

## **Trabajo de grado**

# **CAUSAS QUE INCIDEN EN EL INCUMPLIMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE SEGUIMIENTO A PROYECTOS DE INVERSIÓN**

**Sandra Janet Gómez Gómez**

**Universidad Militar Nueva Granada  
Especialización en Gerencia Integral de Proyectos  
Bogotá, Enero de 2015**

# CAUSAS QUE INCIDEN EN EL INCUMPLIMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE SEGUIMIENTO A PROYECTOS DE INVERSIÓN

## CAUSES FAILURE TO AFFECT THE TRACKING INFORMATION AND INVESTMENT PROJECT

Sandra Janeth Gómez Gómez  
Odontóloga, Especialización en Gerencia de la  
Seguridad Social, Asesora de la Dirección de Planeación Sectorial,  
Secretaría Distrital de Salud  
Bogotá, Colombia  
titagomez08@hotmail.com

### RESUMEN

La no oportunidad en la entrega de información en los tiempos establecidos en el proceso de planificación institucional, retrasa de manera significativa la disponibilidad de información, seguimiento, evaluación y toma de decisiones por parte del comité directivo, con el fin de cumplir con la misión y visión de la entidad a través del fortalecimiento de las acciones desarrolladas por las diferentes direcciones.

**Objetivo:** Identificar las causas internas y externas que influyen en el no cumplimiento en el envío de la información y diseño de estrategias gerenciales.

**Metodología:** Estudio cuantitativo. Aplicación de encuestas, entrevistas y matrices de control de tiempos de entrega de la información.

**Población:** Referentes técnicos responsables del proceso de seguimiento de los proyectos de inversión.

**Resultados y Conclusiones:** Los porcentajes más altos de los encuestados están de acuerdo con el proceso de seguimiento a los proyectos de inversión, así como con los instrumentos utilizados para obtener la información adecuada, con calidad y oportuna, sin embargo se requiere propiciar espacios de retroalimentación, concluir a la mayor brevedad la herramienta (Cuadro de mando integrado), diseñar estrategias permanentes y sistemáticas de capacitación permanente y mecanismos de capacitación interna para las personas que prestan la asesoría y asistencia técnica en el seguimiento a proyectos de inversión, son las acciones a tener en cuenta, con el fin de mejorar la calidad y oportunidad en la entrega de la información para contar con este insumo en la toma de decisiones por parte del comité directivo de la Entidad.

**Palabras claves:** Proceso de Planificación Institucional, información, seguimiento, evaluación, misión, visión, gerentes técnicos y de metas, proyectos de inversión.

## ABSTRACT

The suitability of the delivery of information on schedule in the institutional planning process significantly retards the availability of information, monitoring, evaluation and decision-making by the steering committee, in order to meet the mission and vision of the organization through the strengthening of the actions taken by the different directions.

**Objective:** Identify the internal and external causes that influence non-compliance in the submission and design management strategies.

**Methodology:** Quantitative study. Implementation of surveys, interviews and timing control matrices of information delivery.

**Population:** Technical managers concerning the monitoring process of the investment projects.

**Results and Conclusions:** The highest percentages of respondents agree with the process of monitoring the investment projects, as well as the instruments used to obtain adequate information, quality and timely, however there needs to be space for feedback, to conclude as soon as the (balanced scorecard) tool, designed permanent and systematic strategies for lifelong training and mechanisms of internal training for people who provide advice and technical assistance in monitoring projects investment, are the actions to be considered in order to improve the quality and timeliness in the delivery of information to have this input in decision-making by the steering committee of the Institution.

**Keywords:** Process of Institutional Planning, reporting, monitoring, evaluation, mission, vision, goals and technical managers, investment projects.

## INTRODUCCIÓN

En el seguimiento de los proyectos de inversión, la recolección y análisis de información útil, en forma continua (mensual), se utiliza para la toma de decisiones durante la implementación de los proyectos.

Si no existe una adecuada administración de dichos proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida, pueden presentarse resultados no deseados que van desde una obtención parcial de los beneficios esperados, hasta el fracaso mismo de los proyectos, Mancilla [1].

Es por ello que la gerencia de los proyectos de inversión de la Entidad no solo se encuentra a cargo del director de las diferentes dependencias, tanto misionales como de apoyo, sino que ellos a su vez hacen parte del comité directivo lo que hace que el control y la toma de decisiones se revise de forma periódica, con el fin de cumplir con los compromisos adquiridos con la población y enmarcados en el Plan de Desarrollo.

Así como la práctica de la gerencia de proyectos ha crecido, hay también una demanda significativa para un método sistemático de implantación de las metodologías, técnicas y herramientas de gerencia de proyectos en las organizaciones. La demanda por una gerencia eficaz, la multiplicación del número de proyectos, así como la creciente complejidad de los mismos, son aspectos que justifican la implementación de una Oficina de Gerencia de Proyecto (OGP), Miranda, [2].

Entre los beneficios que se han identificado con la gerencia a cargo de los directores de las áreas misionales y de apoyo, es la eficiencia en los recursos humanos y económicos, lo que se traduce en la reducción de costos, cumplimiento de los objetivos planteados y enmarcados en el plan de desarrollo, así mismo se conoce el comportamiento de los indicadores, su tendencia y se convierten en insumo para la toma de decisiones de manera oportuna.

Los puntos que un buen gerente debe dominar, ejecutar y demostrar: Visión estratégica: un líder debe mostrarse seguro y firme a la hora definir objetivos. Lo importante es mostrar un camino, una hoja ruta con unos principios básicos y unas líneas de trabajo claros que definan dónde estamos, dónde queremos llegar y que vías mostramos para conseguirlo. Comunicación efectiva: Para ello, es imprescindible que la comunicación sea clara en objetivos y procesos y que se defina un modelo de comunicación unificado para que llegue sin distorsiones a todas las escalas de la organización. Metodología de seguimiento y control: un buen plan, bien comunicado y perfectamente entendido en todos los niveles de la organización, necesita ser medido en torno a indicadores cuantitativos y cualitativos con un sistema de control riguroso y fiable, Maubar [3].

