de eficacia calculados con relación al objetivo planteado	Existe parcialmente	Rendición de cuentas.
Informes de gestión elaborados	No existe	

Nota: Elaboración propia.

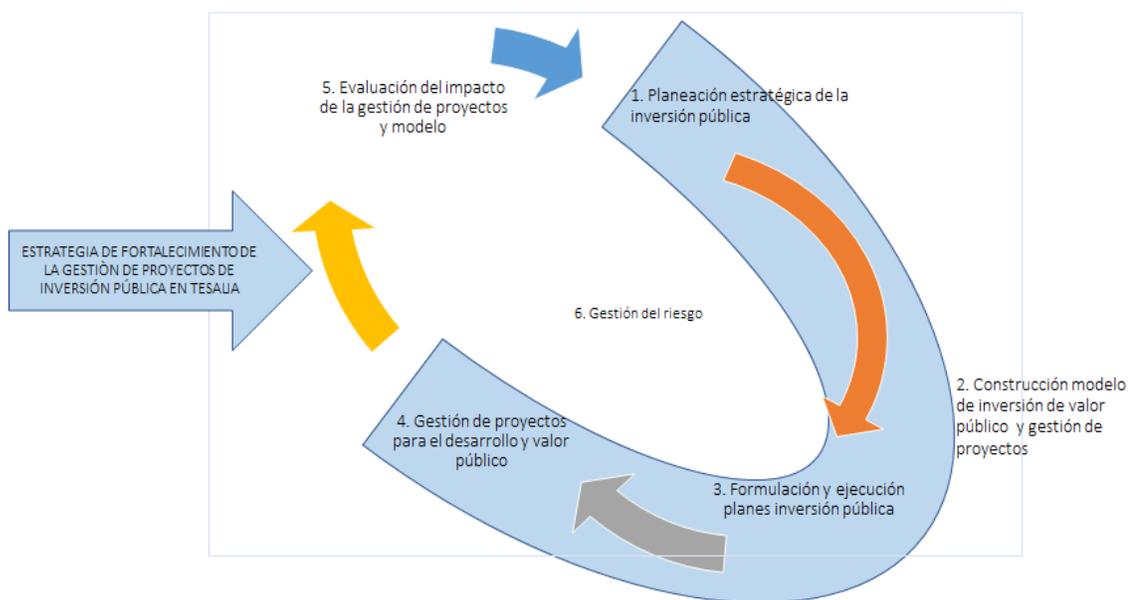
4.4.3 Resultado 3. Propuesta estrategia de fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública de Tesalia

Considerando los resultados identificados en el diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos en el Municipio de Tesalia, la matriz DOFA, la evaluación del plan de desarrollo municipal de Tesalia y la cadena de valor en el marco de la teoría de cambio y finalmente la relación medición de madurez de este modelo con la propuesta de valor PMO, la propuesta de la

estrategia para el fortalecimiento propósito de esta investigación se basa en los 5 componentes señalados en la siguiente figura.

Figura 37

Propuesta estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en el Municipio de Tesalia-Huila.



Nota: Elaboración propia

Y cuyos componentes claves son:

Nivel estratégico: permite toma de decisiones de asignación de presupuesto y continuidad o no de intervenciones públicas (Objetivos alto gobierno), así como implementar

recomendaciones de evaluaciones realizadas a partir de los productos y generación de resultados priorizados por el gobierno.

Planeación estratégica de la inversión pública:

Ciclo de inversión pública.

Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Plan Nacional de Desarrollo.

Estrategia de gestión del municipio – Plan de Desarrollo Municipal.

Escenarios de referencia creación de valor público.

Nivel Gerencial: permite toma de decisiones de asignación de presupuesto y priorizar el gasto y beneficiarios a partir de la operación y resultados de la intervención pública (objetivos sectoriales); siendo esta información un insumo importante para la implementación de políticas públicas.

Construcción modelo de inversión de valor público y gestión de proyectos

Marco normativo

Visión del municipio corto, mediano y largo plazo

Análisis del entorno interno (portafolio de proyectos, prácticas, conocimiento) y externo (condiciones del mercado, influencia y asuntos sociales y culturales, entorno regulatorio, restricciones legislativas, entre otros).

Procesos adaptados al ciclo de vida y al enfoque de desarrollo de los proyectos y los recursos (documentos, interacciones, aptitudes, capacidades, empoderamiento, integración)

Metodología general para dirección de proyectos

Selección de herramientas del modelo de inversión

Nivel Operativo: a partir de los objetivos del municipio se establecen las acciones necesarias para llevar a cabo la intervención pública requerida e implementar mejoras en el proceso productivo (Insumos / Actividades / productos) que hacen parte de la cadena de valor.

Formulación y ejecución planes inversión pública

Metodología de organización para el banco de proyectos.

Definición puntos de revisión durante el ciclo de proyecto.

Planeación y diseño de gestión de alianzas, recursos, equipos y procesos de gestión.

Gestión de proyectos para el desarrollo y valor público

Procesos de monitoreo y seguimiento de la ejecución de proyectos.

Adaptación de proyectos (producto/entregables, equipo y cultura).

Evaluación del impacto de la gestión de proyectos y modelo

Medición a partir de indicadores clave de desempeño, relacionadas con métricas sobre productos, desempeño frente al plan, recursos, valor del negocio (costo-beneficio, retorno de la inversión, valor actual neto), percepción grupos de interés, pronósticos (estimaciones).

Análisis de datos.

Informes de auditorías.

Desempeño de la incertidumbre y adaptación (gestión del riesgo).

Control social a la gestión.

Transversal: A partir de todos los componentes de la estrategia se establece la identificación y gestión de los riesgos durante todo el ciclo de los proyectos de inversión pública que hacen parte de la cadena de valor.

Gestión del riesgo

Amenazas del entorno (interno y externo) al proyecto y viceversa

Análisis de vulnerabilidad del proyecto, del entorno

Evaluación de riesgos del entorno (interno y externo) al proyecto y viceversa

Definición de medidas de intervención

La propuesta del *Anexo 3. Resumen propuesta estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en el Municipio de Tesalia-Huila* de este documento involucra componentes o variables que integran aspectos sociales, políticos, económicos e institucionales, con el propósito de realizar de manera articulada, la interpretación o análisis integral que contribuirán con el fortalecimiento de la gestión de proyectos en la entidad territorial; siendo la estrategia uno de los aspectos importantes a concebir en la administración pública, debido a que con ella se contribuye a la generación de posibles alternativas de solución para la toma de decisiones dentro de una organización, permitiendo la optimización de recursos, el alcance de lo propuesto y el logro de las metas u objetivos para generar valor público.

Esta estrategia propone una gestión orientada por directrices públicas de orden nacional, gubernamental y municipal, abordada desde un análisis conceptual que permitirá a partir de la de los componentes propuestos poder mejorar la dinámica organización y mejoras de la gestión y resultados del municipio objeto de estudio. Implícitamente presenta la necesidad que contar con un modelo de valor que potencialice las capacidades de una PMO, lo cual se logra a partir del fortalecimiento de las competencias del talento humano que interviene la inversión pública del municipio. No es posible que una estrategia se configure o implemente desconociendo la necesidad de formación constante en gestión y dirección de proyectos por parte de los involucrados por lo que se hace necesario contar con recursos suficientes para el alcance de la madurez organizacional.

