

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Revisión de los beneficios de aplicar buenas prácticas del PMI® en la Gestión Pública:

Un estudio de caso en la Gobernación de Santander.

Sergio Adrián Ramírez Fuentes

Trabajo de Grado para optar el título de Magister en Evaluación y Gerencia de
Proyectos

Director:

Jaime Andrés Álvarez Ospina

Magister MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Bucaramanga

2025

Dedicatoria

Este trabajo y todos mis logros los dedico y debo a mi Madre, Esperanza Ramírez Fuentes, una mujer llena de Dios y que me honra con su amor.

Agradecimientos

A mi Madre todo mi amor y gratitud, ella es quien siempre ha estado conmigo y a quien debo y adeudaré todos mis logros, a Dios que ha permitido encuentre mi camino y lo pueda recorrer, mi hermana Yary Paola que con su alegría ilumina nuestra familia, mis valiosos compañeros de estudio, a mi Director de tesis Jaime Andrés Álvarez Ospina, profesional íntegro que pacientemente acompañó mi proceso, y finalmente a mi amiga y compañera Elsa Patricia, que ha sido un faro y guía para todos los que cursamos este programa de Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos.

Tabla de contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Introducción	10
1. Planteamiento del problema	11
2. Objetivos	17
2.1 Objetivo general	17
2.2 Objetivos específicos	17
3. Marco referencial	18
3.1 Antecedentes	18
3.2 Marco teórico	22
4. Metodología	31
4.1 Técnicas de recolección de información	32
4.2 Análisis de información	33
4.3 Procedimiento para el Desarrollo del Trabajo	35
5. Resultados	37
5.1 Identificar y analizar las metodologías utilizadas para el diseño, construcción, aprobación e implementación en la Secretaría de la Mujer de la Gobernación de Santander tomando como caso de estudio el proyecto "Implementación de acciones para el fortalecimiento económico que contribuyan a la autonomía laboral de las mujeres del departamento de Santander"	37
5.1.1 Proceso utilizado por la Gobernación de Santander para la maduración de proyectos	37
5.1.2 Construcción y aprobación del proyecto	43
5.1.3 Análisis del caso de estudio	50
5.1.4 Implementación del proyecto	61
5.1.5 Metas e indicadores del proyecto	66
5.1.6 Aspectos positivos y Falencias identificadas en la Formulación e Implementación del Proyecto en la Secretaría de la Mujer	71
5.2 Estándares y guías prácticas del PMI que pueden tener aplicación en los proyectos sociales desarrollados por la Gobernación de Santander	74
5.2.1 Aspectos positivos identificadas en la formulación e implementación del proyecto	78
5.2.2 Falencias identificadas en la formulación e implementación del proyecto	80
5.2.3 Identificación y selección de procesos clave que podrían mejorar las principales falencias de las metodologías o procesos actuales en la Secretaría de la Mujer	84

5.3	Diseñar una ruta de acción para que la Gobernación de Santander, logre apropiarse las herramientas del PMI seleccionadas	92
5.4	Manual de buenas prácticas del PMI® según lo identificado en el caso de estudio	98
5.4.1	Fundamentos de Gestión de Proyectos	99
5.4.2	Plan Modular de Implementación	113
6.	Discusión y conclusiones	134
7.	Referencias bibliográficas	139

Indicé de Figuras

Figura 1 - Proceso de Formulación de Proyectos General _____	43
Figura 2 - Tasa de Participación y Ocupación Laboral por Género en Santander (2010-2022) _____	45
Figura 3 - Diagrama de flujo pasos formulación e implementación proyecto caso de estudio _____	65
Figura 4 - Avance de las metas 511 y 512 en la Vigencia 2023 _____	69
Figura 5 - Propuesta para la formulación e implementación de proyectos en la secretaría de la mujer con prácticas PMI _____	112

Indicé de Tablas

Tabla 1 - Metas relacionadas con el Plan Departamental de Desarrollo “Santander Siempre Contigo y para el Mundo 2020 – 2023” _____	49
Tabla 2 - Formato entrevista Semiestructurada _____	53
Tabla 3 - Personas entrevistadas _____	59
Tabla 4 - Categorías de investigación _____	60
Tabla 5 - Municipios impactados _____	62
Tabla 6 - Aspectos positivos identificados en la gobernación a través de la tabulación de resultados ____	80
Tabla 7 - Falencias identificadas en la gobernación a partir de la tabulación de resultados _____	82
Tabla 8 - Prácticas del PMI que pueden mejorar los procesos de formulación de proyectos en la gobernación de Santander _____	88
Tabla 9 - Duración módulos de formación _____	132

Resumen

Título: Revisión de los beneficios de aplicar buenas prácticas del PMI® en la Gestión Pública: Un estudio de caso en la Gobernación de Santander.¹

Autor: Sergio Adrián Ramírez Fuentes²

Palabras clave: Gestión de proyectos, buenas prácticas, PMI®, sector público, Gobernación de Santander, estudio de caso, evaluación, gerencia de proyectos, proyecto social, metodología cualitativa, análisis de caso.

Descripción: Este estudio de caso tiene como objetivo evaluar la efectividad de las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI®) en la implementación de un proyecto social de la Gobernación de Santander enfocado en el empoderamiento económico de las mujeres. A través de un enfoque cualitativo, se busca comprender la posible aplicación de estas buenas prácticas y cómo pueden estas llegar a incidir en los resultados, con el fin de identificar las mejores prácticas para la gestión de proyectos sociales en el sector público.

Al analizar un caso concreto, se pretende determinar cómo la adopción de las buenas prácticas del PMI® puede mejorar la eficiencia, la eficacia y los resultados generales de los proyectos gubernamentales. Se explorarán tanto los desafíos como las oportunidades que surgen al implementar estas prácticas en un entorno institucional específico.

Para llevar a cabo este estudio, se recopilarán datos a través de entrevistas, observación participante y revisión documental. Los hallazgos de esta investigación permitirán identificar las buenas prácticas del PMI® más relevantes para el éxito de proyectos sociales y, con base en ellos, se propondrán recomendaciones para su implementación en futuros proyectos similares.

¹ Trabajo de grado *

² Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas; Escuela de Estudios Industriales y Empresariales; Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Jaime Andrés Álvarez Ospina. Magister MBA **

Abstract

Title: Evaluation of the Benefits of Applying PMI® Best Practices in Public Sector Governance: A Case Study of the Santander Government.³

Author: Sergio Adrián Ramírez Fuentes⁴

Keywords: Project management, best practices, Project Management Institute®, Public sector, Santander Government, case study, evaluation, project governance, social project, qualitative methodology, case analysis.

Description: This case study aims to evaluate the effectiveness of Project Management Institute (PMI®) best practices in implementing a social project of the Santander Governor's Office focused on empowering women economically. Through a qualitative approach, the study seeks to understand how these best practices have been applied and their impact, with the goal of identifying the most effective practices for managing social projects in the public sector.

By analyzing a specific case, the study intends to determine how the adoption of PMI® best practices can improve the efficiency, effectiveness, and overall outcomes of government projects. Both the challenges and opportunities arising from implementing these practices in a specific institutional context will be explored.

To conduct this study, data will be collected through interviews, participant observation, and document review. The findings of this research will identify the most relevant PMI® best practices for the success of social projects and, based on these findings, recommendations will be proposed for their implementation in future similar projects.

³ Bachelor Thesis *

⁴ Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas; Escuela de Estudios Industriales y Empresariales; Maestría en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Jaime Andrés Álvarez Ospina. Magister MBA **

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo identificar las prácticas del PMI® que aportan mayor valor al diseño e implementación de proyectos sociales en la Gobernación de Santander, tomando como estudio de caso el proyecto "Implementación de acciones para el fortalecimiento económico que contribuyen a la autonomía laboral de las mujeres del departamento de Santander 2023-2024," liderado por la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género.

A partir de una perspectiva cualitativa y un diseño metodológico descriptivo, se busca comprender a profundidad las metodologías utilizadas en la Gobernación y revisar los estándares y buenas prácticas del PMI. Para ello, se ha desarrollado un análisis basado en entrevistas semiestructuradas, observación participante y revisión documental, lo que permite una aproximación detallada a los procesos de gestión y gobernanza.

Este análisis se complementa con la propuesta de una ruta de acción para la apropiación de herramientas seleccionadas del PMI dentro de la Gobernación, lo que busca fortalecer la formulación, ejecución y sostenibilidad de los proyectos sociales en la región. La estructura del trabajo incluye la presentación de un marco teórico que articula conceptos clave de gestión de proyectos, gobernanza y postdesarrollo, seguido por un análisis del caso de estudio y la propuesta de un programa modular de capacitación dirigido a los funcionarios.

1. Planteamiento del problema

En el mundo actual y sobre todo en los países en desarrollo, la formulación e implementación de proyectos ha ganado gran relevancia a raíz de las distintas problemáticas sociales, culturales y políticas que se presentan en los territorios, siendo esta una alternativa para generar soluciones que contribuyan al bienestar de las comunidades, promoviendo cambios positivos que respondan a las necesidades locales y fomenten un desarrollo más equitativo y sostenible.

Según la Universidad de Almería (s.f.), un proyecto social surge del deseo de mejorar la realidad que se vive, enfocándose en satisfacer las necesidades básicas del ser humano, así como otras dimensiones esenciales para la dignidad, autoestima y seguridad de las personas. De manera similar, la CEPAL (2004) define los proyectos sociales como una unidad mínima de asignación de recursos, compuesta por un conjunto de procesos y actividades integrados que buscan transformar una parte de la realidad, ya sea disminuyendo o eliminando un déficit, o resolviendo un problema mediante la producción o distribución de bienes y servicios que buscan satisfacer las necesidades de grupos que carecen de recursos.

Es así como la implementación de estos proyectos resulta de gran importancia para enfrentar las desigualdades sociales, mejorar las condiciones de vida de las comunidades y fomentar estrategias de desarrollo, actuando, así como un mecanismo para atender las carencias más urgentes y que a su vez permite que las personas accedan a servicios básicos y oportunidades; además, al estar orientados hacia el futuro, también pretenden generar cambios estructurales a largo plazo en los territorios en los que se implementan.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

En este sentido, los proyectos son considerados como herramientas estratégicas para la toma de decisiones de organismos gubernamentales y sociales (Baca-Tavira y Herrera-Tapia (2016), es decir, tanto organizaciones como entidades públicas pueden gestionar estos mismos con el objetivo de resolver problemas específicos y mejorar las condiciones de vida de la población.

Por parte de las entidades públicas, como lo menciona la CEPAL, los proyectos se enmarcan dentro de un programa social, que a su vez es parte de una política social más amplia, la política social prioriza los problemas a abordar y establece las estrategias de intervención (2004), es decir, la implementación de proyectos sociales representa una de las principales vías para materializar las políticas públicas diseñadas con el fin de atender las necesidades de la sociedad, permitiendo así a los gobiernos no solo asignar recursos de manera más eficiente, sino también intervenir en áreas clave para la promoción del desarrollo integral de las comunidades

En este tipo de proyectos, el Estado se presenta como el principal inversionista, destinando sus recursos para llevar a cabo iniciativas que buscan mejorar el bienestar social (Córdoba, 2011). A través de estos proyectos, no solo se busca ejecutar acciones que beneficien a un grupo específico o a una región determinada, sino que también persigue generar impactos positivos que trasciendan lo inmediato.

Estos proyectos pueden dar lugar a mejoras indirectas, como la creación de empleos, el aumento de ingresos fiscales que luego se pueden reinvertir, o el fortalecimiento de la economía local. Aunque en algunos casos el beneficio económico directo no sea evidente, el Estado valora el retorno social, es decir, el impacto en la calidad de vida y en el desarrollo de las comunidades, lo cual justifica la inversión realizada y contribuye a alcanzar un bienestar más equitativo para todos.

A pesar de la importancia de los proyectos sociales, Cohen y Franco (1992) señalan que, las políticas sociales en América Latina han enfrentado diversas falencias que han impactado la implementación de proyectos sociales. Tras la crisis de los años ochenta, los gobiernos mostraron un interés creciente en implementar programas sociales para mitigar el deterioro de las condiciones de vida y evitar la inestabilidad política. Sin embargo, estos esfuerzos han mostrado defectos tradicionales, como el acceso segmentado, donde los servicios sociales del Estado no han sido accesibles para toda la población. A lo largo del tiempo, ciertos grupos privilegiados, como los funcionarios públicos y sectores sindicalizados, han obtenido acceso a prestaciones, mientras que los sectores más pobres, al carecer de poder de organización, han quedado rezagados.

Los autores también señalan falencias como la inercia en la implementación de programas dificulta su reorientación o discontinuación, el hecho de que algunos proyectos carecen de la continuidad necesaria para generar resultados evaluables a largo plazo y la aparición constante de nuevos temas y preocupaciones sociales ha generado la creación de instituciones que, sin la adecuada coordinación, compiten por recursos y espacios de acción, alejando al sistema social de un funcionamiento óptimo.

De igual manera, a nivel nacional la implementación de los mismos suele estar marcada por falencias de distintos tipos, pues a menudo se desarrollan desde una perspectiva centralista y homogénea que no toma en cuenta las particularidades culturales y socioeconómicas de las regiones a las que están dirigidos. Los proyectos suelen enfocarse en soluciones temporales, basadas en la modernización y la integración al mercado, sin reconocer el valor de los sistemas tradicionales de subsistencia que algunas comunidades, como las indígenas, han mantenido sociales (Garzón-Garzón, 2017).

Asimismo, la autora señala que el asistencialismo en los proyectos sociales se manifiesta como una problemática derivada del enfoque centralizado de desarrollo, los

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

prediseñados desde instituciones centrales y aplicados de manera uniforme, no consideran las especificidades culturales, sociales y económicas de cada región. Al enfocarse en soluciones temporales y generalizadas, sin incorporar el conocimiento y las prácticas locales, perpetúan la dependencia estatal y dificultan un desarrollo sostenible. La falta de participación comunitaria en la formulación de los proyectos limita su eficacia y adaptación a las realidades locales, impidiendo un verdadero desarrollo autónomo.

Esta falta de adaptación a las realidades locales puede limitar el impacto a largo plazo, ya que, al finalizar los proyectos, las comunidades no siempre cuentan con las herramientas necesarias para mantener el desarrollo alcanzado, lo cual provoca que, en algunos casos, las comunidades sigan dependiendo del Estado para cubrir sus necesidades, sin que se resuelvan de manera estructural los problemas que enfrentan, manteniendo así la situación de vulnerabilidad una vez la intervención estatal finaliza.

Ante estas falencias en la implementación de proyectos sociales y su impacto limitado, se dio inicio a la gestión de proyectos como una disciplina formal en los años 60, con el objetivo de mejorar la planificación, ejecución y control de los proyectos para asegurar su éxito. En este contexto, surge el Project Management Institute (PMI®), fundado en 1969 en el Georgia Institute of Technology en Atlanta, Georgia. El PMI® se ha consolidado como una organización líder a nivel global en la estandarización de las mejores prácticas en gestión de proyectos. En Colombia, el PMI tiene presencia desde 1998 con el Capítulo Bogotá, al que se sumaron el Capítulo Antioquia en 2016 y el Capítulo Pacífico en 2017, lo que ha permitido una expansión de sus prácticas en distintas regiones del país.

El estándar principal del PMI®, conocido como el Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), se publicó por primera vez en 1996 y ha sido actualizado periódicamente, siendo su séptima edición, lanzada en 2021, la más reciente. Este

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

compendio incluye 10 áreas de conocimiento y 49 procesos, además de incorporar nuevas tendencias como la gestión ágil y un mayor énfasis en el conocimiento estratégico del negocio. La gestión de proyectos, bajo los lineamientos del PMI, divide el ciclo de vida en cinco procesos: iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Este enfoque integral permite abordar de manera más eficiente las distintas dimensiones de los proyectos, ampliando el tradicional triángulo de alcance, tiempo y costos para incluir otras áreas clave, como la gestión de riesgos, adquisiciones y stakeholders.

En Colombia, la formulación de proyectos en el ámbito público se lleva a cabo bajo un marco normativo que busca asegurar la adecuada planificación, ejecución y control de las iniciativas que promueven el desarrollo social y económico del país. En términos generales, este proceso sigue las directrices establecidas por leyes como la Ley 152 de 1994, que define el Sistema Nacional de Planeación, y la Ley 80 de 1993, que regula la contratación estatal, garantizando que los proyectos públicos se ajusten a los principios de eficiencia, transparencia y legalidad.

Además, la formulación de proyectos se apoya en herramientas como el Banco de Proyectos y metodologías estructuradas que permiten una planificación detallada, desde la identificación de necesidades hasta la asignación de recursos, con el objetivo de generar un impacto positivo y sostenible en las comunidades beneficiarias. Las entidades públicas, como las gobernaciones, juegan un papel fundamental en este proceso al adaptar los proyectos a las particularidades locales, aunque muchas veces enfrentan desafíos relacionados con la falta de adaptación a las condiciones culturales y económicas específicas de cada región.

En la Gobernación de Santander, en el marco de trabajar por el desarrollo social y económico del departamento, se han venido impulsando programas de calidad que buscan atender las necesidades más apremiantes de la población. Sin embargo, como en muchos

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

proyectos estatales, se enfrenta el reto de asegurar que las soluciones propuestas sean sostenibles y verdaderamente adaptadas a las particularidades locales.

En este contexto, resulta esencial profundizar en la formulación e implementación de proyectos, con el fin de garantizar que las intervenciones no solo respondan a las demandas inmediatas, sino que generen impactos duraderos y transformaciones estructurales, preguntándose ¿Cuáles serían las prácticas del PMI® que más valor aportarían al diseño e implementación de los proyectos sociales en la Gobernación de Santander?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Identificar las prácticas del PMI® que brindan mayor valor al diseño e implementación de proyectos sociales en la Gobernación de Santander, utilizando como referencia el estudio de caso del proyecto "Implementación de acciones para el fortalecimiento económico que contribuyen a la autonomía laboral de las mujeres del departamento de Santander 2023-2024", liderado por la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar las metodologías utilizadas en la Gobernación de Santander, con especial énfasis en el caso de estudio "Implementación de acciones para el fortalecimiento económico que contribuyan a la autonomía laboral de las mujeres del departamento de Santander", liderado por la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género.
- Revisar los estándares y buenas prácticas del PMI® para su apropiación en los proyectos sociales de la Gobernación de Santander, contribuyendo al logro de su propósito misional.
- Diseñar una ruta de acción para que la Gobernación de Santander, logre apropiarse de las herramientas del PMI® seleccionadas

3. Marco referencial

3.1 Antecedentes

Consultando fuentes bibliográficas en busca de literatura y/o trabajos académicos enfocados en equidad de género, disminución de brechas de desigualdad social, acceso a la educación superior, violencia contra la mujer; se identifican algunos trabajos de grado y artículos con esta temática en la base de datos bibliográfica de la Universidad Industrial de Santander, encontrándose con los siguientes.

En el artículo académico publicado por la UNIVERSIDAD EAN, en la revista Escuela de Administración de Negocios, año 2018, volumen 12, de Prieto Cárdenas (2018), dice que el problema más común que enfrentan las administraciones públicas, es la ausencia de un método eficaz y sistemático para realizar el seguimiento a través de mediciones de avance de la gestión y evaluar los resultados de aquellas iniciativas de inversión que están orientadas a financiar de manera directa y de forma recurrente la operación de las entidades.

En el artículo académico publicado por la UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA, en la revista Ensayos de Economía, año 2019, volumen 29, de Buesaquillo y López (2019), asegura que el déficit fiscal en los países en desarrollo supone un deterioro en la inversión estatal en aspectos como infraestructura, repercutiendo considerablemente en el crecimiento económico y desarrollo social de un país. Este panorama ha hecho necesario acoger mecanismos que permitan responder a dicha problemática, entre los cuales se ha optado por impulsar la inversión privada.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Es así como las Asociaciones Público-Privadas —conocidas como APP— se han establecido como modelo para la mejora del país, al consolidarse una relación y trabajo conjunto entre el sector público y privado para proveer bienes y servicios a los colombianos.

En el artículo académico publicado en la UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA, en la revista *Astrolabio*, año 2020 volumen 25, de Sánchez Agustina (2020), afirma que al menos tres dimensiones en las que se expresa esta desigualdad: los cuidados, el trabajo y la violencia. Es menester de este artículo realizar un estudio del impacto de la pandemia en estas tres dimensiones, buscando aportar a la reflexión para la acción que permita repensar un mundo post pandemia, donde la perspectiva de género no se constituya como una agenda coyuntural de los gobiernos, sino como un elemento fundamental en la transformación de nuestras sociedades.

Así mismo, en la revista especializada en sociología jurídica y política *NOVUM JUS*, año 2022, Vol.16 se publicó un artículo de Picarella Lucia (2022) en cual estudia como la lucha por la equidad o la igualdad de género ha adquirido mayor relevancia en las últimas décadas en América Latina y en particular en Colombia. Sin embargo, cuenta con antecedentes significativos desde la época colonial. Sus mayores expresiones se pusieron de manifiesto durante el proceso independentista, pero luego fueron incrementándose con la mayor consolidación de la vida republicana, en la medida en que otras contradicciones sociales e ideológicas se intensificaban.

En tanto ha aumentado el protagonismo de las mujeres en la vida socioeconómica, política y cultural en esta región, se ha tomado mayor conciencia de que la igualdad de género —dadas las naturales diferencias no solo biológicas, sino también de las funciones societales entre hombres y mujeres— constituye una utopía abstracta. Sin embargo, las luchas por la equidad de género expresan un derecho humano algo más realizable, aunque no menos utópico, pero sin duda concreto.

También se logra acceder a la Revista de TRANS – PASANDO FRONTERAS, la cual en su volumen 20 del año 2022, publicó un artículo de Cortes Ruano (2022) en donde se analiza el cómo a lo largo de los años las relaciones diplomáticas entre Estados Unidos y Colombia, enfocadas en el mejoramiento del ámbito educativo, han contribuido para disminuir la amplitud de las brechas existentes en el acceso a la educación superior de calidad de la población afrocolombiana (mujeres), mediante programas diseñados con el objetivo de motivar el liderazgo y fortalecer el intercambio tanto educativo como cultural de las comunidades negras.

El sitio web Business Wire en español, publica un artículo escrito por Karen Flanagan y Megan Maguire (2015) en donde resaltan el hecho de que las organizaciones con mejor desempeño (es decir, aquellas que logran completar a tiempo el 80 por ciento de los proyectos o más, dentro del presupuesto y habiendo cumplido los objetivos originales) demuestran que aplicar prácticas de gestión de proyectos, programas y carteras de eficacia probada reduce los riesgos, costos y mejora las tasas de éxito. Este enfoque hace hincapié en la necesidad de que todas las organizaciones reduzcan las pérdidas de tiempo y las prácticas inútiles y aumenten la productividad, dando prioridad a las

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

habilidades fundamentales, como es el caso de la transferencia de conocimiento, gestión de riesgos, agilidad organizacional y la materialización de los beneficios. Construyendo una cultura en torno a un modo de pensar la gestión de proyectos, las organizaciones estarán en mejores condiciones de generar una ventaja competitiva sostenible.