En relación con lo anterior es importante elegir a los gerentes de proyectos con las características descritas, para conformar un equipo que maneje los mismos objetivos, líneas de trabajo, a través de una comunicación clara que llegue a todos los niveles de la entidad y por supuesto una metodología e instrumento de seguimiento y control que permita contar con análisis oportuno como insumo para la toma de decisiones.

En Gerencia de proyectos, gestión y liderazgo de proyectos cobran relevancia [4], Este plan estratégico es el que da inicio entonces o dispara una serie de proyectos para dar cumplimiento al mandato de esta estrategia.

El plan estratégico es la base para la formulación e implementación de los proyectos, convirtiéndose en insumo para gestionar los cambios en las condiciones y calidad de vida en salud de la población de Bogotá, siendo este un instrumento de gestión la base para la construcción de los planes de corto plazo, como son los planes operativos anuales de la Entidad. Estos planes permiten realizar un seguimiento a las acciones planteadas para la vigencia que a su vez apuntan al cumplimiento de las metas de largo plazo y de igual forma a los objetivos estratégicos.

Alcanzar estos cambios deseados obliga a plantear estrategias que se desarrollen, con el fin de alcanzar el éxito y evitar al máximo el fracaso; para esto es importante identificar tanto las oportunidades como las debilidades, así como las acciones

priorizadas para su ejecución y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este plan estratégico permite a la Entidad ejercer rectoría en salud enfocando sus recursos, responsabilidades y esfuerzos a un objetivo que es el mejoramiento de la calidad de vida, afectando de manera positiva los determinantes de la salud, así mismo promoviendo la participación de la comunidad en la planificación, monitoreo y evaluación de los indicadores de salud, se desarrollan acciones que impacten de manera positiva y real las necesidades identificadas en la población y se logre el cumplimiento de estos los objetivos planteados en los proyectos de inversión.

Por esta razón, cuando escribimos lo que deseamos, lo que queremos alcanzar y cuando podemos definir lo que seremos, como estaremos, como será nuestro futuro, estamos configurando una visión o un cuadro de cómo nos visualizamos a nosotros mismos, a nuestro proyecto o a nuestra empresa. Es decir que al poder expresar nuestro sueño de manera gráfica, este pasa a ser una manifestación de un plano real, Meises [5].

Morale [6], cita una serie de aspectos importantes para la planeación estratégica, entre ellas:

1. Lidere y promueva desde la Junta Directiva y la Gerencia el proceso de planeación estratégica,
2. Invite a participar con actitud abierta y sincera,
3. Programe y documente con tiempo la realización del ejercicio de planeación estratégica y
4. Trabaje primero sobre lo positivo.

Estos aspectos de la planeación estratégica se deben tener en cuenta, no solo como una de las actividades de los gerentes; también debe considerarse como la línea de acción para la realización de las actividades que aseguran el éxito durante la ejecución del mismo; de igual forma, con su participación se define el camino a seguir para el cumplimiento de las metas y así mismo se entenderá a la institución; con la identificación de las oportunidades y debilidades se sinceran las capacidades y recursos necesarios para implementarse las estrategias. Estos planes deben permitir que se adapten a los continuos cambios del entorno y de los grupos a los cuales se va impactar, priorizando los temas para dar mejor respuesta a las necesidades, así como la identificación de oportunidades para tomar decisiones e implementar acciones con el fin de cumplir con los objetivos planteados de corto y mediano plazo.

Poveda [7], plantea una metodología de análisis global, que permite adaptar los problemas de decisiones de la dirección y gestión de acuerdo a su madurez. Es así que la Entidad debería plantear una metodología clara en la valoración y toma de decisiones con el fin evaluar la calidad y el impacto entre los planes de acción y el plan estratégico.

Fundamentos para la Dirección de proyectos [Guía PMBOK] [8], Los procesos de Planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo. El beneficio clave de este Grupo de Procesos consiste en trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto o fase.

Es por esta razón, que una planeación estratégica en la Entidad proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones que permitan el cumplimiento de las metas utilizando la capacidad de la entidad para enfrentarse a dificultades tanto externas como internas, a fin de cumplir con lo planteado y permite que se obtenga la mayor eficiencia, trayendo beneficios e implementando planes de acción que utiliza todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos. Su principal propósito es identificar las oportunidades y las debilidades para elaborar planes que eviten que se presenten estas dificultades e incidan en el cumplimiento de los objetivos.

Los beneficios que trae consigo la planeación estratégica para la Entidad permite no solo adaptarse a los cambios y afectar los determinantes de salud impactando de manera positiva en los indicadores de calidad de vida de la población, sino que además permite la identificación, priorización y asignación de los recursos necesarios para la implementación de las estrategias identificadas con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

Teorías como los tableros de comando y las hojas de calificación balanceadas (balanced scorecard) tienen como objetivo primordial tratar de reducir toda esa información (algunos les llamarían datos crudos) a una serie de factores que permitan la toma de decisión sin tener que gastar mucho tiempo en la deducción. A estos factores se les conoce como indicadores; Opinión - Como tomar decisiones en un entorno de excesiva información [9], es por esta razón que los indicadores en los tableros de control además de permitir medir las actividades y que estas cumplan con los planteamientos de los objetivos y metas planteadas en el proyecto permiten tener un control adecuado de todas y cada una de las acciones realizadas durante un periodo determinado; este control en los indicadores permite a su vez realizar un proceso de retroalimentación a través de un seguimiento que evalúe el avance o las dificultades en la ejecución de los proyectos, así mismo permite la toma de decisiones que se basan en la tendencia ya sea positiva o negativa de estos indicadores, con el fin de implementar estrategias que los impacten, con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos planteados para la Entidad.

Esta información debe estar referenciada a los resultados esperados en la línea de base de los proyectos. Es mediante la comparación de los datos iniciales y los datos de avance de los diferentes componentes, actividades, avance de cronogramas, cumplimiento de metas, la gestión presupuestal, población atendida, entre otros, con los que se podrá realizar el análisis, evaluación e informe final.

De igual forma los indicadores de salud en los proyectos de inversión permiten evaluar su tendencia comparándolos con otros que utilizan la misma forma de medición, para determinar si hay cambios en las condiciones de la situación inicial planteada en el proyecto. Así mismo, se cuenta con indicadores compuestos, que dependen de las acciones conjuntas de los diferentes sectores de la administración con el fin de impactar positivamente en ellos.

Kaplan y Norton [10], define Cuadro de Mando como la herramienta que “proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito

competitivo futuro. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.” Además, añaden que el Cuadro de Mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Igualmente, aclara que “el Cuadro de Mando llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información”.

En consonancia con lo anterior, el cuadro de mando es el instrumento de planificación estratégica que se utiliza con el fin de lograr los objetivos planteados por la Entidad; este instrumento requiere disponer de información oportuna, con calidad, fiable, actualizada y disponible, para realizar el seguimiento a los procesos de gestión y para la toma de decisiones.

El tablero de control está integrado por los objetivos estratégicos relatados en el mapa de estrategia, las métricas o medidores, las metas y las iniciativas. Los objetivos estratégicos declaran lo que un componente de la estrategia debe alcanzar y que es crítico para su logro. Son los "que" y se representan con frases de acción. Las métricas o medidores son el valor de éxito o fracaso de un objetivo para evaluar el logro y el avance. Las metas son el nivel de desempeño deseado en cada medidor para lograr los objetivos estratégicos y se especifican en unidades de dinero, porcentaje, posición en el mercado, etc. También debe incluir el periodo de revisión, ya sea anual o mensual, así como el responsable de la misma. Las iniciativas son los programas de acción para materializar los objetivos y cerrar brechas en el desempeño entre medidores y metas. Son los "como", tienen principio y fin y una persona o equipo responsable, Alvarado [11].

Este instrumento de gestión, permite tener un panorama amplio y claro de la entidad, Permitiendo la toma de decisiones e implementación de estrategias; también nos permite saber si estamos cumpliendo o no con lo planteado, así como los procesos que requieren de intervención.

La implementación del tablero de mando en la entidad permite entender la interrelación de los macro procesos, procesos, procedimientos, planes, programas y proyectos que apuntan al cumplimiento de los objetivos de la plataforma estratégica.

Se propone una herramienta de gestión que ayude al gerente a la identificación de las estrategias que ha de emplear la organización para lograr el éxito, medidas en su riesgo y con indicadores que permitan evaluarlas; se trata de operativizar la planeación, socializarla para que se convierta en parte de la cultura organizacional. A este instrumento se le ha denominado “Red Estratégica”, Jaimes et al [12].

Mediciones relevantes: Los ejecutivos requieren de información oportuna y confiable para la toma de decisiones; no información de "autopsia", sino información reveladora que les permita tomar decisiones con los efectos esperados. En el mejor de los casos, cuando las organizaciones utilizan métricas o indicadores del desempeño (KPI's), estas únicamente monitorean el desempeño en términos de eficiencia y se olvidan de medir la eficacia que, en definitiva, es lo que va a orientar a la empresa hacia el logro de sus metas y objetivos, es decir, cumplir con su misión y visión. Un buen modelo de gestión proporcionara a toda la organización los elementos necesarios para poder conocer su nivel de desempeño actual y orientar mejor sus esfuerzos hacia el logro de su mejora, Payan [13].

Es por ello que la entidad requiere contar con información oportuna, confiable, de calidad y disponible para que el comité directivo tome las decisiones en el tiempo oportuno e implemente estrategias y destine los recursos necesarios para implementar acciones que impacten positivamente en los indicadores que presentan dificultades en su cumplimiento. Analizar y evaluar los indicadores de eficiencia y eficacia plantados en los proyectos crea un modelo de gestión que permite conocer a la Entidad sus logros y encausar sus esfuerzos al aprovechamiento de las oportunidades para priorizar mejor sus acciones y cumplir con sus objetivos.

Lopera [14], en el planteamiento de las dificultades de la planeación, la mayoría de las veces la planeación estratégica no produce alternativas que ayuden a competir en el mercado ya que se basa en la recopilación de datos, gráficas y análisis de estos, permitiendo entender la situación que se presenta pero no permite generar estrategias que realmente afecten o impacten de fondo, así mismo la capacidad para crear conclusiones no basadas en la intuición y la experiencia personal son difíciles de formalizar.

Cárdenas [15], describe desde su punto de vista, en la medida en que no se desarrolle un sistema estricto de seguimiento financiero, la programación presupuestal seguirá siendo un dolor de cabeza, pues la capacidad de las entidades para fijar planes, objetivos y metas se ve seriamente limitada.

Esta dificultad en el seguimiento de los recursos y su escases influye en el cumplimiento de las metas, debido a que no contar con los recursos suficientes para la implementación de las estrategias, lo que hace que se deba priorizar acciones y determinar prioridades.

Uno de los principales errores que se presenta durante la ejecución de los proyectos, es la no delegación de responsabilidades, lo que hace que se presenten dificultades en el cumplimiento del cronograma establecido en la fase de planeación. Por esta razón es importante conformar un equipo con características específicas que delegue tareas, tome decisiones, controle la ejecución y evalúe las diferentes alternativas para cumplir con los objetivos del proyecto.

Porteiro [16], dice que la puesta en práctica de un sistema de Seguimiento y Control (SyC), adquiere especial relevancia y exige el planeamiento de las actividades a supervisar, pues solo se puede monitorear y controlar aquello que se ha planificado.

El seguimiento y control es una de las actividades más importantes a desarrollar, con el fin de evitar o descubrir las posibles dificultades en el tiempo de ejecución y costos del proyecto, para esto es importante que el gerente del proyecto dedique su tiempo a vigilar todas y cada uno de las actividades que se desarrollan, de manera especial aquellas que están retrasadas y no están cumpliendo con los cronogramas establecidos a fin de identificar las causas y tomar decisiones que ayuden a que estas actividades se puedan cumplir.

Es importante que durante todas las fases del ciclo de vida de un proyecto, se lleve a cabo el monitoreo y control del mismo, Mancilla [1]. A través de este monitoreo se permite la identificación temprana de los indicadores que presentan dificultades en su cumplimiento, permitiendo la toma de decisiones con estrategias y asignación de recursos desde el comité directivo que permitan implementar acciones que busquen el cumplimiento de los objetivos. Para lograr que se cumplan con los planteamientos del proyecto se debe realizar un seguimiento, esto implica un seguimiento y control a los recursos que se requieren para su ejecución, este monitoreo permite que identificar los problemas que se presentan con el fin de resolverlos o mitigarlos de forma inmediata, permitiendo medir los resultados que se tienen en realidad versus lo planeado.