Contar con el personal idóneo y experto con competencias en gestión de proyectos, permite que el municipio pueda participar e implementar en el marco de la política pública la generación de cualquier estrategia y la adopción e implementación de marcos regulatorios y demás factores determinantes para dar cumplimiento; así como mejorar el análisis de variables internas y externas, que faciliten la evaluación sistémica de los procesos y de puedan definir y realizar acciones efectivas frente a las dinámicas y retos presentes en la administración pública.

El costo de oportunidad revelado de contar con personal idóneo se fundamenta en su relación con la obtención de resultados o beneficios. Poder asegurar los recursos necesarios, para la creación de equipos especializadas como los PMO, permiten elaborar, aplicar o establecer planes estratégicos, a partir de una mirada integral desde diferentes miradas multidisciplinarias que permitan definir y ejecutar estrategias, planes y realizar mejoras continuas a partir de la gestión del riesgo; lo que permite que el horizonte de la gestión municipal sea lo más predecible posible y se adapte para el logro de sus objetivos creando valor.

De los análisis realizados durante el desarrollo de la investigación se evidencia que el municipio objeto de estudio, requiere realizar una serie de acciones con el fin de dar cumplimiento y poder cumplir los objetivos propuestos en su plan de desarrollo y/o avanzar en el cierre de brechas en educación, calidad de vida, brechas socioeconómicas en general, inclusión social e igualdad de oportunidades, entre otras necesidades básicas insatisfechas. Además de la necesidad de la actualización de su Plan Básico de Ordenamiento Territorial PBOT, y catastro multipropósito que tiene un elevado costo y que son necesarias para la generación de mayores ingresos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida y bienestar en la población.

Contar con una estrategia dirigida al diseño de un modelo de inversión de valor público a partir de la implementación de planes, programas y proyectos, con fortalezas desde su diseño,

planeación, dirección, gestión documental, monitoreo y control; que sea adaptable y que cuente con herramientas e instrumentos y la apropiación del conocimiento y mejora continua (lecciones aprendidas y réplicas o transferencias de buenas prácticas, entre otros) permitirán el éxito funcional la entidad territorial objeto de estudio.

La existencia de entornos creados para la participación ciudadana también son de alta importancia, puesto que permite la interacción y percepción de un gobierno abierto, la rendición de cuentas informa y explica a las comunidades los avances y resultados logrados desde la gestión, garantizando los derechos a todos los ciudadanos para ejercer el control social, además de fomentar espacios propicios de motivación, acceso a la información, evaluar la transparencia, realizar un análisis con profundidad y establecer el dialogo público, la construcción colectiva de políticas, planes, acciones y decisiones que contribuyen con escenarios adecuados para la concertación entre diferentes actores, generando convenios o alianzas público privadas, que conllevan al aumento de ingresos para el municipio, la realización y desarrollo de proyectos cooperados, teniendo en cuenta la prevención o mitigación de riesgos ambientales y el desarrollo sostenible, los cuales aportarán a los procesos misionales y al mejoramiento del bienestar y calidad de vida de la población.

De acuerdo con la interpretación de la información y datos descritos a lo largo de la presente investigación, se logró observar y evidenciar la relación de diversas variables intervinientes con mayor reto de mejora, que son necesarias conocerlas e integrarlas, para construir e implementar estrategias e iniciativas efectivas dentro del municipio a partir de una adecuada gestión de recursos.

5 Conclusiones Y Recomendaciones

Los sistemas de inversión pública tienen el reto de promover una cultura que no solo incluya el concepto funcional de la gestión sino definiciones frente a la gestión del riesgo, lo que ha generado a nivel de su implementación poca profundización de los problemas y mediciones de resultados basados en estimaciones frente al cumplimiento de las políticas de estado y gasto público. Estos sistemas una vez se incorporen, dicho aspecto podrá robustecerse, obteniendo herramientas operativas que permitan la generación de resultados coherentes por parte del Estado y la sociedad.

La existencia de estándares en la gestión de proyectos y de modelos de madurez permiten gestionar de manera coordinada los propósitos y competencias de una entidad, sin embargo el municipio de Tesalia o en general las entidades públicas podrían afrontar sus problemas si hicieran un aprovechamiento de estas para lograr sus resultados y garantizar el propósito de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de proveer bienes y servicios a la población.

Si bien implementar modelos de madurez a la gestión pública implica un proceso complejo en el marco de la necesidad de incluir múltiples variables sociales, económicas, técnicas, humanas es necesario que entidades como el municipio de Tesalia se puedan implementar modelos de gerenciamiento de proyectos con menores grados de rigidez y mayor dedicación al seguimiento y control de estas.

Contar con variables clave para definir una estrategia permite profundizar en criterios de priorización de la inversión pública que permitan facilitar la asignación de esta, así como definición clara de procesos y procedimientos para implementarse durante todo el ciclo de los proyectos. También permitirá evaluar resultados alcanzados frente a lo inicialmente planeado.

La estrategia de fortalecimiento en de la gestión de proyectos de inversión pública en Tesalia requiere la continuidad de políticas a largo plazo y alineación con los planes de desarrollo consolidados en el sistema nacional de inversión en Colombia. Realizar esfuerzos para su constante evaluación permitirá alcanzar un balance óptimo a nivel organizacional necesario para el proceso de análisis y toma de decisiones, el incremento en el potencial de producir valor y la mejora asertivamente los procesos sistemáticos de la administración pública. Se deberá definir indicadores que permitan capturar mejoras a través del tiempo en términos de eficiencias, calidad y cobertura de la inversión, entre otros.

Es de suma importancia que las estrategias para la gestión de proyectos creen un entorno que propicie la gestión e integración de sistemas de información y monitoreo y seguimiento de los riesgos de la inversión pública. Esto encaminado a articular el ciclo de los proyectos con los aspectos financieros, presupuestarios, técnicos, medición del desempeño y de seguimiento físico, entre otros, a partir del desarrollo de los planes de desarrollo en los diferentes niveles.

Los resultados de la implementación de estrategias efectivas para fortalecer la gestión de proyectos permitirán al Municipio de Tesalia, encontrar alternativas de solución al mejoramiento de la gestión de forma continua, identificando medidas de solvencia económica y financiera que incidan positivamente en la calificación de indicadores de gestión y desempeño, al igual que mejorar la orientación de sus productos y resultados. De la misma manera, obtener una mayor capacidad de recursos fundamentales para la financiación del desarrollo territorial, complementariamente con las transferencias recibidas por parte de la nación, donde a partir del mejoramiento de los recursos de esfuerzo propio y su gestión, logrará que se incremente proporcional y progresivamente los ingresos recaudados por conceptos tributarios y no tributarios, desde el punto de vista de una planeación estratégica adecuada.