El ingeniero Magno Rogelio Escobar (2020), luego de presentar su tesis de maestría en la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (PUCP), titulada “La Implementación de una oficina de gestión de proyectos PMO bajo el estándar PMI® para los proyectos financiados por Fondecyt” (2020) concluye que la implementación de buenas prácticas del PMI® permitirá mejorar la capacidad de respuesta en la Oficina Administradora de Proyectos (OAP), respecto a la atención de requerimientos. También menciona que mejora el planeamiento en las áreas de conocimiento de cronograma, riesgos, adquisiciones y comunicación permitirán que la OAP disminuya su tiempo de respuesta a los distintos requerimientos gestionados para el desarrollo de las actividades planificadas en los proyectos de investigación. De igual manera que el aumento del porcentaje de entregables económicos y financieros que son enviados con calidad y oportunidad; y el porcentaje de proyectos concluidos en el plazo establecido, permitirá la reducción en la cartera de proyectos que son gestionados por cada especialista. La Reducción del porcentaje de proyectos que tienen modificación presupuestal permitirá agilizar la atención de requerimientos en la fase de ejecución del proyecto.

En el artículo académico publicado por la UNIVERSIDAD SANTO TOMAS, en la revista CIFE, año 2019, volumen 21, de Caicedo, Fernández y Ortiz (2019), sobre el fortalecimiento de la dirección de proyectos de una fundación en el sector educativo en

Colombia con un enfoque de oficina de proyectos Estudio de Caso; se pudo establecer que, siendo una empresa enfocada a desarrollar consultoría en contratación pública orientada a proyectos, la fundación carece de metodologías de gestión de proyectos claramente definidas y documentadas, repercutiendo directamente en el resultado esperado y en los procesos de seguimiento y gestión que la fundación debe realizar. Como respuesta a estas problemáticas, se plantea un fortalecimiento de la dirección de proyectos con un enfoque de oficina de proyectos que pueda proveer servicios de apoyo; todo esto alineado a la metodología del PMI, en procura de obtener una alineación de la estrategia con el portafolio de proyectos, mejorar el cumplimiento de los objetivos trazados, mejorar las competencias internas en gestión de proyectos y reforzar la cultura organizacional.

3.2 Marco teórico

Para el presente trabajo de investigación se emplearán tres enfoques teóricos principales: la teoría de gestión de proyectos, la teoría de gobernanza y la teoría del postdesarrollo. Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, se espera identificar cómo las prácticas recomendadas por el PMI® pueden aportar valor al diseño e implementación de proyectos sociales, optimizando su planificación, ejecución y control.

Por su parte, la teoría de gobernanza pretende analizar cómo la Gobernación de Santander gestiona actualmente sus proyectos entendiéndolos. Esta presenta un marco de gobernabilidad interno y externo de cara al proceso de que se desarrolla en el entramado de los proyectos sociales desde su planeación interna hasta las relaciones desarrolladas con las poblaciones hacia quien van dirigidos los mismos. Finalmente, la teoría del postdesarrollo aportará una mirada crítica hacia los enfoques tradicionales de desarrollo,

invitando a cuestionar los modelos asistencialistas y a explorar prácticas que valoren el conocimiento local, permitiendo un desarrollo adecuado a las realidades de las comunidades del departamento.

Así pues, desde la gestión de proyectos la gestión de los mismos es un proceso que requiere no solo de una metodología clara y efectiva, sino también de condiciones políticas y organizacionales adecuadas para su correcta implementación. Martínez (1998) señala que, aunque la gestión de proyectos puede tener éxito incluso en condiciones políticas subóptimas, la capacidad de superarlas depende de factores clave como la creación de alianzas, la legitimidad institucional y la preservación de criterios técnicos frente a presiones clientelistas y burocráticas, señalando entonces que para que los proyectos sociales sean eficaces, es esencial la coherencia entre las políticas, programas y proyectos, además de contar con un diseño estratégico que integre los diversos actores e instituciones que intervienen en su ejecución.

Desde esta perspectiva, la teoría de gestión de proyectos descrita por el autor permite analizar las relaciones internas y externas de la Gobernación de Santander en la formulación e implementación de sus proyectos sociales. Internamente, esta teoría subraya la importancia de una adecuada articulación entre las políticas macroeconómicas y sociales, asegurando que los proyectos no se vean afectados negativamente por otras decisiones públicas.

Para la Gobernación de Santander, esto implica la necesidad de coordinar sus iniciativas con otras instituciones del sector público, manteniendo una línea clara de coherencia en las acciones de las distintas dependencias involucradas en la ejecución de políticas sociales. Razón por la cual la capacidad de gobernanza y concertación es crucial para asegurar que las políticas implementadas no operen de forma aislada, sino que integren los esfuerzos de diversas agencias públicas, privadas y comunitarias, garantizando así una acción más cohesionada y efectiva (Martínez, 1998).

En cuanto a las relaciones externas, la teoría pone de manifiesto la importancia de contar con proyectos que no solo respondan a las necesidades inmediatas, sino que también integren las particularidades socioculturales y económicas de las poblaciones meta, lo cual desde el presente trabajo se alinea con las oportunidades que existen en la Gobernación de Santander para promover un desarrollo más equitativo y adaptado a las realidades locales, evitando la imposición de modelos homogéneos de desarrollo.

No obstante, también desde esta teoría también se subraya la necesidad de contar con organizaciones sociales capaces de colaborar con las instituciones pública, dado que la participación de las organizaciones de la sociedad civil puede ser un factor clave para la sostenibilidad de los proyectos. Partiendo del hecho de que la gestión de proyectos no debe concebirse de manera aislada, sino como un proceso interinstitucional que fomente la colaboración y la complementariedad entre actores públicos y privados, lo que a su vez permite una mayor flexibilidad en la adaptación de los proyectos a las necesidades específicas de las comunidades.

En este sentido, se considera que la gobernación tiene la posibilidad de superar el asistencialismo tradicional al fomentar una participación más activa de las comunidades en la formulación y ejecución de los proyectos, integrando sus conocimientos locales y creando proyectos que promuevan la autosuficiencia. Lo cual a su vez se encuentra aunado a la relevancia la asignación de recursos en el proceso, pues la gestión eficaz requiere que los proyectos sean concebidos como unidades básicas de acción, donde la programación, el financiamiento y la evaluación sean elementos determinantes para su éxito.

Lo cual, para la Gobernación de Santander se traduce en la necesidad de contar con sistemas de planificación que permitan una asignación eficiente de los recursos, tanto financieros como humanos, asegurando que cada proyecto social tenga metas claras, resultados específicos y un impacto medible. Además de hacer énfasis en la importancia de la transparencia y el control social, algo que puede ser aprovechado por la gobernación para fomentar un mayor nivel de rendición de cuentas y participación ciudadana en los proyectos que ejecuta (Martínez, 1998).

La gestión de proyectos, como plantea Martínez (1998), destaca la necesidad de un marco organizacional y político adecuado para la correcta ejecución de proyectos, en especial aquellos de naturaleza social. La gobernanza, entendida como la forma en que se orientan y regulan las organizaciones, aporta una visión complementaria en este proceso, pues esta colabora a que las herramientas implementadas en el marco de la gestión se desarrollen en un entorno que promueva la transparencia, la rendición de cuentas y la

participación de los actores involucrados, ya sean instituciones públicas o las comunidades beneficiarias.

Ante esto, Treviño (2010) plantea la capacidad de la gobernanza para generar legitimidad a través de la participación ciudadana, la transparencia y el control social, en el caso de la Gobernación de Santander, la gobernanza podría analizarse desde su capacidad para articular la implementación de proyectos sociales con las necesidades y expectativas de las comunidades locales, superando así las barreras tradicionales que han limitado la sostenibilidad de estos proyectos.

De acuerdo con Treviño (2010), la gobernanza no se limita a garantizar la legalidad de las políticas públicas, sino que también debe promover la participación activa de los ciudadanos, lo cual permite alinear los resultados de los proyectos con los objetivos estratégicos a largo plazo. Por su parte, Kaufmann, Kraay y Mastruzzi (2009) destacan que la gobernanza implica no solo la formulación de políticas, sino también el monitoreo y la evaluación de su implementación, abriendo así la posibilidad de examinar si las políticas públicas y los proyectos sociales se encuentran están diseñados con un enfoque centralizado o si incluyen mecanismos que promuevan la descentralización.

Para el caso de la Gobernación de Santander, esta teoría posibilita el análisis sobre cómo se gestionan las responsabilidades dentro del proceso de formulación e implementación de proyectos sociales, identificando las estructuras de poder y las dinámicas de toma de decisiones que pueden influir en el éxito o fracaso de estas iniciativas. De manera congruente, Infrastructure and Projects Authority (2020) subraya

que una gobernanza bien estructurada proporciona mecanismos claros para la asignación de responsabilidades, la rendición de cuentas y la toma de decisiones a lo largo del ciclo de vida de un proyecto.

Así, se considera que, en el caso de la Gobernación de Santander, este enfoque podría servir para evaluar si las estructuras de gobernanza existentes son apropiadas para los proyectos sociales que se están implementando, o si requieren ajustes que mejoren la eficacia en la asignación de recursos y la coordinación interinstitucional. Además, de destacar la importancia de la coherencia en las acciones de las distintas agencias públicas, privadas y comunitarias, lo que es esencial para evitar duplicidades y asegurar que los proyectos se alineen con las metas de desarrollo territorial y social.

Es por esto que se considera importante el aporte realizado por Denhardt y Denhardt (2007), quienes resaltan la importancia de fortalecer la sociedad civil como una condición indispensable para lograr una gobernanza democrática y participativa. Fortalecimiento particularmente relevante para la Gobernación de Santander, ya que desde este se podría analizar en qué medida las comunidades locales están involucradas en la formulación de los proyectos y cómo se integran sus aportes en el diseño e implementación de las políticas sociales, considerando cómo la gobernanza fomenta la colaboración entre el gobierno y las organizaciones comunitarias, así como si se promueven procesos participativos que empoderen a las comunidades y fortalezcan su capacidad de tomar decisiones que afecten su propio desarrollo.

Finalmente, se retoma el paradigma de la circularidad de las intenciones propuesto por Hewitt (1998), que señala cómo la búsqueda de un bien social a través de la gobernanza puede, en algunos casos, generar efectos contrarios a los esperados. Esto resulta relevante para el caso planteado, donde los proyectos sociales, aunque bien intencionados, podrían no generar los resultados deseados si no se consideran adecuadamente las dinámicas de poder locales y las condiciones socioeconómicas específicas de las comunidades beneficiarias.

Pues a través del análisis de la gobernanza, se podría evaluar si las políticas implementadas están realmente fortaleciendo la participación ciudadana y promoviendo un desarrollo equitativo, o si, por el contrario, están reproduciendo estructuras de dependencia o asistencialismo que limitan el empoderamiento de las comunidades.

A medida que se exploran las teorías de gestión de proyectos y gobernanza, surge la necesidad de integrar una visión crítica que cuestione los enfoques tradicionales de desarrollo. La teoría del postdesarrollo, propuesta por Arturo Escobar ofrece un enfoque alternativo que desafía las narrativas hegemónicas del desarrollo y propone un replanteamiento de las prácticas y conocimientos impuestos por las potencias dominantes.

Mientras la gestión de proyectos y la gobernanza buscan optimizar la planificación y ejecución de los proyectos desde un marco técnico y organizacional, el postdesarrollo invita a repensar las bases mismas de esos proyectos, considerando la posibilidad de un desarrollo que no esté mediado únicamente por los modelos occidentales o las lógicas de mercado.

La teoría del postdesarrollo, como la define Escobar (2005), propone una desconstrucción del desarrollo tradicional, entendiendo que este no es simplemente un proceso técnico o neutral, sino una construcción discursiva que ha sido utilizada como herramienta de poder y dominación. El postdesarrollo sugiere que el concepto de desarrollo ha servido para clasificar a los países del Sur global como subdesarrollados, imponiendo sobre ellos prácticas y políticas que no necesariamente responden a sus realidades.

Pues en lugar de mejorar las condiciones de vida de las poblaciones, estas políticas han replicado estructuras de control y dependencia, muchas veces en beneficio de los países del Norte. Escobar (2018) también subraya que las alternativas al desarrollo convencional deben encontrarse en los movimientos de base y en las comunidades locales, rurales y urbanas. En el contexto de Santander, esto significa que se debe prestar atención a cómo las poblaciones indígenas, campesinas y rurales interactúan con los proyectos propuestos por la gobernación.

La teoría del postdesarrollo plantea que, en lugar de imponer modelos de desarrollo universales, se debería fomentar el reconocimiento y la revalorización de los saberes locales y las formas de organización propias de estas comunidades. Esto abre la posibilidad de analizar si la Gobernación de Santander, en su diseño e implementación de proyectos, está fomentando prácticas verdaderamente sostenibles y culturalmente adecuadas, o si sigue respondiendo a paradigmas externos que perpetúan la dependencia.

Así pues, en lugar de centrarse en modelos impuestos externamente, el postdesarrollo aboga por la creación de espacios donde las comunidades locales puedan participar activamente en la generación de alternativas que respondan a sus propias necesidades y aspiraciones, lo cual, aplicado al contexto de la Gobernación de Santander, sugiere la necesidad de cuestionar si los proyectos sociales promovidos desde el Estado permiten la emergencia de voces y conocimientos locales, o si, por el contrario, reproducen las estructuras tradicionales que han limitado la autonomía y participación de las comunidades en el proceso de desarrollo.

Finalmente, se considera que la integración de la teoría de gestión de proyectos, la teoría de gobernanza y la teoría del postdesarrollo ofrece un marco comprensivo y crítico para analizar los proyectos sociales en la Gobernación de Santander. La gestión de proyectos proporciona las herramientas técnicas necesarias para optimizar su diseño y ejecución, mientras que la gobernanza asegura la correcta distribución del poder, la rendición de cuentas y la participación de los actores involucrados.

Por su parte, la teoría del postdesarrollo cuestiona las narrativas tradicionales del desarrollo, proponiendo un enfoque centrado en los saberes locales y en la autonomía de las comunidades. Juntas, estas teorías permiten abordar la implementación de proyectos desde una perspectiva integral que no solo busca la eficiencia operativa, sino también el empoderamiento social y cultural de las comunidades locales.

4. Metodología

Este estudio se basa en una perspectiva cualitativa y sigue un diseño metodológico descriptivo. Denzin y Lincoln (2005) definen la investigación cualitativa como aquella que busca explorar y comprender en profundidad los fenómenos sociales y humanos a través de la recolección y análisis de datos subjetivos y no numéricos.

En consecuencia, el presente estudio emplea un estudio de caso único, centrado en la Gobernación de Santander, el cual permite un análisis detallado de las prácticas de gestión de proyectos, gobernanza y enfoques de desarrollo en esta institución. Yin (2009) señala que el estudio de caso único es particularmente adecuado cuando se busca entender fenómenos dentro de su contexto real y cuando el caso presenta características únicas o representativas que justifican un análisis profundo.

El estudio de caso permitirá explorar aspectos como:

- Las prácticas actuales de gestión de proyectos.
- Las barreras enfrentadas en la implementación de estándares internacionales.
- Las oportunidades de mejora detectadas a partir de las experiencias institucionales.

Perspectiva cuantitativa: diseño correlacional

Paralelamente, el enfoque cuantitativo se basa en un diseño correlacional que permitirá identificar relaciones significativas entre la aplicación de la MGA y los resultados obtenidos en términos de cumplimiento de metas y objetivos. Este diseño será implementado mediante el análisis estadístico de datos obtenidos a través de encuestas estructuradas aplicadas a los funcionarios públicos. Dicho análisis buscará establecer correlaciones entre variables como la percepción de la eficacia de la MGA, la satisfacción de los beneficiarios y los resultados medibles de los proyectos implementados.

4.1 Técnicas de recolección de información

Entrevista semiestructurada:

Se utilizó esta técnica para obtener información detallada de los actores clave involucrados en la formulación e implementación de proyectos en la Gobernación de Santander. Las entrevistas permitirán explorar percepciones, experiencias y conocimientos específicos sobre las prácticas de gestión, gobernanza y desarrollo. Según Flick (2009), la entrevista semiestructurada es útil para obtener una visión profunda de los fenómenos sociales al permitir una conversación fluida que sigue una guía preestablecida pero flexible.

Diseño de las preguntas:

- Las preguntas de las entrevistas se construirán basándose en un marco teórico previamente definido, abordando dimensiones clave como la planificación estratégica, la ejecución de proyectos y la percepción sobre el cumplimiento de objetivos.

- Se incluirán preguntas abiertas y flexibles que faciliten la profundización en temas relevantes según las respuestas de los entrevistados.

Procedimiento para la selección de participantes:

- Los entrevistados serán seleccionados mediante un muestreo intencionado, asegurando la representación de las diferentes áreas involucradas en los procesos de gestión de proyectos.
- Se buscará incluir participantes con diversos niveles de experiencia y responsabilidad, con el fin de obtener una perspectiva integral.

Revisión bibliográfica

Se realizará una revisión exhaustiva de la literatura relevante sobre las teorías de gestión de proyectos, gobernanza y postdesarrollo, además de documentos oficiales y normativos de la Gobernación de Santander. Esta técnica, descrita por Bowen (2009), permitirá contextualizar los hallazgos y contrastarlos con estudios previos y marcos teóricos pertinentes.

4.2 Análisis de información

Una vez recopilada la información, las entrevistas fueron transcritas y los datos obtenidos se sometieron a un análisis basado en categorías deductivas (derivadas de la teoría) e inductivas (emergentes de los datos recopilados). Para el análisis de datos cualitativos se utilizó el software Atlas.ti, una herramienta ampliamente utilizada para codificar, categorizar y analizar información cualitativa de manera sistemática (Frieze, 2014).

Construcción y refinamiento de categorías

Se definirán categorías deductivas basadas en los conceptos clave derivados de la revisión teórica, como “Eficiencia de la MGA” o “Barreras administrativas”. Adicionalmente, se integrarán categorías inductivas que emerjan durante el análisis, como “Limitaciones en la colaboración interinstitucional” o “Percepción de los beneficiarios sobre los proyectos”.

Triangulación de datos

Para garantizar la validez de los hallazgos, se llevará a cabo una triangulación de datos, comparando la información obtenida a través de entrevistas, encuestas y revisión documental. Esto permitirá corroborar resultados y establecer conexiones sólidas entre las diferentes fuentes de información (Denzin, 2009).

Tabulación y análisis de resultados cuantitativos

Los datos recolectados mediante encuestas serán procesados utilizando herramientas estadísticas descriptivas y análisis correlacional. Este análisis permitirá identificar tendencias, patrones y relaciones significativas entre las variables estudiadas. Se empleará software especializado como SPSS o Excel para realizar estas tareas.

4.3 Procedimiento para el Desarrollo del Trabajo

Etapa inicial: planificación

- Elaboración del marco teórico y definición de objetivos específicos.
- Diseño de instrumentos de recolección de datos, incluyendo guías de entrevistas y cuestionarios para las encuestas.

Etapa de recolección de datos

- Aplicación de entrevistas semiestructuradas a los actores clave.
- Distribución de encuestas a una muestra representativa de funcionarios públicos.
- Revisión de documentos oficiales y normativos, así como de informes de gestión.

Etapa de análisis

Procesamiento de los datos cualitativos mediante codificación en Atlas.ti.

- Tabulación y análisis estadístico de los resultados cuantitativos.
- Integración de hallazgos cualitativos y cuantitativos mediante técnicas de triangulación.

Etapa final: interpretación y redacción

- Interpretación de los resultados en función de los objetivos planteados.
- Redacción de conclusiones y recomendaciones para el fortalecimiento de la gestión de proyectos en la Gobernación de Santander.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Resultados que se esperan

- Proporcione un diagnóstico detallado sobre la efectividad de la MGA en la Gobernación de Santander.
- Identifique las fortalezas y debilidades de las prácticas actuales de gestión de proyectos.
- Ofrezca recomendaciones basadas en evidencia para optimizar los procesos de planeación, ejecución y seguimiento de proyectos.
- Contribuya al diseño de políticas públicas más efectivas y alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible.

5. Resultados

5.1 Identificar y analizar las metodologías utilizadas para el diseño, construcción, aprobación e implementación en la Secretaría de la Mujer de la Gobernación de Santander tomando como caso de estudio el proyecto "Implementación de acciones para el fortalecimiento económico que contribuyan a la autonomía laboral de las mujeres del departamento de Santander"

5.1.1 Proceso utilizado por la Gobernación de Santander para la maduración de proyectos

La financiación de proyectos sociales de inversión pública en Colombia está estrictamente regulada por un marco normativo que establece los procedimientos que deben seguir las administraciones departamentales. Este conjunto de normativas tiene como finalidad asegurar que los proyectos se formulen, evalúen, y ejecuten de manera eficiente, efectiva y transparente, alineándose con las políticas nacionales y regionales.

En este sentido, la Ley 152 de 1994 (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo) y el Decreto 111 de 1996 (Estatuto Orgánico del Presupuesto) son fundamentales, ya que regulan la planificación, ejecución y control de los recursos públicos destinados a la inversión. Adicionalmente, la Ley 819 de 2003, que establece la responsabilidad fiscal y la sostenibilidad de los proyectos, refuerza la necesidad de que estos sean financieramente viables y sostenibles. Estas disposiciones normativas son operativizadas mediante la

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Metodología General Ajustada (MGA), que se presenta como una herramienta clave para la formulación de proyectos en el país.

La Metodología General Ajustada (MGA) es una metodología establecida por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para la formulación de proyectos de inversión pública. La MGA se estructura como una secuencia ordenada de información que se integra sistemáticamente para facilitar la toma de decisiones y la gestión de estos proyectos.

Esta metodología responde al mandato legal definido en el artículo 343 de la Constitución Política y en el artículo 49 de la Ley 152 de 1994, los cuales facultan al DNP para organizar metodologías, criterios y procedimientos que permitan la integración de sistemas de planeación y la creación de una Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos. La MGA es de aplicación general para cualquier proyecto de inversión pública, independientemente de su sector o fase, y su diseño ajustado ha evolucionado a lo largo del tiempo para adaptarse a las necesidades operativas del país.