La gestión de la dirección comprende lo adecuado de las políticas, objetivos y metas propuestas, los medios para su implantación y los mecanismos del control interno que posibiliten el seguimiento de los resultados obtenidos. Esta conceptualización es una de las más completas. Existe diferentes definiciones, pero todas coinciden en señalar que el objetivo final de este tipo de auditoría, es asegurar la eficiencia de una organización para que pueda alcanzar los objetivos establecidos, así como examinar la calidad y aciertos de la gestión de su dirección, Moreno [17].

El seguimiento de las actividades tiene en cuenta la consolidación, análisis, evaluación y socialización de los datos, así como las tendencias con el fin de llevar a cabo acciones que mejoren los procesos. Esta acción de control permite tanto al gerente como al comité directivo la toma de decisiones en los procesos que requieran de intervención inmediata.

En que consiste la evaluación de proyectos y como se aplica a un país como Guatemala?

Esta es una herramienta que ayuda a mejorar la rentabilidad de las empresas. Y sirve no solo para las empresas privadas, sino también para las públicas.

Consiste en que es necesario evaluar, periódicamente, como marchan las empresas, de acuerdo con las decisiones que vayan tomando los directores ejecutivos. Por ejemplo, cuando se quiere ampliar un negocio o introducir un producto nuevo, se requiere de una evaluación para ver cómo están las empresas, y si el paso que se

quiere dar está dentro de sus capacidades y posibilidades, Experto destaca importancia de evaluación de proyectos para empresas [18].

En términos generales, los problemas derivados de una inadecuada administración de proyectos están relacionados con tres rubros que generalmente son considerados como indicadores del éxito de un proyecto: costo, tiempo y calidad/cumplimiento de especificaciones, Mancilla [1]. Esto permite que a través del seguimiento y control se revise si los recursos se han utilizado en la cantidad adecuada y de forma oportuna, así mismo en el tiempo si se está cumpliendo con los cronogramas establecidos al inicio del proyecto, esto para valorar los resultados que se vienen obteniendo a medida que avanza el proyecto.

Es así como se plantea una dificultad administrativa en la Entidad, plasmada en la inoportunidad en la entrega de la información en los tiempos establecidos en el proceso de planificación institucional, retrasando de manera significativa la disponibilidad, seguimiento, evaluación de la información y toma de decisiones por parte del comité directivo, con el fin de cumplir con los objetivos planteados en la plataforma estratégica de la entidad a través del fortalecimiento de las acciones desarrolladas por las diferentes direcciones de la Entidad.

Fundamentos para la Dirección de proyectos [Guía PMBOK] [8], El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. Este monitoreo continuo proporciona al equipo del proyecto conocimiento sobre la salud del proyecto y permite identificar las áreas que requieren más atención.

El riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, de materializarse, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito especificado o potencial, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas, Fundamentos para la Dirección de proyectos [Guía PMBOK] [8], los riesgos pueden incidir de manera positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos del proyecto, aumentando costos, el tiempo de ejecución entre otros.

Descripción general de la gestión de los riesgos del proyecto: Planificar la gestión de los riesgos, Identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de riesgos, realizar el análisis cuantitativo de riesgos, planificar la respuesta a los riesgos y controlar los riesgos, Fundamentos para la Dirección de proyectos [Guía PMBOK] [8].

Contar con el plan de gestión de riesgos hace que el gerente y las personas que hacen parte del proyecto estén preparados para enfrentarlos si se presentan o mitigarlos antes de que produzcan impactos negativos en la ejecución del proyecto. Así mismo se crean las estrategias que se utilizarán en caso de que se presenten los riesgos durante las fases de ejecución del proyecto.

## 1. MATERIALES Y METODOS

Para esta investigación se describirán las etapas donde se determina el método, las fuentes que proporcionaran los datos, el tipo de instrumento para la recolección de información y la interpretación de los datos.

Por tanto, el investigador, en cualquiera de las disciplinas o campos de conocimiento, tiene una responsabilidad que va más allá de un cualificado manejo de datos y técnicas o de convertirse en una máquina viviente de hacer artículos para aumentar los indicadores de clasificación en el sistema de ciencia, tecnología e innovación, subir en el escalafón de las Instituciones de Educación Superior o ganar recompensas por productividad académica, Atehortúa [19].

Una característica que define el diseño de la investigación cualitativa, son sus criterios orientadores de validez como son la credibilidad, transferibilidad, consistencia interna, fiabilidad y significancia. En una investigación de tipo cualitativo se persigue coherencia en sus resultados y también la posibilidad de soportarlos en evidencia empírica, brinda la posibilidad de trascender de la casuística a conocimientos un poco más generales pero no necesariamente universales ni en atención a leyes o determinismos, examina y separa los factores accidentales o contextuales que pueden afectar los resultados, existe consciencia epistemológica y de que los rasgos ideológicos no afecten o parcialicen la interpretación, se pretende captar el sentido y el significado, lo simbólico y la intersubjetividad. Atehortúa [19].

En la investigación cualitativa en ciencias sociales es esencial la calidad y cantidad de las observaciones así como la representatividad de orden teórico. Pueden existir hipótesis de trabajo pero no de contrastación, se está interpretando a la par que hay referentes teóricos y evidencia empírica. Una condición de consistencia interna es la descripción detallada de la metodología, los procedimientos y la técnica utilizada; se debe examinar con los actores, la consistencia o significancia que tienen los hallazgos y perspectivas de solución. Atehortúa [19].

Enfoque cualitativo: utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación, Hernández [20]

Es así como se propone la utilización de un método cualitativo, que permitirá realizar una serie de aplicaciones que darán respuesta a las inquietudes planteadas en la dificultad de disponer de información para la toma de decisiones de la Entidad.