La generación de capacidades para la gestión de la inversión públicas en las diferentes fases del ciclo de los proyectos es de alta importancia para mantener la sostenibilidad de las intervenciones que se realizan y de manera progresiva cerrar las brechas socioeconómicas de la población. Es por eso necesario garantizar que el personal vinculado a la gestión de proyectos en el municipio de Tesalia donde se asegure un proceso de transferencia y conocimientos como los encontrados en una PMO.

Referencias Bibliográficas

- BID. (2015). Construyendo gobiernos efectivos, resúmenes ejecutivos de los informes nacionales. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Díez-Silva, (Concejo Municipal Palermo Huila, 2013) H. M., Arboleda López, J. M., & Monteguerra, M. I. (s.f.). Seguimiento y control de proyectos en el sector público. Análisis preliminar del sistema de inversión estatal colombiano. Análisis público, 20.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos, resúmenes ejecutivos de los informes nacionales*.
- Castellanos, T., Gallego, J., Delgado, J., & Merchan, L. (2022). Análisis comparativo entre los modelos de madurez. *file:///C:/Users/DIEGO%20ALEXANDER/Downloads/1131056_1131054_1131185_ANEXO_Cap%C3%ADtulo%20(1).pdf*, 3.
- Chaparro, G., Alexander, D., Ojeda, M., Fernando, S., Rodriguez, S., & Armando, N. (2016). Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en gestión de portafolio de las organizaciones del grupo de interés PMO de Bogotá. Bogotá D.C.
- Concejo Municipal Palermo Huila. (2013). *ACUERDO MUNICIPAL 014 de 2013 - PBOT*. Palermo Huila.
- Dirección de Inversión y Finanzas Públicas, DNP. (2019). *Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor*. DNP .
- Dirección de seguimiento y evaluación de políticas públicas. (2018). Guía para el seguimiento de Políticas Públicas. Colombia.
- Esap, Repositorio. (2000). ESQUEMA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL TESALIA. *positoriocdim.esap.edu.co*, 142. Obtenido de

<https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/10005/3478-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez Meléndez, M. (14 de Noviembre de 2007). *Administración de proyectos y análisis de riesgos*. Obtenido de Project Management Institute:

<https://www.pmi.org/learning/library/es-gestionando-proyectos-analizando-riesgos-7166>

Gomez, D. C. IDEA DE NEGOCIO PARA LA COMUNIDAD LA. (*Repository.eia.edu.co*.

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA, ENVIGADO. Obtenido de

https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1568/GomezDiana_2010_IdeaNegocioPara.pdf?sequence=7&isAllowed=y

GONZÁLEZ, J. (2009). LA TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD. *REDALYC.ORG*, 243,245.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/496/49611942024.pdf>

Huila, A. d. (2014). *ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE SALUD CON EL MODELO DE LOS DETERMINANTES SOCIALES*. Municipio de Tesalia: Alcaldía de Tesalia - Huila.

IEP Instituto Europeo de Posgrados. (2018). *¿Qué es un PMO y qué aporta a la empresa?*

Obtenido de <https://www.iep.edu.es/que-es-un-pmo-y-que-aporta-a-la-empresa/>

ISO 9001:2015. (9 de JUNIO de 2020). *NUEVA ISO 9001:2015*. Obtenido de NUEVA ISO

9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/06/que-son-las-iniciativas-de-mejora-y-como-se-gestionan/>

Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*

(*Guía del PMBOK*), séptima edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

QuestionPro. (2022). Análisis comparativo: Qué es y cómo se realiza. *QuestionPro*. Obtenido de

<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis->

Lista de Anexos

Anexo A

Árbol de problemas Municipio de Tesalia Huila



Anexo B

Banco de preguntas Modelo MMGPF y tabulación de calificaciones obtenidas

Nivel 1. Iniciación		Calificaci ón 1.	Calificaci ón 2.	Calificaci ón 3.	Calificaci ón 4.	Calificaci ón 5.	Calificaci ón 6.	Prome dio	Calificación
1		¿Su organización reconoce la importancia de contar con una estrategia organizacional donde se define misión, visión, valores, objetivos estratégicos, metas e indicadores?	4	4	4	4	5	3	1 Totalmente de acuerdo
2	Fase 1.	¿Su organización reconoce la importancia de establecer un análisis de su situación actual respecto al entorno (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal)?	4	4	4	4	4	3	2 En desacuerdo
3	Reconocimiento de procesos estratégicos	¿Su organización asigna recursos para la creación y/o actualización constante del plan estratégico?	2	5	2	2	1	3	3 Ni en desacuerdo / Ni de acuerdo
4		¿Su organización reconoce la importancia de formalizar las jerarquías y relaciones de poder a través de una	3	4	4	5	5	3	4 De acuerdo
5		¿Su organización reconoce la importancia de que la estrategia esté fundamentada en un proceso de	4	4	3	4	2	3	5 Totalmente de acuerdo
Subto tal	15		17	21	17	19	17	15	
6		¿Su organización desarrolla un análisis usando la metodología DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) o similares, para el entendimiento de su situación actual y la implementación de estrategias de acuerdo a los resultados de su condición?	3	3	4	3	2	3	
7	Fase 2.	¿Su organización desarrolla un análisis PESTAL (análisis de su entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) o similares, a partir del cual implementa estrategias para responder a las condiciones del entorno, vigilancia de tendencias y su anticipación ante la posición de sus competidores?	2	3	1	2	2	3	
8	Implementación de procesos estratégicos	¿Su organización utiliza el modelo conceptual de PORTER u otra metodología similar para analizar las fuerzas externas, tales como competidores actuales, proveedores, compradores, competidores potenciales y	2	2	3	2	3	3	
9		¿Su organización cuenta con un plan estratégico definido y documentando donde se establece la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, metas e indicadores?	3	4	3	3	3	3	
10		¿Su organización tiene claramente identificadas y definidas las ventajas competitivas que le permiten	2	3	1	3	3	3	
Subto tal	15		12	15	12	13	13	15	13
11		¿Su organización comunica el plan estratégico a toda la organización?	3	4	1	1	2	3	
12	Fase 3. Medición y control de procesos estratégicos	¿A nivel de la alta dirección su organización mantiene una revisión continua sobre la estrategia de la	3	4	2	2	2	3	
13		¿Su organización cuenta con un cuadro de mando integral donde se hace control y seguimiento a las metas e indicadores de la organización y se evidencia el avance de estas?	3	5	1	1	2	3	
14		¿Su organización evalúa cambios en el entorno (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) para tomar medidas correctivas o ajustar la estrategia de la organización?	3	3	4	3	3	3	
15		¿Su organización cuenta con espacios para que los colaboradores hagan aportes o sugerencias a la	2	3	5	4	3	2	
Subto tal	15		14	19	13	11	12	14	14

