

Connotaciones de la gestión pública en materia de proyectos en el municipio de Garzón – Huila

Connotations of public management in terms of projects in the municipality of Garzón - Huila

Recibido: Agosto 24 de 2021 - Evaluado: Mayo 05 de 2023 - Aceptado: Junio 12 de 2023

Juan Camilo Ramírez García¹
Felipe Andrés Manjarres Sarmiento²

Para citar este artículo

Ramírez García, J. C. & Manjarres Sarmiento, F. A. (2022). Connotaciones de la gestión pública en materia de proyectos en el municipio de Garzón – Huila. *Revista Creceer Empresarial*, 4(1), 18-30.

Resumen

Las entidades gubernamentales se enfrentan al reto que comprende la gestión de proyectos, pues de esto depende en gran medida el cumplimiento de las metas, programas y políticas establecidas por las administraciones territoriales de turno, por ello este artículo presenta los resultados de la investigación cuyo objetivo era establecer lineamientos que mejoren la capacidad de Gestión de Proyectos en las entidades territoriales. A través de una investigación aplicada de corte descriptivo se realizó un análisis a la gestión de la Administración Municipal de Garzón para los años 2016 a 2019, en cuando a las competencias y capacidades para la gestión de proyectos. Dicho análisis demostró que la administración municipal no cuenta con los recursos ni personal capacitado que les permita llevar a cabo una planeación adecuada para la formulación de proyectos, lo que genera ineficiencia a la hora de ver resultados en el cumplimiento de lo plasmado en el Plan Desarrollo. Finalmente, como producto de este ejercicio, se elaboraron unos lineamientos para generar un protocolo para la gestión de proyectos en las entidades territoriales que sirva como soporte a las próximas administraciones o en su defecto como guía a otros municipios.

Palabras clave: Gestión pública, gestión de proyectos, planes de desarrollo, banco de programas y proyectos.

Abstract

Government entities face the challenge of project management, since compliance with the goals, programs and policies established by the territorial administrations on duty depends to a large extent on this, for this reason this article presents the results of the investigation whose objective was to establish guidelines that improve the capacity of Project Management in the territorial entities. Through descriptive applied research, an analysis was made of the management of the

¹ Contador Público y Magister en Gerencia Integral de Proyectos por la Universidad Surcolombiana. Docente de la Universidad Surcolombiana. Correo electrónico: Juan.ramirez@usco.edu.co ORCID: 0000-0002-3906-8649

² Contador Público y Magister en Gerencia Integral de Proyectos por la Universidad Surcolombiana. Jefe de División Servicios Recreativos COMFAMILIAR del Huila. Correo electrónico: Felipe.a.manjarres@gmail.com ORCID: 0009-0009-8980-7145

Municipal Administration of Garzón for the years 2016 to 2019 regarding the competences and capacities for project management. Said analysis showed that the municipal administration does not have the resources or trained personnel that allow them to carry out adequate planning for the formulation of projects, which generates inefficiency when it comes to seeing results in compliance with those embodied in the Development Plan. Finally, because of this exercise, some guidelines were prepared to generate a protocol for the management of projects in the territorial entities that serve as support for the next administrations or, failing that, as a guide for other municipalities.

Keywords: Public management, project management, development plans, bank of programs and projects.

1. Introducción

El departamento del Huila se encuentra ubicado en la región Andina en el centro-sur del país, tiene una población total de 1.211.163 Habitantes, de los cuales casi el 60% se ubican en la zona urbana y los restantes en a la zona rural (Departamento Nacional de Planeación, 2018). Para este departamento, los sectores económicos más influyentes son el sector de la construcción, el sector de servicios, y la agricultura; destacándose en este último sector los cultivos de arroz y café por su volumen en producción (Gobernación del Huila, 2015).