El proceso de formulación de proyectos mediante la MGA se divide en varias etapas claramente definidas. La primera de ellas es la etapa de preinversión, que marca el inicio del proceso de planeación. Esta etapa se subdivide en tres fases: perfil, prefactibilidad y factibilidad. En la fase de perfil, se recopila información secundaria para identificar la situación problemática o la oportunidad y evaluar preliminarmente las alternativas posibles.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Luego, en la fase de prefactibilidad, se profundizan los estudios técnicos especializados sobre las alternativas seleccionadas, reduciendo la incertidumbre y permitiendo la selección de la mejor opción. Finalmente, en la fase de factibilidad, se detallan los aspectos técnicos, legales, institucionales y financieros de la alternativa seleccionada, concluyendo con la viabilidad del proyecto, lo cual habilita su avance a la etapa de inversión si los resultados son positivos.

La etapa de inversión comienza una vez asegurados los recursos financieros y se extiende hasta el cierre de la ejecución financiera del proyecto. Durante esta fase, se lleva a cabo un seguimiento continuo de las actividades planificadas para garantizar que el proyecto avanza según lo previsto, realizando los ajustes necesarios en caso de ser requeridos.

Posteriormente, se da paso a la etapa de operación, en la cual los productos del proyecto entran en funcionamiento y comienzan a generar los beneficios esperados. Esta etapa incluye la puesta en marcha, operación y mantenimiento de los bienes o servicios entregados, así como una evaluación posterior que analiza el cumplimiento de las metas y resultados generados, aportando insumos valiosos para la planificación de futuros proyectos.

No obstante, para la formulación de los proyectos se siguen unos pasos establecidos por la metodología de Marco Lógico, comenzando así con la identificación del problema central o la oportunidad que se busca abordar. En esta fase, se delimita la situación problemática mediante la construcción de un árbol de problemas que permite

entender las causas y efectos asociados. Además, se lleva a cabo un análisis de los actores involucrados, categorizándolos como beneficiarios, cooperantes, oponentes o perjudicados, y se define la población objetivo que se beneficiará directamente del proyecto.

Una vez identificado el problema, se procede a la preparación del proyecto. Esta etapa incluye la definición de objetivos a partir del árbol de problemas, transformando las situaciones negativas en condiciones positivas alcanzables. Se identifican y configuran posibles alternativas de solución, las cuales son evaluadas y filtradas para seleccionar la más viable. Para asegurar la viabilidad de la alternativa seleccionada, se realizan estudios detallados que abordan aspectos técnicos, legales, ambientales y financieros.

La evaluación del proyecto es una etapa crucial, donde se analizan los costos y beneficios de cada alternativa, considerando su impacto económico, social y ambiental. Se utiliza el Valor Presente Neto (VPN) como uno de los indicadores clave para esta evaluación, lo que permite seleccionar la alternativa que ofrece mayores beneficios netos. Con la alternativa seleccionada, se procede a la programación del proyecto, estableciendo indicadores y metas que guiarán su ejecución. También se planifica la regionalización de los recursos y la focalización en políticas transversales para asegurar la efectividad del proyecto.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Dentro de este contexto el Banco de Proyectos de Inversión Nacional (BPIN) es una herramienta fundamental en la gestión de la inversión pública en Colombia, todos los proyectos de inversión que buscan financiación con recursos públicos deben ser registrados en el BPIN, lo cual es un requisito indispensable para su aprobación y posterior asignación de recursos. Este sistema, gestionado por el DNP, permite el registro, organización, evaluación y seguimiento de los proyectos, asegurando que estos cumplan con los criterios de viabilidad y sostenibilidad.

Existen diferentes bancos de proyectos a nivel nacional y territorial, cada uno especializado según la fuente de financiación, ya sea el Presupuesto General de la Nación, recursos propios de departamentos y municipios, o recursos del Sistema General de Regalías. La transferencia de proyectos a estos bancos solo es posible una vez que han sido formulados y registrados mediante la MGA, lo que garantiza un proceso estandarizado y riguroso en la gestión de la inversión pública.

Estos proyectos, una vez ingresados en la plataforma correspondiente, deben pasar por un proceso de viabilidad y registro. Existen varios bancos de proyectos, entre ellos el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP) para aquellos que se financian con recursos del Presupuesto General de la Nación, el SUIFP Territorio para proyectos que utilizan recursos propios de departamentos y municipios, y el Sistema Nacional de Regalías (SUIFP-SGR) para los que dependen del presupuesto de regalías. Solo pueden transferirse a estos bancos proyectos previamente formulados y registrados bajo la Metodología General Ajustada (MGA).

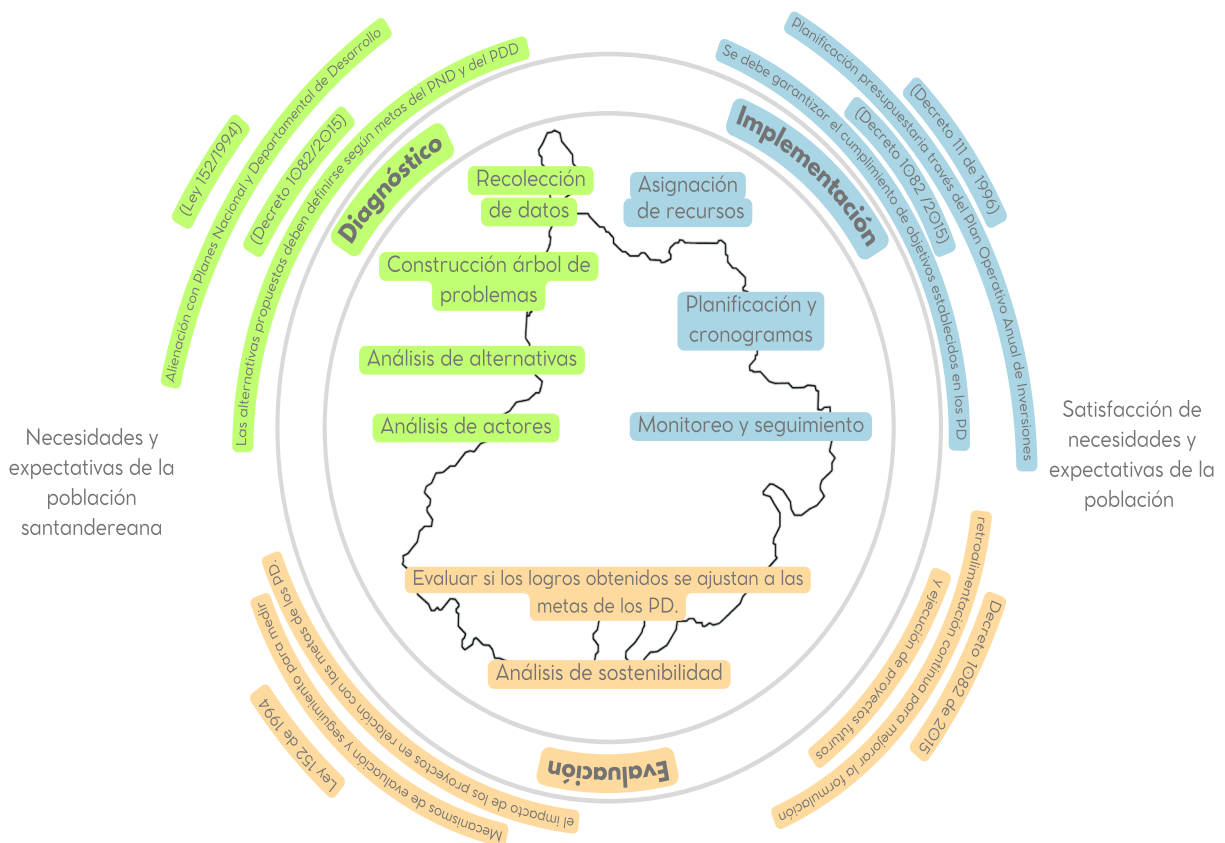
LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

El proceso de viabilidad puede variar dependiendo del banco al que se transfiera el proyecto, por lo que es crucial conocer las fuentes de financiación disponibles y asegurarse de cumplir con todos los requisitos y soportes exigidos. Este proceso está respaldado normativamente por la Ley 152 de 1994, el Decreto 111 de 1996, y el Decreto 1082 de 2015, que regulan las condiciones para la planificación y gestión de proyectos de inversión pública en Colombia.

A nivel departamental, como en el caso de la Gobernación de Santander, la Secretaría de Planeación desempeña un rol esencial en la administración del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Departamental. Esta dependencia no solo se encarga de brindar asistencia técnica a municipios y otras entidades en la priorización, gestión y formulación de proyectos, sino que también garantiza que estos proyectos cumplan con las normativas y procedimientos establecidos, asegurando así su viabilidad y sostenibilidad.

Ahora bien, la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género de la Gobernación de Santander juega un papel crucial en la promoción y ejecución de proyectos que buscan fortalecer la autonomía laboral de las mujeres en la región. En este contexto, la implementación de acciones para el fortalecimiento económico se erige como un objetivo primordial que busca no solo mejorar las condiciones laborales de las mujeres, sino también empoderarlas en el ámbito económico, lo que resulta esencial para su desarrollo personal y profesional.

Figura 1 - Proceso de Formulación de Proyectos General



5.1.2 Construcción y aprobación del proyecto

El proyecto "Implementación de acciones para el fortalecimiento económico que contribuyan a la autonomía laboral de las mujeres del departamento de Santander" es una iniciativa impulsada por la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género de la Gobernación de Santander. Este proyecto tiene como objetivo primordial brindar asistencia técnica y apoyo económico a 1.500 mujeres santandereanas, priorizando a aquellas en situación de vulnerabilidad, como mujeres rurales, madres comunitarias, víctimas del conflicto armado y madres cabeza de familia.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Para alcanzar este objetivo, el proyecto se enmarca en las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Departamental “Santander Siempre Contigo y para el Mundo 2020-2023”, las cuales buscan fortalecer la inclusión social y la igualdad de género en el ámbito económico y laboral. En particular, el proyecto se desarrolla dentro de las metas 511 y 512, que plantean una estrategia integral para mejorar la calidad de vida de las mujeres mediante el acceso a recursos financieros y capacitación que les permita generar ingresos de manera sostenible.

En el marco de la Meta 511, el enfoque está dirigido a apoyar proyectos productivos individuales que promuevan la independencia económica, mientras que la Meta 512 se enfoca en fortalecer organizaciones colectivas de mujeres, fomentando la cohesión y el desarrollo de iniciativas asociativas que puedan sostenerse en el tiempo.

Según la Gobernación de Santander (2023) la planificación del proyecto se fundamentó en un diagnóstico exhaustivo de las necesidades y condiciones socioeconómicas de las mujeres en Santander. Estudios recientes realizados por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario en el Índice Departamental de Competitividad señalan que, aunque Santander ocupa una posición destacada en términos de sostenibilidad ambiental y calidad educativa, persisten desafíos importantes en cuanto al acceso a oportunidades económicas y laborales para las mujeres.

Figura 2 - Tasa de Participación y Ocupación Laboral por Género en Santander (2010-2022)



Nota. Tomado del Observatorio de Mujer y Equidad de Género Santander.

La gráfica refleja una persistente brecha de género en el ámbito laboral en Santander, evidenciando que las mujeres enfrentan mayores niveles de desempleo en comparación con los hombres. Esta desigualdad se acentúa particularmente en las zonas rurales, donde el acceso al empleo para las mujeres es aún más limitado. La tendencia histórica muestra una participación laboral femenina más baja, lo que sugiere la necesidad de implementar políticas públicas y programas específicos que aborden las barreras estructurales y culturales que restringen el acceso y la permanencia de las mujeres en el mercado laboral.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Las estadísticas indican que, a pesar de representar más de la mitad de la población, las mujeres santandereanas enfrentan mayores tasas de desempleo en comparación con los hombres, especialmente en zonas rurales donde los índices de pobreza y la falta de infraestructura limitan su integración en el mercado laboral formal. Además, la situación es aún más compleja para aquellas en condiciones de discapacidad, mujeres LGBTIQ+, y comunidades afrodescendientes e indígenas, quienes deben superar barreras adicionales como la discriminación y el escaso acceso a servicios de educación y salud.

La iniciativa ha establecido indicadores específicos para evaluar su progreso y efectividad. En la Meta 511, uno de los indicadores clave es el número de mujeres beneficiarias, que permite medir el alcance de la asistencia técnica y el apoyo económico brindados, así como su impacto en la generación de ingresos. Otro indicador relevante es el porcentaje de ejecución financiera, que asegura que los recursos asignados se utilicen de manera eficaz, cumpliendo con los objetivos presupuestarios establecidos.

En el caso de la Meta 512, el indicador principal es el número de organizaciones de mujeres fortalecidas, lo que refleja el avance en el empoderamiento colectivo y la consolidación de redes de apoyo económico. Al igual que en la Meta 511, se monitorea el nivel de ejecución del presupuesto comprometido, un aspecto fundamental para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo colectivo.

En este sentido, la construcción del proyecto siguió una serie de metodologías bien definidas, especialmente la Metodología General Ajustada (MGA), la cual se ha adaptado para cumplir con las particularidades del contexto local. Según lo mencionado por los funcionarios de la Gobernación, la MGA ha sido el eje estructural de la construcción del proyecto desde su fase inicial.

Un aspecto destacado en este proceso fue la identificación de las necesidades específicas de las mujeres en situación de vulnerabilidad. El árbol de problemas, un componente clave de la metodología de marco lógico, permitió identificar los problemas principales que enfrentan estas mujeres en el ámbito laboral y económico, este enfoque metodológico, que descompone los problemas en sus causas y efectos, fue mencionado en las entrevistas como esencial para construir un diagnóstico preciso del contexto (E1FP).

La construcción del proyecto también se basó en la integración de diversos estudios previos. Según los entrevistados, se realizaron estudios técnicos y sociales, en los que se analizó el impacto que el proyecto podría generar en las comunidades beneficiadas. Estos estudios permitieron definir con mayor precisión las líneas de intervención, asegurando que los recursos estuvieran alineados con las necesidades identificadas (E2FP).

Asimismo, la metodología se apoyó en la socialización de las necesidades con la comunidad. Los talleres provinciales fueron clave para asegurar que las voces de las mujeres beneficiarias se integraran al diseño del proyecto. A través de estos espacios de participación, se validaron las problemáticas identificadas, asegurando que las intervenciones estuvieran bien fundamentadas en la realidad de las mujeres rurales, madres comunitarias, y víctimas del conflicto armado (E3FP).

Ahora bien, para la aprobación del proyecto los funcionarios entrevistados señalaron que el proyecto fue registrado y evaluado mediante el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Departamental (BPID), una herramienta clave para garantizar que el proyecto cumpliera con los criterios de viabilidad establecidos (E4FP).

Uno de los elementos más importantes en este proceso fue la integración del proyecto con el Plan de Desarrollo Departamental. Este paso fue crucial para asegurar la alineación del proyecto con las metas estratégicas del gobierno departamental, como lo son las metas 511 y 512, que se enfocan en proporcionar apoyo económico y técnico a las mujeres en situación de vulnerabilidad, así como en fortalecer sus organizaciones productivas (E3FP).

Además, en la etapa de aprobación, se llevaron a cabo revisiones intersectoriales con las distintas secretarías de la Gobernación para asegurar la viabilidad del proyecto desde diferentes enfoques (E2FP). Este paso fue esencial para que el proyecto obtuviera los avales necesarios, especialmente en términos de la viabilidad financiera y de la infraestructura necesaria para apoyar las actividades productivas de las beneficiarias.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Los procedimientos de aprobación también incluyeron el registro formal en las plataformas nacionales, como el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP). Este sistema permitió que el proyecto fuera evaluado no solo por su viabilidad técnica, sino también por su sostenibilidad financiera a largo plazo (E5FP). Una vez registrado y aprobado en estas plataformas, el proyecto quedó habilitado para recibir los recursos necesarios para su implementación.

Este proyecto está alineado con dos específicas del Plan de Desarrollo del departamento, la Meta 511 se enfoca en proporcionar apoyo económico y técnico para la generación de ingresos, mientras que la Meta 512 se centra en el empoderamiento económico sostenible a través del fortalecimiento de organizaciones de mujeres.

Tabla 1 - Metas relacionadas con el Plan Departamental de Desarrollo “Santander Siempre Contigo y para el Mundo 2020 – 2023”

Meta	Descripción	Beneficiarias	Inversión
511	Asistencia técnica y apoyo económico a 1.500 mujeres para la generación de ingresos y la reactivación económica.	1.106 mujeres	\$9.222.997.936,75
512	Estrategia de empoderamiento económico sostenible con 50 organizaciones de mujeres.	20 organizaciones	\$888.756.430,95

5.1.3 *Análisis del caso de estudio*

La metodología empleada para la recolección de información en el presente estudio se basó principalmente en la realización de entrevistas semiestructuradas (Tabla 1) las cuales como se mencionó en el apartado de metodología permitió explorar las percepciones, las experiencias y los conocimientos específicos sobre las prácticas de gestión, gobernanza y desarrollo, esto con el fin de profundizar en los procesos de formulación, implementación y gestión de proyectos en la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género de la Gobernación de Santander, en el marco de una iniciativa que busca fortalecer la autonomía económica de las mujeres en el departamento, dado esto, resultaba esencial comprender cómo se desarrollan estos proyectos desde su fase de diseño hasta su financiamiento y seguimiento.

La recolección de datos se centró en cinco funcionarios públicos (Tabla 2) claves involucrados en la formulación e implementación del proyecto caso de estudio. Con la participación de funcionarios de distintas áreas relacionadas con la Secretaría de la Mujer y de la Gobernación de Santander, se logró obtener una visión integral sobre los procesos y las metodologías aplicadas en el desarrollo del proyecto.

Las preguntas planteadas exploran aspectos clave relacionados con la alineación de los proyectos de inversión pública con la normativa nacional. También indagan si existe integración de metodologías de gestión reconocidas internacionalmente, como las propuestas por el Project Management Institute (PMI), con el objetivo de identificar si los funcionarios públicos cuentan con conocimiento sobre prácticas de gestión alternativas o si se centran exclusivamente en la Metodología General Ajustada (MGA)

promovida por el gobierno nacional. Por último, se busca analizar cómo los funcionarios perciben los procesos actuales de formulación de proyectos, con un enfoque en reconocer las dificultades, barreras y oportunidades de mejora desde una perspectiva interna.

La entrevista semiestructurada permite al investigador explorar áreas de interés en profundidad mientras mantiene una estructura básica que asegura que todos los temas relevantes sean cubiertos. Rubin y Rubin (2012) en *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* destacan que este tipo de entrevistas permite que el entrevistador adapte sus preguntas según las respuestas, lo que facilita una comprensión detallada de las experiencias, opiniones y conocimientos del entrevistado. Esto es especialmente importante en investigaciones que buscan comprender procesos o contextos complejos dentro de una organización.

En cuanto a la relevancia y validez: Kvale y Brinkmann (2009) en *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* señalan que las preguntas en una entrevista semiestructurada se diseñan cuidadosamente para alinearse con los objetivos de la investigación, lo cual garantiza que los datos recolectados sean pertinentes y directamente aplicables. La estructura flexible permite que los entrevistados aporten sus perspectivas y experiencias de manera significativa, lo cual contribuye a la validez del estudio al capturar información relevante y matices de los temas tratados.

Obtención de Perspectivas Complejas: Patton (2002), en *Qualitative Research and Evaluation Methods*, enfatiza que las entrevistas semiestructuradas son ideales para investigaciones en las que se requiere entender perspectivas y opiniones complejas, como

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

en el análisis de procesos organizacionales o en la evaluación de metodologías de trabajo.

Al proporcionar a los entrevistados un espacio para compartir sus pensamientos en sus propios términos, estas entrevistas permiten al investigador captar los aspectos subjetivos y contextuales que influyen en sus respuestas.

Tabla 2 - Formato entrevista Semiestructurada

Formato de Entrevista Semiestructurada: Formulación y Gestión de Proyectos en la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género de la Gobernación de Santander

Sección 1: Presentación del investigador y objetivo de la entrevista

Sección 2: Procedimientos Generales de Formulación de Proyectos

-
1. ¿Qué herramientas o metodologías se utilizan actualmente para formular proyectos dentro de la Secretaría de la Mujer?
 2. ¿Qué tipo de estudios previos (técnicos, sociales, ambientales, financieros) se realizan antes de la formulación definitiva de un proyecto? ¿Cómo se integran estos estudios en el diseño final del proyecto?
 3. ¿Existen criterios o lineamientos específicos que se sigan para priorizar los proyectos a formular?
 4. ¿Cómo identifican los problemas y oportunidades dentro del departamento que podrían derivar en proyectos de inversión? ¿Qué métodos o herramientas utilizan para diagnosticar estas necesidades?
 5. ¿Qué mecanismos existen para involucrar a la comunidad o a los beneficiarios directos en la identificación de problemas y en la formulación de proyectos?
-

6. ¿Qué mecanismos existen para involucrar a la comunidad o a los beneficiarios directos en la identificación de problemas y en la formulación de proyectos?
 7. Una vez formulado un proyecto, ¿qué pasos siguen para asegurar su viabilidad y registro en el Banco de Proyectos? ¿Cómo se gestiona el cargue de la información en la plataforma del DNP?
 8. ¿Qué actores o dependencias de la Gobernación participan en la formulación y aprobación de proyectos? ¿Cómo se coordina el trabajo entre estas áreas?
¿Cómo se asegura la colaboración entre los diferentes departamentos y actores clave?
 9. ¿Podría describir brevemente el proceso actual de formulación de proyectos en la Secretaría de la Mujer?
 10. ¿Qué etapas o pasos considera fundamentales en el proceso de formulación de proyectos en la Gobernación de Santander?
 11. ¿Qué actores participan en la etapa de formulación de proyectos? (En particular, ¿participan las poblaciones beneficiarias o comunidades?)
 12. ¿Cómo se alinean los proyectos formulados con los lineamientos nacionales, como la Metodología General Ajustada (MGA)? ¿Existen adaptaciones o particularidades que se aplican en la Secretaría de la Mujer respecto a la MGA?
-

13. ¿Qué actores participan en la etapa de formulación de proyectos? (En particular, ¿participan las poblaciones beneficiarias o comunidades?)
 14. ¿Cómo se alinean los proyectos formulados con los lineamientos nacionales, como la Metodología General Ajustada (MGA)? ¿Existen adaptaciones o particularidades que se aplican en la Secretaría de la Mujer respecto a la MGA?
-

Sección 3: Implementación y Seguimiento de Proyectos en la Secretaría de la Mujer

1. ¿Podría explicar cómo se lleva a cabo la fase de implementación y el seguimiento de los proyectos aprobados en la Secretaría de la Mujer? ¿Qué herramientas o sistemas de información utilizan para este seguimiento?
 2. ¿Qué fases del proyecto se consideran más críticas en la implementación de las acciones para el fortalecimiento económico de las mujeres?
 3. ¿Qué mecanismos de seguimiento y control utilizan para evaluar el progreso y éxito de los proyectos?
 4. ¿Cómo aseguran que los proyectos generen los beneficios esperados en la etapa de operación? ¿Existen mecanismos de evaluación posterior para medir el impacto de los proyectos?
 5. ¿De qué manera se involucra a las mujeres beneficiarias en el seguimiento o evaluación de las acciones implementadas? ¿Existen canales de retroalimentación para ajustar el proyecto durante su ejecución o después de su finalización?
-

6. ¿Cómo aseguran que los proyectos generen los beneficios esperados en la etapa de operación? ¿Existen mecanismos de evaluación posterior para medir el impacto de los proyectos?
7. ¿De qué manera se involucra a las mujeres beneficiarias en el seguimiento o evaluación de las acciones implementadas? ¿Existen canales de retroalimentación para ajustar el proyecto durante su ejecución o después de su finalización?