Nivel 2. Procesos comunes no medidos		Calificaci ón 1.	Calificaci ón 2.	Calificaci ón 3.	Calificaci ón 4.	Calificaci ón 5.	Calificaci ón 6.	Prome dio
16		2	4	1	3	3	3	
17		2	3	4	3	3	2	
18		2	4	5	3	4	3	
19	Fase 1.	2	4	5	3	4	4	
20	Reconocimiento en algunas unidades de negocio.	3	3	4	3	3	3	
21		3	3	5	4	4	3	
22		2	3	2	3	4	3	
23		3	4	4	4	4	3	
24		4	3	3	3	3	3	
25		3	4	2	3	3	3	
Subtotal	30	26	35	35	32	35	30	32
26		3	3	4	3	3	3	
27		3	5	3	4	3	3	
28		3	4	3	4	3	3	
29	Fase 2.	3	4	3	3	3	3	
30	Implementación en algunas unidades de negocio.	3	2	3	3	4	3	
31		2	3	5	3	3	3	
32		2	3	3	4	3	3	
33		3	4	4	3	4	3	
34		1	4	2	3	3	2	
35		2	3	4	5	3	3	
Subtotal	30	25	35	34	35	32	29	32

Subtotal	30		26	35	35	32	35	30	32
26		¿La alta dirección se esfuerza en dar a conocer a la gerencia media y colaboradores la estrategia de la organización y la alineación de esta con el portafolio?	3	3	4	3	3	3	
27		¿La gerencia media está comprometida con los objetivos estratégicos de la organización y las metas planteadas por el portafolio y dan su mejor esfuerzo para la consecución de las mismas?	3	5	3	4	3	3	
28		¿Las recomendaciones o sugerencias que proponen los colaboradores, y que pueden aportar a la mejora de los procesos de portafolio, son aceptadas por los interesados de la gestión de portafolio?	3	4	3	4	3	3	
29		¿La alta dirección de su organización expone a sus colaboradores los criterios y condiciones que se deben cumplir para que un componente sea seleccionado dentro de portafolio?	3	4	3	3	3	3	
30	Fase 2. Implementación en algunas unidades de negocio.	¿Los gerentes de portafolio y directivos encargados de la selección y priorización de iniciativas están comprometidos con que la organización obtenga el mayor retorno posible de los componentes que son asignados?	3	2	3	3	4	3	
31		¿La gerencia media está comprometida no solo con la ejecución de los componentes de portafolio asignados, sino que también tiene un alto compromiso con los acuerdos realizados con la alta dirección?	2	3	5	3	3	3	
32		¿Su organización ha definido criterios de selección que usa eventualmente para la selección de iniciativas del portafolio?	2	3	3	4	3	3	
33		¿El proceso de selección de las iniciativas potenciales a ser componentes de portafolio tiene en cuenta cómo estas aportan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización?	3	4	4	3	4	3	
34		¿Su organización ha asignado a un miembro de la organización como gerente del portafolio?	1	4	2	3	3	2	
35		5. ¿De acuerdo a las características de los proyectos y operaciones que su organización maneja, estos son agrupados estratégicamente para facilitar su gestión dentro de la organización?	2	3	4	5	3	3	
Subtotal		30		25	35	34	35	32	29
36		¿Su organización agrupa sus diferentes programas, proyectos u operaciones en un portafolio desde el cual estos son evaluados y controlados?	2	3	4	3	4	3	
37		¿Su organización da a conocer a los involucrados del portafolio los lineamientos y/o políticas institucionales que deben ser aplicados en la selección, priorización y autorización de los componentes de portafolio?	2	4	4	4	3	3	
38		¿Su organización ha integrado los procesos de identificación de interesados dentro del portafolio? ¿Esto es reconocido dentro de todos los niveles, incluida la alta dirección?	3	4	4	4	4	3	
39	Fase 3. Medición y control en algunas unidades de negocio.	¿Su organización invierte una parte del presupuesto en la realización de cursos o capacitaciones esporádicas para el personal?	2	4	3	2	3	2	
40		¿Los altos directivos, los directores de portafolio y los patrocinadores conocen y aplican algunas herramientas tangibles de mediciones de desempeño como VPN, TIR u otras?	3	4	4	3	3	3	
41		¿La gerencia media está comprometida con la importancia de la identificación, evaluación y monitoreo de sus componentes de portafolio?	4	3	4	3	4	3	
42		¿Su organización mide los resultados del portafolio en términos de beneficios ganados y no en términos de costos?	3	4	5	3	3	3	
43		¿Su organización busca mejorar el desempeño de portafolio replicando factores que le dieron éxito en el pasado?	3	3	4	5	3	3	
44		¿Su organización tiene en cuenta dentro de su proceso de selección de personal, la búsqueda de colaboradores que cuenten con competencias en gestión de portafolio?	3	3	4	3	3	3	
45		¿Su organización estuvo o está interesada en conocer sobre metodologías y estándares en gestión de portafolio?	3	4	3	3	3	3	
Subtotal	30		28	36	39	33	33	29	33

Nivel 3. Metodología estandarizada			Calificaci ón 1.	Calificaci ón 2.	Calificaci ón 3.	Calificaci ón 4.	Calificaci ón 5.	Calificaci ón 6.	Prome dio
46	Fase 1. Análisis.	¿Su organización ha estado interesada en la capacitación de metodologías o estándares en gestión de portafolio, por medio de guías, cursos, diplomados, certificaciones u otros?	2	3	2	3	2	2	
Subto tal	3		2	3	2	3	2	2	2
47		¿Su organización ha buscado la asesoría de algún experto en gestión de portafolio para que contribuya a la estandarización de sus procesos mediante alguna metodología?	3	4	5	4	3	3	
48		¿Su organización se ha interesado en investigar acerca de alguna tecnología o software que contribuya a la	2	4	2	3	2	2	
49	Fase 2. Evaluación	¿Su organización se ha interesado en la búsqueda de profesionales con competencias en gestión de portafolio para su vinculación a la empresa?	2	2	4	5	2	3	
50		¿Su organización ha realizado alguna investigación sobre factores críticos de éxito en gestión de portafolio que contribuya al incremento de beneficios?	4	2	2	1	2	3	
51		¿Su organización ha realizado revisiones, diagnósticos y auditorías (externas/internas) para la evaluación de su condición actual en gestión de portafolio?	3	4	3	3	3	3	
Subto tal	15		14	16	16	16	12	14	15
52	Fase 3. Definición de la metodología (gestión estratégica de	¿Su organización ha evaluado las competencias de sus profesionales de alta dirección y de gerencia media en	2	4	5	4	4	3	
53	metodología (gestión estratégica de	¿Su organización ha evaluado sus capacidades (recursos humanos, financieros, tecnológicos) para implementar una metodología en gestión de portafolio?	2	4	4	3	3	3	
54	Fase 3. Definición de la metodología (gestión de gobierno).	¿Su organización ha contado con la opinión de la alta dirección y de la gerencia media para identificar fortalezas y debilidades en sus procesos comunes de gestión de portafolio?	3	3	4	3	3	3	
55		¿Su organización ha identificado y evaluado su posición actual en materia de gestión de portafolio?	4	3	4	3	3	3	
56	Fase 3. Definición de la metodología (gestión de comunicaciones).	¿Su organización tiene un plan de gestión de comunicaciones claramente definido y documentado?	3	4	4	4	4	3	
57		¿Su organización ha definido una estrategia para tener un adecuado manejo de cada uno de los interesados identificados dentro del portafolio?	2	4	4	4	3	3	
58	Fase 3. Definición de la metodología (gestión de desempeño)	¿Su organización cuenta con un proceso para comparar el desempeño real de los componentes del portafolio con los criterios y beneficios planteados en el momento de haber sido autorizado?	3	5	3	3	3	3	
59		¿Su organización establece métricas de desempeño para determinar el valor del portafolio?	3	2	5	4	4	3	
60	Fase 3. Definición de la metodología (gestión	¿Su organización tiene algún proceso definido para la identificación, análisis y evaluación de riesgos del	3	2	4	5	4	3	
61	metodología (gestión	¿Su organización define un plan de respuesta para el control y monitoreo de los riesgos asociados al	2	4	2	4	3	3	
Subto tal	30		27	35	39	37	34	30	34