En este departamento se observan grandes dificultades para alcanzar mejores índices en atención de necesidades de la población: el índice de pobreza monetaria está en un 35.7% estando por encima de la media nacional, una cobertura neta de educación de un 85.17% por debajo de la media nacional, una tasa de analfabetismo en mayores de 15 años del 6%. Los anteriores indicadores son una señal clara del bajo nivel de impacto en la prestación de bienes y servicios en favor de la comunidad (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

En materia presupuestal, en el anterior gobierno, el departamento comprometió en el presupuesto aprobado en el año 2018 para la vigencia 2019, más del 80% en inversión social (salud, educación, deporte y etnias), seguido de escenario rural con un 3.41%, gobernanza con un 2.88%, escenario territorial con un 2.13%, y el escenario económico con un 1.74% (Gobernación del Huila, 2018). Una proporción considerada del presupuesto destinado a los programas de inversión social, pero sin representar los impactos suficientes para un verdadero bien.

Las causas que llevan a estas problemáticas están relacionadas con otra serie de situaciones que han venido convirtiéndose de manera constante en algo rutinario para la mayoría de los departamentos de Colombia. En primera medida se percibe que los ejercicios electorales para elegir los mandatarios territoriales no despiertan un interés programático por parte de la comunidad electoral, generando de igual forma un bajo interés para estructurar planes de gobierno rigurosos y responsables por parte de los diferentes candidatos a las alcaldías y gobernaciones. Lo anterior ocasiona que la pérdida de interés en la estructuración de los planes de gobierno se convierta en un acto secuencial, contagiando a los actores que deben aprobar posteriormente los planes de desarrollo (concejales y diputados) y generando una baja rigurosidad en la aprobación de planes de desarrollo por parte de las corporaciones territoriales responsables (concejos y asambleas). Todo esto finalmente termina repercutiendo para que se genere un bajo nivel de integralidad en el

proceso de identificación y formulación de proyectos en los programas de gobierno, que posteriormente soportan los planes de desarrollo.

De igual forma, en el sector público existe una preocupante rotación del personal, especialmente cuando se presentan cambios en las administraciones territoriales, lo anterior se genera por el alto número de contratistas y debido a que los mandatarios buscan rodearse de personas que para ellos sean de “entera confianza”, en la mayoría de los casos sacrificando calidades técnicas y experiencia en el rol a desempeñar. Esta situación ocasiona que se presente un alto nivel de relevo del personal y falta de preparación de este para asumir de forma continua cada uno de los procesos y finalmente repercute en un desarrollo incipiente y/o en la inexistencia de un modelo de gestión del conocimiento que permita optimizar la labor de formulación, evaluación y gestión de proyectos de inversión.

Por otro lado, se debe decir que existe una gran dependencia de recursos externos, representando estos más del 60%, mientras que los recursos propios (en conjunto a nivel departamental como municipal no suman más del 5%) (Gobernación del Huila, 2015); lo que conduce al departamento a una codependencia respecto del gobierno nacional, generando un bajo nivel de relación con entidades cooperantes para la generación de recursos propios y desactualización en el uso de las metodologías en la generación de proyectos para el acceso a recursos adicionales, propiciando de esta manera que las entidades territoriales logren un mayor apalancamiento de recursos.

Así pues, se planteó el objetivo de establecer lineamientos que mejoren la capacidad de gestión de proyectos en las entidades territoriales. Para lograrlo se plantearon unos objetivos específicos como, identificar el nivel de uso de elementos de guías, metodologías y lineamientos en la gestión de proyectos, establecer lineamientos que permitan fortalecer los bancos de programas y proyectos de las entidades territoriales, establecer el nivel de aplicación y apropiación de las herramientas de la gestión pública, analizar causas de la gestión de proyectos dependientes del lobby político frente a la gestión basada en iniciativas estructuradas.

2. Perspectiva teórica

La investigación se centró en las teorías o postulados asociados principalmente a los términos: proyectos de inversión pública, gestión de proyectos, gestión eficiente del estado, desarrollo sostenible, buen gobierno y desarrollo territorial. En el tema de proyectos de inversión pública, se tomaron autores como Gray & Larrison (2009), afirman que “un proyecto es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente”, por tanto, representa retos al interior de la organización dedicada a la ejecución de proyectos, para el caso de las entidades públicas del orden territorial, que requieren permanentemente dar respuesta a las demandas sociales y donde deben suplir la demanda de “*stakeholders*” en la búsqueda del desarrollo social y económico de un municipio o región.