Sección 5: Conocimiento y Aplicación de Metodologías de Gestión de Proyectos (PMI)

1. ¿Está familiarizado con la metodología PMI (Project Management Institute) para la gestión de proyectos? Si la respuesta es afirmativa, ¿han aplicado alguno de sus principios o herramientas en los proyectos de la Gobernación?
 2. ¿Cuáles considera que serían las principales ventajas de implementar estándares de PMI en los procesos de la Secretaría de la Mujer?
 3. En su opinión, ¿qué pasos del proceso actual podrían beneficiarse más de una estructura basada en PMI?
 4. ¿Qué recursos o capacitaciones serían necesarios para que el equipo de la Secretaría pueda implementar un enfoque PMI en la gestión de sus proyectos?
 5. ¿Existen ejemplos de proyectos anteriores que podrían haber sido mejor gestionados con una estructura como la del PMI? ¿Cuáles fueron los desafíos?
-

6. ¿Qué capacitación o formación reciben los funcionarios involucrados en la formulación y gestión de proyectos? ¿Existen planes para incorporar metodologías internacionales como PMI en la capacitación?
-

Cierre de la Entrevista

1. ¿Hay algún aspecto del proceso de formulación de proyectos en la Secretaría de la Mujer que no hayamos tocado y que considere importante mencionar?
 2. ¿Hay recomendaciones o sugerencias que desee compartir sobre cómo mejorar el proceso de formulación y gestión de proyectos en la Secretaría?
 3. ¿Desea agregar algún comentario final?
-

En este sentido, las preguntas sobre las metodologías utilizadas, los estudios previos realizados y los criterios de priorización permiten vislumbrar cómo la Secretaría aborda la identificación de necesidades y la selección de proyectos. Al conocer estos aspectos, es posible evaluar si los procesos actuales son los más adecuados para garantizar que los proyectos respondan de manera efectiva a las demandas y realidades de las mujeres santandereanas. Asimismo, las preguntas relacionadas con la participación de la comunidad y los beneficiarios directos en la formulación de proyectos permiten evaluar el grado de empoderamiento y corresponsabilidad que se promueve en estos procesos, lo cual es fundamental para asegurar la sostenibilidad y el impacto de las iniciativas.

Desde la identificación y Gestión de Interesados, Según el PMBOK® Guide (PMI, 2021), las entrevistas son una herramienta clave en la identificación de necesidades, expectativas y requisitos de los interesados. En el contexto de la gestión de proyectos, las entrevistas permiten al equipo de proyecto obtener información detallada sobre los intereses y preocupaciones de los diferentes actores, facilitando un alineamiento efectivo de los objetivos del proyecto con las necesidades organizacionales.

También sobre la Evaluación de Riesgos y Gestión de Calidad; en el área de evaluación de riesgos, el PMI también recomienda las entrevistas como un método útil para identificar riesgos y comprender su impacto potencial en el proyecto. Las entrevistas ayudan a recopilar información valiosa desde el punto de vista de los expertos y los interesados que están directamente involucrados en el proyecto o que tienen experiencia relevante. Este enfoque se utiliza también en la gestión de calidad del proyecto, ya que permite obtener perspectivas cualitativas sobre cómo se percibe la calidad y las expectativas en torno a los entregables del proyecto.

En la Comunicación y Participación de los Interesados, las entrevistas semiestructuradas facilitan la participación de los interesados en la planificación y ejecución del proyecto, como sugiere el PMI en su enfoque de comunicación. Estas entrevistas ayudan a mantener un flujo de información bidireccional y contribuyen a fortalecer el compromiso y la comprensión mutua, elementos clave para el éxito de cualquier proyecto.

El conjunto de preguntas propuestas busca generar una comprensión integral de los procesos de formulación y gestión de proyectos de la Secretaría de la Mujer, con el objetivo de identificar oportunidades para fortalecer la perspectiva de género en todas las etapas de estos procesos, así como para garantizar que los proyectos contribuyan de manera significativa al empoderamiento de las mujeres y al desarrollo sostenible de Santander.

Tabla 3 - Personas entrevistadas

N°	Secretaría de la Gobernación de Santander
1	Planeación
2	Desarrollo Social
3	Planeación
4	Mujer y Equidad de Género
5	Mujer y Equidad de Género

Para el análisis de los datos obtenidos, se utilizó el software Atlas.ti, una herramienta especializada en el análisis cualitativo que permite gestionar grandes volúmenes de información textual de manera sistemática. A través de Atlas.ti, se realizó un proceso de codificación de los fragmentos más relevantes de cada entrevista, asignando códigos que permitieron identificar patrones comunes entre los entrevistados, dichos códigos se organizaron en categorías que reflejan los elementos clave del proyecto, como las barreras en la implementación, la evaluación del impacto, y el enfoque de género en la política pública.

El análisis de las categorías deductivas permitió explorar cómo las teorías de gestión de proyectos, gobernanza y postdesarrollo se manifiestan en la realidad de la Gobernación de Santander, mientras que las categorías inductivas facilitaron la identificación de patrones emergentes que no han sido previamente considerados en la teoría.

Tabla 4 - Categorías de investigación

Categorías deductivas	Categorías inductivas
Metodologías actuales de gestión en la Gobernación de Santander	- Adaptación flexible de la MGA
Barreras y facilitadores en la implementación de proyectos sociales	- Falta de evaluación de impacto Post-ejecución - Dependencia de otras entidades para medir impacto - Colaboración intersectorial limitada - Ajuste tardío de población objetivo
Enfoque de género en la política pública	- Bienestar y derechos de las mujeres
Vinculación entre los proyectos sociales y el contexto local	- Integración de las necesidades comunitarias en la formulación

5.1.4 Implementación del proyecto

La implementación del proyecto "Implementación de acciones para el fortalecimiento económico que contribuyan a la autonomía laboral de las mujeres del departamento de Santander" ha sido un proceso estructurado y participativo, basado en la coordinación intersectorial y la constante evaluación del avance físico y financiero de las acciones. Este proceso se desarrolló bajo las normativas vigentes y mediante un enfoque participativo, donde las beneficiarias jugaron un rol importante en asegurar la efectividad de las intervenciones.

El proyecto se inició con una convocatoria pública, publicada por la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género, en la que se recibieron 3.087 inscripciones de mujeres interesadas en fortalecer sus proyectos productivos individuales. Tras un proceso de valoración, se seleccionaron 1.106 beneficiarias que recibieron formación empresarial con el objetivo de capacitarlas en la gestión de sus emprendimientos. Este paso fue clave para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas productivas y empoderar a las mujeres beneficiarias en la gestión empresarial.

Durante la implementación, se brindó capacitación empresarial a las seleccionadas, que realizaron un curso de 10 horas con la Tecnológica FITEC. Este curso dotó a las mujeres de competencias en administración y gestión de proyectos, proporcionando herramientas prácticas y teóricas para mejorar la eficiencia de sus emprendimientos (E1FP). Este enfoque formativo fue esencial para asegurar que las beneficiarias no solo recibieran apoyo financiero, sino también las habilidades necesarias para desarrollar y gestionar sus propios negocios.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

En términos de ejecución financiera, el proyecto cuenta con una inversión total de \$9.222.997.936,75, de los cuales se han ejecutado \$2.788.983.020,76 hasta diciembre de 2023. A nivel físico, el proyecto ha alcanzado el 100% de avance en la capitalización de las 1.106 unidades productivas programadas. Esto refleja un progreso significativo, mostrando que las beneficiarias seleccionadas recibieron los recursos y apoyo necesarios para desarrollar sus emprendimientos productivos (E3FP).

Además, se llevaron a cabo eventos de entrega de recursos en diversas localidades del departamento de Santander, asegurando una distribución equitativa de los apoyos entre las mujeres de diferentes regiones. Las beneficiarias de municipios como Bucaramanga, Barrancabermeja, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Aratoca, y Cimitarra fueron parte de estos eventos, lo que permitió una cobertura amplia y efectiva, promoviendo la autonomía económica de las mujeres en situaciones de vulnerabilidad en todo el departamento (E5FP).

Tabla 5 - Municipios impactados

Municipios	Número beneficiarias
Aratoca	9
Barbosa	11
Barrancabermeja	110
Bucaramanga	245
Cepitá	1
Cimitarra	57
El Peñón	1
Floridablanca	134

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Girón	116
Guaca	48
Jesús María	1
Los Santos	14
Málaga	69
Ocamonte	22
Oiba	3
Piedecuesta	119
Pinchote	19
San Benito	10
San Gil	14
San Miguel	7
San Vicente de Chucurí	26
Santa Bárbara	9
Suita	34
Vélez	13
Zapatoca	14
<u>Total</u>	<u>1.106</u>

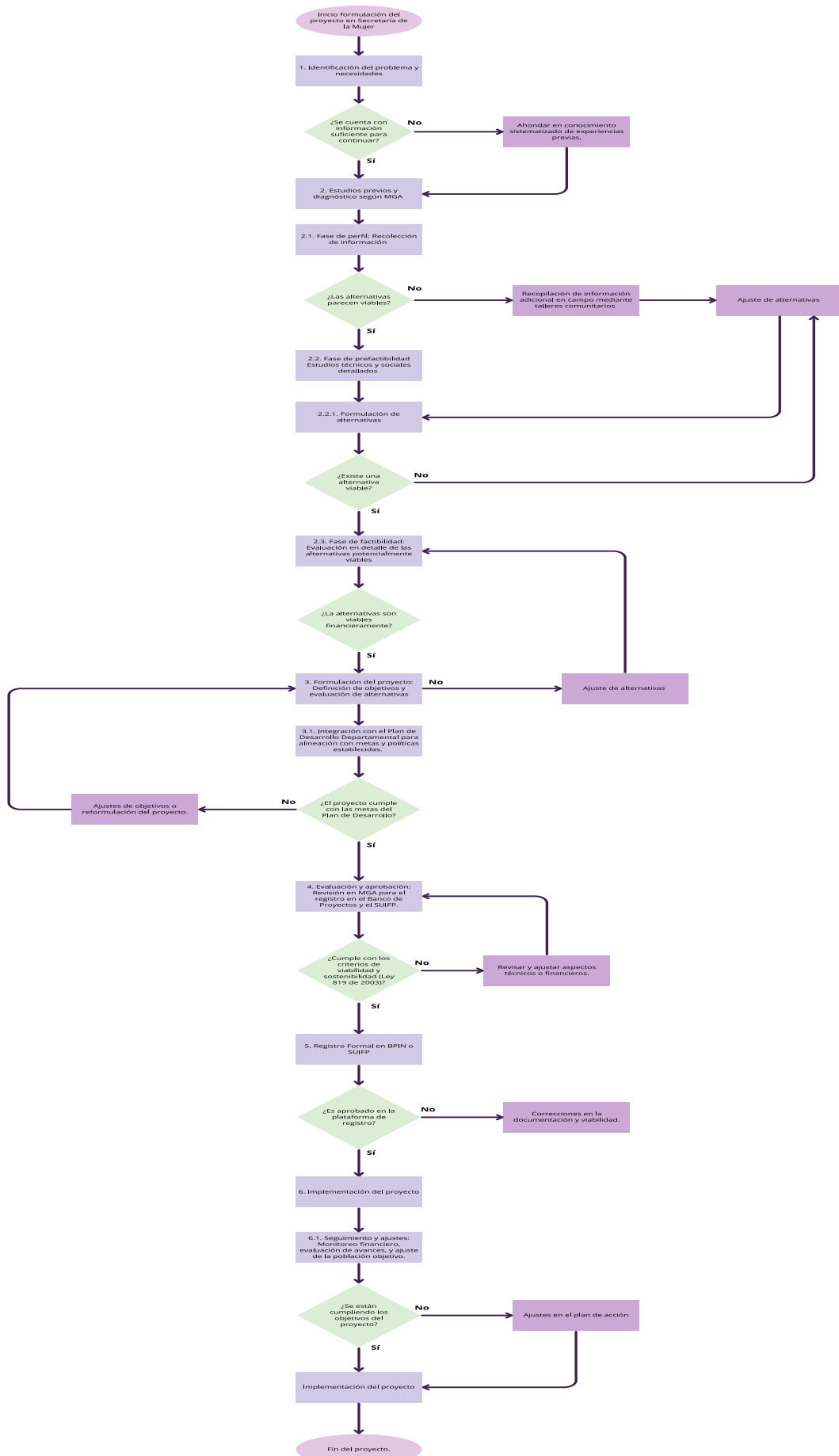
Las acciones clave en la implementación incluyeron, además de la formación, el seguimiento técnico a las unidades productivas. Se proporcionó asistencia técnica continua para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos, abordando los desafíos que surgieran durante su desarrollo. Esta asistencia permitió ajustar las estrategias productivas de acuerdo con las realidades económicas y sociales locales (E2FP).

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Finalmente, el proyecto adoptó un enfoque de ajuste continuo, lo que permitió realizar modificaciones conforme surgían nuevas necesidades de las beneficiarias durante la ejecución del proyecto. Esto aseguró que las intervenciones fueran adaptativas y efectivas, garantizando que el proyecto no solo avanzara conforme a lo planificado, sino que también respondiera de manera eficiente a los cambios en las condiciones locales (E4FP).

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Figura 3 - Diagrama de flujo pasos formulación e implementación proyecto caso de estudio



La figura 2 ilustra el proceso de formulación, implementación y evaluación de proyectos enfocados en el fortalecimiento económico de las mujeres en Santander, bajo la gestión de la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género de la Gobernación, desde la identificación inicial de necesidades hasta la evaluación de resultados.

El flujo de trabajo refleja cómo las decisiones clave son tomadas en función de la recopilación de datos relevantes, el análisis del contexto socioeconómico de las mujeres beneficiarias y la participación de actores clave. En cada paso, el diagrama destaca la integración de metodologías de gestión, como las establecidas en el Marco Lógico y otras normativas nacionales.

5.1.5 Metas e indicadores del proyecto

El proyecto de empoderamiento y fortalecimiento económico implementado por la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género de la Gobernación de Santander para la vigencia 2023 se alinea con los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Departamental, en particular con las metas 511 y 512, las cuales son fundamentales para promover la autonomía económica y el empoderamiento laboral de las mujeres en el departamento, especialmente de aquellas en situación de vulnerabilidad. A continuación, se detalla el propósito de cada meta y el avance logrado durante el año a partir del documento Informe de Gestión SMYEG vigencia 2023 proporcionado por una de las funcionarias de la gobernación que fungió como informante clave.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

- Meta 511: Asistencia técnica y apoyo económico a mujeres para emprendimiento y generación de ingresos
- La Meta 511 tiene como objetivo proporcionar asistencia técnica y apoyo económico directo a mujeres que buscan generar ingresos a través de proyectos productivos individuales. La población beneficiaria se enfoca en mujeres en situación de vulnerabilidad, incluyendo madres cabeza de familia, mujeres rurales, y víctimas de conflictos, quienes enfrentan barreras significativas para integrarse al mercado laboral formal o desarrollar emprendimientos sostenibles.

Para el año 2023, la meta programada estableció beneficiar a 1,500 mujeres mediante la capitalización de unidades productivas individuales. Este apoyo no solo implicaba el desembolso de recursos financieros, sino también la provisión de asistencia técnica y capacitación empresarial, elementos esenciales para asegurar la sostenibilidad y viabilidad de los proyectos en el largo plazo.

Resultados Alcanzados en 2023:

- Número de beneficiarias: El proyecto logró beneficiar a 1,106 mujeres, alcanzando aproximadamente el 73.7% de la meta programada.
- Ejecución financiera: El presupuesto comprometido para esta meta fue de \$5,314,998,065.80, de los cuales se ejecutaron \$2,788,983,020.76, representando un 52.47% de ejecución financiera.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Estos resultados reflejan que, aunque se logró un avance significativo en la capitalización de unidades productivas, la meta física no fue alcanzada en su totalidad. La ejecución financiera parcial también sugiere que existieron limitaciones en el proceso de implementación o distribución de los recursos, lo cual afectó el cumplimiento del objetivo propuesto.

Meta 512: Estrategia de empoderamiento económico sostenible para organizaciones de mujeres

La Meta 512, por su parte, está orientada al fortalecimiento económico de organizaciones de mujeres mediante estrategias sostenibles de empoderamiento colectivo. En este contexto, el objetivo es consolidar unidades productivas asociativas que, al agrupar a mujeres con intereses y necesidades similares, potencien su capacidad de generar ingresos y sostener proyectos colectivos a largo plazo.

Para la vigencia 2023, la meta era beneficiar a 10 organizaciones de mujeres mediante la implementación de estrategias de fortalecimiento económico, capacitación empresarial, y provisión de herramientas y recursos que permitan a estas organizaciones ser autosostenibles.

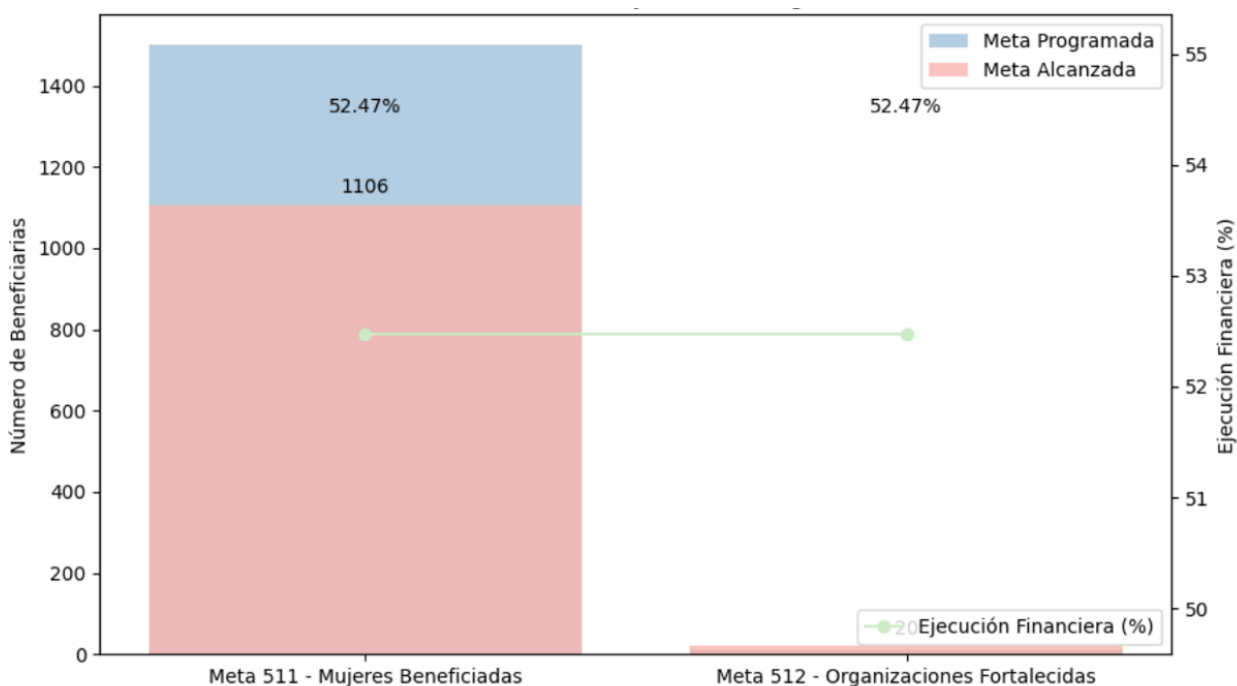
Resultados Alcanzados en 2023:

- Número de organizaciones beneficiadas: Se logró fortalecer a 20 organizaciones de mujeres, superando el objetivo inicial y alcanzando el 200% de la meta programada.
- Ejecución financiera: Para esta meta, se comprometieron \$888,756,430.95, de los cuales se ejecutaron \$462,933,534.24, lo que representa una ejecución financiera del 52.47%.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Este resultado sobresaliente indica que la estrategia de empoderamiento económico colectivo fue altamente efectiva, permitiendo alcanzar y duplicar la meta establecida inicialmente. La mayor cobertura en el número de organizaciones beneficiadas sugiere una alta demanda por parte de las organizaciones de mujeres y una capacidad de respuesta adecuada por parte de la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género. Sin embargo, la ejecución financiera nuevamente fue parcial, lo que indica que hubo un remanente de recursos comprometidos que no se ejecutaron durante el periodo.

Figura 4 - Avance de las metas 511 y 512 en la Vigencia 2023



LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

La gráfica muestra el avance de las metas 511 y 512 de la Secretaría de la Mujer y Equidad de Género de la Gobernación de Santander para la vigencia 2023, destacando tanto el cumplimiento de las metas físicas como la ejecución financiera. En el caso de la Meta 511, que buscaba beneficiar a 1,500 mujeres en situación de vulnerabilidad mediante la capitalización de unidades productivas, se alcanzó el 73.7% de la meta, con un total de 1,106 mujeres beneficiadas. Sin embargo, la ejecución financiera para esta meta fue de solo el 52.47%, lo cual indica que se ejecutó poco más de la mitad del presupuesto comprometido, limitando posiblemente la capacidad para alcanzar el 100% de la meta programada.

En contraste, la Meta 512, enfocada en fortalecer a 10 organizaciones de mujeres, no solo alcanzó el objetivo sino que lo duplicó, beneficiando a un total de 20 organizaciones, lo que representa un cumplimiento del 200%. Al igual que en la Meta 511, la ejecución financiera fue del 52.47%, lo que refleja un patrón de baja ejecución presupuestal en ambas metas.

En términos comparativos, la gráfica resalta una ejecución física más eficiente en la Meta 512, sugiriendo una distribución de recursos más efectiva para fortalecer organizaciones, a pesar de la ejecución parcial del presupuesto. En general, los resultados son positivos, especialmente en la cobertura de organizaciones, aunque existe una oportunidad de mejora en la utilización completa de los recursos para asegurar un mayor cumplimiento de las metas en futuros periodos.