Nivel 4. Procesos implementados y gestionados			Calificaci ón 1.	Calificaci ón 2.	Calificaci ón 3.	Calificaci ón 4.	Calificaci ón 5.	Calificaci ón 6.	Prome dio
62	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados	¿Su organización implementa la representación gráfica del trabajo que realiza (portafolios, programas, proyectos, operaciones) bajo los lineamientos y parámetros que fueron definidos mediante algún proceso o organización corresponden con lo definido en algún proceso o metodología de la compañía?	3	5	3	3	3	3	
63	(gestión estratégica de portafolio).	¿Su organización se apoya en algún proceso o metodología estandarizada para la creación de una lista de iniciativas de portafolio que cuente con la información requerida por la organización para un posterior proceso?	3	3	5	4	3	3	
64		¿Su organización se apoya en los criterios de evaluación definidos en algún proceso o metodología estandarizada para seleccionar las iniciativas que serán autorizadas como componentes del portafolio?	2	3	3	3	3	3	
65	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados	¿Su organización implementa un proceso de balanceo de portafolio que tiene en cuenta las restricciones financieras o de presupuesto, la disponibilidad del recurso humano y la interdependencia entre los requisitos legales, riesgos, etc.) que fueron previamente definidos en una metodología o proceso?	3	3	4	3	3	3	
66	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados	¿Su organización establece los criterios de aceptación para los indicadores de desempeño (financieros, riesgos, etc.) que fueron previamente definidos en una metodología o proceso?	3	3	4	3	3	3	
67	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados	¿Su organización sigue los lineamientos establecidos en una metodología o proceso para el análisis de los riesgos del portafolio que corresponde con lo definido en algún proceso o metodología?	3	4	5	4	4	3	
68	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados	¿Su organización ha implementado los canales de comunicación establecidos en un plan de comunicaciones previamente definido en una metodología o proceso?	3	4	4	4	4	3	
69	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados	¿Su organización desarrolla un análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos como parte de su gestión de riesgos del portafolio que corresponde con lo definido en algún proceso o metodología?	3	3	4	4	3	3	
70	Fase 1. Implementación de procesos estandarizados	¿Su organización elabora un plan de respuesta a riesgos como parte de su gestión de riesgos del portafolio que corresponde con lo definido en algún proceso o metodología?	3	3	4	4	4	3	
71			3	3	4	4	4	3	
Subtotal	30		29	36	41	36	34	30	34
72	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados	¿Su organización controla y asegura la actualización de la representación gráfica del trabajo que realiza (portafolios, programas, proyectos, operaciones) bajo los lineamientos de una metodología o proceso?	3	3	4	4	4	3	
73	(gestión estratégica de portafolio).	¿Su organización controla la alineación existente entre la estrategia de la organización y los procesos de gestión de portafolio definidos en una metodología o proceso?	4	3	4	4	4	3	
74		¿Su organización controla que los componentes del portafolio hayan cumplido con los criterios de selección establecidos en una metodología o proceso?	3	4	4	4	4	3	
75	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados	¿Su organización controla que los criterios de selección que se han definido en una metodología o proceso respondan a la estrategia de la misma?	4	4	4	4	4	3	
76	(gestión de portafolio).	¿Su organización monitorea y controla los proyectos, programas y portafolios a través de métricas establecidas en una metodología o proceso?	3	3	4	4	4	3	
77	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados	¿Su organización establece medidas correctivas en caso de la materialización de desviaciones en los indicadores de desempeño del portafolio?	3	2	4	4	4	3	
78	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados	¿Su organización monitorea y controla a los interesados usando estrategias genéricas y específicas establecidas en una metodología o proceso para la gestión de comunicaciones?	2	3	4	4	4	3	
79	Fase 2. Monitoreo y control de procesos estandarizados	¿Su organización monitorea y controla que los interesados del portafolio manejen la información precisa y a tiempo, para lo cual usa las herramientas definidas en una metodología o proceso para las comunicaciones de su gestión de riesgos establecida y documentada en una metodología o proceso?	3	3	4	4	4	3	
80		¿Su organización controla y monitorea los riesgos asociados a los componentes del portafolio como parte de su gestión de riesgos establecida y documentada en una metodología o proceso?	2	3	4	4	4	3	

81	estandarizados (gestión de riesgos)	¿Su organización simula escenarios de los impactos causados por los riesgos asociados al portafolio con el fin de brindar oportuna respuesta en caso de su inminente materialización?	0	2	1	1	1	3	
Subtotal	30		27	30	37	37	37	30	33
82	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión estratégica de	¿Su organización ha aumentado los beneficios percibidos gracias a la alineación que existe entre la estrategia de la organización y los procesos de gestión de portafolio definidos en una metodología?	2	3	4	3	3	3	
83	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de gobierno de portafolio).	¿Su organización ha reflejado el aumento de su competitividad en la industria gracias al uso de una metodología o proceso en gestión estratégica de portafolio?	2	4	4	4	4	3	
84	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de gobierno de portafolio).	Debido a la metodología o procesos en gestión de portafolio implementados en la organización, el tipo de iniciativas propuestas para el portafolio tienen mayor alineación con los objetivos estratégicos de la organización?	3	5	4	4	4	3	
85	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de gobierno de portafolio).	¿Su organización ha aumentado los beneficios percibidos gracias a los procesos de selección y evaluación usados para elegir las iniciativas que harán parte del portafolio de la organización?	3	4	4	4	4	3	
86	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de desempeño).	¿Su organización ha reflejado una optimización de los recursos del portafolio que ha traído como consecuencia ahorros importantes y la oportunidad de incluir componentes adicionales al portafolio?	3	3	3	2	2	3	
87	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de desempeño).	¿Su organización ha mejorado los indicadores de desempeño, maximizando beneficios a partir de la aplicación de una metodología o procesos estandarizados?	2	3	4	3	3	3	
88	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de comunicaciones).	¿Debido a una metodología o proceso en gestión de interesados, su organización ha visto reflejado un aumento significativo en el apoyo recibido por parte de los interesados al portafolio de la organización?	2	3	3	3	2	3	
89	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de comunicaciones).	¿Debido a una metodología o proceso en gestión de interesados se ha aumentado la efectividad de la toma de decisiones gracias a que la información es transmitida de manera oportuna?	3	3	3	3	3	3	
90	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de comunicaciones).	¿Su organización ha reflejado la disminución de impactos negativos del portafolio debido a la gestión de interesados?	2	3	4	3	4	3	
91	Fase 3. Entrega y verificación de resultados (gestión de comunicaciones).	¿Su organización ha reflejado el aumento de oportunidades de éxito debido a la gestión de riesgos de interesados?	2	4	3	4	3	3	
Subtotal	30		24	35	36	33	32	30	32
Nivel 5. Benchmarking			Calificación 1.	Calificación 2.	Calificación 3.	Calificación 4.	Calificación 5.	Calificación 6.	Promedio
92		¿Su organización reconoce abiertamente que el proceso de mejorar continuamente su metodología en gestión de portafolio conduce al crecimiento y fortalecimiento del negocio en el mercado?	3	4	4	4	4	3	
93		¿Su organización ha identificado que aspectos o actividades clave requieren mejorar dentro de su gestión de portafolios y merecen ser sometidos a un proceso de comparación competitiva?	3	4	4	4	4	3	
94	Fase 1. Comparación y análisis	¿Su organización ha se ha interesado por identificar las organizaciones de su sector económico o de otros mercados distintos a su industrias que son exitosas en su gestión de portafolios?	3	3	3	2	2	3	
95		¿Su organización ha tenido acercamientos con empresas de su industria o de otros mercados, como conversatorios, reuniones, entre otras, para el intercambio de conocimiento, experiencias y lecciones aprendidas en torno a la gestión de portafolio que desarrollan dentro de sus organizaciones?	4	3	4	3	4	3	
96		¿Su organización evalúa y analiza al detalle la información que ha obtenido del proceso de comparación competitiva o Benchmarking y determina cómo esta le puede aportar beneficios a su organización?	2	3	4	4	3	3	
Subtotal	15		15	17	19	17	17	15	17

97		¿Su organización establece e implementa un plan piloto para la adopción de las buenas prácticas obtenidas del proceso de comparación competitiva en su gestión de portafolios?	1	3	2	1	1	3
98		¿Su organización se esfuerza por comunicar y socializar abiertamente la adopción de nuevas prácticas para la mejora de sus procesos en gestión de portafolio a todos los involucrados del mismo?	3	4	4	4	4	3
99	Fase 2. Implementación	¿Su organización se esfuerza en capacitar a los involucrados del portafolio para la adopción e implementación de nuevas prácticas identificadas en su proceso de comparación competitiva?	4	4	2	2	2	3
100		¿Su organización ha logrado con facilidad la adopción e implementación de nuevas prácticas en su metodología en gestión de portafolios obtenidas de su comparación competitiva?	3	3	4	3	3	3
101		¿Su organización está dispuesta a realizar cambios en su cultura organizacional debido a la implementación de nuevas prácticas para la gestión de su portafolio?	2	4	3	3	3	3
Subtotal	15		13	18	15	13	13	15
102		¿Su organización establece parámetros o indicadores de desempeño para medir la eficiencia de la implementación de nuevas prácticas en su gestión de portafolio?	2	4	4	4	4	3
103		¿Su organización evalúa frecuentemente las mejoras esperadas de la implementación de buenas prácticas obtenidas de su comparación competitiva?	3	4	2	3	2	3
104	Fase 3. Medición de resultados	¿Su organización ha visto reflejado que la implementación de buenas prácticas obtenidas de su comparación competitiva le ha permitido lograr ventajas competitivas en su mercado?	3	3	3	3	3	3
105		¿Su organización ha evidenciado la consecución de beneficios y el logro de sus objetivos estratégicos con mayor facilidad mediante a la implementación de buenas prácticas obtenidas de su comparación competitiva?	4	3	4	3	3	3
106		¿Su organización ha evidenciado mejoras significativas en el desarrollo de sus procesos en gestión de portafolio debido a la implementación de buenas prácticas obtenidas de su comparación competitiva?	4	4	4	3	3	3
Subtotal	15		16	18	17	16	15	16

Anexo C

Evaluación del plan de desarrollo municipal de Tesalia y la cadena de valor en el marco de la teoría de cambio.

Factores determinantes			Agenda 2030 para la implementación de los ODS	Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, Pacto por la equidad	Marco de política pública para la educación, salud, vivienda, emprendimiento y fortalecimiento empresarial, servicios públicos			
Problema a resolver	Líneas estratégicas	Sectores	ODS	Alineación Nacional	Objetivos por lograr	Sujetos a intervenir	Resultados esperados	Visión éxito (impacto)
✓ Brechas en educación (Calidad educativa) ✓ Brechas en calidad de vida (Acceso de la población a los servicios de agua potable y saneamiento básico, acceso a vivienda) ✓ Brechas socioeconómicas en general ✓ Inclusión social e igualdad de oportunidades ✓ Afectación calidad de vida población	Fortalecimiento, presencia institucional y oferta de infraestructura municipal	Educación	4. Educación de calidad	Calidad, cobertura y fortalecimiento de la educación inicial, preescolar, básica y media	✓ Mantener la cobertura bruta en la educación inicial, preescolar básica y media	Jóvenes de básica primaria y media	✓ Mantener cobertura bruta en la educación inicial, preescolar básica y media en el 100% durante el cuatrienio	✓ Fortalecimiento de la gestión municipal de la educación ✓ Fortalecer la gestión de las competencias básicas municipales ✓ Mejorar la gestión para disminuir brechas de necesidades básicas insatisfechas relacionadas con la vivienda, dependencia económica, acceso y cobertura de servicios públicos ✓ Mejorar la Gestión ante las necesidades de infraestructura vial y gestión del riesgo
				Calidad y fomento de la educación superior	✓ Aumentar cobertura en educación superior	Jóvenes educación superior	✓ Aumentar en 1 punto porcentual la tasa de cobertura en educación superior	
		Vivienda	6. Agua limpia y saneamiento	Acceso de la población a los servicios de agua potable y saneamiento básico	✓ Mejorar la calidad y eficiencia en agua potable y saneamiento básico y dar un buen manejo de las basuras.	Comunidad en general	✓ Aumentar en 150 personas nuevas con acceso a agua potable en el cuatrienio ✓ Aumentar en 150 personas con acceso a una solución de alcantarillado ✓ Incrementar en 5 toneladas los residuos sólidos municipales aprovechados	
				Acceso a soluciones de vivienda	✓ Realizar mejoramiento y construcción de viviendas		✓ Disminuir el déficit de vivienda cuantitativo en 0.1% en el cuatrienio el Municipio de Tesalia ✓ Disminuir el déficit de vivienda cualitativo en 0.5% en el cuatrienio el Municipio de Tesalia	
			11. Ciudades y comunidades Sostenibles	✓ Facilitar la titulación y legalización de predios	✓ Implementar un proyecto de titulación y legalización de predios			
				Ordenamiento territorial y desarrollo urbano	✓ Mejorar los espacios públicos y dotarlos de acuerdo a las necesidades empresariales, humanas y comerciales de los campesinos y habitantes del casco urbano		✓ Aumentar el espacio público disponible para la comunidad en 15 metros cuadrados por habitante en el cuatrienio	
		Gobierno Territorial	11. Ciudades y comunidades Sostenibles	Fortalecimiento de la gestión y dirección de la administración pública territorial	✓ Fortalecer los procesos que se desarrollan dentro de la administración municipal y ejecutar el plan de desarrollo municipal.	Municipio de Tesalia	✓ Mejorar un 10% las estructuras y procedimientos administrativos orientados hacia estándares de servicios, efectividad, eficiencia y economía durante el cuatrienio ✓ Aumentar en 5 puntos porcentuales el Índice de Desempeño Institucional durante el cuatrienio ✓ Mantener el Indicador de desempeño fiscal (IDF) 68.7 por ciento en el cuatrienio	
				Prevenición y atención de desastres y emergencias.	✓ Conocer, prevenir y actuar ante los riesgos, fortaleciendo las instituciones encargadas de atender las emergencias	Comunidad en general	✓ Aumentar la Inversión per cápita acumulada en gestión del riesgo de desastres en 29 pesos durante el cuatrienio ✓ Mejorar las estructuras y procedimientos administrativos orientados hacia estándares de servicios, efectividad, eficiencia y economía en un 10% durante el cuatrienio.	
			Minas y Energía	7. Energía asequible y no contaminante	Consolidación productiva del sector de energía eléctrica	✓ Ampliar y mejorar los servicios públicos en el sector rural y urbano de Tesalia y Pacaní ✓ Fomentar el uso de energías renovables en la cotidianidad de las viviendas tesalenses (alumbrado LED)	Comunidad en general	
		Transporte	11. Ciudades y comunidades Sostenibles	Infraestructura red vial regional	✓ Hacer mantenimiento preventivo constante de las vías terciarias rurales y mejorar el estado de las calles deterioradas de Tesalia y Pacaní.		✓ Aumentar en 10 puntos porcentuales la red vial terciaria en buen estado	
Seguridad de transporte				✓ Mantener la tasa de muertes por accidente de tránsito en el 50% en el cuatrienio (1 caso).				

Factores determinantes			Agenda 2030 para la implementación de los ODS	Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, Pacto por la equidad	Marco de política pública para la educación, salud, vivienda, emprendimiento y fortalecimiento empresarial, servicios públicos				
Problema a resolver	Líneas estratégicas	Sectores	ODS	Alineación Nacional	Objetivos por lograr	Sujetos a intervenir	Resultados esperados	Visión éxito (impacto)	
✓ Brechas en educación (Calidad educativa) ✓ Brechas en calidad de vida (Acceso de la población a los servicios de agua potable y saneamiento básico, acceso a vivienda) ✓ Brechas socioeconómicas en general ✓ Inclusión social e igualdad de oportunidades ✓ Afectación calidad de vida población	Emprendimiento Productividad y Competitividad	Agricultura y Desarrollo Rural	2. Hambre cero	Inclusión productiva de pequeños productores rurales	✓ Lograr mejoras en el sector agropecuario (más productiva y empresarial)	Comunidad rural	✓ Fortalecer las apuestas productivas agropecuarias de Tesalia mediante acompañamiento institucional e inversión en capacitación de todos los campesinos tesalenses.	✓ Favorecer generación de ingresos y empleo en el municipio ✓ Promover la conservación del medio ambiente ✓ Garantizar el acceso a nuevas tecnologías	
		Medio ambiente	15. Vida de ecosistemas Terrestres	Acceso a soluciones de vivienda	✓ Educar y promover capacitaciones para proteger el medio ambiente, conservar las zonas de protección de conformidad al sistema nacional de áreas protegidas Conservación de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos	✓ Ejecutar el Plan de gestión ambiental que involucra estrategias de gestión del cambio climático.	Comunidad en general		✓ Cuidar el medio ambiente de Tesalia utilizando estrategias pedagógicas e invirtiendo en la conservación del medio ambiente desde empresas públicas, privadas, agropecuarias y labores domésticas. ✓ Realizar el seguimiento al Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS) y cumplir las metas propuestas en este documento.
			15. Vida de ecosistemas terrestres						
		Promoción del Desarrollo	1. Fin de la pobreza	Derechos fundamentales del trabajo y fortalecimiento del diálogo social	Apoyar el desarrollo humano en procesos con enfoque turístico, empresarial, comercial y cultural.	✓ Crear en Tesalia una identidad cultural y turística basada en el inventario de sitios turísticos que dinamicen la economía tesalense. ✓ Apoyar las iniciativas de emprendimiento de mujeres en el sector empresarial de Tesalia.	Comunidad en general		✓ Favorecer generación de ingresos y empleo en el municipio ✓ Promover la conservación del medio ambiente ✓ Garantizar el acceso a nuevas tecnologías
		Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	1. Fin de la pobreza	Transformación productiva	Facilitar el acceso a las tecnologías de formación y las comunicaciones para el desarrollo socio económico del municipio y la gestión del riesgo				
		Grupos Vulnerables	1. Fin de la pobreza	Generación y formalización del empleo	Incremento de la gobernabilidad, la sana convivencia, la democracia incluyente y participativa, como condiciones para el desarrollo humano equitativo, pacífico, sustentable y sostenible con énfasis en la educación, salud, empleo y derechos humanos.	✓ Apoyar las iniciativas de emprendimiento de mujeres en el sector empresarial de Tesalia	Emprendedores, empresarias		