Es así, como se concibe la gestión de proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los objetivos de este” (*Project Management Institute*, 2013), así como concuerda con lo planteado por Kerzner (1998) “La gestión de proyectos es la planeación, organización, dirección y control de los diferentes

recursos que tiene una compañía con el objetivo de desarrollar un proyecto. La gestión por proyectos debe ser pensada y redefinida conforme a sus contribuciones a la creación de esta nueva institucionalidad y a la vigencia de esta nueva cultura del servicio público, sustentada en capacidades para la negociación, en la disponibilidad de capacidades técnicas y en la comprensión adecuada de su significación política (Lam *et al.*, 1997), en cualquier caso, la planificación estratégica para la gestión de proyectos es una necesidad (Kerzner, 1998).

Para el caso del sector público se requieren algunas particularidades que se enmarcan en el contexto propio de la actuación en el estado y su gestión eficiente, la cual se considera en sí misma un “bien público” Stiglitz (1986). Arzelay (2015) en su trabajo sobre la nueva gerencia pública y asociado con el deber de traducir los objetivos de los proyectos en productos, tal como lo propone la metodología de marco lógico plantea:

El argumento para presupuestar por productos supone que los ejecutivos de alto nivel se encuentran en la posición adecuada para saber cuáles productos les convendrán a los objetivos de las políticas públicas, políticamente apoyadas y sustantivamente valiosas, mientras que los administradores operativos se encuentran en la posición adecuada para saber cómo entregar esos productos de manera efectiva y eficiente (Arzelay, 2015).

Estos planteamientos incorporan los conceptos de control político y responsabilidad al precisar la importancia de enfocar la gestión hacia los productos en diferentes procesos que hacen parte de la planeación, sobre esto Arzelay (2015) propone que:

El argumento para presupuestar por productos incluye otra línea de razonamiento, fundada en la idea de un “gobierno responsable”. La idea es que los funcionarios y las oficinas gubernamentales pueden ser supervisados más eficientemente por centros de poder democráticamente electos o sus agentes en el centro del gobierno si la responsabilidad sobre la calidad y los costos del producto recae en unidades identificables dentro de la jerarquía burocrática.

Es común encontrar dichas deficiencias en las entidades públicas con mayor frecuencia, dado que la planeación estratégica tiene una naturaleza jurídica y no siempre se comprende por parte de los responsables de los proyectos, la correspondencia que debe existir entre dicha planeación con la gestión de proyectos. Dichos planteamientos se deben orientar al desarrollo, que bajo la concepción de Sen (1999) “el desarrollo como libertad se enfoca en la libertad para lograr los objetivos en la vida que una persona elige con su razonamiento” el deber de la administración pública se extiende a garantizar condiciones para que las personas puedan alcanzar niveles de libertad óptimos en la búsqueda de sus objetivos.

3. Metodología

3.1 Diseño y tipo de investigación

La metodología que se planteó para lograr establecer los elementos necesarios que permitan fortalecer la gestión de proyectos a través de la gestión pública, se relacionaron con una investigación aplicada, la cual se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, establecidos por la denominada comunidad científica reconocida (Bernal, 2010), en otras palabras es el conjunto de procedimientos que recurre a técnicas e instrumentos necesarios para examinar y solucionar un problema o conjuntos de problemas de investigación (Bunge, 1979; citado por Bernal, 2010).

El tipo de la investigación fue descriptivo (análisis específico del fenómeno a estudiar) y analítico (descomponer el objeto de estudio para estudiar cada parte de manera individual), puesto que se buscó especificar y generar mecanismos que mejorarán el nivel de gestión de proyectos de las entidades territoriales del departamento del Huila, y en particular en el municipio de Garzón.