5.1.6 Aspectos positivos y Falencias identificadas en la Formulación e Implementación del Proyecto en la Secretaría de la Mujer

A partir de las entrevistas, en el marco de la formulación e implementación del proyecto se lograron identificar aspectos positivos que han contribuido al éxito y efectividad del mismo. Una de las principales fortalezas es la adaptación flexible de la Metodología General Ajustada (MGA), que ha permitido integrar los lineamientos nacionales con las particularidades del contexto regional de Santander. La participación comunitaria ajustada por región ha sido una pieza clave en este proceso, pues mediante talleres provinciales y la participación activa de las beneficiarias, se logró identificar con precisión las necesidades de las mujeres en situación de vulnerabilidad. Este enfoque local y participativo permitió ajustar el proyecto a las realidades de las comunidades, asegurando una alineación con las prioridades locales y regionales (E1FP).

Otra buena práctica destacada fue la formación empresarial brindada a las beneficiarias. A través de la colaboración con instituciones locales como la Tecnológica FITEC, las mujeres recibieron herramientas teóricas y prácticas para gestionar sus emprendimientos de manera eficiente. Esta capacitación fue fundamental para que las beneficiarias adquirieran las competencias necesarias en administración y gestión de proyectos, incrementando así las posibilidades de sostenibilidad de sus unidades productivas a largo plazo (E3FP).

Asimismo, el seguimiento técnico continuo a las unidades productivas ha sido un componente esencial en la implementación del proyecto. La asistencia técnica proporcionada a las mujeres permitió resolver desafíos durante el desarrollo de sus

iniciativas productivas, lo que contribuyó a fortalecer la autonomía económica de las beneficiarias. Esta práctica de acompañamiento no solo ayudó a mantener la sostenibilidad de los proyectos, sino que también permitió hacer ajustes oportunos según las condiciones locales (E2FP).

Por último, la utilización de sistemas de información como el Sistema de Información para la Gestión de Regalías (GESPROI) facilitó un seguimiento detallado del avance físico y financiero del proyecto, asegurando la transparencia y el control en la asignación de recursos. Esta herramienta permitió a las secretarías involucradas reportar el progreso mensual del proyecto, lo que contribuyó a un mejor manejo de los recursos y a la obtención de resultados tangibles (E5FP).

A pesar de los aspectos positivos identificados, los funcionarios entrevistados también señalaron algunas falencias en la formulación e implementación del proyecto. Una de las principales deficiencias es la falta de evaluación de impacto post-ejecución. Según lo expresado en las entrevistas, no se ha implementado un mecanismo formal para medir el impacto a largo plazo del proyecto una vez finalizada su ejecución. Esta ausencia de una evaluación estructurada limita la capacidad de aprender de las experiencias previas y de ajustar los proyectos futuros para maximizar su efectividad. Como lo mencionan los funcionarios, si bien existen sistemas de seguimiento de la ejecución, la evaluación del impacto real sobre las beneficiarias sigue siendo un reto pendiente (E2FP).

Otra falencia importante es la dependencia de otras entidades para medir impacto. Durante la implementación, gran parte de la evaluación se ha realizado utilizando indicadores proporcionados por plataformas nacionales, lo que en ocasiones no refleja completamente las realidades locales. Esta dependencia puede retrasar la toma de decisiones y limita la capacidad de las autoridades locales para actuar de manera más rápida y efectiva en la evaluación y ajustes del proyecto (E4FP).

La colaboración intersectorial limitada también fue identificada como una debilidad en algunos casos. Aunque hubo esfuerzos para coordinar entre distintas secretarías, algunos funcionarios mencionaron que esta colaboración no siempre ocurre de manera temprana en el proceso de formulación. La falta de una interacción más robusta desde las primeras fases del proyecto puede llevar a problemas de implementación que podrían haberse prevenido con una mayor integración entre los equipos de diferentes áreas (E3FP).

Finalmente, se identificó un ajuste tardío de la población objetivo, pues si bien la mayoría de las beneficiarias seleccionadas se ajustaban a los criterios establecidos, surgieron algunos casos en los que se identificaron necesidades adicionales o nuevos perfiles de beneficiarias durante la implementación. Sin embargo, estos ajustes se realizaron tarde, lo que pudo haber limitado el alcance de algunos componentes del proyecto, especialmente en términos de lograr una mayor inclusión de mujeres más jóvenes o en otras situaciones de vulnerabilidad (E1FP).

5.2 Estándares y guías prácticas del PMI que pueden tener aplicación en los proyectos sociales desarrollados por la Gobernación de Santander

La Gobernación de Santander, como entidad pública responsable de la gestión y desarrollo del departamento, tiene un papel crucial en la formulación y ejecución de proyectos sociales. Estos proyectos, que van desde la infraestructura hasta el desarrollo social, se encuentran regulados por normativas colombianas como la Ley 152 de 1994 y el Decreto 111 de 1996. Sin embargo, la implementación de los estándares y guías prácticas del Project Management Institute (PMI) ofrece una oportunidad para mejorar la planificación, ejecución y sostenibilidad de estos proyectos. El uso de los estándares del PMI permite una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos departamentales, optimizando la entrega de valor y la transparencia en el uso de los recursos públicos.

En este sentido, para la adopción de buenas prácticas que brinda al PMI a los procesos de formulación e implementación de proyectos para el caso de estudio Secretaría de la Mujer, se tomara en cuenta lo propuesto en el libro *Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide* del Project Management Institute (2016), ya que como se ha mencionado previamente, este establece un conjunto de conocimientos, herramientas y técnicas que mejoran la probabilidad de éxito de los proyectos, proporcionando buenas prácticas para la planificación, ejecución y control de proyectos en distintos contextos.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

En primer lugar, se utilizará lo denominado por el PMI como Gobernanza de Portafolios, la cual se centra en asegurar que los elementos de los proyectos se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la organización, partiendo del hecho de que la gobernanza proporciona el marco, los procesos y las actividades necesarias para guiar la toma de decisiones, supervisar el progreso y así optimizar los recursos (PMI, 2016).

Dicha perspectiva se considera clave tanto para la Gobernación de Santander cómo para la Secretaría de la Mujer, ya que permitiría alinear las iniciativas públicas con las metas, utilizando recursos de manera eficiente y garantizando el cumplimiento de expectativas, entendiendo además, que desde este enfoque se hace una distinción necesaria entre gobernanza y gestión, señalando que la primera se enfoca en la supervisión estratégica, mientras que la segunda aborda la ejecución operativa, dando así gran relevancia al proceso de gobernanza desde un liderazgo comprometido, un marco claro y adaptable, y la supervisión constante para ajustarse a un entorno cambiante.

En segundo lugar, además de la gobernanza, también se incluye a la gobernanza el concepto de Organización de Gestión de Proyectos (OPM) propuesto por el PMI (2016) el cual integra los procesos de proyectos, programas y portafolios para asegurar la alineación operativa y estratégica. Lo cual incluye identificar y mitigar riesgos, supervisar el desempeño y establecer canales efectivos de comunicación, entendiendo que la OPM facilita la conexión entre las metas organizacionales y los resultados específicos de los proyectos, optimizando recursos y asegurando una ejecución coherente con los objetivos estratégicos.

Así pues, el marco que propone el PMI (2016) se denomina Gobernanza de la OPM y cuenta con una serie de dominios de la gobernanza como sustento para la alineación de los proyectos con la estrategia organizacional:

Alineación Estratégica: Garantiza que los proyectos, programas y portafolios estén alineados con la estrategia organizacional, priorizando y asignando recursos de manera efectiva según los objetivos estratégicos.

Gestión de Riesgos: Identifica, analiza y mitiga riesgos potenciales que podrían afectar el éxito de los proyectos, estableciendo procesos para escalar riesgos críticos.

Desempeño: Monitorea y evalúa continuamente el progreso de los proyectos para asegurar que se alcancen los resultados planificados, implementando acciones correctivas cuando sea necesario.

Comunicaciones: Asegura que la información clave fluya eficazmente entre todos los actores, permitiendo decisiones informadas y manteniendo a todos actualizados sobre el progreso y desafíos de los proyectos.

Según el estudio realizado por Kwak et al. (2014) tras analizar 39 megaproyectos gubernamentales en países desarrollados, se observó que los proyectos públicos suelen tener objetivos no financieros, están sujetos a dinámicas políticas y requieren procesos de

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

gestión formalizados y entre las mejores prácticas se destaca la existencia de una gobernanza sólida que asegure la alineación estratégica con los objetivos gubernamentales, el uso de metodologías estructuradas para gestionar riesgos y cambios, y la participación de múltiples partes interesadas durante el ciclo de vida del proyecto.

Entre las mejores prácticas identificadas, los autores subrayan la necesidad de estructuras de gobernanza claras que permitan decisiones oportunas, evaluaciones rigurosas de riesgos, y sistemas sólidos de gestión del cambio. Una gobernanza efectiva también implica mantener una comunicación transparente y continua con las partes interesadas para asegurar que los proyectos se alineen con los objetivos estratégicos y respondan a las expectativas de la sociedad. Asimismo, el estudio destaca la importancia de capacitar a los equipos en prácticas internacionales, como las del PMBOK, para estandarizar procesos y mejorar resultados.

Así pues, la aplicación de los dominios de la Gobernanza y de la Organización de Gestión de Proyectos (OPM) en el caso de la Gobernación de Santander permitiría alinear los proyectos públicos con los objetivos estratégicos del departamento, maximizando la efectividad en la asignación de recursos y facilitando la toma de decisiones informadas.

Implementar los dominios mencionados significaría establecer una estructura clara de supervisión y monitoreo que permita gestionar riesgos de manera proactiva, optimizar el rendimiento de los proyectos y mantener una comunicación constante con todas las partes interesadas, promoviendo así la coherencia entre la estrategia organizacional y la ejecución operativa. Esto proporcionaría una base sólida para adaptar

los proyectos a contextos cambiantes, garantizando resultados alineados con las expectativas de la sociedad y mejorando la capacidad de la Secretaría de la Mujer para atender y priorizar las necesidades de las mujeres en Santander de forma más efectiva y sostenible.

5.2.1 Aspectos positivos identificadas en la formulación e implementación del proyecto

En la formulación e implementación del proyecto, se han identificado diversas buenas prácticas que han contribuido al éxito y efectividad del mismo. Una de las principales fortalezas es la adaptación flexible de la Metodología General Ajustada (MGA), que ha permitido integrar los lineamientos nacionales con las particularidades del contexto regional de Santander. La participación comunitaria ajustada por región ha sido una pieza clave en este proceso, pues mediante talleres provinciales y la participación activa de las beneficiarias, se logró identificar con precisión las necesidades de las mujeres en situación de vulnerabilidad. Este enfoque local y participativo permitió ajustar el proyecto a las realidades de las comunidades, asegurando una alineación con las prioridades locales y regionales (E1FP).

Otra buena práctica destacada fue la formación empresarial brindada a las beneficiarias. A través de la colaboración con instituciones locales como la Tecnológica FITEC, las mujeres recibieron herramientas teóricas y prácticas para gestionar sus emprendimientos de manera eficiente. Esta capacitación fue fundamental para que las beneficiarias adquirieran las competencias necesarias en administración y gestión de

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

proyectos, incrementando así las posibilidades de sostenibilidad de sus unidades productivas a largo plazo (E3FP).

Asimismo, el seguimiento técnico continuo a las unidades productivas ha sido un componente esencial en la implementación del proyecto. La asistencia técnica proporcionada a las mujeres permitió resolver desafíos durante el desarrollo de sus iniciativas productivas, lo que contribuyó a fortalecer la autonomía económica de las beneficiarias. Esta práctica de acompañamiento no solo ayudó a mantener la sostenibilidad de los proyectos, sino que también permitió hacer ajustes oportunos según las condiciones locales (E2FP).

Por último, la utilización de sistemas de información como el Sistema de Información para la Gestión de Regalías (GESPROI) facilitó un seguimiento detallado del avance físico y financiero del proyecto, asegurando la transparencia y el control en la asignación de recursos. Esta herramienta permitió a las secretarías involucradas reportar el progreso mensual del proyecto, lo que contribuyó a un mejor manejo de los recursos y a la obtención de resultados tangibles (E5FP).

Tabla 6 - Aspectos positivos identificados en la gobernación a través de la tabulación de resultados

Práctica	Descripción
Adaptación Flexible de la MGA	Integración de lineamientos nacionales con el contexto regional de Santander, permitiendo una alineación con las prioridades locales y regionales.
Participación Comunitaria Ajustada por Región	Desarrollo de talleres provinciales con la participación activa de beneficiarias, identificando necesidades específicas de las mujeres en situación de vulnerabilidad.
Formación Empresarial a Beneficiarias	Colaboración con instituciones locales para proporcionar herramientas teóricas y prácticas que mejoran la administración y sostenibilidad de los proyectos.
Seguimiento Técnico Continuo	Asistencia técnica a beneficiarias durante el desarrollo de sus iniciativas, permitiendo ajustes oportunos según las condiciones locales.
Uso de Sistemas de Información (GESPROI)	Facilitó el seguimiento detallado del avance físico y financiero del proyecto, promoviendo transparencia y control de recursos.

5.2.2 Falencias identificadas en la formulación e implementación del proyecto

A pesar de las buenas prácticas observadas, también se identificaron algunas falencias en la formulación e implementación del proyecto. Una de las principales deficiencias es la falta de evaluación de impacto post-ejecución. Según lo expresado en las entrevistas, no se ha implementado un mecanismo formal para medir el impacto a largo plazo del proyecto una vez finalizada su ejecución.

Esta ausencia de una evaluación estructurada limita la capacidad de aprender de las experiencias previas y de ajustar los proyectos futuros para maximizar su efectividad. Como lo mencionan los funcionarios, si bien existen sistemas de seguimiento de la ejecución, la evaluación del impacto real sobre las beneficiarias sigue siendo un reto pendiente (E2FP).

Otra falencia importante es la dependencia de otras entidades para medir impacto. Durante la implementación, gran parte de la evaluación se ha realizado utilizando indicadores proporcionados por plataformas nacionales, lo que en ocasiones no refleja completamente las realidades locales. Esta dependencia puede retrasar la toma de decisiones y limita la capacidad de las autoridades locales para actuar de manera más rápida y efectiva en la evaluación y ajustes del proyecto (E4FP).

La colaboración intersectorial limitada también fue identificada como una debilidad en algunos casos. Aunque hubo esfuerzos para coordinar entre distintas secretarías, algunos funcionarios mencionaron que esta colaboración no siempre ocurre de manera temprana en el proceso de formulación. La falta de una interacción más robusta desde las primeras fases del proyecto puede llevar a problemas de implementación que podrían haberse prevenido con una mayor integración entre los equipos de diferentes áreas (E3FP).

Finalmente, se identificó un ajuste tardío de la población objetivo, pues si bien la mayoría de las beneficiarias seleccionadas se ajustaban a los criterios establecidos, surgieron algunos casos en los que se identificaron necesidades adicionales o nuevos

perfiles de beneficiarias durante la implementación. Sin embargo, estos ajustes se realizaron tarde, lo que pudo haber limitado el alcance de algunos componentes del proyecto, especialmente en términos de lograr una mayor inclusión de mujeres más jóvenes o en otras situaciones de vulnerabilidad (E1FP).

Tabla 7 - Falencias identificadas en la gobernación a partir de la tabulación de resultados

Práctica	Descripción
Falta de Evaluación de Impacto Post-Ejecución	Ausencia de un sistema sólido para evaluar el impacto de los proyectos una vez ejecutados, lo que genera dependencia de entidades externas para la medición de resultados. “Dependemos de otros actores para medir el impacto” (E3FP). “La retroalimentación no llega a tiempo y afecta la mejora continua” (E4FP). “No tenemos un sistema para revisar lo que funcionó y lo que no al final de cada proyecto” (E2FP).
Dependencia de Otras Entidades para Medir Impacto	Evaluaciones basadas en indicadores nacionales que a menudo no reflejan las realidades locales, retrasando la toma de decisiones. “No tenemos un sistema para revisar lo que funcionó y lo que no al final de cada proyecto” (E2FP).
Ausencia de mecanismos para la identificación de riesgos	La falta de matrices de riesgos y planes de contingencia genera retrasos y sobrecostos. “Cuando hay ajustes de última hora, el proyecto se retrasa y el presupuesto se ve afectado” (E4FP). “La falta de planes claros de contingencia hace que los cambios sean más difíciles de manejar” (E5FP).
Colaboración Intersectorial Limitada	La coordinación entre secretarías no ocurre desde las primeras fases del proyecto, afectando la implementación eficiente. “No hay una colaboración sólida entre las

	<p>diferentes entidades” (E4FP). “La falta de comunicación regular entre entidades afecta la integración de datos y decisiones” (E3FP). “La falta de coordinación lleva a la duplicación de esfuerzos y al desperdicio de recursos” (E5FP).</p>
<p>Ajuste Tardío de la Población Objetivo</p>	<p>La identificación tardía de nuevas necesidades o perfiles de beneficiarias durante la ejecución limita el alcance de algunos componentes. “Hemos tenido que ajustar la población objetivo a medida que avanzamos” (E3FP). “La falta de datos precisos complica el ajuste adecuado de la población” (E4FP).</p>
<p>Ausencia mecanismos de comunicación efectiva</p>	<p>La fragmentación de datos entre entidades y actores clave dificulta una toma de decisiones oportuna y una coordinación fluida, lo que puede resultar en duplicidad de esfuerzos y retrasos en la implementación de proyectos. “La fragmentación de datos afecta la toma de decisiones y la coordinación” (E4FP).</p>
<p>Ausencia participación ciudadana</p>	<p>La falta de mecanismos para involucrar a la comunidad desde las primeras fases del proyecto limita la legitimidad y sostenibilidad de las intervenciones, generando desconexión entre las acciones gubernamentales y las necesidades reales de la población. “La participación activa de la comunidad mejora la confianza y la legitimidad del proyecto” (E4FP). “La retroalimentación comunitaria nos ayuda a ajustar las estrategias en tiempo real” (E3FP).</p>
<p>Resistencia al cambio</p>	<p>La introducción de nuevas herramientas y metodologías enfrenta resistencia. “Es difícil cambiar la forma en que se han hecho las cosas durante años” (E4FP).</p>

5.2.3 Identificación y selección de procesos clave que podrían mejorar las principales falencias de las metodologías o procesos actuales en la Secretaría de la Mujer

Para abordar de manera efectiva las principales falencias identificadas en las metodologías y procesos actuales de la Gobernación de Santander, resulta fundamental identificar y seleccionar procesos clave que permitan mejorar la gestión de proyectos en términos de eficiencia, transparencia y alineación estratégica. Las mejores prácticas observadas en el sector público, junto con los estándares internacionales como los del PMBOK, proporcionan un marco adecuado para optimizar la planificación, la gestión de riesgos, el monitoreo y la ejecución de proyectos sociales y de infraestructura.

En este sentido, la integración de las prácticas del PMI® en la Gobernación de Santander responde a la necesidad de enfrentar múltiples desafíos en la formulación, ejecución y control de los proyectos sociales. A través de un enfoque metodológico claro, el PMI® proporciona herramientas para abordar problemas críticos, como la falta de evaluación de impacto, la limitada colaboración intersectorial, y la dependencia de actores externos para la medición de resultados. A continuación, se presenta un análisis detallado de las principales prácticas seleccionadas y su relación con las dinámicas observadas en el caso de estudio:

Falta de evaluación de impacto post-ejecución. Una de las principales falencias identificadas en la Gobernación de Santander es la falta de un sistema sólido de evaluación de impacto después de la ejecución de los proyectos, lo que genera una alta dependencia de entidades externas para la medición de resultados.

Para mejorar esta situación, el PMI recomienda la integración de Indicadores Clave de Desempeño (KPI), los cuales permiten un seguimiento constante y objetivo del desempeño del proyecto, tanto durante su ejecución como posteriormente, brindando retroalimentación continua y reduciendo la dependencia externa. Además, la realización de auditorías externas anuales aporta una revisión imparcial de los procesos, mejorando la transparencia y permitiendo ajustes significativos basados en resultados objetivos.

Dependencia de otras entidades para medir el impacto. La dependencia de entidades externas para medir el impacto de los proyectos puede llevar a retrasos en la retroalimentación y limitaciones en la capacidad de ajustar y mejorar futuras iniciativas.

Para abordar esta situación, el PMI recomienda el uso de indicadores específicos de desempeño (KPI) que reflejen las realidades y necesidades locales, asegurando una evaluación más precisa y oportuna. Asimismo, se recomienda la capacitación y desarrollo de capacidades internas en el manejo de herramientas de evaluación permitiría una mayor autonomía de las entidades locales, facilitando mediciones que se adapten al contexto y reduciendo la dependencia externa.

Ausencia de mecanismos para la identificación de riesgos. La falta de identificación adecuada de riesgos puede llevar a retrasos, sobrecostos y resultados inesperados en los proyectos, para solucionar esta falencia, el PMI sugiere la aplicación de matrices de riesgos, que ayudan a identificar, analizar y priorizar posibles riesgos desde la fase de planificación. Este enfoque permite anticipar cambios que puedan afectar el cronograma, el costo y la calidad del proyecto, minimizando el impacto de eventos

inesperados. Además, la implementación de planes de contingencia asegura una respuesta estructurada ante la materialización de riesgos, garantizando la continuidad del proyecto y reduciendo su vulnerabilidad a cambios imprevistos.

Colaboración intersectorial limitada. A partir de las entrevistas se puede intuir que la falta de colaboración entre diferentes secretarías y sectores puede dificultar la integración de información y la toma de decisiones coherentes, afectando la eficiencia de los proyectos. El PMI recomienda reuniones de control periódicas que fomenten la comunicación continua y permitan la revisión del estado de los proyectos, la identificación de problemas y la toma de decisiones correctivas de manera oportuna. Asimismo, la creación de comités interinstitucionales facilita la coordinación y la colaboración entre actores, mejorando la integración de recursos y objetivos. El uso de sistemas de información centralizados contribuye a la accesibilidad y consistencia de la información, mejorando la transparencia y la toma de decisiones en tiempo real.

Ajuste tardío de la población objetivo. Los ajustes tardíos en la población objetivo durante la ejecución de los proyectos representan un desafío crítico, ya que afectan la planificación y la evaluación final de los impactos. El PMI sugiere la evaluación proactiva de la población objetivo, basada en revisiones periódicas de los criterios de inclusión y exclusión, y en el uso de datos en tiempo real para la toma de decisiones. Esto permite ajustes más controlados y una mayor precisión en la identificación de beneficiarios, evitando cambios que puedan comprometer los recursos y la efectividad del proyecto.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Ausencia de mecanismos de comunicación efectiva. La falta de un flujo de comunicación constante y efectivo puede generar duplicidad de esfuerzos y retrasos en la implementación de proyectos, las prácticas del PMI recomienda la implementación de un sistema de información centralizado que facilite el acceso a datos actualizados y relevantes en tiempo real, reduciendo los errores y mejorando la coordinación entre los actores. Esto promueve la transparencia y la toma de decisiones basadas en información precisa, garantizando una ejecución más eficiente y alineada con los objetivos.