La investigación descriptiva consiste en la organización de información en forma útil y comprensible vía indicadores que faciliten la interpretación del fenómeno; los análisis multivariados permiten describir a las estructuras más complejas. Los estudios descriptivos bien conducidos terminan alcanzando algún grado de predicción o prospectiva, aunque inicialmente no estén diseñados para este propósito. Atehortúa [19]. En este sentido con la aplicación de la investigación descriptiva facilita la organización de datos y análisis de los factores que inciden en la oportunidad y calidad

de la información en el seguimiento a los proyectos de inversión como insumo en la toma de decisiones

De igual forma se aplicará como fuente primaria, para esta investigación encuestas, las cuales serán los medios claros y precisos que se aplicaran a los referentes técnicos y de metas de los proyectos de inversión de la Entidad y definirán cuales son las razones generales que retrasan el proceso.

Los datos primarios “son los datos que desarrolla el investigado con el propósito específico de dirigirlos al problema de investigación “, Malhotra [21]

El cuestionario “es una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas u orales, que debe responder el entrevistado”, Malhotra [21]

Para esta investigación se diseñara un instrumento que permita la recolección de los datos y estará conformado por dos partes:

En la primera, se relacionan las variables (Nombre, dirección en la que trabaja, proyecto a cargo), con el fin de identificar el referente técnico a cargo del proyecto de inversión.

En la segunda, se estructuran las preguntas que se realizarán a los referentes técnicos, relacionadas con los instrumentos utilizados y el proceso de asesoría realizado durante el proceso de seguimiento a los proyectos de inversión, utilizando preguntas abiertas.

Para el diseño de la muestra, se parte de la definición de la población que participará en esta investigación.

“El conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características, y forman el universo para el propósito del problema”, Malhotra [21].

Teniendo en cuenta el alcance de la investigación y la importancia en la definición de la población, se determina que incluirá a todos y cada uno de los referentes técnicos de los proyectos de inversión de la Entidad, quienes conocen las fuentes de información para el diligenciamiento del instrumento de seguimiento, el cual alimenta los diferentes aplicativos que son el insumo para la toma de decisiones por parte del comité directivo.

## 2. RESULTADOS Y ANALISIS

### 2.1 RECOLECCIÓN DE DATOS.

Con el fin de evaluar la percepción y grado de satisfacción que los usuarios de la Entidad tienen referente a la oportunidad y dificultades en la entrega de la información y el instrumento utilizado para ello, con el fin de contar con el insumo para la toma de decisiones, se aplicó una encuesta a un grupo conformado por 50 personas, quienes eran los referentes técnicos del proceso de seguimiento a los proyectos de inversión, quienes participaron en un grupo focal, el cual es una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación.

Para el desarrollo de ésta actividad se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Reunión con el líder o referentes del proceso para la definición de aspectos logísticos, técnicos, tema a evaluar y muestra
2. Definición de preguntas y elaboración de la encuesta
3. Contacto y confirmación de la asistencia de los usuarios seleccionados
4. Desarrollo del "Focus Group"

### 2.2 ANÁLISIS DE DATOS.

**2.2.1 Resultados generales de la encuesta aplicada a 12 referentes técnicos encargados del proceso de seguimiento a los proyectos de inversión de la Entidad.**

**Tabla 1.** Resultados de la encuesta

Respuesta de los encuestados	Pregunta 1. Lineamientos	Pregunta 2. Instrumento	Pregunta 3. Comunicación	Pregunta 4. Lenguaje	Pregunta 5. Tiempo	Pregunta 6. Asesorías
SI	34	29	41	37	35	34
NO	16	21	9	13	15	16
Total	50	50	50	50	50	50

#### 2.2.2 Lineamientos de seguimiento a los proyectos de inversión.

En la figura 1. Se observa que el 32% de los encuestados consideran que los lineamientos de seguimiento mensual a los proyectos de inversión no son claros y precisos, requieren una serie de ajustes y precisiones en la definición de los términos "logro y resultado", con el fin de permitir que los impactos de las acciones realizadas en la población den cuenta de las estrategias que se implementan como resultado de la toma de decisiones.

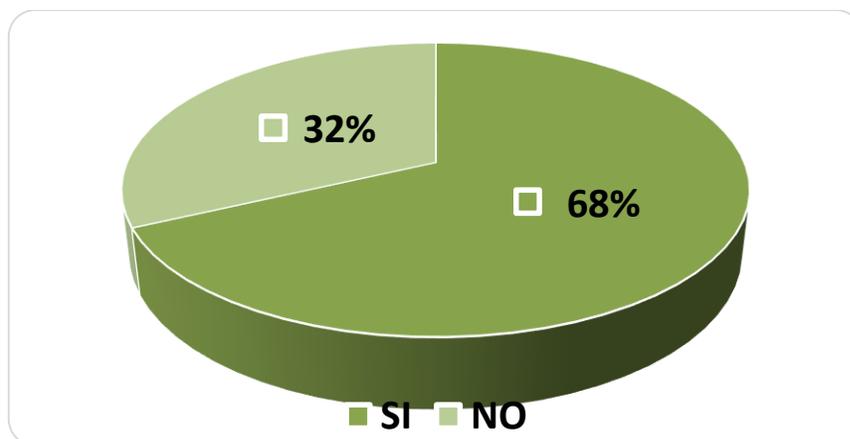


Figura 1. Lineamientos de seguimiento de proyectos de inversión  
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al Focus Group

Teniendo en cuenta a Mancilla [1], Si no existe una adecuada administración de dichos proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida, pueden presentarse resultados no deseados que van desde una obtención parcial de los beneficios esperados, hasta el fracaso mismo de los proyectos. Es así como la definición de lineamientos claros en el seguimiento a los proyectos de inversión de la Entidad redundará en el cumplimiento de los objetivos planteados y resultados esperados en los proyectos. De igual forma, la implementación de metodologías y técnicas en la Entidad como lo menciona Miranda, [2], es de importancia para obtener resultados positivos y el éxito en la ejecución de los proyectos.

El 68% del total de usuarios consideran que los lineamientos son claros, precisos y permiten realizar un seguimiento adecuado y resultados esperados.

Poveda [7], plantea una metodología de análisis global, que permite adaptar los problemas de decisiones de la dirección y gestión de acuerdo a su madurez. Es así que la Entidad debería plantear una metodología clara en la valoración y toma de decisiones con el fin evaluar la calidad y el impacto entre los planes de acción y el plan estratégico. Por esta razón la Entidad al contar con lineamientos claros en el seguimiento a los proyectos de inversión permitiría la implementación una metodología para la toma de decisiones al interior de la Entidad por parte del comité directivo, dando como resultado respuestas oportunas y efectivas.

### **2.2.3 Instrumento utilizado para realizar el seguimiento a los proyectos de inversión.**

En la figura 2. Se observa que el 58% de los encuestados consideran que el instrumento de seguimiento da cuenta de la gestión que realiza la Entidad para el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo.

El 42% de usuarios consideran que el instrumento utilizado para realizar el seguimiento a los proyectos de inversión, no permite tener información oportuna y de calidad, lo

cual dificulta la toma de decisiones y diseño de estrategias con el fin de fortalecer e implementar estrategias que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

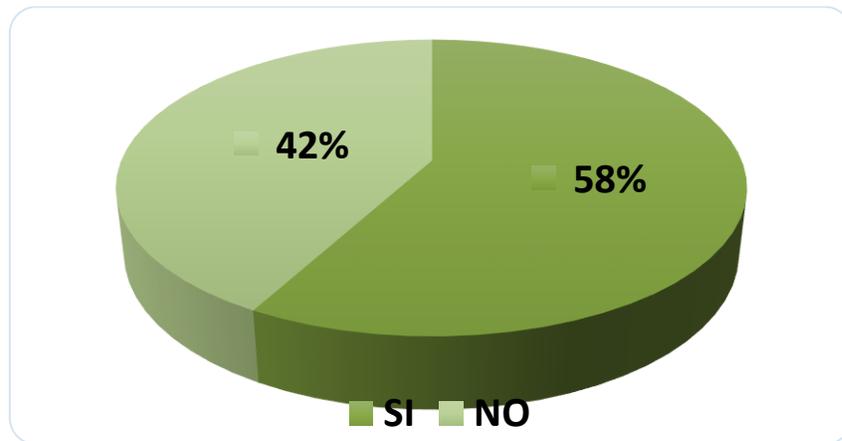


Figura 2. Instrumento de seguimiento de proyectos de inversión  
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al Focus Group

Con este resultado se observa que “Teorías como los tableros de comando y las hojas de calificación balanceadas (balanced scorecard) tienen como objetivo primordial tratar de reducir toda esa información (algunos les llamarían datos crudos) a una serie de factores que permitan la toma de decisión sin tener que gastar mucho tiempo en la deducción. A estos factores se les conoce como indicadores; Opinión - Como tomar decisiones en un entorno de excesiva información [9]; son de importancia para la organización con el fin de contar con el instrumento adecuado para la toma de decisiones en los tiempos oportunos para implementar las estrategias requeridas, con el fin de obtener resultados positivos y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Así mismo, Kaplan y Norton [10], define Cuadro de Mando como la herramienta que “proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.” De esta definición se puede aseverar que la entidad debe contar con un tablero de control que de cuenta de la gestión y permita a través de sus indicadores un seguimiento oportuno para la toma de decisiones y el cumplimiento de los planes de acciones y objetivos estratégicos.

Así mismo, como lo menciona Jaimes et al [12], se debe contar con una herramienta que a través de sus indicadores permita identificar las estrategias necesarios para que la Entidad cumpla con sus objetivos.

Finalmente, como Cárdenas [15], menciona es importante contar con un instrumento de planeación que permita un seguimiento al componente financiero quién es el que determina el número de estrategias y acciones a desarrollar.

#### 2.2.4 Comunicación en el proceso de seguimiento.

En la figura 3. El 82% de los usuarios consideran que la comunicación y los canales utilizados entre los diferentes actores que intervienen en el proceso de seguimiento, son los adecuados, permitiendo que todos los interesados conozcan el avance durante el desarrollo en la ejecución de los proyectos de inversión, con el fin de cumplir con los objetivos del proceso y obtener información oportuna y de calidad.

El 18% considera que la comunicación no es eficiente entre los diferentes actores del proceso lo que dificulta que cumpla con un producto de calidad y a su vez no se utilice como insumo para toma de decisiones que permitan el desarrollo de acciones que fortalezcan los procesos en aras de cumplir con los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo y beneficiar a la población reconocida en este Plan como el centro de las preocupaciones del desarrollo.

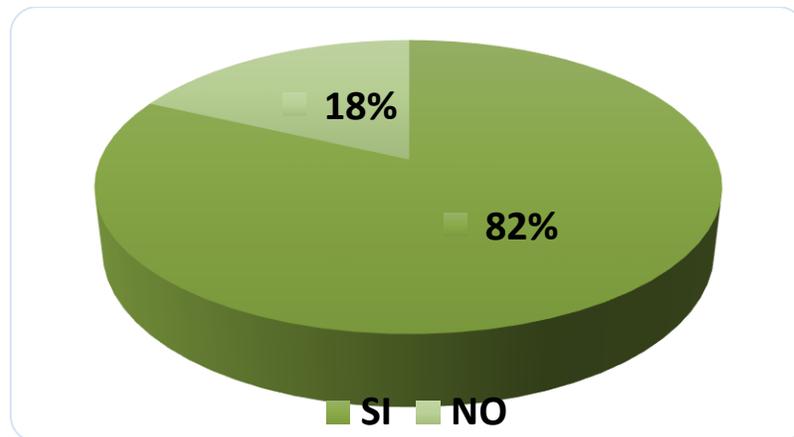


Figura 3. Comunicación en el proceso de seguimiento de proyectos de inversión  
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al Focus Group

Así como lo describe Maubar [3], Comunicación efectiva: Para ello, es imprescindible que la comunicación sea clara en objetivos y procesos y que se defina un modelo de comunicación unificado para que llegue sin distorsiones a todas las escalas de la organización. Metodología de seguimiento y control: un buen plan, bien comunicado y perfectamente entendido en todos los niveles de la organización, necesita ser medido en torno a indicadores cuantitativos y cualitativos con un sistema de control riguroso y fiable. Por esta razón es importante que la comunicación entre los diferentes actores que participan en el proceso sea unificada y clara en todos los niveles, con el fin de permitir que se realice a través de los indicadores un seguimiento confiable con el fin de permitir la toma de decisiones que fortalezcan las acciones y el cumplimiento de los objetivos.