3.2 Muestra e instrumento de recolección de datos

Como fuentes de información primaria se aplicaron entrevistas semiestructuradas y encuestas a distintos actores involucrados en los procesos de liderazgo, formulación y gestión de proyectos públicos, que se analizaron y categorizaron teniendo en cuenta el programa de gobierno y planes de desarrollo.

4. Resultados y discusión

Se presentan los resultados de la investigación, presentando el análisis para cada uno de los puntos relevantes del ejercicio de la gestión de proyectos en la administración de la Alcaldía de Garzón para los años 2016 a 2019.

4.1 Gestión de proyectos en los planes de gobierno y plan de desarrollo de la Administración Municipal de Garzón

Se realizó un análisis de correlación del plan de Desarrollo del Municipio de Garzón con el Plan de Desarrollo Nacional y Departamental. Para ello, se realizó un análisis documental de los tres (3) Planes de Desarrollo identificando relaciones o tendencias comunes, tomando como base los ejes estratégicos y transversales del Plan de Desarrollo “Garzón Municipio Región Oportunidad Para Todos” 2016-2019. Luego del exhaustivo análisis de transversalidad de las políticas y lineamientos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un Nuevo País”, Plan Departamental de Desarrollo “El Camino es la Educación”, y Plan de Desarrollo Municipal 2016 – 2019 denominado: “Garzón, Municipio Región... Oportunidad para todos”, se tomó como base los pilares de confianza, sostenibilidad, eficiencia, inclusión; los cuales son los valores fundamentales propuestos por el programa de gobierno local de Garzón. De dichos pilares, se desprenden apuestas específicas tales como, la integridad y la transparencia, la seguridad, la salud, la vivienda, el deporte, la cultura, vías e infraestructura, el agro, ordenamiento territorial y ambiente, el turismo, la industria, el comercio, y la inclusión de población vulnerable.

Para el caso del Plan Departamental de Desarrollo “El Camino es la Educación”, Plan de Desarrollo Municipal para el periodo 2016 – 2019 “Garzón, Municipio Región... Oportunidad para todos” se evidencia que cumple con los estándares específicos de cada apuesta, sin embargo,

presenta acciones muy generales que no tiene coherencia ni da respuesta a las necesidades mencionadas en el diagnóstico de los planes de Desarrollo, tal es el caso de las políticas de buen gobierno, cultura, turismo, y direccionadas a la población minoría, las cuales se consideran de gran importancia para el desarrollo económico del municipio. Por otra parte, existen apuestas que dentro de cada plan cuentan con sus lineamientos específicos y adecuados para cada localidad: especialmente en programas que tienen que ver con servicios básicos, tales como saneamiento, salud y educación.

Por otro lado, en el análisis de los Planes de Desarrollo, entendiendo que el Plan Nacional de Desarrollo debe ser el eje de referencia y los Planes Locales deben estructurarse en coherencia con éste, por ello, dentro del análisis realizado se identificaron seis (6) temas claves sobre los cuales se articulan los Planes de Desarrollo, a saber:

- ❖ **Competitividad e Infraestructura estratégica:** innovación, sofisticación y diversificación de las estructuras productivas-uso de las TIC.
- ❖ **Movilidad Social:** la reducción de la pobreza y la desigualdad garantizando los mínimos vitales a través de un sistema de promoción social Comprende diferentes programas, en la salud se plantea un incremento en la cobertura de la afiliación a los servicios de salud, el cual debe ser humanizado, accesibilidad del servicio educativo garantizando educación de calidad, programas enfocados al deporte y la integración social, establece medios para contrarrestar la deserción escolar, especialmente en los jóvenes pertenecientes a la zona rural y veredal.
- ❖ **Transformación del Campo:** acceso a las tierras como un mecanismo que fomente la producción agropecuaria, intervención en el sector agropecuario y minero con programas de asistencia social rural, riqueza minera sustentable y emprendimiento formal, prioriza a la agricultura como base del desarrollo social teniendo claro que cada producto debe ser promovido bajo sistemas agroindustriales sanos para el consumidor y el campo.
- ❖ **Seguridad, justicia y democracia:** proveer y promover la prestación, administración y acceso a los servicios de justicia con un enfoque sistémico y territorial, gobernanza, un proyecto de transparencia y participación ciudadana que establece puntos de cooperación entre diferentes instituciones administradoras de justicia, colaboración armónica entre las entidades y órganos del estado.
- ❖ **Buen Gobierno:** afianzar la lucha contra la corrupción, transparencia y rendición de cuentas a la población, orientadas a un incremento en la eficiencia y eficacia en la administración pública de los recursos optimizando al tiempo la gestión de información, operatividad del Plan anticorrupción y de Atención al Ciudadano, este se establece como un elemento transversal en todos los proyectos y programas desarrollados desde la institucionalidad.
- ❖ **Crecimiento Verde:** protección y recuperación de los ecosistemas haciendo clara alusión a las acciones por el clima, aspecto que va de la mano con el trabajo decente y el crecimiento económico, protección ambiental del recurso hídrico que abastece acueductos rurales, además de un desarrollo equilibrado entre el sector agropecuario y la conservación de los ecosistemas naturales, la producción de sus productos agrícolas y mineros de forma sostenible, aspecto

que requiere de la integración de instituciones, organizaciones, productores y comunidades presentes en el territorio.

Con el anterior análisis, se demuestra que el Plan de Desarrollo Municipal para el periodo 2016 – 2019 denominado: “Garzón, Municipio Región... Oportunidad para todos”, presenta teóricamente una coherencia y armonía con los Planes de Desarrollo Departamental y Nacional, lo que permitía en un principio la posibilidad de un mayor apalancamiento de recursos para la gestión de proyectos, construcción de políticas y ejercicios de desconcentración administrativa, teniendo en cuenta que la gestión de las organizaciones territoriales se debe enfocar al adecuado planteamiento de proyectos de inversión para el recaudo de recursos a través del Sistema General de Regalías. Sin embargo, en la revisión y análisis del informe final de la administración de la Alcaldía del municipio de Garzón para el cuatrienio de 2016-2019, se evidencia que, a pesar de la coherencia y articulación de los programas del Plan de Gobierno, durante el periodo no se gestionaron y/o ejecutaron proyectos con recursos de regalías. Solo al final del periodo de gobierno se hace énfasis en tres (3) proyectos de infraestructura de transporte presentados y aprobados en los diferentes OCAD para financiar con recursos del Sistema General de Regalías. Esta situación lleva a generar un análisis alrededor de la capacidad de gestión de los actores institucionales, así como influye la práctica de “*lobby político*” en la gestión de proyectos, de lo cual se hablará más adelante en este documento.

4.2 Aplicación y apropiación de las herramientas de la gestión pública en el proceso de evaluación y apalancamiento de los proyectos

Dentro de la investigación, uno de los objetivos específicos se centra en revisar la aplicación y apropiación de las herramientas de la Gestión Pública en el de proceso de evaluación y apalancamiento de proyectos. Por ello, se debe tener en cuenta que el Departamento Nacional de Planeación (2015) ha establecido cuatro (4) etapas que contienen diversas herramientas en el proceso de la gestión pública: planeación, ejecución, seguimiento – evaluación y rendición de cuentas (ver Figura 1).



Figura 1. Herramientas la Gestión Pública Territorial

Connotaciones de la gestión pública en materia de proyectos en el municipio de Garzón – Huila
Ramírez García & Manjarres Sarmiento

En el esquema que se ilustra a continuación, se presenta los instrumentos o herramientas para cada una de las etapas del ciclo de la Gestión Pública, así como la relación del Plan de Desarrollo o los demás instrumentos, haciendo énfasis en la importancia de este dentro del ciclo. Para conocer la aplicación y apropiación de las herramientas de la gestión pública se tomó como base las entrevistas y encuestas realizadas a los actores de la administración municipal de la Alcaldía de Garzón para los años 2016-2019, cuyos resultados demostraron que prevalece un insipiente conocimiento y apropiación de las herramientas para la gestión de proyectos. En la Tabla 1 se mencionan cada una de las herramientas.