Ausencia de participación ciudadana. La falta de participación de la comunidad en la formulación y ejecución de los proyectos puede limitar la legitimidad y sostenibilidad de las intervenciones. El PMI destaca la importancia de mecanismos formales de participación ciudadana que involucren a la comunidad desde las primeras fases del proyecto, esto asegura que las necesidades y expectativas de la población sean tomadas en cuenta, mejorando la aceptación de las iniciativas y promoviendo la rendición de cuentas. El monitoreo participativo también permite que la comunidad evalúe los resultados del proyecto y brinde retroalimentación directa, mejorando la capacidad de respuesta ante cambios y fortaleciendo el sentido de pertenencia hacia el proyecto.

Resistencia al cambio. La introducción de nuevas metodologías y herramientas puede enfrentar resistencia por parte de los actores involucrados. Para manejar esta situación, el PMI sugiere el uso del modelo ADKAR de Prosci para la gestión del cambio, que abarca desde la concienciación hasta el refuerzo de las nuevas prácticas. Este enfoque estructurado ayuda a los actores a comprender la necesidad del cambio y desarrollar las habilidades necesarias para implementarlo de manera efectiva. Un plan de comunicación

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

para el cambio asegura que los actores comprendan los beneficios y se involucren activamente en el proceso, reduciendo la incertidumbre y mejorando la disposición al cambio.

Tabla 8 - Prácticas del PMI que pueden mejorar los procesos de formulación de proyectos en la gobernación de Santander

Falencia	Práctica del PMI	Descripción
Falta de Evaluación de Impacto Post-Ejecución	Integración de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)	Los KPI permiten un monitoreo constante del desempeño del proyecto, asegurando evaluaciones internas más precisas y oportunas, reduciendo la dependencia de entidades externas.
	Auditorías Externas	Las auditorías externas periódicas ofrecen una visión imparcial, permitiendo ajustes necesarios y mejorando la transparencia de los procesos.
Dependencia de Otras Entidades para Medir Impacto	Fortalecimiento de Capacidades Internas	La capacitación y el uso de herramientas de medición internas permiten

		<p>evaluaciones más adaptadas al contexto local, reduciendo la dependencia de indicadores nacionales o externos.</p>
Ausencia de Mecanismos para la Identificación de Riesgos	Aplicación de Matrices de Riesgos	<p>Las matrices de riesgos permiten identificar, analizar y priorizar eventos que podrían afectar el proyecto, anticipando cambios y minimizando impactos en el cronograma, costo y calidad.</p>
	Desarrollo de Planes de Contingencia	<p>Los planes de contingencia aseguran una respuesta estructurada ante riesgos imprevistos, garantizando la continuidad efectiva del proyecto.</p>
Colaboración Intersectorial Limitada	Reuniones de Control Periódicas	<p>Las reuniones periódicas mejoran la comunicación, permiten identificar problemas de manera</p>

		oportuna y aseguran que todos los actores estén alineados con los objetivos del proyecto.
	Creación de Comités Interinstitucionales	Facilitan la coordinación entre entidades, mejorando la integración de recursos, datos y objetivos para evitar duplicidad de esfuerzos.
	Integración de un Sistema de Información Centralizado	Proporciona acceso a datos actualizados y relevantes en tiempo real, mejorando la transparencia y facilitando la toma de decisiones.
Ajuste Tardío de la Población Objetivo	Evaluación Proactiva de la Población Objetivo	La revisión periódica de los criterios de inclusión/exclusión y el uso de datos en tiempo real permiten ajustes más controlados y precisos, evitando modificaciones tardías que afectan la efectividad del proyecto.

<p>Ausencia de Mecanismos de Comunicación Efectiva</p>	<p>Implementación de un Sistema de Información Centralizado</p>	<p>Un sistema centralizado mejora el flujo de comunicación entre actores clave, reduciendo errores y mejorando la coordinación y toma de decisiones basadas en datos actualizados.</p>
<p>Ausencia de Participación Ciudadana</p>	<p>Mecanismos Formales de Participación Ciudadana</p>	<p>Involucran a la comunidad desde las primeras fases del proyecto, alineando las necesidades y expectativas de la población con las intervenciones, promoviendo la aceptación y legitimidad.</p>
<p>Ausencia de Participación Ciudadana</p>	<p>Monitoreo Participativo</p>	<p>Permite que la comunidad evalúe los resultados, brinde retroalimentación y participe activamente en la toma de decisiones, mejorando la capacidad de respuesta y sostenibilidad del proyecto.</p>

		<p>Aborda la resistencia mediante un enfoque estructurado que promueve la aceptación, desarrollo de habilidades y refuerzo continuo de las nuevas metodologías.</p>
<p>Resistencia al Cambio</p>	<p>Modelo ADKAR de Prosci para la Gestión del Cambio</p> <hr/> <p>Plan de Comunicación para el Cambio</p>	<p>Facilita la comprensión de los beneficios y reduce la incertidumbre mediante una comunicación clara y constante, mejorando la disposición de los actores para adoptar nuevas prácticas.</p>

5.3 Diseñar una ruta de acción para que la Gobernación de Santander, logre apropiarse de las herramientas del PMI seleccionadas

A partir de las entrevistas, las interacciones entre las categorías inductivas revelan cómo las distintas dinámicas dentro de la Gobernación de Santander están interrelacionadas, especialmente cuando se trata de la implementación de proyectos sociales. A continuación, profundizamos en estas interacciones, destacando cómo se influyen mutuamente y sus implicaciones prácticas:

- Falta de evaluación de impacto post-ejecución y Dependencia de otras entidades para medir impacto

Estas dos categorías inductivas están estrechamente relacionadas. La falta de un sistema interno robusto para evaluar el impacto de los proyectos una vez ejecutados genera una dependencia externa de entidades para medir los resultados. Esto fue mencionado en las entrevistas, donde un funcionario explicó: "Dependemos de otros actores para medir el impacto" (E3FP). La interacción entre estas categorías sugiere que, debido a esta dependencia, el proceso de evaluación post-ejecución se retrasa o no se realiza de manera eficiente, lo que puede comprometer la retroalimentación y el ajuste de futuros proyectos. La falta de evaluación interna afecta directamente la capacidad de la Gobernación para hacer ajustes oportunos y tomar decisiones informadas para futuros proyectos.

- Colaboración intersectorial limitada y Dependencia de otras entidades para medir impacto

La colaboración intersectorial limitada amplifica la dependencia de entidades externas. Si no hay una cooperación efectiva entre los sectores que participan en los proyectos, las mediciones de impacto y la toma de decisiones cruciales quedan fragmentadas. Por ejemplo, un entrevistado mencionó: "No hay una colaboración sólida entre las diferentes entidades" (E4FP), lo que hace que la Gobernación dependa de otros actores para recopilar datos esenciales. Esta fragmentación no solo retrasa la evaluación del proyecto, sino que también complica la coordinación y dificulta el seguimiento integral de los objetivos de los proyectos.

- Ajuste tardío de población objetivo y Falta de evaluación de impacto post-ejecución

El ajuste tardío de la población objetivo afecta directamente la capacidad de evaluar adecuadamente el impacto del proyecto. A medida que los proyectos sociales avanzan, los cambios en las poblaciones destinatarias requieren ajustes que no siempre están contemplados en las etapas iniciales de planificación. Un entrevistado comentó que "hemos tenido que ajustar la población objetivo a medida que avanzamos" (E3FP). Este ajuste de última hora afecta la capacidad de realizar una evaluación efectiva post-ejecución, ya que los resultados esperados cambian durante el transcurso del proyecto. Sin una población objetivo claramente definida desde el principio, la medición del impacto se vuelve confusa y difícil de ejecutar de manera precisa.

- Bienestar y derechos de las mujeres e Integración de las necesidades comunitarias en la formulación

Estas dos categorías inductivas se intersecan cuando los proyectos están diseñados para mejorar el bienestar y los derechos de las mujeres mientras se adaptan a las necesidades específicas de la comunidad local. La integración de las necesidades comunitarias en la formulación de los proyectos es un elemento clave para asegurar que los derechos de las mujeres se promuevan dentro del contexto específico de cada comunidad. Un entrevistado explicó que "formulamos teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad" (E5FP), lo que refleja la importancia de adaptar las acciones a las características y demandas locales. En este sentido, el bienestar de las mujeres depende no solo de políticas generales, sino de cómo estas se adaptan a las realidades culturales y sociales de las comunidades donde se implementan los proyectos.

- Colaboración intersectorial limitada y Integración de las necesidades comunitarias en la formulación

La colaboración intersectorial limitada obstaculiza la integración de las necesidades comunitarias en la planificación de los proyectos. Cuando no hay una adecuada coordinación entre los actores clave de diferentes sectores, las voces de las comunidades pueden no ser debidamente consideradas, lo que lleva a una desconexión entre las iniciativas gubernamentales y las necesidades reales de la población. Si no se fomenta una colaboración efectiva entre las distintas entidades gubernamentales y las organizaciones comunitarias, los proyectos sociales corren el riesgo de ser diseñados sin una comprensión profunda del contexto local, lo que afecta negativamente su implementación y sostenibilidad a largo plazo.

La interacción entre estas categorías inductivas sugiere que los problemas relacionados con la dependencia externa, la falta de colaboración y el ajuste tardío se agravan mutuamente. Esto evidencia la necesidad de una mayor integración y planificación anticipada para evitar que los proyectos se desvíen de sus objetivos. Asimismo, la integración de las necesidades comunitarias y la promoción de los derechos de las mujeres dependen de la capacidad de los gestores de proyectos para conectar los planes estratégicos con las realidades locales, algo que se ve afectado negativamente cuando la colaboración es limitada.

Ahora bien, la implementación de mejoras en los procesos de la Gobernación de Santander requiere un enfoque integral que combine tres teorías fundamentales: la teoría de gestión de proyectos, la teoría de gobernanza y la teoría del postdesarrollo. Estas

teorías, cada una desde su enfoque particular, proporcionan el marco necesario para analizar y optimizar los procesos de formulación, ejecución y monitoreo de los proyectos sociales que desarrolla la Gobernación.

Desde la teoría de gestión de proyectos, basada en las prácticas recomendadas por el PMI®, se busca aportar valor al diseño e implementación de proyectos sociales optimizando su planificación, ejecución y control. La gestión de proyectos sociales en este contexto no solo se refiere a seguir una metodología clara, sino también a garantizar que las condiciones políticas y organizacionales permitan su correcta implementación. Tal como lo menciona Martínez (1998), la coherencia entre las políticas, programas y proyectos es crucial para que las iniciativas sociales tengan éxito. Esto implica que los actores responsables de la Gobernación deben contar con las herramientas necesarias para articular correctamente la planificación macroeconómica y social con la realidad local de los proyectos, asegurando que los recursos se asignen de manera eficiente y se logren los objetivos estratégicos planteados.

El plan modular se apoyará en esta teoría para estructurar y capacitar a los funcionarios en metodologías como las de la Metodología General Ajustada (MGA) y herramientas de monitoreo que permitan una evaluación rigurosa y continua del impacto de los proyectos. Así, se asegurará que los proyectos sociales respondan tanto a las necesidades inmediatas de las comunidades como a los objetivos estratégicos a largo plazo de la Gobernación.

La teoría de gobernanza en este contexto permite analizar cómo la Gobernación gestiona sus proyectos dentro de un marco de gobernabilidad que abarca tanto las relaciones internas como externas. La gobernanza no solo implica la coordinación dentro de la organización, sino también la capacidad de interactuar de manera efectiva con las comunidades beneficiarias. Treviño (2010) señala que la gobernanza debe promover la participación ciudadana, la transparencia y el control social, aspectos que son esenciales para asegurar que los proyectos respondan a las necesidades reales de las comunidades y no a intereses políticos o burocráticos.

En la Gobernación de Santander, es esencial analizar si las estructuras de gobernanza actuales permiten una asignación efectiva de responsabilidades y si los mecanismos de rendición de cuentas y control social son adecuados. Este plan de implementación capacitará a los funcionarios en cómo mejorar la coordinación interinstitucional y fortalecer los mecanismos de participación ciudadana, utilizando la gobernanza como un eje central para el éxito de los proyectos sociales.

La teoría del postdesarrollo, según Arturo Escobar (2005), plantea una crítica a los enfoques tradicionales de desarrollo que imponen modelos universales a comunidades con realidades y necesidades particulares. En lugar de seguir enfoques asistencialistas o desarrollistas, el postdesarrollo sugiere que se valoren los conocimientos locales y que se promuevan modelos de desarrollo que surjan desde las propias comunidades. Esto es especialmente relevante para los proyectos sociales de la Gobernación de Santander, donde se busca evitar la reproducción de estructuras de dependencia y fomentar la autosuficiencia y el empoderamiento de las comunidades.

En este sentido, el plan para implementar las mejoras en la Gobernación debe promover la creación de espacios de co-creación donde las comunidades locales participen activamente en la formulación de proyectos, contribuyendo con sus saberes y conocimientos tradicionales. Así, se podría romper con las dinámicas tradicionales que perpetúan la dependencia, fomentando en cambio proyectos que promuevan un desarrollo sostenible y adaptado a las particularidades culturales y sociales de las comunidades del departamento.

5.4 Manual de buenas prácticas del PMI® según lo identificado en el caso de estudio

Introducción

El presente manual tiene como objetivo guiar la aplicación de las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI®) en la formulación e implementación de proyectos sociales, destacando su importancia para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones en la gestión pública, el contenido aquí presente se basa en la experiencia de la Gobernación de Santander y específicamente en la Secretaría de la Mujer con base en el caso de estudio del proyecto "Implementación de acciones para el fortalecimiento económico que contribuyan a la autonomía laboral de las mujeres del departamento de Santander".

Este documento está dirigido a los funcionarios de la Gobernación de Santander, con un enfoque particular en la Secretaría de la Mujer y otros actores clave involucrados

en la planificación y ejecución de proyectos sociales, y su aplicación abarca desde la identificación de necesidades hasta la evaluación post-ejecución, promoviendo la sostenibilidad y adaptabilidad de las intervenciones.

Además, se documentó y busca integrar los principios y mejores prácticas del Project Management Institute (PMI®), la teoría de gobernanza, y enfoques de postdesarrollo para asegurar que las iniciativas sociales respondan de manera efectiva a las necesidades locales, promoviendo un impacto duradero y sostenible.

5.4.1 Fundamentos de Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos, especialmente en el ámbito de los proyectos sociales y gubernamentales, requiere un enfoque estructurado que asegure el cumplimiento de los objetivos, la maximización de los recursos y la sostenibilidad de los resultados. Los fundamentos de gestión de proyectos proporcionan las bases conceptuales y metodológicas para la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos. En este apartado, se abordan las prácticas y principios clave, destacando la utilidad del marco del Project Management Institute (PMI®) y el concepto de gobernanza en proyectos sociales.

Principios y prácticas del Project Management Institute

En el contexto de los proyectos sociales de la Gobernación de Santander, estas prácticas permiten mejorar la planificación, ejecución y control, así como asegurar la alineación de los objetivos estratégicos con las necesidades locales. Los principios clave incluyen:

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

- **Alineación Estratégica:** Cada proyecto debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la Gobernación de Santander y responder a las necesidades específicas de las comunidades. La alineación estratégica asegura que los recursos se utilicen de manera efectiva y que las acciones se orienten hacia metas claras y medibles.
- **Gestión de Riesgos:** La identificación, análisis y gestión de riesgos es un componente fundamental de la gestión de proyectos. La aplicación de matrices de riesgos y el desarrollo de planes de contingencia permiten anticipar y mitigar los riesgos que podrían afectar el desarrollo y éxito de los proyectos.
- **Planificación Integral:** La fase de planificación debe incluir el establecimiento de metas y objetivos claros, la definición de roles y responsabilidades, la asignación de recursos y la identificación de hitos clave. Una planificación sólida garantiza que todas las partes interesadas comprendan su papel y que el proyecto avance de manera ordenada.
- **Monitoreo y Control:** El seguimiento constante del avance del proyecto permite identificar problemas de manera oportuna y aplicar correcciones cuando sea necesario. Esto incluye el uso de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para medir el impacto y el progreso del proyecto en términos cuantitativos y cualitativos.
- **Gestión de la Calidad:** La calidad debe ser un componente integral de todos los aspectos del proyecto. Esto implica asegurarse de que los productos y servicios entregados cumplan con los estándares y expectativas establecidos desde el inicio.
- **Participación y Comunicación:** La participación de todas las partes interesadas, incluidas las comunidades beneficiarias, es esencial para el éxito de los proyectos

sociales. La comunicación efectiva garantiza que las necesidades y preocupaciones se escuchen y se aborden de manera adecuada.

Conceptos de gobernanza y su aplicación en proyectos sociales

La gobernanza en proyectos sociales va más allá de la gestión operativa. Se enfoca en la supervisión, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la toma de decisiones estratégicas. En el contexto de los proyectos desarrollados por la Gobernación de Santander, la gobernanza tiene un papel clave para asegurar que las intervenciones públicas respondan a las necesidades reales de la población y se ejecuten de manera transparente y efectiva.

Aspectos Clave de la Gobernanza en Proyectos Sociales:

- Estructuras de Rendición de Cuentas: Definir roles y responsabilidades claras para cada participante del proyecto, desde los equipos técnicos hasta las comunidades beneficiarias, asegurando un monitoreo y control constante.
- Participación Ciudadana: Fomentar la participación activa de la comunidad en todas las fases del proyecto, desde la formulación hasta la evaluación, garantiza que las iniciativas respondan a las necesidades locales y promueve la sostenibilidad.
- Transparencia y Control Social: La gestión transparente y la rendición de cuentas ante la ciudadanía fortalecen la confianza en las instituciones y mejoran la eficiencia de los proyectos.
- Coordinación Intersectorial: La colaboración entre diferentes entidades y sectores es fundamental para el éxito de los proyectos. La creación de comités

interinstitucionales y reuniones periódicas de coordinación puede mejorar la integración de recursos y esfuerzos.

- Alineación con Estrategias Políticas y Sociales: La gobernanza asegura que los proyectos estén alineados con las políticas públicas y las estrategias de desarrollo del departamento, promoviendo la coherencia y la eficacia.
- Identificación y resolución de falencias
- La identificación y resolución de falencias en la formulación e implementación de proyectos es fundamental para mejorar la efectividad y sostenibilidad de las intervenciones. A través de un diagnóstico exhaustivo, se han detectado diversas áreas problemáticas que, de ser abordadas adecuadamente, pueden optimizar los resultados de los proyectos implementados por la Gobernación de Santander. Este apartado proporciona una serie de propuestas para cada una de las falencias identificadas, ofreciendo prácticas recomendadas y guías de acción específicas:

Falta de Evaluación de Impacto Post-Ejecución

El proceso de evaluación debe comenzar con la definición de objetivos claros y métricas de evaluación desde la fase de planificación. Incluye la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, el análisis comparativo con los objetivos originales y la elaboración de informes detallados que sirvan para mejorar futuras intervenciones.

- Implementación de Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Los KPI permiten un seguimiento constante del impacto y el rendimiento del proyecto durante y después de su ejecución. La definición de indicadores específicos que reflejen el contexto local y los objetivos estratégicos asegura una evaluación más precisa y relevante. La implementación de estos indicadores debe ser sistemática y contar

con la participación activa de todas las partes interesadas, desde el personal técnico hasta la comunidad beneficiaria.

- **Realización de Auditorías Externas Periódicas:** Las auditorías externas proporcionan una revisión imparcial del desempeño del proyecto y permiten identificar áreas de mejora y lecciones aprendidas. Se recomienda que estas auditorías sean anuales o según la periodicidad requerida por el contexto del proyecto y que incluyan el análisis de los resultados, la sostenibilidad de las acciones y el impacto en la población beneficiaria.

Dependencia de otras entidades para medir el impacto

Se recomienda establecer equipos técnicos multidisciplinarios responsables de la creación y monitoreo de indicadores locales. El diseño de sistemas de recolección y análisis de datos debe garantizar que las evaluaciones reflejen las realidades y prioridades de la población beneficiaria.

- **Fortalecimiento de Capacidades Internas:** Desarrollar capacidades internas en la medición y evaluación del impacto permite una mayor autonomía y agilidad. Esto incluye capacitar al personal en herramientas de análisis, recopilación de datos y uso de indicadores contextualmente relevantes.
- **Desarrollo de Indicadores Adaptados al Contexto Local:** El uso de indicadores diseñados específicamente para reflejar las necesidades y condiciones locales mejora la precisión de la evaluación y reduce la dependencia de plataformas nacionales.

Ausencia de mecanismos para la identificación de riesgos

La gestión de riesgos debe ser un proceso continuo que abarque desde la identificación inicial hasta el monitoreo y la respuesta. Implica reuniones periódicas para evaluar nuevos riesgos y revisar las medidas existentes, asegurando que todos los actores estén alineados y preparados para enfrentar posibles contingencias.

Creación y Aplicación de Matrices de Riesgos: Las matrices de riesgos ayudan a identificar, evaluar y priorizar posibles riesgos desde las primeras etapas del proyecto. Esto permite una planificación proactiva y la mitigación de eventos que puedan comprometer el éxito del proyecto.

Desarrollo e Implementación de Planes de Contingencia: Los planes de contingencia aseguran que, en caso de que los riesgos se materialicen, exista una respuesta estructurada que minimice su impacto y garantice la continuidad del proyecto.

Colaboración intersectorial limitada

Se recomienda definir roles y responsabilidades claras para cada actor involucrado y establecer protocolos de comunicación y colaboración desde las primeras etapas del proyecto.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

- **Establecimiento de Reuniones de Control Periódicas:** Las reuniones periódicas entre las distintas secretarías y sectores aseguran una comunicación continua y una toma de decisiones coordinada. Estas reuniones deben contar con agendas claras y objetivos específicos.
- **Creación de Comités Interinstitucionales:** Los comités permiten la integración de esfuerzos entre distintas entidades, mejorando la coordinación y la alineación de objetivos. Además, fomentan la transparencia y reducen la duplicidad de esfuerzos.
- **Implementación de Sistemas de Información Centralizados:** Los sistemas centralizados facilitan el acceso y la actualización de información relevante en tiempo real, mejorando la eficiencia y la coordinación de los actores involucrados.

Proceso para la Evaluación de la Población Objetivo

El proceso debe incluir consultas periódicas con las comunidades beneficiarias y revisiones basadas en datos cualitativos y cuantitativos, asegurando que se cumplan los criterios de inclusión definidos y que las necesidades emergentes sean atendidas.