#### 2.2.5 Lenguaje utilizado en las asesorías durante el proceso de seguimiento.

En la figura 4. El 26% considera que el lenguaje utilizado en las asesorías durante el proceso no son adecuadas, pertinentes y oportunas, retrasando las respuestas a las

preguntas que surgen del proceso de análisis y evaluación de la información, por ende la calidad de los datos no es la adecuada para toma de decisiones.

Mientras que el 74% considera que es adecuado y claro, incidiendo de manera positiva en la calidad y oportunidad de la información como insumo para la toma de decisiones.

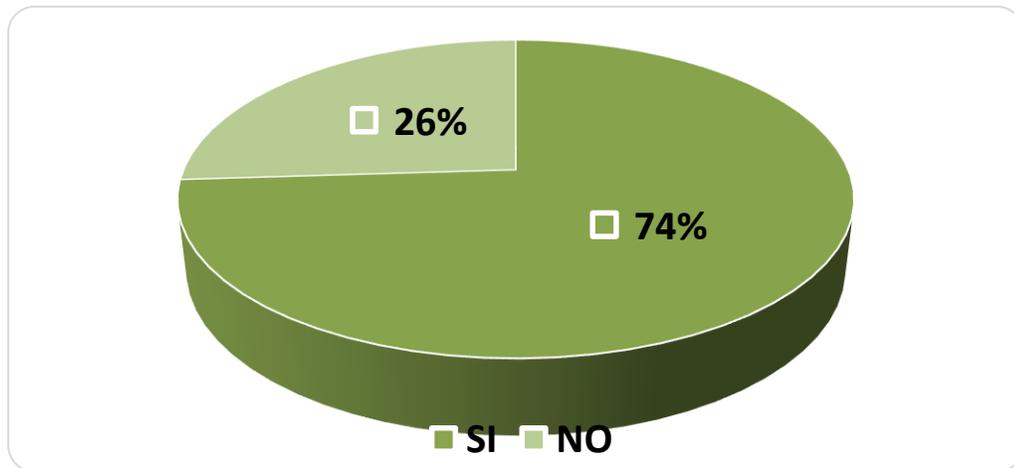


Figura 4. Lenguaje utilizado en el proceso de seguimiento de proyectos de inversión  
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al Focus Group

Payan [13], Mediciones relevantes: Los ejecutivos requieren de información oportuna y confiable para la toma de decisiones; no información de "autopsia", sino información reveladora que les permita tomar decisiones con los efectos esperados. Por esta razón es importante que se utilice un lenguaje claro en las asesorías durante el proceso de seguimiento y control de los proyectos, con el fin de obtener información confiable y oportuna para la toma de decisiones por parte del comité directivo de la Entidad.

#### **2.2.6 Tiempo utilizado en el análisis de la información de seguimiento a los proyectos de inversión.**

En la figura 5. Se observa que el 70% de los referentes técnicos encuestados consideran que los tiempos utilizados para el análisis de la información son los requeridos; lo que permite que la retroalimentación sea adecuada, oportuna, con el fin de que la información que se envíe sea de calidad e insumo para la toma de decisiones por parte del comité directivo. Siendo coherentes con lo planteado por los Fundamentos para la Dirección de proyectos [Guía PMBOK] [8], en donde se deben contar con procesos adecuados de seguimiento con el fin de identificar los espacios donde se presentan dificultades que necesitan cambios y acciones correctivas para cumplir con los resultados que se esperan con la ejecución de los proyectos.

El 30% de los usuarios considera que no es el adecuado, debido a que las fuentes de información con las que se cuentan y suministradas por las Empresas Sociales del Estado, presentan tiempos de reporte diferentes a los establecidos en los lineamientos de seguimiento, lo que hace difícil que la retroalimentación se haga de forma adecuada y oportuna no contando con información de calidad para la toma de decisiones.

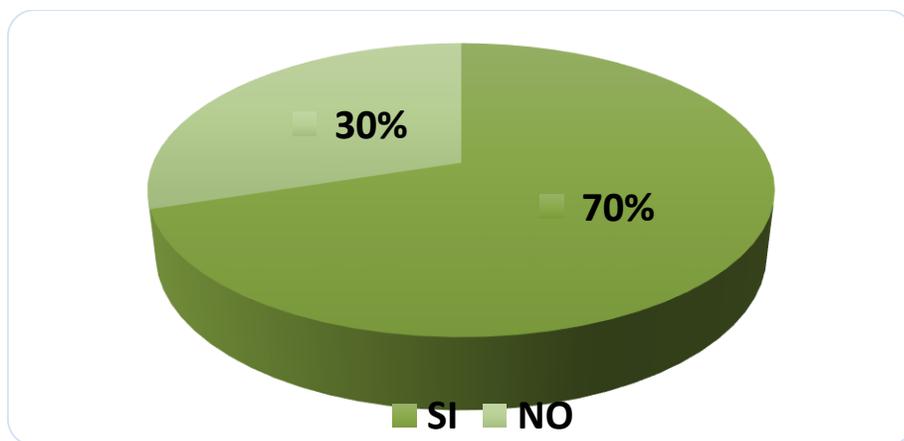


Figura 5. Tiempo utilizado en el análisis de la información en el proceso de seguimiento de proyectos de inversión

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al Focus Group

### 2.2.7 Asesorías adecuadas y responden a inquietudes en el proceso de seguimiento a los proyectos de inversión.

En la figura 6. Se observa que el 68% de las personas encuestadas respondieron que las asesorías que se reciben durante el proceso de seguimiento son adecuadas, suficientes y responden a inquietudes que permiten que el proceso de seguimiento se desarrolle de manera adecuada, con el fin de obtener un buen producto como insumo para toma de decisiones.

El 32% considera que falta realizar las asesorías no son las adecuadas ni oportunas durante el proceso de seguimiento afectando con el cumplimiento en los tiempos establecidos.

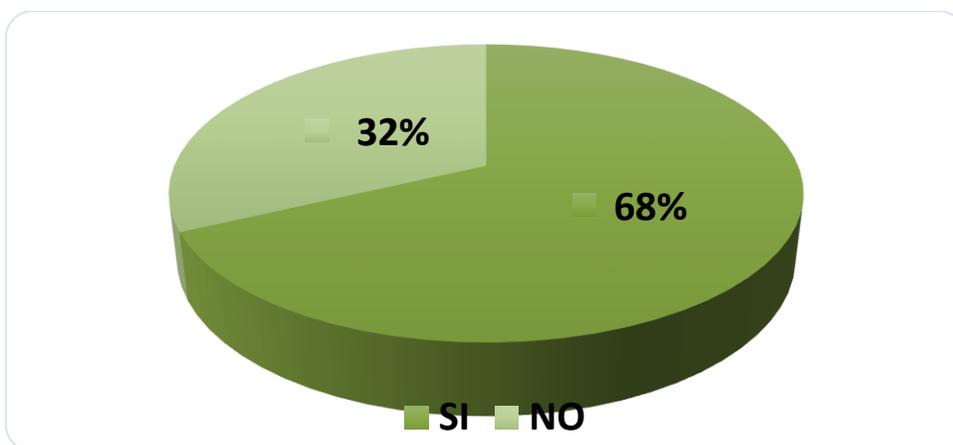


Figura 6. Asesorías adecuadas y responden a inquietudes en el proceso de seguimiento de proyectos de inversión

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada al Focus Group

Es importante que durante todas las fases del ciclo de vida de un proyecto, se lleve a cabo el monitoreo y control del mismo, Mancilla [1], que permita a través de asesorías

durante el proceso de seguimiento identificar los indicadores que presentan dificultades, con el fin de tomar las acciones requeridas para su cumplimiento.

### **3. CONCLUSIONES**

Propiciar espacios de retroalimentación en el uso de la herramienta actual en términos de claridad, seguridad de la información, plataforma tecnológica usada, espacios de inducción y asesoría técnica, entre otras.

Concluir a la mayor brevedad la herramienta (Cuadro de mando integrado) que articule la gestión de proyectos de inversión, la gestión institucional por procesos articulada con la medición de la plataforma estratégica, la política del sistema integrado de gestión y la gestión de riesgos.

Diseñar estrategias permanentes y sistemáticas de planeación permanente sobre el diligenciamiento del instrumento de seguimiento a proyectos de inversión en todos los niveles de la entidad.

Diseñar mecanismos de capacitación interna para las personas que prestan la asesoría y asistencia técnica en el seguimiento a proyectos de inversión, a fin de que estas acciones sean estandarizadas para todas las dependencias.

La información generada es clave para la toma de decisiones, se implementarán políticas institucionales que permitan de manera permanente a todos los procesos visibilizar la responsabilidad de la generación de la información, la responsabilidad de cada colaborador con la generación y entrega oportuna de la información.

Generar en un periodo acordado entre el líder del proceso y los referentes, un nuevo seguimiento y control para revisar el impacto de las acciones implementados con base en la toma de decisiones del comité directivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Mancilla, F. (2008, Jul 07). Opinión - eficiencia con administración de proyectos. Noticias Financieras Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/466690645?accountid=30799>
- [2] Juan, J. M. (2005, Dec 09). Organizaciones internacionales impulsan el análisis estratégico de proyectos; source: El reporte delta]. Noticias Financieras Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/467868697?accountid=30799>
- [3] MAUBAR. (2014). ¿Qué es ser un buen gerente? Portafolio, Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1530347744?accountid=30799>
- [4] Gerencia de proyectos, gestión y liderazgo de proyectos cobran relevancia. (2010, May 31). Noticias Financieras Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/347843548?accountid=30799>
- [5] Mises, E. (2007, Feb 26). Experto habla sobre la planeación estratégica en la empresa; source: El reporte delta]. Noticias Financieras Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/465705330?accountid=30799>
- [6] Morale. (2006). Reflexiones sobre la planeación estratégica. Portafolio, Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/334531250?accountid=30799>
- [7] Rocío Poveda Bautista (2006). Propuesta de una Metodología de Ayuda a la Decisión para los Procesos de Dirección y Gestión de Proyectos. TESIS DOCTORAL. UMI. Valencia
- [8] Fundamentos para la Dirección de proyectos (Guía PMBOK) quinta edición. Newtown Square, Pensilvania. Project Management Institute, Inc.
- [9] Opinión-como tomar decisiones en un entorno de excesiva información; (2004, Aug 19). Noticias Financieras Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/468291030?accountid=30799>
- [10] Kaplan y Norton (1996). Cuadro de mando integral. Ciudad Barcelona. Editorial Grupo planeta.
- [11] Hugo, A. R. (2007, Apr 02). Opinión - la importancia de los indicadores de gestión; source: El economista]. Noticias Financieras Retrieved from

<http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/467321666?accountid=30799>

[12] Hernando Jaimes Amorocho, Samir Arturo Bravo Chadid, Aura Karina Cortina Ricardo, Carlos Miguel Pacheco Ruiz, María Gabriela Quiñones Alean. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Universidad del Norte.

[13] Payan, P. (2006, Oct 23). Opinión - gestión del desempeño estratégico de organizaciones; source: El economista]. Noticias Financieras Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/467458160?accountid=30799>

[14] Lopera, J. (2006, Mar 30). Opinión - defectos de la planeación estratégica; source: Portafolio]. Noticias Financieras Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/465868679?accountid=30799>

[15] Rosa María Cárdenas Lesmes. (2009). Los problemas son de gestión. Portafolio, Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/334496729?accountid=30799>

[16] JULIO, C. P. (2009, Jun 01). Opinión - seguimiento y control de los proyectos de inversión. Noticias Financieras Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/465417949?accountid=30799>

[17] Patricia Gutiérrez Moreno, Martin Miguel López García, Ramiro Torres Torre (2013). Análisis de los riesgos en la toma de decisiones de la alta gerencia a través de la auditoria de gestión. Global Conference on Business and finance Proceedings. Volume 8. Number 1.

[18] Experto destaca importancia de evaluación de proyectos para empresas; source: Siglo veintiuno]. (2005, Jul 19). Noticias Financieras Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/467981587?accountid=30799>

[19] Fabián Hernando Atehortúa Ramírez, Anne Marie Zwerg Villegas (2012, Jun). Metodología de la investigación: más que una receta/Research Methodology: More than a recipe. <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1231439671?accountid=30799>

[20] Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Llucio (1991). Metodología de la Investigación. México D.F. McGraw-Hill Interamericana.

[21] Naresh K. Malhotra (1997). Investigación de Mercados. Un Enfoque Practico (2ª ED.). México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A