Tabla 1. Aplicación de herramientas para la gestión de proyectos en la Alcaldía de Garzón

Caja de herramienta para la formulación de proyectos	Conocimiento de la herramienta	Aplicación de la herramienta
Guía Conceptual en formulación de proyectos	Se identifica	Se Utiliza
Guía de construcción y estandarización de la cadena de valor	Se identifica	Se Utiliza
Proyectos tipo	No se identifica	Al no identificarla no se determina aplicación de esta
ABC de la viabilidad	No se identifica	Al no identificarla no se determina aplicación de esta
MGA web	No identifica	El 80% de los entrevistados manifiestan que no manejan la metodología, por ende, la aplicación de esta no es la adecuada
Banco Único de Programa y Proyectos	Se identifica	Se Utiliza
Manual Funcional del SUIFP	No se identifica	Al no identificarla no se determina aplicación de esta
SECOPI Y II	Se identifica	Se Utiliza

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, permite inferir que, respecto a la aplicación y apropiación de herramientas para la gestión de proyectos, la administración municipal del momento reconocía e identificaba las herramientas desde un marco legal o normativo, porque se contempla desde el proceso de la gestión pública, más no desde unas competencias o capacidades adquiridas para el manejo, uso o aplicación de estas.

4.3 Factores que inciden en la práctica de lobby en la gestión de proyectos

Actualmente, el llamado “*lobby político*” es una práctica que se ha vuelto parte del ejercicio de la política, en especial porque a esta se le atribuye el éxito sobre todo en la gestión de recursos, asimismo, este es ejercido por personas con capacidad para presionar sobre una instancia de gobierno, en busca de que se tomen decisiones políticas y económicas.

El ejercicio de determinar los factores que inciden en el lobby político en el municipio de Garzón surge del análisis de las entrevistas realizadas: en lo referente a este fenómeno, por medio de la opinión profesional y/o empírica de diferentes actores de la administración actual y pasada. Se logró identificar siete (7) factores que se perciben como claves en el ejercicio de *lobby político* para la Gestión de Proyectos en el municipio de Garzón:

1. Falencias en la planeación de la gestión pública: Se percibe improvisación a la hora de formular los proyectos, además de no contar con el personal capacitado en formulación de proyectos, circunstancia que se traduce en fallas de procedimiento, calidad y oportunidad.
2. Ausencia de un banco de proyectos estructurado: Se formulan proyectos en el momento que se requiere, no existe un banco organizado que permita la oportuna y eficiente gestión de recursos financieros a través de proyectos que permitan atender las necesidades de una población específica.
3. Equipo de gobierno sin experticia en formulación y evaluación de proyectos: Se manifiesta la ausencia de un equipo competente e idóneo para la formulación y evaluación de proyectos, afectando la planeación de la gestión pública y la capacidad de la administración municipal.
4. Deficiencias en la aplicación de herramientas para la Gestión de Proyectos: El desconocimiento de las herramientas para la Gestión de Proyectos por parte del personal encargado, implica una aplicación parcial e imprecisa que afecta la Gestión de programas y proyectos, lo que dificulta lograr los objetivos trazados por la administración.
5. Menosprecio por el rigor técnico de los proyectos: Al no conocer las herramientas, ni los procesos, hace que los proyectos planteados no cuenten con un rigor técnico, según lo estipulado en los manuales del Departamento Nacional de Planeación (2018a). Esto lleva a la formulación de proyectos poco estructurados, que se pueden ver en dos situaciones: Proyectos mal elaborados que no son susceptibles de financiación y los cuales requieren de más tiempo y personal; o proyectos que no logran el impacto requerido dentro de las metas propuestas en el Plan de Desarrollo por una mala planeación y ejecución, la cual se evidencia en la etapa de evaluación y seguimiento.
6. Interés y presión de sectores políticos, económicos o sociales porque se ejecute un proyecto en particular: Los intereses personales de diversos sectores permean el ejercicio de la Gestión de Proyectos y en especial el cumplimiento de metas establecidas desde los Planes de Desarrollo, pues se canalizan recursos y personal en la elaboración de un proyecto en particular. Estos ejercicios pueden desencadenar en acciones de corrupción al favorecer sectores y relegar otros que pueden tener mayor prioridad por la naturaleza de sus problemáticas y necesidades.

4.4 Protocolo de buenas prácticas en el uso de las herramientas proporcionadas por el Estado para la implementación y optimización del banco de programa y proyectos a nivel municipal

Connotaciones de la gestión pública en materia de proyectos en el municipio de Garzón – Huila

Ramírez García & Manjarres Sarmiento

Como resultado del análisis de la información recolectada en encuestas y entrevistas, teniendo en cuenta la percepción de los actores respecto a la gestión pública de la administración y las dificultades que poseen, a continuación, se presenta un protocolo que puede servir como guía para diferentes entidades territoriales cuyo contexto sea similar al del municipio de Garzón, tomando como base la Cartilla Orientadora de puesta en marcha y Gestión de los Bancos de Proyectos Territoriales del Departamento Nacional de Planeación (2018a).

En la Figura 2 se presentan los lineamientos que se orientan a desarrollar capacidades, y construir una cultura en función de la gestión de proyectos, además se presentan elementos que orientan sobre la formulación, desarrollo y ejecución de los programas y proyectos para que se garantice su puesta en marcha y operación.



Conformar equipo profesional de apoyo para la formulación de proyectos. Este equipo es el encargado de guiar, acompañar y/o capacitar a las demás dependencias u oficinas en la gestión y formulación de proyectos, por ello contará con personal competente e idóneo



Capacitación de Secretarías y/o Oficinas en la Gestión y Formulación de Proyectos. Se realizarán Jornadas de capacitación teniendo en cuenta la normativa nacional vigente respecto a la gestión pública



Definir responsables coordinadores de Gestión de Proyectos en cada Oficina y/o Secretaría. Cada oficina debe asignar un responsable o responsable del acompañamiento y seguimiento en cada secretaria y/o oficina, competente en el área (cultura, educación)



Fortalecer canales de comunicación y trabajo con los sectores sociales, educativos y empresariales. Motivar la participación de los diferentes sectores en la formulación y gestión de proyectos que permita consolidar el ejercicio de la Gobernanza.



Formulación de Proyectos de acuerdo a la metodología seleccionada. Formulación del proyecto según la metodología seleccionada y según la normatividad vigente lo dicte, teniendo en cuenta si es gestionado por Sistema de Regalías y/o recursos propios con el apoyo de instituciones aliadas.



Gestión Económica. Se gestionara los recursos económicos de acuerdo a la postulación que se realice, en este proceso es importante el acompañamiento de la oficina jurídica o en su defecto un asesor jurídico que



Seguimiento. Comunicación e informes del proceso, con el fin de obtener retroalimentación del proceso cuando se requiera.



Planificación. Establecer un calendario de plazos y fechas contemplando los tramites administrativos, tales como firma de convenios, actas, revisión viabilidad, remisión y revisión por parte de institución financiadora entre otros con el fin de no afectar el calendario de ejecución de las metas propuesta en el Plan de Acción



Figura 2. Lineamientos para protocolo de gestión de proyectos para entidades territoriales

5. Conclusiones

A partir de la aplicación de diferentes instrumentos de recolección de información, se logra establecer una base de lineamientos que mejoren la capacidad de Gestión de Proyectos de las entidades territoriales, a través de la identificación de diversas dinámicas que no permiten el adecuado uso de herramientas para la Gestión de proyectos, lo anterior, se logró a través de la consecución de los objetivos específicos.

En general se observa que la capacidad de gestión de proyectos dentro de la Administración Municipal de Garzón para los años 2016-2019 es baja, pues está permeada por diferentes situaciones que no permite una adecuada apropiación o aplicación de las herramientas para la gestión pública. Uno de los factores neurálgicos es la falta de capacitación del personal o en su defecto, contar un equipo que tenga las competencias específicas para la gestión de proyectos. A pesar de que la Administración Municipal identifica en su mayoría las herramientas del proceso de la gestión pública desde la planeación, ejecución y seguimiento, la aplicación de estas es incipiente, pues los actores involucrados manifiestan reconocer los términos, pero no contar con la capacitación en cuanto al manejo de estos.

Los vacíos existentes en el conocimiento y apropiación de las herramientas para la Gestión de Proyectos pueden llegar a generar consecuencias en el cumplimiento de las metas planteadas en el Plan de Desarrollo, pues en gran medida la ejecución de políticas y programas depende de la canalización de recursos financieros a través de proyectos de inversión en especial del Sistema General de Regalías.

Por otro lado, se encuentra que el término “*lobby político*” tiene gran influencia en la Gestión de Proyectos del municipio. Este ejercicio se manifiesta favoreciendo aquellos proyectos que son de interés para un sector con capacidad y poder, mientras que otros proyectos pueden ser descartados o rechazados porque no son prioridad dentro del ejercicio de poderes por “compromisos establecidos” con determinados sectores. Así pues, se determina que los principales factores que dan origen el “*lobby político*” son, las falencias en la planeación de la gestión pública, la ausencia de un banco de proyectos estructurado y la falta de un equipo de gobierno con experticia en formulación y evaluación de proyectos.

Finalmente, este ejercicio y análisis a la administración municipal lleva generar unos lineamientos generales, basados en el caso o contexto del municipio de Garzón, puede servir como referente para otros municipios que tengan similares falencias. El trabajo transversal de las oficinas o secretarías de Planeación, la capacitación o la contratación de un equipo personal competente en la Formulación de Proyectos, La consolidación de un Banco de Proyectos de la mano de una buena planeación, son las claves para mejorar la Gestión de Proyectos en las entidades territoriales.

Referencias

- Arzelay, M. (2015). La nueva gerencia pública: Invitación a un diálogo cosmopolita. *Gestión y Política Pública*, 12(2), 241-252.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Editorial Pearson.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (07 de junio de 2017). *Acerca de gestión pública*. <https://acortar.link/GApwdf>
- Congreso de la República (06 de marzo de 2014). *Ley 1712 “Ley de transparencia y del derecho al acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones”*. <https://acortar.link/7ILipx>
- Departamento Nacional de Planeación (2015). *Lineamiento sobre el cierre financiero en los proyectos*. Bogotá D.C. Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública. <https://acortar.link/bKs1rU>
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2018). *Fichas de Caracterización Territorial*. DNP. <https://acortar.link/K9JgkA>

Departamento Nacional de Planeación – DNP (2018a). *Manual operativo y de funcionamiento del banco de proyectos de inversión*. Bogotá D.C.: Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. <https://acortar.link/j18L6y>

Departamento Nacional de Planeación – DNP (abril de 2021). *Manual para la formulación de planes de desarrollo de las entidades territoriales*. <https://acortar.link/Kf7X3>

Gobernación del Huila (2015). *Plan de Desarrollo 2016-2019 “El camino es la educación”*. <https://acortar.link/YHBLuh>

Gobernación del Huila (2018). *Plan Operativo Anual de Inversiones POAI 2019*. <https://acortar.link/hIjJd7>

Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de Proyectos* (Cuarta ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Kerzner, H. (1998). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Lam, W. F., Lee, M., & Ostrom, E. (1997). The Institutional Analysis and Development. *Policy Studies and Developing Nations*, 39(1), 7-27.

Project Management Institute (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK)*. Newtown Square.

Sen, A. (1999). *Desarrollo y Libertad*. Buenos Aires: Editorial Planeta.

Stiglitz, J. E. (1986). *La economía del sector público*. Antoni Bosch.

Velásquez, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política pública”. *Desafíos*, 20, 149-187. <https://acortar.link/L1I491>