- **Evaluación Proactiva y Revisión Periódica de los Criterios de Inclusión/Exclusión:** La evaluación periódica asegura que la población objetivo se mantenga alineada con los objetivos del proyecto y permite ajustes oportunos según las necesidades emergentes.
- **Uso de Datos en Tiempo Real para Ajustes:** La recopilación y el análisis de datos en tiempo real permiten identificar cambios en las necesidades y características de la población objetivo, lo que facilita ajustes más precisos y eficaces.

Ausencia de mecanismos de comunicación efectiva

- Creación de un Sistema de Información Centralizado: Un sistema centralizado mejora el acceso y el flujo de información entre los actores clave, asegurando que todos cuenten con datos actualizados y relevantes para la toma de decisiones.
- Estrategias para Mejorar el Flujo de Comunicación: Se deben implementar protocolos que aseguren la comunicación fluida y la retroalimentación continua, promoviendo la transparencia y la coordinación efectiva.

Ausencia de participación ciudadana

Desde la formulación hasta la evaluación, la participación comunitaria debe ser constante y estructurada, asegurando que las voces de los beneficiarios influyan en las decisiones y resultados.

- Establecimiento de Mecanismos Formales de Participación Ciudadana: La inclusión de la comunidad en todas las fases del proyecto mejora su aceptación, legitimidad y sostenibilidad. Esto incluye consultas públicas, foros comunitarios y talleres participativos.
- Promoción del Monitoreo Participativo: Involucrar a la comunidad en el monitoreo de los proyectos permite obtener retroalimentación directa y ajustar las acciones según las necesidades y expectativas locales.

Resistencia al cambio

Incluir a los actores en el proceso de diseño e implementación de los cambios, escuchar sus preocupaciones y brindar capacitaciones para asegurar que todos comprendan y se sientan parte del proceso.

- Aplicación del Modelo ADKAR de Prosci para la Gestión del Cambio: Este modelo aborda la resistencia mediante un enfoque estructurado que incluye la concienciación, el deseo, el conocimiento, la capacidad y el refuerzo de las nuevas prácticas.
- Desarrollo de un Plan de Comunicación para el Cambio: La comunicación clara y constante sobre los beneficios del cambio y su impacto en el proyecto puede reducir la incertidumbre y mejorar la disposición de los actores involucrados.

Aplicación de buenas prácticas en la Gobernación de Santander

Este apartado se centra en cómo la adopción y adaptación de buenas prácticas impactó positivamente la gestión de proyectos en la Gobernación de Santander, se presenta el caso específico del proyecto desarrollado por la Secretaría de la Mujer, destacando la efectividad de las prácticas implementadas y se analizan las lecciones aprendidas para mejorar futuros proyectos:

Ejemplos a partir del caso de estudio

- **Adaptación Flexible de la Metodología General Ajustada (MGA):** Un ejemplo clave fue la formulación del proyecto mencionado, donde la adaptación de la MGA permitió integrar lineamientos nacionales con las particularidades del contexto regional. Gracias a esta flexibilidad, se pudieron atender las necesidades específicas de las mujeres en situación de vulnerabilidad en diferentes regiones de Santander, logrando un enfoque local y participativo.
- **Talleres comunitarios y la identificación de prioridades locales** contribuyeron a que el proyecto fuera relevante y ampliamente aceptado, mejorando la efectividad y sostenibilidad de las intervenciones.
- **Formación Empresarial para Beneficiarias:** A través de la colaboración con instituciones locales como la Tecnológica FITEC, se implementó un programa de capacitación empresarial para mujeres beneficiarias. Esta formación proporcionó habilidades prácticas en administración y gestión, lo que resultó en la creación de unidades productivas sostenibles y una mejora en la autonomía económica de las participantes. Las mujeres que recibieron esta capacitación reportaron mayores niveles de confianza y estabilidad económica, destacando la importancia de brindar herramientas prácticas como parte integral de los proyectos sociales.
- **Seguimiento Técnico Continuo a Unidades Productivas:** La asistencia técnica personalizada a las beneficiarias durante la ejecución de sus iniciativas productivas ha sido fundamental para resolver desafíos y garantizar la sostenibilidad de sus proyectos. Este enfoque de acompañamiento permitió realizar ajustes oportunos y fortalecer la capacidad de las mujeres para gestionar sus emprendimientos de manera autónoma. El seguimiento técnico no solo

aumentó la resiliencia de las beneficiarias, sino que también generó mejores resultados en términos de crecimiento económico y desarrollo personal.

- **Uso del Sistema de Información para la Gestión de Regalías (GESPROI):** La integración de esta herramienta permitió un seguimiento detallado del avance físico y financiero de los proyectos, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas. Al proporcionar informes mensuales de progreso, GESPROI mejoró el control de los recursos y la capacidad de reacción ante posibles desviaciones, lo que resultó en una mayor eficiencia y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Lecciones aprendidas

La experiencia acumulada en la formulación e implementación de proyectos sociales en la Gobernación de Santander ha generado valiosas lecciones que pueden guiar futuras intervenciones. Algunas de las principales áreas de mejora y recomendaciones incluyen:

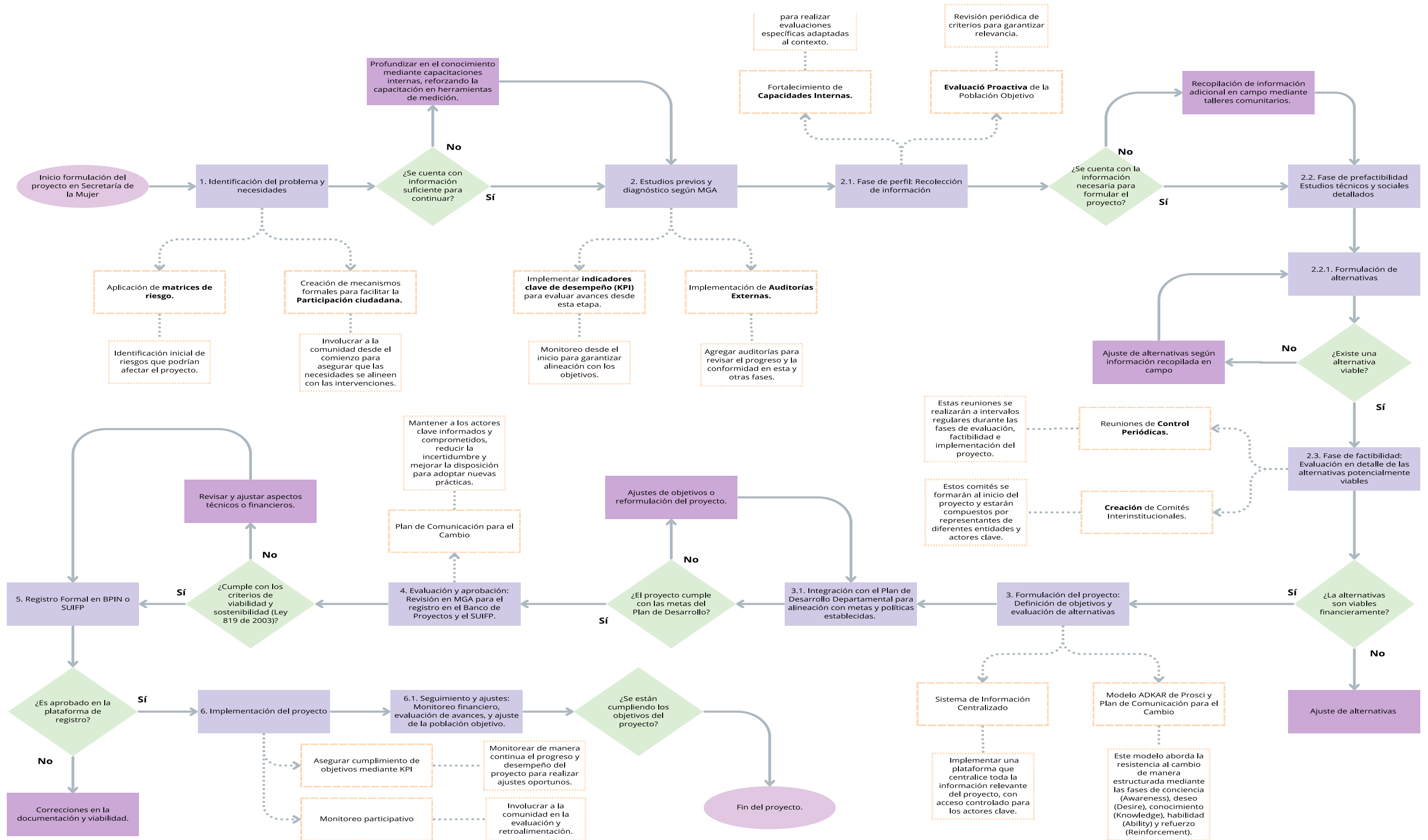
- **Importancia de la Evaluación Post-Ejecución:** La falta de un mecanismo formal para medir el impacto de los proyectos una vez finalizados limita la capacidad de aprendizaje y ajuste. La adopción de indicadores de desempeño y auditorías externas ha demostrado ser clave para evaluar resultados y mejorar futuras iniciativas. Se recomienda establecer sistemas de evaluación continuos desde la fase de planificación para maximizar el aprendizaje organizacional.

- Fortalecimiento de la Coordinación Intersectorial: La falta de colaboración entre distintas secretarías y sectores puede afectar la integración y ejecución de los proyectos. El establecimiento de reuniones periódicas, comités interinstitucionales y sistemas de información centralizados han mejorado la coordinación y deben ser fortalecidos para asegurar una alineación efectiva de objetivos y recursos.
- Participación Ciudadana como Pilar de Éxito: La inclusión de la comunidad desde las primeras fases del proyecto ha demostrado ser un factor crítico para la aceptación, sostenibilidad y legitimidad de las intervenciones. Mecanismos formales de participación ciudadana y el monitoreo participativo deben ser parte integral de cada proyecto, asegurando que las necesidades locales sean tomadas en cuenta.
- Gestión de Riesgos Proactiva: La ausencia de mecanismos claros para la identificación y gestión de riesgos puede llevar a retrasos y sobrecostos. El uso de matrices de riesgos y planes de contingencia ha permitido anticipar y mitigar problemas, mejorando la resiliencia de los proyectos.
- Superación de la Resistencia al Cambio: La introducción de nuevas metodologías y herramientas puede enfrentar barreras debido a la resistencia al cambio. La aplicación de modelos estructurados como ADKAR y la comunicación constante sobre los beneficios del cambio han demostrado ser eficaces para lograr la aceptación y participación activa de los actores involucrados.

En este sentido, la siguiente figura representa un proceso mejorado para la formulación e implementación de proyectos en la Secretaría de la Mujer, basado en la incorporación de prácticas del PMI® (Project Management Institute).

El flujo inicia con la identificación de problemas y necesidades, seguido de evaluaciones de viabilidad mediante el uso de matrices de riesgos y la participación ciudadana, asegurando un enfoque integral desde las primeras etapas. Se incluyen mecanismos de fortalecimiento de capacidades internas para reducir la dependencia externa en la medición de impacto, así como auditorías externas y el uso de indicadores clave de desempeño (KPI) para un monitoreo constante.

Figura 5 - Propuesta para la formulación e implementación de proyectos en la secretaría de la mujer con prácticas PMI



A partir de la información recolectada se puede evidenciar que implementación de un sistema de información centralizado mejora la comunicación y facilita la toma de decisiones basada en datos actualizados, mientras que reuniones de control periódicas y la creación de comités interinstitucionales promueven la colaboración efectiva.

Asimismo, para manejar la resistencia al cambio, se adoptan modelos de gestión de cambio estructurados, asegurando que los actores clave estén informados y comprometidos; cómo se mencionó previamente, dichas prácticas fueron implementadas para abordar falencias críticas, como la falta de evaluación de impacto post-ejecución, la ausencia de mecanismos de comunicación efectiva y la resistencia al cambio, garantizando una gestión más eficiente, inclusiva y transparente de los proyectos.

5.4.2 Plan Modular de Implementación

Objetivo General: Fortalecer las competencias de los funcionarios de la Gobernación de Santander en la formulación, ejecución y control de proyectos sociales mediante un programa modular que integra la teoría de gestión de proyectos, la teoría de gobernanza y la teoría del postdesarrollo.

Módulo 1: Gobernanza y su Aplicación en Proyectos Sociales

Objetivo Específico:

Capacitar a los funcionarios de la Gobernación de Santander en los principios fundamentales de la gobernanza para mejorar la coordinación interinstitucional y fomentar una mayor participación ciudadana en la planificación, ejecución y monitoreo de los proyectos sociales.

Descripción General del Módulo:

Este módulo proporciona a los funcionarios una comprensión integral de los conceptos y teorías clave de la gobernanza, adaptados específicamente al contexto de los proyectos sociales en el sector público. Se centrará en cómo las estructuras de gobernanza pueden influir en la toma de decisiones, la formulación de políticas y la implementación de proyectos, al tiempo que promueve la rendición de cuentas y la participación ciudadana. El módulo tiene como objetivo mejorar las capacidades de los participantes para diseñar e implementar mecanismos de gobernanza que no solo promuevan la transparencia, sino que también integren activamente a la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones.

Contenidos del Módulo:

Concepto de Gobernanza: Definiciones y Teorías

Este apartado introduce a los participantes en las diversas definiciones y enfoques teóricos sobre la gobernanza, con un énfasis en la gobernanza pública y su relevancia para la gestión de proyectos sociales. La gobernanza se analiza desde una perspectiva

multidimensional que incluye el concepto de gobernanza horizontal (participativa) y vertical (jerárquica). Se explorarán autores como Kaufmann, Kraay y Mastruzzi (2009), quienes proponen la gobernanza como el proceso por el cual los gobiernos gestionan los recursos públicos de manera eficiente, efectiva y transparente. A través de un análisis teórico-práctico, se enfatizará cómo los sistemas de gobernanza bien estructurados pueden mejorar la formulación y ejecución de proyectos sociales en un contexto de complejidad interinstitucional y en interacción con actores sociales.

Estructuras de Poder y Toma de Decisiones en la Gobernanza

Este contenido explora cómo las estructuras de poder y los marcos de gobernanza influyen directamente en la formulación y ejecución de políticas públicas. Se abordará cómo los flujos de poder dentro de las instituciones afectan la toma de decisiones, la asignación de recursos y la priorización de los proyectos. Autores como Treviño (2010) y Denhardt y Denhardt (2007) serán claves para discutir cómo los liderazgos participativos y democráticos pueden cambiar las dinámicas de gobernanza, permitiendo que los proyectos sociales no se vean influenciados por intereses clientelistas o burocráticos, sino que respondan a las necesidades colectivas de la población.

Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas en la Gobernanza

Este apartado subraya la importancia de la participación ciudadana como un eje central en la gobernanza democrática. Se discutirá cómo la integración de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones fortalece la rendición de cuentas y mejora la transparencia en los proyectos sociales. Autores como Bovaird (2007) y Treviño (2010) argumentan que los sistemas de gobernanza que promueven la participación activa de las

comunidades generan resultados más inclusivos y sostenibles en el largo plazo. Los funcionarios aprenderán a estructurar proyectos que no solo respondan a las necesidades técnicas y políticas, sino que también incluyan mecanismos formales para la participación ciudadana en la definición, monitoreo y evaluación de los proyectos.

Habilidades a Fortalecer:

- Capacidad para diseñar estructuras de gobernanza transparentes y eficientes: Los funcionarios desarrollarán la habilidad de crear sistemas de gobernanza que promuevan la transparencia en la gestión pública, utilizando mecanismos que aseguren una rendición de cuentas adecuada a la ciudadanía y a los actores clave de los proyectos. Esto incluye el diseño de estructuras que permitan una supervisión continua y efectiva de los procesos de ejecución de los proyectos.
- Habilidad para integrar la participación ciudadana en la toma de decisiones: Los participantes adquirirán herramientas para fomentar la participación activa de la comunidad en las diferentes fases de los proyectos sociales. Aprenderán a estructurar mecanismos que permitan a las comunidades ser parte del proceso de toma de decisiones, con especial énfasis en la planificación y evaluación de los proyectos, asegurando que los objetivos respondan directamente a las necesidades locales.
- Habilidad en la gestión interinstitucional: Se fortalecerá la capacidad de los funcionarios para coordinar de manera efectiva con diferentes instituciones y sectores dentro del aparato gubernamental. La gestión interinstitucional es clave para asegurar que los proyectos se implementen de manera coherente y alineada con los objetivos estratégicos del gobierno regional y nacional.

Resultados Esperados:

- **Identificación y Articulación de Actores Clave:** Los funcionarios deberán ser capaces de identificar los actores clave tanto dentro del gobierno como en la sociedad civil y estructurar mecanismos de gobernanza que incluyan sus voces y necesidades.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Los participantes serán capaces de diseñar y gestionar proyectos con altos estándares de transparencia y rendición de cuentas, asegurando que todos los recursos y decisiones estén alineados con los objetivos establecidos.
- **Implementación de Mecanismos de Participación:** Los funcionarios podrán integrar formalmente la participación ciudadana en las diferentes fases del ciclo de vida de los proyectos, desde la planificación hasta la ejecución y la evaluación post-ejecución.

Acciones Específicas:

- **Capacitación en Gestión de Riesgos:** Proveer talleres especializados para los funcionarios en metodologías de identificación y evaluación de riesgos, como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el uso de matrices de riesgos.
- **Creación de Planes de Contingencia:** Requiere que cada proyecto social incluya un plan de contingencia que detalle las acciones a tomar en caso de que los riesgos identificados se materialicen. Estos planes deben ser revisados periódicamente y ajustados según sea necesario.
- **Herramientas Tecnológicas para la Gestión de Riesgos:** Implementar software de gestión de proyectos que incluya módulos específicos para el seguimiento y

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

control de riesgos, como Microsoft Project o JIRA, que permitan una evaluación continua de los riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

- Monitoreo Permanente de Riesgos: Establecer un comité de gestión de riesgos que realice reuniones mensuales para evaluar los posibles riesgos emergentes en los proyectos en curso, garantizando una intervención oportuna.

Autores Sugeridos:

- Bovaird, T. (2007): Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services.
- Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2007): The New Public Service: Serving, Not Steering
- Kaufmann, Kraay y Mastruzzi (2009). Aggregate and Individual Governance Indicators, 1996-2008
- Treviño, J. (2010). Gobernanza en la administración pública. Revisión teórica y propuesta conceptual.

Módulo 2: Gestión de Proyectos: Planificación, Monitoreo y Control

Objetivo Específico:

Proporcionar a los funcionarios las herramientas y conocimientos avanzados en la gestión de proyectos, con un enfoque en la planificación estratégica, el monitoreo continuo y la evaluación del impacto, adaptados al contexto de los proyectos sociales.

Descripción General del Módulo:

Este módulo se centrará en el uso de prácticas de gestión de proyectos alineadas con los estándares internacionales, particularmente aquellos establecidos por el PMBOK® Guide (Guía para la Gestión de Proyectos del PMI®). Los funcionarios aprenderán a implementar técnicas de planificación realista, establecer cronogramas viables, y diseñar sistemas efectivos de monitoreo y control para asegurar que los proyectos sociales se ejecuten dentro de los plazos y presupuestos establecidos, con un seguimiento continuo del rendimiento y los resultados.

Contenidos del Módulo:

Gestión de Proyectos: Definiciones y Enfoques

En este apartado se proporcionará una introducción a la gestión de proyectos, destacando los cinco grupos de procesos clave: iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Los contenidos estarán basados en el PMBOK® Guide (2021), que establece las mejores prácticas globales en gestión de proyectos. Se explorará cómo estas fases pueden aplicarse a los proyectos sociales, garantizando que se alineen con los objetivos estratégicos de la Gobernación de Santander.

Planificación Estratégica y Realista

En este apartado se abordará cómo planificar proyectos sociales de manera realista, tomando en cuenta factores como los recursos disponibles, los plazos, y las limitaciones presupuestarias. Se hará referencia a Kerzner (2017), quien establece métodos para la planificación estratégica y la identificación de riesgos en proyectos. Los funcionarios aprenderán a desarrollar cronogramas viables que incluyan márgenes para la gestión de incertidumbres, asegurando que los proyectos se mantengan en el buen camino.

Monitoreo y Control de Proyectos

Se explicará cómo implementar un sistema robusto de monitoreo y control que permita hacer un seguimiento continuo del progreso de los proyectos. Se introducirá el uso de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) y otras métricas para medir el rendimiento y detectar posibles desviaciones antes de que se conviertan en problemas críticos. El uso de KPIs estará basado en las recomendaciones de Kerzner (2017) y PMBOK® Guide. Los participantes aprenderán a ajustar los planes y estrategias basándose en los datos obtenidos a través del monitoreo.

Habilidades a Fortalecer

- Habilidad para realizar una planificación realista y efectiva: Los funcionarios desarrollarán la capacidad de planificar proyectos de manera eficiente, tomando en cuenta los recursos y tiempo disponibles. Podrán establecer cronogramas realistas que permitan la ejecución fluida de los proyectos sociales.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

- Habilidad para monitorear y controlar el progreso del proyecto: Los participantes aprenderán a diseñar e implementar sistemas de monitoreo que les permitan hacer un seguimiento continuo del proyecto, identificar rápidamente cualquier desviación y realizar ajustes oportunos para evitar retrasos o excesos de costos.
- Capacidad para gestionar riesgos: Se fortalecerá la habilidad de los funcionarios para identificar y gestionar riesgos desde la fase de planificación, asegurando que se cuente con planes de contingencia para mitigar posibles impactos negativos en el proyecto.

Resultados Esperados:

- Mejor planificación y programación de proyectos: Los funcionarios serán capaces de desarrollar cronogramas de proyecto más ajustados a la realidad, permitiendo una ejecución sin contratiempos.
- Monitoreo efectivo de los proyectos sociales: Los participantes podrán implementar sistemas de monitoreo que faciliten la medición constante del progreso del proyecto, permitiendo ajustes proactivos y oportunos.
- Gestión adecuada de riesgos: Los funcionarios contarán con la capacidad de prever riesgos potenciales y desarrollar estrategias de mitigación que minimicen los impactos en los plazos y costos del proyecto.

Acciones Específicas:

Desarrollo de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

Definir y establecer KPI específicos para cada proyecto, que permitan medir el progreso en términos de tiempo, costo y calidad. Estos indicadores deben ser monitoreados semanalmente por el equipo de gestión de proyectos.

- **Capacitación en Herramientas de Monitoreo:** Realizar capacitaciones para el uso de software especializado en gestión de proyectos, como Trello, Asana, o MS Project, que permitan un seguimiento en tiempo real del estado de los proyectos y la generación de informes automáticos.
- **Implementación de Reuniones de Control:** Establecer reuniones periódicas de control (quincenales o mensuales) con los equipos responsables de los proyectos para revisar el estado de los mismos, identificar desviaciones y tomar decisiones correctivas en tiempo real.
- **Auditoría Externa de Proyectos:** Contratar auditorías externas anuales para revisar los procesos de monitoreo y control, asegurando que se cumplan los estándares de transparencia y rendición de cuentas.