Factores determinantes			Agenda 2030 para la implementación de los ODS	Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, Pacto por la equidad	Marco de política pública para la educación, salud, vivienda, emprendimiento y fortalecimiento empresarial, servicios públicos				
Problema a resolver	Líneas estratégicas	Sectores	ODS	Alineación Nacional	Objetivos por lograr	Sujetos a intervenir	Resultados esperados	Visión éxito (impacto)	
✓Brechas en educación (Calidad educativa) ✓Brechas en calidad de vida (Acceso de la población a los servicios de agua potable y saneamiento básico, acceso a vivienda) ✓Brechas socioeconómicas en general ✓Inclusión social e igualdad de oportunidades ✓Afectación calidad de vida población	Reconstrucción del Tejido Social	Grupos Vulnerables	10. Reducción de las desigualdades	Atención, asistencia y reparación integral a las víctimas	Realizar el diagnóstico de la población y la caracterización de la población víctima	Comunidad en general	✓Victimas que han superado la condición de vulnerabilidad en un 5% durante el cuatrienio	✓Promover derechos de niños, niñas, adolescentes, adultos mayores, población vulnerable ✓Garantizar acceso a servicios de salud por parte de la comunidad ✓Disminuir brechas de pobreza multidimensional en el municipio	
		Salud	3. Salud y bienestar	Inspección, vigilancia y control	Prestación de servicios de salud		Continuar con el cumplimiento del Plan Territorial de Salud 2020-2023		✓Disminuir la morbilidad, mortalidad y discapacidad evitable a través del impacto positivo en los determinantes de la salud, con un enfoque de Salud en las Políticas Públicas ✓Avanzar hacia la garantía del goce efectivo del derecho a la salud por medio del control de riesgos de acceso, uso y calidad de los servicios de salud, en el ámbito territorial ✓Promover el aseguramiento al Sistema General de Seguridad Social en Salud (S.G.S.S.S.) ✓Proteger la salud de los tesalenses mediante programas de inversión en salud para evitar mortalidades infantiles y evitar que se presenten enfermedades en los niños y adultos de Tesalia
		Deporte y Recreación Cultura	3. Salud y bienestar	Fomento a la recreación, la actividad física y el deporte	Construcción y mantenimiento de escenarios deportivos rurales y urbano	✓Generar espacios para la práctica de las diferentes disciplinas deportivas en una infraestructura adecuada, como estrategias de sano esparcimiento, ocupación del tiempo libre y promoción de la sana convivencia entre los Tesalenses ✓Rescatar nuestra cultura Tesalense mediante la construcción de espacios multipropósito, nueva identidad cultural y equipamiento para el aprendizaje de diversas actividades culturales.			
			4. Educación de Calidad	Promoción y acceso efectivo a procesos culturales y artísticos	Fomento, apoyo y difusión de eventos, expresiones artísticas y culturales				
		Niños, niñas y adolescentes	10. Reducción de las desigualdades	Desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes y sus familias	Adoptar la política pública de primera infancia, infancia y adolescencia como un conjunto de principios, decisiones y acciones estratégicas lideradas por el Municipio y que buscan reconocer, garantizar sus condiciones, prevenir situaciones que amenacen el ejercicio de los derechos y realizar acciones que restablezcan el ejercicio de los mismos, generando transformaciones sociales que incidan positivamente en la calidad de vida de los niños, las niñas y los adolescentes del municipio. Adoptar las políticas públicas de juventud con enfoques de derechos humanos, enfoque diferencial, de desarrollo humano y de seguridad humana, que permitan la generación de espacios de participación activa para los jóvenes; además de garantizar el reconocimiento de las juventudes del municipio como sujeto de derechos y protagonistas del desarrollo del municipio.	Niños, niñas, adolescentes	✓Reducir en 0,03% la tasa de violencia contra niños, niñas y adolescentes en el municipio de Tesalia		
		Juventud y paz para la reconciliación							Adultos mayores
		Apoyo y atención al adulto mayor	10. Reducción de las desigualdades	Atención integral de población en situación permanente de desprotección social y/o familiar	Crear y adoptar la política pública de envejecimiento y vejez, en ella se dan los lineamientos, estrategias y busca reconocer, garantizar las condiciones, prevenir situaciones que amenacen el ejercicio de los derechos de los adultos mayores y realizar acciones que restablezcan el ejercicio de los mismos, generando transformaciones sociales que incidan positivamente en la calidad de vida de la población de la tercera edad.	Adultos mayores	✓Aumentar el número de adultos mayores que mejoran su calidad de vida ✓Reducir en un punto porcentual el índice de pobreza multidimensional		
		Inclusión Social personas con capacidades diferentes	10. Reducción de las desigualdades	Atención integral de población en situación permanente de desprotección social y/o familiar Inclusión social y productiva para la población en situación de vulnerabilidad	Avanzar en la inclusión social de las personas con discapacidad, sus familias, cuidadoras y cuidadores incidiendo en la agenda de desarrollo humano, social, económico, político, cultural, ambiental, de manera transversal, integral, diferencial, incluyente y equitativa con énfasis en la eliminación de los imaginarios, los modelos culturales estereotipados y las barreras de acceso en la prestación de servicios, con la participación activa de todos los sectores, actores institucionales, sociales y comunitarios del municipio; en el marco de los derechos, deberes humanos y la Justicia social.	Comunidad en general	✓Reducir en un punto porcentual el índice de pobreza multidimensional		
		Inclusión Social							Comunidad en general
Empoderamiento Ciudadano	Justicia y Seguridad	16. Paz, justicia e instituciones sólidas	Promoción de los métodos de resolución de conflictos	Generación de ambientes que propicien la seguridad ciudadana y el orden público	Comunidad en general	✓Garantizar a los Tesalenses seguridad ciudadana mediante programas institucionales de vigilancia e implementación de los derechos humanos			
			Sistema penitenciario y carcelario en el marco de los derechos humanos	Garantizar bienestar a la población privada de libertad	Población privada de la libertad	✓Mantener una persona privada de la libertad en condiciones dignas y de respeto de sus derechos humanos en el cuatrienio			
			Participación ciudadana y política y respeto por los derechos humanos y diversidad de creencias	Garantizar la participación ciudadana, control social y político	Comunidad en general	✓Aumentar el nivel de participación no electoral en un 10% durante el cuatrienio			

Anexo D

Resumen propuesta estrategia para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de inversión pública en el Municipio de Tesalia-Huila.

Nivel	Componente	Variables
Estratégico	Planeación estratégica de la inversión pública	Ciclo de inversión pública Objetivos de Desarrollo Sostenible Plan Nacional de Desarrollo Estrategia de gestión del municipio – Plan de Desarrollo Municipal Escenarios de referencia creación de valor público Marco normativo Visión del municipio corto, mediano y largo plazo
Gerencial	Construcción modelo de inversión de valor público y gestión de proyectos	Análisis del entorno interno y externo Procesos adaptados al ciclo de vida y al enfoque de desarrollo de los proyectos y los recursos Metodología general para dirección de proyectos Selección de herramientas del modelo de inversión Metodología de organización para el banco de proyectos.
Operativo	Formulación y ejecución planes inversión pública	Definición puntos de revisión durante el ciclo de proyecto Planeación y diseño de gestión de alianzas, recursos, equipos y procesos de gestión.
Operativo	Gestión de proyectos para el desarrollo y valor público	Procesos de monitoreo y seguimiento de la ejecución de proyectos Adaptación de proyectos (producto/entregables, equipo y cultura) Medición a partir de indicadores clave de desempeño
Operativo	Evaluación del impacto de la gestión de proyectos y modelo	Análisis de datos Informes de auditorías Desempeño de la incertidumbre y adaptación (gestión del riesgo)
Operativo	Evaluación del impacto de la gestión de proyectos y modelo	Control social a la gestión

Transversal	Gestión del riesgo	Amenazas del entorno (interno y externo) al proyecto y viceversa Análisis de vulnerabilidad del proyecto, del entorno Evaluación de riesgos del entorno (interno y externo) al proyecto y viceversa Definición de medidas de intervención
-------------	--------------------	--