Autores Sugeridos:

- CEPAL. (2014). Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe.
- PMI® (2021): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).
- Kerzner, H. (2017): Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.

Módulo 3: Teoría del Postdesarrollo y su Aplicación en Proyectos Sociales

Objetivo Específico: Sensibilizar a los funcionarios sobre la teoría del postdesarrollo y su potencial para transformar la formulación e implementación de proyectos sociales, integrando el conocimiento local y evitando la imposición de modelos homogéneos de desarrollo.

Descripción General del Módulo:

Este módulo introduce a los funcionarios en la teoría del postdesarrollo, proporcionando una visión crítica que cuestiona los enfoques convencionales de desarrollo y abre la posibilidad de diseñar proyectos más inclusivos y adaptados a las realidades locales. Se explorará cómo la teoría del postdesarrollo, propuesta por autores como Arturo Escobar (2018), puede transformar los proyectos sociales en la Gobernación de Santander, integrando el conocimiento y las prácticas locales en lugar de seguir modelos externos que no siempre responden a las necesidades específicas de las comunidades. Los participantes aprenderán a replantear sus enfoques de desarrollo, evitando la dependencia y el asistencialismo, y promoviendo la autosuficiencia y el empoderamiento comunitario.

Contenidos del Módulo:

Introducción a la Teoría del Postdesarrollo

En este apartado, se presentará la teoría del postdesarrollo a partir de las críticas de Arturo Escobar (2018) y su propuesta de alternativas al desarrollo convencional. Los funcionarios aprenderán que el desarrollo, en lugar de ser un proceso técnico y neutral, es una construcción discursiva que ha sido utilizada para controlar y clasificar a los países del Sur global como subdesarrollados. Se discutirá cómo el postdesarrollo cuestiona los enfoques hegemónicos de desarrollo impuestos por potencias externas, y cómo pueden surgir alternativas más inclusivas desde el conocimiento local.

Desarrollo Sostenible y Autosuficiencia Local

Este contenido se centrará en cómo la teoría del postdesarrollo aboga por un desarrollo sostenible basado en la autosuficiencia de las comunidades. Se explorará cómo, a través de la integración del conocimiento local, los proyectos sociales pueden ser más sostenibles y adecuados a las realidades socioculturales y económicas de las poblaciones beneficiarias. Se discutirá la propuesta de Escobar (2018) sobre la importancia de valorar las formas de organización comunitaria y las prácticas tradicionales que son, en muchos casos, más sostenibles y resilientes que los modelos impuestos desde el exterior.

Alternativas al Desarrollo Convencional

Este apartado discutirá ejemplos de alternativas al desarrollo que han surgido desde los movimientos sociales, campesinos e indígenas, alineados con la propuesta del postdesarrollo. Se proporcionarán estudios de caso en los que las comunidades locales

han tomado el control de su propio proceso de desarrollo, diseñando proyectos que valoran su autonomía y autosuficiencia. Se hará referencia a la obra de Escobar (2005), quien argumenta que estas alternativas deben construirse desde los movimientos de base y no desde instituciones o agencias externas.

Habilidades a Fortalecer:

- Capacidad para integrar el conocimiento local en la formulación de proyectos: Los participantes aprenderán a identificar, valorar e integrar los conocimientos y prácticas locales en el diseño de proyectos sociales, evitando la imposición de modelos que no respondan a las realidades y necesidades locales.
- Habilidad para promover la autosuficiencia en los proyectos sociales: Se fortalecerá la capacidad de los funcionarios para diseñar proyectos que fomenten la autosuficiencia de las comunidades, creando condiciones para que estas puedan generar sus propias soluciones sin depender exclusivamente de la intervención externa.
- Capacidad crítica para cuestionar los modelos tradicionales de desarrollo: Los participantes desarrollarán una visión crítica que les permitirá analizar los proyectos desde una perspectiva postdesarrollista, cuestionando los modelos asistencialistas y abriendo la posibilidad de crear proyectos más inclusivos y sostenibles.

Resultados Esperados:

- Proyectos sociales adaptados a las realidades locales: Los funcionarios serán capaces de diseñar proyectos que valoren e integren las prácticas y conocimientos de las comunidades locales, promoviendo un desarrollo más inclusivo y sostenible.
- Mayor autonomía y autosuficiencia de las comunidades: Los proyectos diseñados por los participantes tendrán un enfoque claro hacia la autosuficiencia, buscando que las comunidades desarrollen sus propias soluciones a largo plazo.
- Visión crítica frente a los enfoques convencionales de desarrollo: Los funcionarios adquirirán una postura crítica hacia los enfoques tradicionales de desarrollo, integrando los principios del postdesarrollo en la evaluación y reformulación de proyectos.

Acciones Específicas:

- Capacitación en Gestión del Cambio: Realizar talleres sobre los principios de gestión del cambio, basados en el modelo ADKAR de Prosci, para capacitar a los líderes de proyectos en cómo gestionar la resistencia al cambio y facilitar la transición a nuevos sistemas.
- Desarrollo de un Plan de Comunicación del Cambio: Crear un plan de comunicación interno que informe a los funcionarios sobre los cambios que se implementarán, los beneficios de dichos cambios y las expectativas de su rol en el proceso.
- Mentoría y Acompañamiento: Asignar un mentor a cada equipo de trabajo para guiar el proceso de adaptación a los cambios implementados. Estos mentores

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

serán responsables de brindar apoyo continuo y resolver inquietudes durante la transición.

- Evaluación de la Aceptación del Cambio: Realizar encuestas periódicas para evaluar la aceptación de los cambios entre los funcionarios, con el objetivo de ajustar las estrategias de gestión del cambio según sea necesario.

Autores Sugeridos:

- Escobar, A. (2005): Más allá del Tercer Mundo: Globalización y Diferencia,
- Gudynas (2011): Buen vivir: Germinando alternativas al desarrollo.

Módulo 4: Gestión del Cambio en la Gobernación

Objetivo Específico:

Capacitar a los funcionarios en la implementación de procesos de gestión del cambio organizacional, con el fin de facilitar la adopción de nuevas metodologías y mejoras en la ejecución de proyectos sociales en la Gobernación de Santander.

Descripción General del Módulo:

Este módulo está diseñado para que los funcionarios comprendan los fundamentos de la gestión del cambio organizacional y su importancia en la modernización de los procesos en la Gobernación de Santander. Se explorarán modelos de gestión del cambio

reconocidos a nivel internacional, como los propuestos por John Kotter (1996) y el enfoque ADKAR de Prosci, presentando así estrategias para gestionar la resistencia al cambio, facilitar la adaptación de nuevos sistemas y asegurar la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

Contenidos del Módulo:

- **Introducción a la Gestión del Cambio:** Se abordarán los conceptos básicos de la gestión del cambio, con un enfoque en cómo las organizaciones públicas pueden beneficiarse de la implementación de planes de cambio organizacional. Los funcionarios aprenderán a reconocer las etapas clave de un proceso de cambio y cómo estas impactan en la efectividad de los proyectos sociales. Se presentarán los modelos de cambio organizacional de John Kotter (1996) y el enfoque ADKAR de Prosci para facilitar la comprensión de las fases y la implementación efectiva del cambio.
- **Gestión de la Resistencia al Cambio:** Este apartado se centrará en cómo gestionar la resistencia que puede surgir durante la implementación de nuevas metodologías o procesos en la Gobernación. Se discutirán las causas comunes de la resistencia y las estrategias para involucrar a los actores clave en el proceso de cambio. Los funcionarios aprenderán a identificar los factores que influyen en la aceptación del cambio dentro de los equipos de trabajo y cómo promover una cultura organizacional que apoye las mejoras continuas.
- **Implementación de Mejores Prácticas para la Gestión del Cambio:** En este apartado se abordarán las mejores prácticas para gestionar el cambio organizacional dentro del contexto de proyectos sociales. Se explorarán los

métodos de Prosci ADKAR®, que permite a los gestores del cambio planificar e implementar estrategias efectivas para la adopción de nuevas prácticas, desde la concientización del cambio hasta el refuerzo de las mejoras. Además, se analizarán estudios de caso en los que se han aplicado con éxito estos modelos en organizaciones del sector público.

- **Monitoreo y Sostenibilidad del Cambio:** Se enseñará a los participantes a diseñar sistemas de monitoreo para asegurar que las mejoras introducidas sean sostenibles a largo plazo. Los funcionarios aprenderán a medir el impacto de los cambios implementados y a ajustar las estrategias según las necesidades cambiantes de la organización, manteniendo una cultura de mejora continua en la gestión de proyectos.

Habilidades a Fortalecer:

- **Habilidad para planificar y liderar procesos de cambio organizacional:** Los funcionarios aprenderán a liderar procesos de cambio en sus equipos, desde la fase de planificación hasta la ejecución y monitoreo de las mejoras implementadas.
- **Capacidad para gestionar la resistencia al cambio:** Se fortalecerán las habilidades para reconocer las fuentes de resistencia al cambio y aplicar estrategias efectivas para minimizar su impacto, asegurando que los proyectos sociales se implementen sin interrupciones.
- **Habilidad para asegurar la sostenibilidad de los cambios:** Los participantes aprenderán a diseñar sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir la efectividad de los cambios organizacionales y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Resultados Esperados:

- Mejora en la capacidad de adaptación al cambio: Los funcionarios estarán preparados para liderar la gestión del cambio en sus áreas, facilitando la implementación de nuevas metodologías y prácticas.
- Reducción de la resistencia al cambio: Los equipos de trabajo tendrán una mayor capacidad para adaptarse a los cambios, reduciendo los obstáculos que tradicionalmente retrasan la adopción de nuevas prácticas en la Gobernación.
- Sostenibilidad de las mejoras implementadas: Los sistemas de monitoreo y evaluación asegurarán que las mejoras implementadas se mantengan efectivas y sostenibles en el tiempo.

Acciones Específicas:

- Capacitación en Evaluación de Proyectos: Proporcionar a los funcionarios formación sobre técnicas de evaluación de proyectos, como el análisis de Indicadores de Impacto Social y evaluaciones ex-post. Esto permitirá medir los resultados reales frente a los objetivos iniciales.
- Desarrollo de Informes de Cierre de Proyecto: Requerir que cada proyecto social incluya un informe de cierre que analice el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia del uso de los recursos y las lecciones aprendidas para futuros proyectos.
- Retroalimentación a la Fase de Planificación: Establecer un sistema de retroalimentación entre la evaluación post-ejecución y la planificación de nuevos proyectos, asegurando que las lecciones aprendidas se integren en la formulación de los futuros proyectos.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

- Participación Ciudadana en la Evaluación: Incluir mecanismos de participación ciudadana en la evaluación post-ejecución, permitiendo que las comunidades beneficiarias evalúen los resultados y brinden retroalimentación sobre el impacto de los proyectos.
-

Autores Sugeridos:

- Kotter, J. P. (1996): Leading Change.
- Hiatt, J. M. (2006): ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community.

El programa de capacitación está diseñado para completarse en un periodo de 8 semanas, con un enfoque intensivo en el desarrollo de habilidades clave para la formulación, implementación y evaluación de proyectos sociales. Cada módulo está estructurado para ofrecer tanto formación teórica como práctica, asegurando que los funcionarios no solo adquieran conocimientos conceptuales, sino que también desarrollen las habilidades necesarias para aplicarlos en su entorno de trabajo diario.

Tabla 9 - Duración módulos de formación

Módulo	Duración Total	Distribución
Módulo 1: Gobernanza y su Aplicación en Proyectos Sociales	20 horas	2 semanas: Teoría (5 horas), Práctica (5 horas)
Módulo 2: Gestión de Proyectos: Planificación, Monitoreo y Control	18 horas	2 semanas: Teoría (5 horas), Práctica (5 horas)
Módulo 3: Teoría del Postdesarrollo y su Aplicación en Proyectos Sociales	20 horas	2 semanas: Teoría (5 horas), Práctica (5 horas)
Módulo 4: Gestión del Cambio en la Gobernación	22 horas	2 semanas: Teoría (5 horas), Práctica (6 horas)

La identificación y selección de procesos clave, junto con la integración de metodologías y herramientas del PMI, representan un enfoque sólido para mejorar la gestión de proyectos sociales en la Gobernación de Santander, la implementación de estas mejoras se basa en la alineación estratégica, la transparencia, y la adaptación a las necesidades locales, permitiendo una ejecución más eficiente y sostenible de las iniciativas.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

A través del plan modular propuesto, los funcionarios fortalecerán sus competencias en gobernanza, gestión de proyectos, y teoría del postdesarrollo, asegurando no solo la efectividad inmediata de los proyectos, sino también su sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, la integración de un enfoque crítico y participativo, centrado en el conocimiento local y la gestión del cambio, proporciona un marco integral para la mejora continua de los procesos, promoviendo la autosuficiencia comunitaria y el bienestar social en la región. Este programa, orientado tanto a la teoría como a la práctica, se perfila como un catalizador para transformar la forma en que la Gobernación formula, ejecuta y evalúa sus proyectos sociales, contribuyendo de manera significativa al desarrollo regional.

6. Discusión y conclusiones

Desde la teoría de gestión de proyectos, se observa cómo la aplicación de metodologías como la Metodología General Ajustada (MGA) ha sido un eje estructurante en la formulación de proyectos, asegurando que los mismos se realicen con criterios técnicos claros. No obstante, Martínez (1998) destaca que el éxito de la gestión de proyectos sociales no solo radica en el cumplimiento metodológico, sino en la adecuada articulación entre políticas macroeconómicas y sociales, lo cual se evidencia en la necesidad de coordinación interinstitucional dentro de la Gobernación.

Esto se refleja en las buenas prácticas identificadas, como la formación empresarial y el acompañamiento técnico continuo, que demuestran esfuerzos por generar impactos sostenibles en las comunidades. Sin embargo, la falta de evaluación de impacto post-ejecución y la dependencia de entidades externas para medir el impacto limitan la capacidad de la Gobernación de cerrar el ciclo de gestión, aprender de las experiencias y ajustar futuras intervenciones. Esto indica que aún hay desafíos para alcanzar la coherencia entre políticas, programas y proyectos, así como para establecer una medición interna de impacto más adaptada al contexto local.

Por otro lado, la teoría de la gobernanza plantea la importancia de estructuras y mecanismos que permitan la participación ciudadana y la transparencia en la ejecución de proyectos, lo cual se refleja parcialmente en el proceso de formulación e implementación del proyecto estudiado. Las iniciativas de participación comunitaria ajustada por región y la creación de comités interinstitucionales buscan promover una gobernanza más inclusiva y eficiente, alineando las acciones con las necesidades y

expectativas locales, como lo indican Treviño (2010) y Denhardt y Denhardt (2007). Sin embargo, las falencias como la colaboración intersectorial limitada y la ausencia de mecanismos de comunicación efectiva evidencian la necesidad de mejorar la coordinación entre las diferentes dependencias y actores involucrados.

La implementación de sistemas de información centralizados y la realización de reuniones periódicas de control son prácticas que, si bien promueven mayor alineación, deben fortalecerse para superar barreras y asegurar una gobernanza coherente y transparente.

Finalmente, la teoría del postdesarrollo ofrece un enfoque crítico que invita a cuestionar los modelos tradicionales de intervención asistencialista y a valorar el conocimiento y la autonomía local. Si bien se han identificado esfuerzos significativos en la integración de las necesidades y saberes locales mediante talleres provinciales y la participación activa de las beneficiarias, el análisis sugiere que persisten desafíos para evitar la imposición de paradigmas externos que perpetúen la dependencia de las comunidades. Escobar (2005, 2018) señala que el desarrollo debe partir de las propias comunidades, y si bien los resultados reflejan avances en el empoderamiento económico, el ajuste tardío de la población objetivo y la resistencia al cambio son indicativos de que aún existe margen para una mayor integración de prácticas que promuevan la autosuficiencia y la autonomía de las beneficiarias.

Ahora, en lo que respecta a las conclusiones, la aplicación de la Metodología General Ajustada (MGA) en la Gobernación de Santander revela un proceso claro y

sistematizado de formulación, aprobación y ejecución de proyectos sociales, lo cual facilita la coordinación interinstitucional y el cumplimiento de los objetivos misionales. A lo largo del análisis del caso de estudio, se destacó la efectividad de la MGA para establecer lineamientos concretos y garantizar una estructura operativa adecuada, lo que resultó en la creación de acciones más coherentes y alineadas con las necesidades de las mujeres participantes.

Sin embargo, se identificaron limitaciones relacionadas con la falta de un mecanismo robusto para la evaluación de impacto a largo plazo y la ausencia de ajustes dinámicos durante la fase de ejecución. Esto indica la necesidad de incorporar enfoques más flexibles, como la gestión de proyectos ágiles, que permitan una respuesta más rápida a cambios en el contexto y necesidades emergentes de la población beneficiaria. De igual manera, el involucramiento limitado de los beneficiarios en la fase de diseño subraya la importancia de reforzar estrategias participativas que no solo validen las intervenciones propuestas, sino que también fomenten el empoderamiento real y sostenible de las mujeres beneficiarias.

El análisis de los estándares del PMI® en relación con su aplicabilidad en la gestión de proyectos sociales de la Gobernación de Santander ha permitido identificar que las buenas prácticas de esta metodología no solo son relevantes, sino también necesarias para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos. La adopción de prácticas como la definición de roles y responsabilidades claras, la creación de cronogramas detallados y la inclusión de matrices de riesgos en la planificación de

proyectos podría contribuir significativamente a una mayor transparencia y responsabilidad en la ejecución.

Además, se evidenció que la incorporación de técnicas de gestión del alcance y de calidad del PMI® ayudaría a mejorar la alineación entre los resultados esperados y los recursos disponibles, reduciendo la incertidumbre en la entrega de los productos y servicios sociales. La integración de estas prácticas no solo facilitaría una mejor rendición de cuentas ante la comunidad y los financiadores, sino que también establecería un marco para la mejora continua, promoviendo una cultura organizacional más centrada en resultados tangibles y sostenibles. Es esencial que la Gobernación considere no solo la capacitación de los funcionarios en estas prácticas, sino también la creación de espacios de aprendizaje e intercambio de experiencias para adaptar de manera adecuada estas herramientas a la realidad local.

El diseño de una ruta de acción específica para la adopción de herramientas del PMI® en la Gobernación de Santander resalta la importancia de un enfoque escalonado y adaptativo que contemple la capacitación, implementación, monitoreo y mejora de estas prácticas. La ruta de acción propuesta se basa en tres etapas principales: (1) sensibilización y formación de los funcionarios clave en los principios del PMI®, (2) integración gradual de herramientas de gestión de proyectos en los procesos ya establecidos, y (3) evaluación periódica de la efectividad de las herramientas implementadas, con énfasis en la retroalimentación de los beneficiarios y en el ajuste de las intervenciones.

LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI® EN LA GESTIÓN PÚBLICA

La primera etapa de sensibilización es fundamental para crear una base de conocimiento compartido que facilite la apropiación de las herramientas en todas las fases de los proyectos. La segunda etapa se enfoca en integrar herramientas como matrices de riesgos, cronogramas detallados, gestión del alcance, y control de calidad, permitiendo una mayor adaptabilidad a las condiciones específicas del entorno. La tercera etapa enfatiza la importancia de la evaluación y la retroalimentación constante, lo que no solo garantizaría el ajuste continuo de las intervenciones, sino también la creación de un modelo replicable y escalable para la gestión de proyectos sociales en otras áreas de la Gobernación. La implementación efectiva de esta ruta de acción promete aumentar la sostenibilidad de los proyectos y asegurar que los principios del PMI® sean adaptados y apropiados de manera efectiva, contribuyendo al fortalecimiento institucional y al desarrollo social de la región.

7. Referencias bibliográficas

Baca-Tavira, N., Herrera-Tapia, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23 (72), 69-87.
<https://www.redalyc.org/pdf/105/10546932003.pdf>

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

Infrastructure and Projects Authority 2020
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Participacin%20privada%20en%20proyectos%20de%20infraestructu/PDR%20Modulo%20de%20Gobernanza.pdf>

CEPAL. (2004). Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales. <https://tallerdepracticaprofesionalescouso.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/cohen-y-martinez-manual-de-formulacion-evaluacion-y-monitoreo-de-proyectos-sociales.pdf>

CEPAL. (2014). Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/856d39ba-7f64-4545-8847-0902589351bc/content>

Cohen, R., y Franco, R. (1992). Evaluación de proyectos sociales. Siglo XXI Editores. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c429fbf-0767-4629-bd26-23385f9750d1/content>

Denhardt, Robert B. y David L. Baker (2007). Five Great Issues in Organization Theory. En Jack Rabin, W. Bartley Hildreth y Gerald J. Miller, Handbook of Public Administration, 3rd Edition, USA: Taylor & Francis Group.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). The Sage handbook of qualitative research.

Escobar, A. (2004). El “postdesarrollo” como concepto y práctica social. https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1273163983.el_postdesarrollo_como_concepto.pdf

Escobar A., (2012) Mas allá del desarrollo: postdesarrollo y transiciones hacia el pluriverso. Revista de Antropología Social. p. 23-62.

Flick, U. (2009). An introduction to qualitative research (4th ed.). Sage.

Friese, S. (2014). Qualitative data analysis with Atlas.ti. Sage.

Garzón-Garzón, L. (2017). ¿El desarrollo local desde y para quién? Análisis de la formulación e implementación de proyectos estatales en comunidades indígenas amazónicas. *Gestión y ambiente*, 20 (1), 244-252.

Gobernación de Santander. (2020). Plan de Desarrollo Departamental “Santander Siempre Contigo y para el Mundo 2020 – 2023”.

Gobernación de Santander. (2023). Análisis del sector. Inclusión social y productiva para la población en situación de vulnerabilidad con equidad de género.

Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice* (3rd ed.). Routledge.

Hewitt de Alcántara, Cynthia. (1998). Uses and abuses of the concept of governance. *International Social Science Journal*, Vol. 50, Issue 155 (March), 105–113

Mandeu, N. (2018). Postdesarrollo, Decrecimiento y El Buen Vivir: Un análisis comparativo. https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-82472/DT41_Nicolas_Mandeu.pdf

Project Management Institute. (2016). *Governance of portfolios, programs, and projects: A practice guide*.

Treviño, J. (2009). Gobernanza en la administración pública. Revisión teórica y propuesta conceptual. *Contaduría y Administración*, (233), 121-147.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000100008

Universidad de Almería. (S.f.). Elaboración de proyectos sociales.
https://nevada.ual.es/decahuma/rel_inter/archivos/comoelaborarproyectos.pdf

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage.