

**Diseño de un Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales EAT en Boyacá - Colombia Basado en las Buenas Prácticas de PMBOK y Marco Lógico**

**Marcela Liseth Fernández Pedreros**

**Trabajo de grado para optar el título de Magister en Dirección y Gestión de Proyectos**

**Director**

**Luis Alfonso Aguirre Montealegre**

**Master en Gestión de TI**

**Universidad Santo Tomas, Bucaramanga**

**División de Ingenierías y Arquitectura**

**Facultad de Ingeniería en Telecomunicaciones**

**2024**

### **Dedicatoria**

Este logro lo dedico primero a Dios, a mi hija Vanesa Alejandra Ramírez Fernández y a mi querida amiga y experta María Ximena Ariza, y a todos los que de una u otra manera han apoyado este logro profesional y personal.

### **Agradecimientos**

Quisiera aprovechar este espacio para expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que han hecho posible la realización de este trabajo de grado. En primer lugar, agradezco profundamente a cada uno de los docentes adscritos a la Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos, por su dedicación, orientación y valiosas aportaciones a lo largo del proceso académico. Su experiencia y conocimientos han sido fundamentales para el desarrollo de este proyecto. Asimismo, agradezco a los diferentes representantes de los Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá por el apoyo brindado para la realización de esta investigación. Además, quiero reconocer el valioso aporte de la doctora María Ximena Ariza quién, con sus conocimientos y experiencia, contribuyo significativamente al enriquecimiento de este estudio. Finalmente, dedico este trabajo a mi familia y amigos, pero especialmente a mi hija Vanesa Alejandra Ramírez Fernández, cuyo apoyo incondicional y palabras de aliento fueron mi mayor motivación en este camino académico.

## Contenido

Introducción.....	14
1. Aspectos contextuales .....	16
1.1 Planteamiento del problema .....	17
2. Objetivos.....	19
2.1 Objetivo general.....	19
2.2 Objetivos específicos.....	19
3. Descripción de los Esquemas Asociativos Territoriales en Colombia .....	20
4. Marco referencial .....	23
4. 1 Marco teórico .....	23
4.1.2 Gestión de proyectos en contextos territoriales .....	23
4.1.3 Project Management Body of Knowledge (PMBOK).....	25
4.1.4 Marco lógico .....	25
4.1.5 Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá.....	26
4. 2 Marco conceptual.....	27
4.2.1 Descentralización y desarrollo regional.....	27
4.2.2 Asociatividad territorial.....	29
4.2.3 Esquemas Asociativos Territoriales - EAT.....	30
4.2.4 Gestión de proyectos y buenas prácticas (PMBOK).....	31
4.2.5 Marco general ajustado MGA .....	32
4.2.6 Marco lógico .....	33
4.2.7 Desafíos y oportunidades locales.....	34
4.2.8 Participación ciudadana .....	35
4.2.9 Capacitación y desarrollo de capacidades.....	36

4.2.10 Evaluación de impacto y sostenibilidad.....	37
4.3 Marco legal.....	38
4.4 Antecedentes .....	39
4.5 Estado del arte .....	42
4.5.1 Referentes internacionales .....	43
4.5.2 Referentes regionales .....	44
4.5.3 Referentes nacionales .....	46
5. Análisis de interesados -involucrados .....	47
6. Análisis del problema .....	54
6.1 Modelo árbol de problemas .....	54
7. Análisis de objetivos.....	55
7.1 Modelo árbol de objetivos.....	55
8. Análisis de alternativas .....	56
8.1 Identificación de alternativas .....	56
8.2 Evaluación de alternativas .....	56
8.3 Selección de la alternativa de solución .....	63
9. Construcción del modelo analítico del proyecto .....	65
9.1 Estructura Analítica .....	65
9.2 Matriz de marco lógico .....	66
9.3 Resumen narrativo .....	70
9.3.1 Fin .....	70
9.3.2 Propósito .....	70
9.3.3 Componentes o productos .....	70
9.3.5 Actividades.....	71
9.3.5 Indicadores.....	72

9.3.6 Medios de verificación .....	73
9.3.7 Supuestos .....	74
10. Recursos humanos, materiales y económicos.....	75
11. Cronograma .....	79
12. Difusión y comunicación.....	80
13. Método mediante el cual se realiza la evaluación de los resultados de la implementación.....	80
14. Resultados .....	81
15. Discusión .....	95
16. Conclusiones .....	97
Referencias .....	99
Apéndices .....	110

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Normatividad y marco legal referentes para la gestión y dirección de proyectos</i>	38
<b>Tabla 2.</b> <i>Organizaciones territoriales constituidas en Boyacá</i>	39
<b>Tabla 3.</b> <i>Análisis de Interesados e Involucrados</i>	47
<b>Tabla 4.</b> <i>Identificación de Alternativas</i>	56
<b>Tabla 5.</b> <i>Rangos para evaluación de alternativas</i>	57
<b>Tabla 6.</b> <i>Análisis de pertinencia de las posibles alternativas de solución</i>	58
<b>Tabla 7.</b> <i>Análisis del impacto social de las posibles alternativas de solución</i>	59
<b>Tabla 8.</b> <i>Análisis de coherencia de las posibles alternativas de solución</i>	60
<b>Tabla 9.</b> <i>Análisis de eficiencia de las posibles alternativas de solución</i>	61
<b>Tabla 10.</b> <i>Análisis de sostenibilidad de las posibles alternativas de solución</i>	62
<b>Tabla 11.</b> <i>Análisis de eficacia de las posibles alternativas de solución</i>	62
<b>Tabla 12.</b> <i>Análisis y selección de la alternativa de solución</i>	63
<b>Tabla 13.</b> <i>Matriz de marco lógico</i>	66
<b>Tabla 14.</b> <i>Recursos</i>	76
<b>Tabla 15.</b> <i>Recursos para la comunicación</i>	80
<b>Tabla 16.</b> <i>Ficha Técnica: Cuestionario Representantes Legales</i>	82
<b>Tabla 17.</b> <i>Ficha Técnica: Entrevista Semiestructurada Representantes Legales</i>	83
<b>Tabla 18.</b> <i>Ficha Técnica: Entrevista Semiestructurada Funcionarios Públicos</i>	83
<b>Tabla 19.</b> <i>Ficha Técnica: Entrevista Semiestructurada Líderes Comunitarios</i>	84
<b>Tabla 20.</b> <i>Entrevista semiestructurada Representantes Legales EAT sistematización de respuestas</i>	89
<b>Tabla 21.</b> <i>Entrevista semiestructurada funcionarios públicos Secretaria de Planeación sistematización de respuestas</i>	91

**Tabla 22.** *Entrevista semiestructurada líderes comunitarios sistematización de respuestas*  
..... 91

**Tabla 23.** *Comparativo entre el PMBOK versión 2017, el Marco Lógico* ..... 92

### Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Inventario de Esquemas Asociativos Territoriales EAT</i> .....	21
<b>Figura 2.</b> <i>Asociaciones de municipios en Colombia según la motivación de su creación</i> ..	22
<b>Figura 3.</b> <i>Aspectos clave de la descentralización en Colombia</i> .....	28
<b>Figura 4.</b> <i>Árbol de Problemas</i> .....	54
<b>Figura 5.</b> <i>Árbol de Objetivos</i> .....	55
<b>Figura 6.</b> <i>Cronograma</i> .....	79
<b>Figura 7.</b> <i>Pregunta 1 Cuestionario sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia</i> .....	85
<b>Figura 8.</b> <i>Pregunta 3 y 4 Cuestionario sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia</i> .....	86
<b>Figura 9.</b> <i>Preguntas 2, 6, 8, 10 Cuestionario sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia</i> .....	87
<b>Figura 10.</b> <i>Pregunta 5 Cuestionario sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia</i> .....	87
<b>Figura 11.</b> <i>Pregunta 7 Cuestionario sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia</i> .....	88
<b>Figura 12.</b> <i>Pregunta 10 Cuestionario sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia</i> .....	89

### **Lista de Apéndices**

<b>Apéndice 1.</b> <i>Cuestionario Representantes Legales sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia</i> .....	110
<b>Apéndice 2.</b> <i>Entrevista Semiestructurada Representantes Legales sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia</i> .....	113
<b>Apéndice 3.</b> <i>Entrevista semiestructurada Funcionarios Públicos</i> .....	114
<b>Apéndice 4.</b> <i>Entrevista semiestructurada Líderes Comunitarios</i> .....	115
<b>Apéndice 5.</b> <i>Propuesta Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos de Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia</i> .....	116

## Resumen

El presente proyecto surge en un contexto donde los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT), especialmente en Boyacá, enfrentan desafíos técnicos y administrativos que obstaculizan la gestión eficiente de proyectos. Entre estos desafíos se encuentran la subutilización de los fondos de regalías, la limitada capacidad para aprovechar recursos a nivel nacional e internacional, y las deficiencias en la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos. Estas dificultades resaltan la necesidad urgente de mejorar la gestión de proyectos, particularmente debido a la falta de conocimiento en metodologías de ejecución.

Para abordar estas deficiencias, se propone desarrollar un marco de trabajo integral basado en el PMBOK y el Marco Lógico. El problema se manifiesta en la subutilización y la limitada capacidad de consecución de recursos dirigidos a la obtención de resultados efectivos y sostenibles en el desarrollo local. Actualmente, solo una fracción de los recursos asignados se destina efectivamente a la inversión pública, debido a deficiencias en la gestión de proyectos.

La falta de conocimiento en metodologías de ejecución de proyectos ha sido identificada como una causa principal de estas deficiencias. Esto se refleja en la inadecuada gestión de recursos, la planificación incorrecta y la resolución ineficiente de conflictos. La propuesta busca diseñar un marco de trabajo que aborde estas falencias específicas, ofreciendo una guía detallada para la identificación de partes interesadas, la definición de requisitos, la gestión de recursos, la planificación estratégica, la gestión de calidad y riesgos, así como la resolución eficiente de conflictos. Los objetivos del proyecto incluyen evaluar la situación actual de formulación de proyectos en los EAT de Boyacá, producir un marco de trabajo para la

correcta formulación de proyectos y presentar una propuesta concreta de marco de trabajo para los EAT, utilizando las mejores prácticas del PMBOK y el Marco Lógico.

*Palabras Clave:* Boyacá, Esquemas Asociativos Territoriales EAT, Gestión Eficiente de Proyectos, Marco Lógico, PMBOK

### **Abstract**

This project arises in a context where Territorial Associative Schemes (EAT), especially in Boyacá, face technical and administrative challenges that hinder the efficient management of projects. Among these challenges are the underutilization of royalty funds, the limited capacity to leverage resources at the national and international levels, and deficiencies in project formulation, execution, and monitoring. These difficulties highlight the urgent need to improve project management, particularly due to the lack of knowledge in execution methodologies.

To address these deficiencies, it is proposed to develop a comprehensive framework based on the PMBOK and the Logical Framework. The problem is manifested in the underutilization and limited capacity to secure resources aimed at achieving effective and sustainable results in local development. Currently, only a fraction of the allocated resources is effectively directed to public investment, due to deficiencies in project management.

The lack of knowledge in project execution methodologies has been identified as a primary cause of these deficiencies. This is reflected in inadequate resource management, incorrect planning, and inefficient conflict resolution. The proposal seeks to design a framework that addresses these specific shortcomings, offering a detailed guide for stakeholder identification, requirements definition, resource management, strategic planning, quality and risk management, as well as efficient conflict resolution. The objectives of the project include evaluating the current situation of project formulation in the EAT of Boyacá, producing a framework for the proper formulation of projects, and presenting a concrete framework proposal for the EAT, using the best practices of PMBOK and the Logical Framework.

*Keywords:* Boyacá, Territorial Associative Schemes, Efficient Project Management, Logical Framework, PMBOK

## **Introducción**

En el contexto colombiano, la gestión eficiente de proyectos en el sector público, específicamente en los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) de Boyacá, enfrenta desafíos significativos que impactan directamente en el aprovechamiento adecuado de recursos y, por ende, en el desarrollo regional. La subutilización de fondos de regalías es solo un ejemplo de cómo las deficiencias en la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos pueden obstaculizar el progreso y la equidad en el país (Sistema General de Regalías, 2019). Ante esta realidad, se hace imperativo abordar las causas subyacentes de estas deficiencias y desarrollar estrategias efectivas para mejorar la gestión de proyectos en entidades territoriales, en el caso específico de Boyacá.

El presente proyecto surge como respuesta a la necesidad crítica de optimizar la gestión de proyectos en Boyacá, a través del diseño y aplicación de un marco de trabajo integral basado en las mejores prácticas del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (Morales Gordillo, 2022) y el Marco Lógico (Alvarado, 2022; Sarmiento et al., 2022). Esta propuesta busca no solo atender las deficiencias técnicas y administrativas identificadas, sino también fortalecer las capacidades de las entidades del sector público para planificar, ejecutar y evaluar proyectos de inversión pública de manera efectiva y sostenible.

La relevancia de este proyecto radica en su potencial para impulsar un cambio significativo en la forma en que se gestionan los recursos públicos en Boyacá, mejorando la eficacia en la utilización y aprovechamiento de fondos de regalías, y demás recursos a nivel nacional e internacional, promoviendo así un desarrollo más equitativo y sostenible en la región. Por medio de la combinación de enfoques metodológicos sólidos y adaptados a las realidades territoriales, se busca establecer un modelo de gestión de proyectos que no solo

sea aplicable en el contexto específico de Boyacá, sino que también sirva como referencia para futuras iniciativas similares en otras regiones de Colombia.

En la formulación de este proyecto, se vincularon los Esquemas Asociativos Territoriales ADEL Dinosaurios, que reúne los municipios de la provincia de Ricaurte (Villa de Leiva, Sáchica, Tinjaca, Arcabuco, Cachantiva, Ráquira y Sutamarchan) Asolengupa, que agrupa municipios de la provincia de Lengupa (Miraflores, Berbeo, Campohermoso, Paéz, Rondón, San Eduardo, Zetaquirá), y ADEL Finsuca de la provincia Centro (Paipa, Sotaquirá, Tuta y Oicata). Se realizaron sesiones y talleres para la aplicación de instrumentos como encuestas y entrevistas, tanto de manera virtual como presencial, en los municipios sede de cada uno de los EAT nombrados: Villa de Leiva, Miraflores y Sotaquirá, respectivamente. En total, fueron invitados 18 líderes comunitarios uno por cada municipio que apoyaron las actividades, los 3 representantes legales de la EAT y los 3 secretarios de planeación de los municipios sede de cada EAT.

Este estudio se basa en el enfoque del Marco Lógico (Gobierno de Navarra, s.f.) y se organiza en los siguientes capítulos: contexto, planteamiento del problema, objetivos, descripción de los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) objeto de estudio y un marco de referencia. A continuación, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de los actores involucrados, tanto internos como externos, con el propósito de identificar sus necesidades y disposición frente al proyecto, los problemas que perciben, los recursos disponibles y su potencial contribución a la ejecución del proyecto, así como la normativa legal pertinente.

Posteriormente, se realiza el análisis correspondiente de problemas y objetivos, utilizando la metodología del Marco Lógico. A partir de estos análisis, se proponen tres alternativas de solución, las cuales son evaluadas para identificar cuál es la más pertinente en términos de relevancia, impacto social, aspectos financieros, tecnológicos y logísticos.

Finalmente, se desarrolla el modelo analítico del proyecto, abordando el fin, el propósito, los productos y las actividades necesarias para alcanzar el objetivo establecido: "Mejora de la Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá - Colombia", basado en las buenas prácticas del PMBOK y el Marco Lógico. A partir de esta información, se definen los recursos humanos y materiales necesarios, así como el cronograma de trabajo del proyecto.

Como parte integral del proceso, se establece un plan de comunicación del proyecto, se presentan los resultados obtenidos, se realiza una discusión sobre los mismos y se formulan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

En calidad de investigadora del proyecto, se entrega a los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) de Boyacá, específicamente a ADEL Dinosaurios, Asolengupa ADEL Finsuca, un proyecto debidamente formulado bajo la metodología del Marco Lógico, con el objetivo de fortalecer su capacidad institucional mediante el diseño de un marco de trabajo para la gestión de proyectos, basado en las mejores prácticas del PMBOK y el Marco Lógico que pueda garantizar resultados con un impacto positivo tanto para la comunidad como para las partes interesadas.

### **1. Aspectos contextuales**

Para establecer el escenario que justifica la presente propuesta de proyecto, es fundamental considerar los desafíos técnicos y administrativos que enfrentan las entidades del sector público en Colombia y más específicamente en Boyacá, como la subutilización y aprovechamiento de fondos de regalías, y demás recursos a nivel nacional e internacional, entre otros. Esta problemática refleja la necesidad urgente de mejorar la gestión de proyectos, agravada por la falta de conocimiento en metodologías de ejecución. En respuesta, el

proyecto busca desarrollar un marco de trabajo integral basado en el PMBOK y el Marco Lógico, con el objetivo de abordar estas deficiencias y proporcionar una guía detallada para optimizar la gestión de recursos, planificación estratégica y resolución de conflictos.

### **1.1 Planteamiento del problema**

Las entidades del sector público en Colombia se enfrentan a desafíos técnicos y administrativos que representan obstáculos para la formulación y gestión eficiente de proyectos, limitando así la capacidad de aprovechar recursos a nivel nacional e internacional (Jurado Trujillo; 2022).

La falta de familiaridad con las metodologías de gestión de proyectos ha sido identificada como una de las principales causas de estas deficiencias. Un ejemplo claro se evidencia en Colombia en los últimos años. En 2020, el Sistema General de Regalías (SGR) asignó un total de 12 billones de pesos para proyectos de inversión pública. Sin embargo, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), solo se aprobaron aproximadamente 6.8 billones de pesos para inversión pública, lo que demuestra una discrepancia significativa entre el monto total asignado y el monto efectivamente aprobado para inversión. Esta discrepancia evidencia una falta de claridad en los criterios de selección o las razones detrás de las decisiones de no aprobar ciertas asignaciones (Departamento Nacional de Planeación, 2020).

En el caso específico del departamento de Boyacá, en 2019, según datos del Índice de Gestión de Proyectos de Regalías, Boyacá presentaba 106 proyectos de los cuales 64 estaban activos, en los indicadores de gestión administrativa, en transparencia cumplió al 92,3, mientras que en el indicador de intervenciones del SMSCE logro el 35%, por tener 3

proyectos en estado crítico por más de 24 mil millones de pesos, y en los indicadores de gestión del desempeño, en eficiencia logro el 68,1% por presentar ampliación del tiempo para inicio en más de 40 proyectos y 16 proyectos presentaron demoras de hasta 8 meses para iniciar la contratación, y en eficacia tan solo llego a un 59,3% pues 25 de 36 proyectos no finalizaron en la fecha prevista (31 de diciembre de 2019) (Sistema General de Regalías, 2019).

Estas cifras reflejan la necesidad crítica de fortalecer las capacidades de gestión de proyectos en entidades del sector público y organizaciones de carácter territorial en Boyacá, con el fin de mejorar la eficacia en la utilización de recursos y fomentar un desarrollo más sostenible en la región.

A pesar de la existencia de fondos sustanciales, las entidades y organizaciones territoriales carecen de conocimientos suficientes sobre las diversas metodologías empleadas para la ejecución de proyectos. La metodología PM4R (Betancur, et ál., 2021) señala debilidades en recursos, seguimiento deficiente, falta de planeación, riesgos no identificados, falta de objetividad, debilidad en la planeación a corto plazo de los planes de desarrollo, inadecuada gestión de calidad y riesgo, así como problemas en la planificación, programación, monitoreo, control y resolución de conflictos (Betancur, et ál., 2021; Budon, 2022; Universidad Piloto de Colombia, 2024).

Por su parte, Cantor Flórez y Sánchez Hinojosa (2020) indican que la debilidad en gestión de proyectos está relacionada con la inadecuada gestión de la calidad y el riesgo, problemas relacionados con la planeación, programación, monitoreo y control, y resolución de conflictos, también destacan la no identificación correcta de partes interesadas y la definición inadecuada de requisitos como causas comunes de fracaso, estas deficiencias repercuten en la eficacia general del proyecto.

Este proyecto busca diseñar un marco de trabajo integral basado en las mejores prácticas del PMBOK y el Marco Lógico. Este marco abordará específicamente las deficiencias identificadas, proporcionando una guía detallada para la identificación de partes interesadas, definición de requisitos, gestión de recursos, planificación estratégica a corto y largo plazo, gestión de calidad y riesgos, así como la resolución eficiente de conflictos.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar un marco de trabajo integral para la gestión de proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia, basado en las buenas prácticas de PMBOK y el Marco Lógico con el propósito de mejorar la formulación de proyectos de inversión pública en las entidades territoriales colombianas.

### **2.2 Objetivos específicos**

1. Evaluar la situación actual de formulación de proyectos EAT, por medio del análisis de la data en Boyacá - Colombia, para la identificación de las causas de las malas prácticas en la gestión de proyectos.

2. Producir un marco de trabajo para la correcta formulación de proyectos tomando como base los EAT'S en Boyacá partiendo del análisis de los resultados de gestión de proyectos, a través del ciclo de vida de proyectos presentados como oportunidad de mejora en las competencias de los funcionarios públicos de las entidades.

3. Presentar una propuesta concreta de marco de trabajo para las EATs, utilizando las mejores prácticas del PMBOK de PMI y el marco lógico con el objetivo de establecer procesos exitosos en la formulación y ejecución de proyectos, sirviendo como modelo para futuras iniciativas similares en Colombia.

### **3. Descripción de los Esquemas Asociativos Territoriales en Colombia**

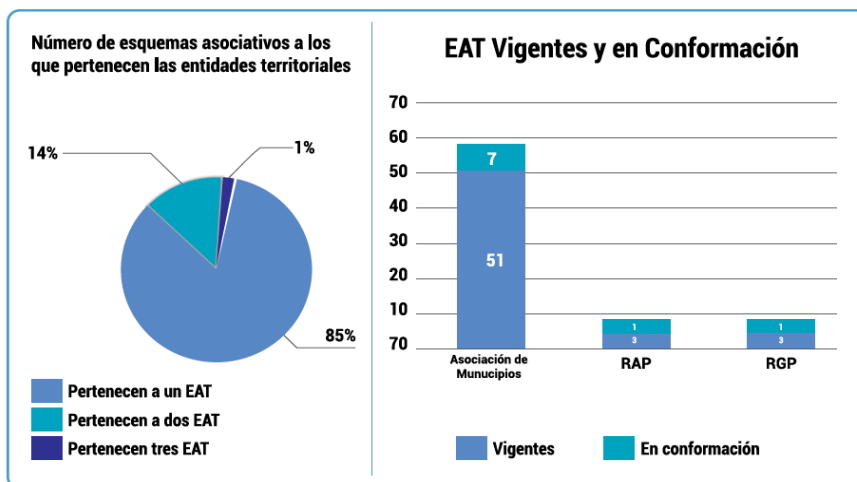
Los Esquemas Asociativos Territoriales en Colombia tienen sus raíces en los procesos históricos de descentralización y regionalización que se intensificaron en las últimas décadas del siglo XX. La Constitución de 1991 fue un hito clave que reconoció la diversidad territorial del país y promovió la autonomía de las entidades locales. Este contexto sentó las bases para la creación de esquemas asociativos como una estrategia para potenciar el desarrollo regional y la cooperación entre diferentes entidades (Corporación de Derecho Privado Rimisp y Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2020).

Durante los años 90, Colombia experimentó un proceso significativo de descentralización, trasladando responsabilidades y recursos a las entidades territoriales. Este enfoque descentralizado fomentó la creación de esquemas asociativos como mecanismos para abordar desafíos comunes, aprovechar economías de escala y promover el desarrollo equitativo en las regiones.

Las primeras experiencias de esquemas asociativos se observaron en la cooperación entre municipios y departamentos. Sin embargo, fue con la Ley 1454 de 2011 que se establecieron las bases legales y normativas para la creación y funcionamiento de los Esquemas Asociativos Territoriales en Colombia. Esta ley proporcionó un marco legal claro y promovió la colaboración entre entidades territoriales para abordar desafíos regionales.

Los Esquemas Asociativos Territoriales se identifican como Áreas Metropolitanas, Asociaciones de Áreas Metropolitanas, Asociaciones de Distritos Especiales, Asociaciones de departamentos, Regiones de Planeación y Gestión (RPG), Regiones Administrativas y de Planificación (RAP), Región Administrativa y de Planificación Especial (RAPE), Asociaciones de Corporaciones Autónomas Regionales, Alianzas estratégicas de desarrollo económico con países fronterizos, Alianzas estratégicas de orden económico (Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) y Centro de Investigación y Desarrollo de Información Geográfica (CIAF), 2021), al año 2018 según el Departamento Nacional de Planeación el país contaba con 75 esquemas asociativos, por lo cual realizaron una evaluación institucional y de resultados a los EAT donde se identificaron que 560 municipios, cerca del 50% del total hacen parte de Esquemas Asociativos Territoriales, más del 80% pertenecen a un EAT y 18 de 32 departamentos hacen parte de un EAT, se cuentan 57 EAT vigentes, el informe revelo que existe falta de operatividad y son pocos los resultados de transformación en las condiciones del entorno (Estupiñán, et ál., 2021).

**Figura 1.** *Inventario de Esquemas Asociativos Territoriales EAT*



Adaptado de Agenda Estratégica para los Gobiernos Locales. Las asociaciones de municipios reto para el desarrollo territorial (Estupiñán, et ál., 2021, p.70).




Desde entonces, los Esquemas Asociativos Territoriales han evolucionado como herramientas para la planificación y ejecución conjunta de proyectos de interés regional, abarcando entre otros temas el desarrollo económico, infraestructura, medio ambiente y gestión del riesgo. Aunque se han registrado avances notables, persisten desafíos en términos de coordinación, asignación de recursos y participación efectiva de las comunidades locales.

Los Esquemas Asociativos Territoriales se han integrado en las políticas de desarrollo del país, con un énfasis creciente en la sostenibilidad, la equidad regional y la participación ciudadana. El gobierno colombiano ha reconocido la importancia de fortalecer estos esquemas como instrumentos clave para alcanzar metas nacionales de desarrollo (Ministerio del Interior, 2023).

El inventario ilustrado en la figura 2 detalla los EAT que están activos y que poseen una motivación definida desde lo ambiental, económico, social, urbano-regional, político institucional:

**Figura 2.** *Asociaciones de municipios en Colombia según la motivación de su creación*

<p><b>Asociaciones con relevancia de las motivaciones ambientales</b></p> 	<p>Responden a las necesidades de desarrollo sostenible, principalmente en municipios con actividad económica predominantemente agrícola con conflictos de uso del suelo por presencia de actividad minera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de los municipios de la Provincia de Pamplona</li> <li>• Asociación supradepartamental de municipios del Alto Patía</li> <li>• Asociación de municipios del suroeste antioqueño</li> <li>• Asociación de municipios del Tatamá</li> <li>• Asociación de municipios del norte de Cauca</li> <li>• Asociación de municipios del norte antioqueño</li> <li>• Asociación Bachué</li> <li>• Municipios unidos del sur de Antioquia</li> <li>• Federación de municipios del litoral pacífico Colombiano ( gestión de riesgo)</li> </ul>
<p><b>Asociaciones con relevancia de las motivaciones económicas</b></p> 	<p>Procuran el desarrollo de actividades agropecuarias y turísticas. Aunque se menciona a la competitividad y la productividad como parte de sus objetivos, no se contemplan acciones para lograr un mayor acceso a los mercados o añadir valor agregado a sus actividades económicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación supradepartamental de municipios del Alto Patía</li> <li>• Asociación agroempresarial del suroccidente del departamento del Huila</li> <li>• Centro provincial de gestión agroempresarial de la Provincia de García Rovira</li> <li>• Asociación de municipios de la Provincia de Vélez, Santander y Occidente de Boyacá</li> <li>• Asociación de municipios del Urabá Antioqueño</li> <li>• Asociación de municipios de Risaralda</li> <li>• Asociación de municipios del Paisaje Cultural Cafetero</li> <li>• Asociación de municipios del centro del Tolima</li> <li>• Asociación de municipios del Bajo Cauca y Bajo Nechí</li> </ul>

<p><b>Asociaciones con relevancia de las motivaciones sociales</b></p> 	<p>Ningún EAT se conforma por razones exclusivamente sociales, pero aquellos en donde las razones sociales fueron predominantes cuentan con una población mayoritariamente rural en donde se presentan problemas de acceso a servicios públicos de agua y saneamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de municipios agropecuarios de la subregión de Yariguies</li> <li>• Asociación de municipios del occidente antioqueño</li> <li>• Asociación de municipios del sur de la Guajira</li> <li>• Municipios Unidos del sur de Antioquia</li> </ul>
<p><b>Asociaciones con relevancia de las motivaciones urbano-regionales</b></p> 	<p>Buscan promover la conectividad entre los municipios asociados y gestionar inversiones en infraestructura. También se presentan casos en donde el EAT procura la protección de derechos económicos de población vulnerable ( e.g. campesinos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de municipios de Norte y Gutiérrez</li> <li>• Municipios asociados del altiplano del oriente antioqueño (MASORA)</li> <li>• Asociación de municipios del Alto Ariari</li> <li>• Asociación de municipios, del Catatumbo, Provincia de Ocaña y sur del Cesar</li> <li>• Centro provincial de gestión agroempresarial de la provincia de García Róvira</li> <li>• Corporación agencia para el desarrollo de los municipios de la subregión de bosques Corpobosques</li> <li>• Asociación de municipios del Pacífico sur nariñense</li> <li>• Asociación de municipios Sabana Centro</li> </ul>
<p><b>Asociaciones con relevancia de las motivaciones político institucionales</b></p> 	<p>Responden al interes de gestionar recursos y procurar la interlocución frente al gobierno nacional. También de facilitar los procesos de gestión y contratación cuando las entidades asociadas son prestadoras de servicios y ejecutoras de proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de municipios de Sabana Centro</li> <li>• Asociación de municipios de Norte y Gutiérrez</li> <li>• Asociación de municipios del Urabá Antioqueño</li> <li>• Asociación de municipios del Magdalena Medio Antioqueño</li> <li>• Asociación de municipios del centro del Tolima</li> <li>• Asociación de municipios del Caquetá</li> <li>• Corporación agencia para el desarrollo de los municipios de la subregión de bosques Corpobosques</li> <li>• Municipios asociados de la subregión de embalses de los ríos Negro y Nar</li> <li>• Asociación de municipios del norte antioqueño</li> </ul>

Adaptado de Agenda Estratégica para los Gobiernos Locales. Las asociaciones de municipios reto para el desarrollo territorial (Estupiñán, et ál., 2021, p.75).

A medida que Colombia enfrenta desafíos cambiantes y busca un desarrollo más equitativo, se espera que los Esquemas Asociativos Territoriales sigan desempeñando un papel fundamental en la promoción de la cooperación regional y la gestión eficiente de recursos, su evolución continuará en respuesta a las dinámicas socioeconómicas y las necesidades específicas de cada región.

## 4. Marco referencial

### 4.1 Marco teórico

#### 4.1.2 Gestión de proyectos en contextos territoriales

La gestión de proyectos en entornos territoriales presenta desafíos particulares que requieren un enfoque específico para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las iniciativas

implementadas. La literatura académica ha abordado estos desafíos desde diversas perspectivas, reconociendo la influencia de factores como la geografía, la cultura y la economía local en la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos (Naciones Unidas, 2019). En este sentido, se ha destacado la importancia de comprender las dinámicas territoriales y las relaciones interinstitucionales que impactan en la gestión de proyectos, así como la necesidad de desarrollar estrategias flexibles y adaptativas que consideren las particularidades de cada región.

La gestión de proyectos en contextos territoriales se caracteriza por la diversidad de actores involucrados, que van desde comunidades locales hasta instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales. Esta multiplicidad de intereses y perspectivas puede generar desafíos adicionales en términos de coordinación, comunicación y toma de decisiones, lo que subraya la importancia de adoptar enfoques colaborativos y participativos en la gestión de proyectos. Asimismo, la geografía y la infraestructura física de un territorio pueden influir en la logística y la implementación de proyectos, requiriendo una cuidadosa consideración de los recursos disponibles y las limitaciones inherentes al entorno (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2019).

En contextos territoriales, la gestión de proyectos también está influida por factores socioeconómicos y culturales que pueden afectar la viabilidad y el impacto de las iniciativas implementadas. Las diferencias en las condiciones económicas, las estructuras de poder y las prácticas culturales pueden influir en la percepción del proyecto por parte de la comunidad local y en su capacidad para participar activamente en su desarrollo y ejecución. Por lo tanto, es fundamental para los gestores de proyectos comprender y abordar estas dimensiones sociales y culturales para garantizar la aceptación y el éxito de los proyectos en contextos territoriales específicos.

#### ***4.1.3 Project Management Body of Knowledge (PMBOK)***

El Project Management Body of Knowledge PMBOK se ha consolidado como un marco de referencia fundamental para la gestión de proyectos a nivel global. Este conjunto de estándares y mejores prácticas proporciona una guía detallada que abarca todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, desde la definición de objetivos hasta el cierre y la evaluación (Morales, 2022). En el contexto de la gestión de proyectos en entornos territoriales como Boyacá, la aplicación de los principios del PMBOK ofrece una estructura sólida para abordar los desafíos específicos asociados con la implementación de iniciativas en áreas geográficas y socioeconómicas diversas.

El enfoque sistemático y holístico del PMBOK permite a los gestores de proyectos identificar y gestionar de manera efectiva los recursos, riesgos y restricciones asociados con la ejecución de proyectos en contextos territoriales. La aplicación de las buenas prácticas recomendadas por el PMBOK ayuda a garantizar la alineación de los objetivos del proyecto con las estrategias organizacionales y las necesidades locales, promoviendo así la eficacia y el éxito de las iniciativas implementadas (Cotes Mengual y Gerrero Villacorte, 2022). También, el PMBOK proporciona un marco flexible que puede adaptarse para dar respuesta a las particularidades y desafíos específicos de cada proyecto y contexto, lo que lo convierte en una herramienta valiosa para la gestión de proyectos en Boyacá y otras regiones similares (Estruga, 2023).

#### ***4.1.4 Marco lógico***

El Marco Lógico se presenta como una metodología complementaria a las prácticas recomendadas por el PMBOK, que enfatiza la importancia de la planificación participativa y la definición clara de objetivos y resultados. Esta herramienta analítica proporciona una

estructura coherente que guía la identificación y gestión de los factores críticos para el éxito del proyecto, promoviendo la coherencia entre las actividades planificadas y los resultados esperados (Alvarado, 2022; Sarmiento, et ál, 2022). Al involucrar activamente a los actores locales y facilitar la comprensión de las dinámicas contextuales, el Marco Lógico se posiciona como una herramienta valiosa para la gestión de proyectos en entornos territoriales complejos como Boyacá.

La implementación del Marco Lógico permite a los equipos de proyecto identificar de manera clara los objetivos, resultados esperados, actividades y supuestos asociados con la ejecución de proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública; 2023b). Al establecer una estructura lógica y coherente, esta metodología facilita la toma de decisiones informadas, el monitoreo efectivo, la evaluación del progreso y los impactos del proyecto a lo largo del tiempo. Al mismo tiempo, el enfoque participativo del Marco Lógico fomenta la colaboración entre los diferentes actores involucrados, promoviendo así la apropiación y el compromiso con los objetivos y resultados del proyecto por parte de la comunidad local y otros grupos de interés (Ureña, 2019).

#### ***4.1.5 Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá***

Los Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá representan una estrategia clave para promover el desarrollo local y territorial, fomentando la colaboración entre diversos actores, incluyendo comunidades locales, instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales. Estos esquemas se caracterizan por su enfoque participativo y su capacidad para integrar múltiples perspectivas y recursos en la implementación de proyectos que aborden las necesidades específicas de cada territorio. En este sentido, los Esquemas

Asociativos Territoriales ofrecen un marco institucional y de gobernanza que facilita la coordinación y colaboración entre los diferentes actores involucrados en la planificación y ejecución de iniciativas de desarrollo (Jiménez Moncada, 2020; Medina Gaviria y Ochoa Tobó, 2023; Estupiñán, et ál., 2021).

La implementación de proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales presenta desafíos y oportunidades únicas que requieren un enfoque adaptado a las particularidades de cada contexto (Congreso de la República de Colombia, et ál., 2019). La diversidad de actores, intereses y recursos involucrados en estos esquemas puede generar tensiones y conflictos potenciales, pero también abre la puerta a nuevas formas de colaboración y sinergias que pueden potenciar el impacto y la sostenibilidad de las iniciativas implementadas. En relación con esto, el diseño de un Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos basado en las Buenas Prácticas de PMBOK y el Marco Lógico se presenta como una oportunidad para fortalecer la capacidad de gestión y mejorar la efectividad de la implementación de proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá, contribuyendo así al desarrollo sostenible y equitativo de la región.

## **4. 2 Marco conceptual**

### ***4.2.1 Descentralización y desarrollo regional***

La descentralización es un proceso mediante el cual el poder y la autoridad son transferidos desde una entidad central, típicamente el gobierno nacional, hacia niveles subnacionales, como regiones, departamentos o municipios. Este fenómeno busca redistribuir las responsabilidades, recursos y decisiones, otorgando mayor autonomía y

capacidad de autogestión a las entidades locales. La descentralización es, por lo tanto, un componente clave de la estructura política y administrativa de un país (Murillo Perea, et ál., 2022).

A continuación, se relacionan los aspectos clave de la descentralización:

**Figura 3.** Aspectos clave de la descentralización en Colombia



Adaptado de Evaluación de la descentralización municipal en Colombia: balance de una década Tomo I Marco conceptual (Departamento Nacional de Planeación (DNP), s.f.).

La vinculación intrínseca entre descentralización y desarrollo regional define un paradigma transformador, donde la transferencia de competencias y recursos hacia entidades locales se erige como un medio clave para corregir desigualdades históricas y fomentar una

distribución más equitativa de los beneficios del desarrollo. La descentralización, al potenciar la autonomía local, capacita a las comunidades para participar activamente en la definición de sus agendas de crecimiento y en la gestión directa de servicios públicos, propiciando así una mayor eficiencia y calidad adaptada a las necesidades regionales.

Al enfocarse en el desarrollo de capacidades locales, no solo busca corregir disparidades, sino también fortalecer la capacidad de las comunidades para liderar sus propios procesos de desarrollo, fomentando una participación ciudadana robusta y una mejora significativa en la prestación de servicios públicos. En el contexto específico de Boyacá, comprender y aprovechar esta relación se revela como esencial para trazar estrategias que impulsen un crecimiento sostenible y equitativo en la región.

#### ***4.2.2 Asociatividad territorial***

Concepto que hace referencia a la capacidad de las comunidades locales, instituciones y actores territoriales para colaborar y trabajar en conjunto en la gestión y desarrollo de un determinado territorio. Se basa en la idea de que los diferentes agentes que operan en un área geográfica específica pueden alcanzar objetivos comunes de manera más efectiva mediante la cooperación y la coordinación. Esta cooperación puede manifestarse en diversas formas, como la creación de redes de trabajo, alianzas estratégicas, acuerdos de colaboración o la formación de consorcios, todo con el objetivo de promover el desarrollo sostenible y equitativo del territorio (Estupiñán, et ál.; 2021; Ceballos Ramírez, et ál., 2022).

Se convierte en elemento fundamental para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en un área determinada. Por medio, de la colaboración entre los diferentes actores, se pueden identificar y priorizar necesidades locales, diseñar estrategias de desarrollo integral y ejecutar proyectos que beneficien a toda la comunidad.

Igualmente, esta forma de trabajo fomenta la participación ciudadana y fortalece el tejido social, pues involucra a los habitantes locales en la toma de decisiones que afectan su entorno.

En muchos casos, la asociatividad territorial se promueve con la ayuda de políticas públicas que incentivan la cooperación entre los diferentes niveles de gobierno, el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil y la academia. Estas políticas pueden incluir la creación de mecanismos de financiamiento, la facilitación de espacios de diálogo y la promoción de la capacitación y el intercambio de conocimientos entre los actores territoriales.

#### ***4.2.3 Esquemas Asociativos Territoriales - EAT***

Los Esquemas Asociativos Territoriales EAT son estructuras colaborativas establecidas entre entidades territoriales, como municipios o departamentos, con el propósito de abordar desafíos comunes, aprovechar sinergias y promover el desarrollo regional de manera coordinada. Estos esquemas se fundamentan en la idea de que la colaboración y la coordinación entre entidades locales pueden generar beneficios significativos, especialmente en contextos donde los problemas o proyectos trascienden los límites administrativos individuales (DNP, s.f.; Estupiñán, et ál., 2021). Implica considerar el marco político y administrativo en el cual operan.

En Colombia, por ejemplo, el establecimiento de estos esquemas se enmarca en el proceso de descentralización que se intensificó tras la Constitución de 1991. La autonomía otorgada a las entidades territoriales impulsó la creación de asociaciones intermunicipales y otras formas de colaboración, como los esquemas de áreas metropolitanas o regiones administrativas, con el objetivo de abordar desafíos específicos que trascienden las fronteras

municipales (Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural RIMISP, s.f.).

Estos esquemas pueden adoptar diversas formas y estructuras, desde la coordinación informal hasta la creación de entidades con personería jurídica específica para la ejecución de proyectos y la gestión conjunta de recursos. La contextualización de los Esquemas Asociativos Territoriales implica comprender las dinámicas políticas y socioeconómicas locales, identificando las áreas de colaboración estratégica y estableciendo mecanismos efectivos de toma de decisiones que involucren a todas las partes interesadas (Prieto, 2020). En el caso de Boyacá, contextualizar estos esquemas implica considerar las particularidades regionales, como las características geográficas, demográficas y económicas, para diseñar estrategias colaborativas que respondan de manera efectiva a las necesidades y aspiraciones locales.

#### ***4.2.4 Gestión de proyectos y buenas prácticas (PMBOK)***

La gestión de proyectos, en su esencia, se trata de un enfoque sistemático para planificar, ejecutar y controlar proyectos, desde su concepción hasta su finalización, con el fin de alcanzar los objetivos específicos del proyecto dentro de los límites de tiempo, costo, calidad y recursos disponibles (Serrano Machado, 2022). La gestión de proyectos implica la aplicación de una serie de procesos, herramientas y técnicas estandarizadas para abordar las complejidades y desafíos inherentes a la realización exitosa de proyectos en diversos entornos y sectores.

En este contexto, el Project Management Body of Knowledge -PMBOK emerge como un marco de referencia invaluable, desarrollado por el Project Management Institute (PMI), que encapsula las mejores prácticas y estándares reconocidos internacionalmente en

gestión de proyectos. Este compendio detalla áreas de conocimiento clave, como la gestión del alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e integración, proporcionando una guía integral para los profesionales de la gestión de proyectos en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto (Project Management Institute, 2017).

El PMBOK no solo ofrece una estructura robusta y bien definida para la gestión de proyectos, sino que también fomenta un enfoque disciplinado y orientado a procesos que promueve la eficiencia, la efectividad y la mitigación de riesgos (Girón Sevillano, 2021). Al adoptar las prácticas recomendadas en el PMBOK, las organizaciones pueden mejorar la planificación y ejecución de proyectos, aumentar la probabilidad de éxito del proyecto y optimizar el uso de recursos, lo que se traduce en una mayor satisfacción de los clientes y partes interesadas. A su vez, el PMBOK se adapta fácilmente a diferentes contextos y metodologías de gestión de proyectos, lo que lo convierte en un recurso valioso y versátil para profesionales de diversos sectores y áreas de especialización que buscan elevar el nivel de sus prácticas de gestión de proyectos.

#### ***4.2.5 Marco general ajustado MGA***

El Marco General Ajustado (MGA) es una metodología utilizada en la gestión de proyectos, especialmente en el ámbito público y gubernamental. Se basa en principios de planificación estratégica, gestión por resultados y rendición de cuentas para garantizar la efectividad y eficiencia en la implementación de proyectos. El MGA se centra en la definición clara de los objetivos estratégicos y la asignación eficiente de recursos para alcanzar dichos objetivos. Esto implica identificar los resultados esperados, los indicadores

de logro y las metas cuantificables para medir el progreso y el impacto de las intervenciones (Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública, 2023).

Una característica clave del MGA es su enfoque en la gestión por resultados, que consiste en orientar todas las actividades del proyecto hacia el logro de objetivos específicos y la generación de impacto tangible (Cantor Flórez y Sánchez Hinojosa, 2020). Esto implica establecer sistemas de monitoreo y evaluación sólidos para supervisar el progreso y realizar ajustes oportunos en la implementación según sea necesario. A su vez, el MGA promueve la coordinación interinstitucional y la participación de todas las partes interesadas para garantizar una implementación eficaz y una rendición de cuentas transparente. Al adoptar el MGA como marco de referencia, las organizaciones públicas pueden mejorar la calidad de sus proyectos, aumentar la eficiencia en el uso de recursos y mejorar la satisfacción de los ciudadanos y las partes interesadas.

#### ***4.2.6 Marco lógico***

El Marco Lógico es una metodología ampliamente utilizada en la gestión de proyectos, particularmente en el ámbito del desarrollo internacional y comunitario (Ortegón, et ál., 2015). Su estructura proporciona un enfoque sistemático para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos. Este marco se basa en una matriz lógica que organiza la información clave del proyecto, incluyendo los problemas, objetivos, estrategias, actividades, indicadores de logro, supuestos y riesgos.

Esta estructura facilita la comprensión de la relación causal entre estos elementos, lo que ayuda a los planificadores y gestores de proyectos a identificar y abordar de manera efectiva los desafíos y oportunidades asociados con la implementación del proyecto. Más aún, el Marco Lógico fomenta la participación de todas las partes interesadas en el proceso

de planificación, lo que contribuye a una mayor apropiación y compromiso con los resultados del proyecto (Cárdenas Torrado, et ál., 2023).

La aplicación del Marco Lógico permite una gestión más efectiva y eficiente de los proyectos al proporcionar una visión clara y detallada de su estructura y objetivos. Al desglosar los componentes del proyecto de manera lógica y sistemática, este enfoque ayuda a los equipos de proyecto a establecer metas realistas, desarrollar estrategias apropiadas y monitorear el progreso de manera efectiva. Asimismo, el Marco Lógico promueve una evaluación continua del proyecto, lo que permite realizar ajustes oportunos en la implementación para maximizar el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones.

#### ***4.2.7 Desafíos y oportunidades locales***

Los desafíos y oportunidades locales representan las condiciones específicas que enfrenta una comunidad o territorio en particular. Estos pueden variar ampliamente y abarcar aspectos sociales, económicos, ambientales y políticos. Los desafíos locales pueden incluir la pobreza, la falta de acceso a servicios básicos, la degradación ambiental, la falta de empleo, entre otros. Por otro lado, las oportunidades locales pueden incluir recursos naturales, capital humano, tradiciones culturales, entre otros activos que pueden ser aprovechados para el desarrollo sostenible. Comprender estos desafíos y oportunidades es esencial para diseñar intervenciones efectivas que aborden las necesidades reales de la comunidad y aprovechen sus recursos y potencialidades (Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2023).

Al reconocer y analizar los desafíos y oportunidades locales, los planificadores y gestores de proyectos pueden adaptar sus estrategias e intervenciones para garantizar que sean culturalmente sensibles, socialmente inclusivas y ambientalmente sostenibles. Esto implica trabajar en estrecha colaboración con las comunidades locales y las partes interesadas para identificar soluciones adecuadas que se ajusten a las condiciones y aspiraciones locales.

Del mismo modo, abordar los desafíos locales y aprovechar las oportunidades puede contribuir significativamente al desarrollo integral y al bienestar de la comunidad, promoviendo la equidad, la resiliencia y la autonomía.

#### ***4.2.8 Participación ciudadana***

La participación ciudadana es un componente esencial de la gobernanza democrática y el desarrollo sostenible. Se refiere al proceso mediante el cual los individuos y las comunidades participan activamente en la toma de decisiones que afectan sus vidas y entornos. Esta participación puede manifestarse mediante diversas formas, como la consulta pública, la colaboración en la planificación y ejecución de proyectos, la vigilancia y supervisión de las acciones gubernamentales, entre otras. La participación ciudadana promueve la transparencia, la rendición de cuentas y la legitimidad de las decisiones tomadas por las autoridades, dado que refleja las necesidades, preocupaciones y aspiraciones de la población. Conjuntamente, la participación ciudadana fortalece el tejido social al fomentar el diálogo, la cooperación y la construcción de confianza entre los diferentes actores, lo que contribuye a la cohesión social y la estabilidad política (CEPAL, s.f.).

Fomentar la participación ciudadana efectiva implica crear espacios y mecanismos inclusivos que permitan la representación equitativa de todos los grupos y sectores de la sociedad. Esto requiere un compromiso activo por parte de las autoridades y la sociedad civil para garantizar que se respeten los derechos, se promuevan la diversidad y se escuchen las voces de los más vulnerables y marginados. Es importante proporcionar información clara y accesible sobre los procesos de toma de decisiones y los proyectos en curso, así como capacitar a los ciudadanos en habilidades de liderazgo, gestión de conflictos y participación efectiva (Estupiñán, et ál., 2021).

#### ***4.2.9 Capacitación y desarrollo de capacidades***

La capacitación y el desarrollo de capacidades son procesos fundamentales para potenciar el talento humano y mejorar el desempeño individual y organizacional. La capacitación se refiere al proceso de adquisición de conocimientos, habilidades y competencias específicas, mientras que el desarrollo de capacidades implica un enfoque más amplio que incluye el crecimiento personal y profesional a lo largo del tiempo. Estos procesos son esenciales en el contexto de la gestión de proyectos, pues permiten a los equipos de trabajo adquirir las habilidades técnicas y gerenciales necesarias para planificar, ejecutar y monitorear proyectos de manera efectiva. De igual forma, la capacitación y el desarrollo de capacidades promueven la innovación, la creatividad y la adaptabilidad, lo que aumenta la capacidad de las organizaciones para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno cambiante (Riaño Pulido, et ál., 2023).

La inversión en capacitación y desarrollo de capacidades no solo beneficia a los individuos al mejorar su empleabilidad y perspectivas de carrera, sino que también fortalece la capacidad de las organizaciones y comunidades para alcanzar sus objetivos y aspiraciones. Esto puede incluir programas de formación en áreas como gestión de proyectos, liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, y otros. También, es importante que la capacitación sea continua y adaptada a las necesidades específicas de cada contexto, así como también se promueva una cultura organizacional que valore y fomente el aprendizaje y la mejora continua.

El fortalecimiento de capacidades según la Organización de las Naciones Unidas corresponde a la habilidad que tienen las personas u organizaciones para realizar actividades de manera “efectiva, eficiente y sostenible” (p. 5), se convierte en un proceso vital en la toma de decisiones e identificación de problemas, así como en la planificación de las acciones a

realizar, por su parte la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD afirma que el concepto de capacidades se asocia al proceso que las personas y las organizaciones realizan para generar habilidades en función de actividades básicas, “resolver problemas, definir y lograr objetivos” (p. 5), y superar de manera sostenible sus necesidades (Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) y Centro de Investigación y Desarrollo de Información Geográfica (CIAF), 2021).

#### ***4.2.10 Evaluación de impacto y sostenibilidad***

La evaluación de impacto y sostenibilidad es un proceso sistemático para medir los efectos de un proyecto en la comunidad, el medio ambiente y la economía, al igual que, para evaluar su capacidad de mantener sus beneficios a largo plazo. Esta evaluación permite comprender mejor los resultados del proyecto, identificar lecciones aprendidas y áreas de mejora, y tomar decisiones informadas para futuras intervenciones. Se centra en analizar tanto los efectos positivos como negativos del proyecto, teniendo en cuenta aspectos como la equidad, la eficacia, la eficiencia, la relevancia y la sostenibilidad. Con respecto, a la evaluación de sostenibilidad se enfoca en la capacidad del proyecto para mantener sus beneficios a lo largo del tiempo, considerando factores como la viabilidad económica, la resiliencia social y la integridad ambiental (Rodríguez y Cobas, s.f.).

Integrar la evaluación de impacto y sostenibilidad en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto es fundamental para garantizar su éxito y contribuir al desarrollo sostenible (Meléndez y El Salous, 2021). Esto implica establecer indicadores claros y relevantes, recopilar datos confiables y pertinentes, y analizar los resultados de manera objetiva y participativa. Igualmente, es importante involucrar a todas las partes interesadas, incluidos los beneficiarios, en el proceso de evaluación para garantizar la transparencia, la legitimidad

y la apropiación de los resultados. Al evaluar el impacto y la sostenibilidad de los proyectos de manera integral, se pueden identificar oportunidades de mejora y maximizar el valor agregado de las intervenciones en beneficio de la comunidad y el medio ambiente.

### 4.3 Marco legal

**Tabla 1.** *Normatividad y marco legal referentes para la gestión y dirección de proyectos*

<b>Normatividad y marco regulatorio</b>	<b>Descripción</b>
Constitución Política de Colombia 1991	Artículo 38 garantiza el derecho a la libre asociación, y el artículo 285 que establece la división general del territorio y acepta que habrá las que determine la ley.
Ley 80 de 1993	Estatuto General de Contratación Pública: Esta ley establece las normas y principios que rigen los contratos celebrados por entidades estatales en Colombia, incluidos los relacionados con proyectos de desarrollo.
Ley 454 de 1998 - Régimen de Esquemas Asociativas Territoriales	Esta ley regula la creación, funcionamiento y disolución de las asociaciones en Colombia, lo cual puede ser relevante para los Esquemas Asociativos Territoriales.
Lineamientos conceptuales que soportan la Metodología General Ajustada para Colombia (Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública, 2023) DNP	Este documento establece lineamientos para el seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública en Colombia, que pueden incluir el enfoque del Marco Lógico.
Ley 1962 de 2019 o Ley regiones	Establece que los Esquemas Asociativos Territoriales son entidades administrativas de derecho público, con personería y patrimonio propio.
Guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge) - Sexta Edición (2017)	Esta guía proporciona un marco de referencia para la gestión de proyectos y estándares reconocidos internacionalmente.
ISO 21500 - Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos	Esta norma proporciona una guía internacionalmente aceptada para la dirección y gestión de proyectos, complementando las prácticas descritas en el PMBOK.
Manual de Procedimientos para la Gestión Pública en Colombia	Este manual incluye pautas para la aplicación del Marco Lógico en proyectos de inversión pública en Colombia, ciclo del proyecto de inversión pública, entre otros aspectos.

*Nota:* esta tabla contiene la relacionan de normas o marco legal para la gestión y dirección de proyectos. Adaptado de: Congreso de la República de Colombia (1993); Ley 80 de 1993; Ley 1454 de 2011; Ley 454 de 1998; Ley 1962 de 2019; Constitución Política de Colombia (1991); Dirección de proyectos e información para la inversión pública (2023a); Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública (2023b).

#### 4.4 Antecedentes

El departamento de Boyacá ha sido testigo de una creciente tendencia hacia la colaboración entre actores locales en la implementación de proyectos de desarrollo que aborden las necesidades específicas de cada territorio, para el año 2021 por ejemplo fueron gestionados más de un billón de pesos para proyectos de inversión departamental, 320 proyectos fueron formulados por municipios y entidades sectoriales (Gobernación de Boyacá, 2022).

Los Esquemas Asociativos Territoriales representan una oportunidad única para fomentar la participación comunitaria, la diversificación económica y la conservación del patrimonio cultural y natural de la región (Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural RIMISP, s.f.). Sin embargo, la gestión de estos proyectos enfrenta desafíos inherentes a la complejidad de las dinámicas territoriales, la diversidad de actores involucrados y la limitada capacidad técnica y de recursos disponibles.

En la actualidad, el departamento de Boyacá presenta las siguientes organizaciones territoriales constituidas:

**Tabla 2.** *Organizaciones territoriales constituidas en Boyacá*

<b>Esquemas Asociativos Territoriales</b>	<b>Municipios que lo conforman</b>	<b>Generalidades</b>
Asociación de Municipios de Piedemonte Oriental	Labranzagrande; Pajarito; Paya; Pisba	No se encontró información de fondo
Asociación De Municipios De La Provincia De Lengupa-ASOLENGUPA	Berbeo; Campohermoso; Miraflores; Páez; Rondón; San Eduardo; Zetaquirá	Mediante resolución # 137 del 12 de septiembre de 1980, se le reconoce personería jurídica a la Entidad sin ánimo de lucro

Esquemas Asociativos Territoriales	Municipios que lo conforman	Generalidades
Asociación de Municipios de Norte y Gutiérrez-ASOGUTIERREZ	Chiscas; El Cocuy; El Espino; Guacamayas; Guican; Panqueba	denominada Asociación de Municipios de la provincia de Lengupa “ASOLENGUPA” ubicada en Miraflores (Boyacá). Su misión es liderar los procesos de desarrollo en la Provincia de Lengupá, mediante la gestión e implementación de proyectos y procesos, la prestación de servicios colectivos, y la articulación de políticas públicas de los gobiernos nacional, departamental y locales. Todo ello con el propósito de mejorar la competitividad en capacidad, eficiencia y eficacia administrativa de los municipios asociados, con el fin último de generar bienestar social. No se encontró información de fondo
Asociación de Municipios para el desarrollo sostenible en defensa de los ecosistemas estratégicos de paramo y lago de Tota- ASOMUNICIPIOS BACHUE	Aquitania; Beteitiva; Cuitiva; Firavitoba; Gámeza; Iza; Labranzagrande; Mongua; Monguí; Nobsa; Pajarito; Paya; Pesca; Pisba; Sogamoso; Tibasosa; Tópaga; Tota	Creada el 30 de enero de 1993, actualmente conformada por 15 municipios.
Asociación De Centro Y Ricaurte- ASOMUNICIPIOS DE CENTRO Y RICAURTE Sugamuxi	Gachantivá; Villa De Leyva; Moniquirá; Sáchica; Santa Sofía; Sutamarchan; Tinjacá Cuítiva, Firavitoba, Gámeza, Mongua, Monguí, Nobsa, Pesca, Sogamoso, Tibasosa, Tópaga; Tota	No se encontró información de fondo Esta entidad se crea con el principal objetivo de impulsar el desarrollo regional económico y turístico de la provincia Sugamuxi
Grupo de Acción Local GAL Valletenzano ADEL	Sede: Guayatá Cobertura: Valle de Tenza	Creada en 2012, cadenas productivas priorizadas en esta ADEL: Turismo rural Cafés especiales Artesanía
Corporación Agencia de Desarrollo Económico Local - ADEL LOS DINOSAURIOS	Sede: Villa de Leyva Cobertura: Región del Alto Ricaurte	La integran 6 entidades del sector público entre ellas la Gobernación de Boyacá, Alcaldía Municipal de Villa de

Esquemas Asociativos Territoriales	Municipios que lo conforman	Generalidades
Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL) Finsuca Sede: Paipa Cobertura: Centro	Leyva, Alcaldía de Sáchica, Alcaldía de Tinjacá, Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, UPTC. Sector privado (2): Cámara de Comercio de Tunja, Cooperativa de comerciantes - Comerciacoop. 12 del Sector social Corporación de Investigación y Acción Social y Económica CIASE, Productores Agroindustriales Familias Activas Soprainfa SAT, Asociación de Turismo Natural de Gachantiva - Turística, Asociación Crecemos, Asociación Veredas y caminos, Asoagrolatin, Asociación de productores de Mora Orgánica de Gachantiva “Morativa”, Asointo, Asolacruz, Frutos de Iguaque, Corporación Alma de Barro, Herencia Muisca. Cadenas productivas priorizadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Turismo Sostenible</li> <li>- Industrias culturales y creativas</li> <li>- Agroindustria y desarrollo rural</li> </ul> La conforman los municipios de Paipa, Sotaquirá, Tuta, Oicatá	

*Nota:* esta tabla contiene información de las Organizaciones territoriales constituidas en Boyacá. Adaptado Escuela Superior de Administración Pública (s.f).

En este contexto, la adopción de un enfoque estructurado y basado en las buenas prácticas de gestión de proyectos se convierte en un elemento clave para asegurar el éxito y la sostenibilidad de estas iniciativas. El Project Management Body of Knowledge (PMBOK) ofrece un conjunto de estándares reconocidos a nivel internacional que pueden adaptarse para dar respuesta a las necesidades específicas de los proyectos en Esquemas Asociativos

Territoriales. Por otra parte, el enfoque del Marco Lógico proporciona una metodología sólida para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos, enfatizando la importancia de la participación de los actores locales y la claridad en la definición de objetivos y resultados (Cárdenas Torrado, et ál., 2023 Ortegón, et ál., 2015; Project Management Institute, 2017; Girón Sevillano, 2021).

El diseño de un Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá busca llenar un vacío crucial en la capacidad institucional y técnica de las organizaciones locales y regionales para abordar eficazmente los retos de la gestión de proyectos en contextos territoriales complejos. Este marco proporcionará una guía detallada que integre las mejores prácticas del PMBOK y el Marco Lógico, adaptadas a las realidades y necesidades específicas de Boyacá, con el objetivo de fortalecer la capacidad de planificación, ejecución y evaluación de proyectos en la región.

El impacto potencial de este proyecto va más allá de la mejora de la gestión de proyectos individuales. Al fortalecer las capacidades locales para la implementación efectiva de iniciativas de desarrollo, se espera contribuir a la construcción de un entorno propicio para la innovación, la colaboración y el crecimiento sostenible en Boyacá. Conjuntamente, al integrar principios de sostenibilidad y participación comunitaria en la gestión de proyectos, se sientan las bases para un desarrollo más inclusivo y equitativo en la región, promoviendo así un futuro más próspero y resiliente para sus habitantes.

#### **4.5 Estado del arte**

Para adentrarnos en el estado del arte, es esencial comprender el panorama actual de los Esquemas Asociativos Territoriales a nivel internacional, regional y nacional. En este contexto, se destacan diversas iniciativas que han promovido la colaboración entre entidades

territoriales y actores locales para impulsar el desarrollo económico, social y ambiental. Este análisis introductorio sienta las bases para explorar en detalle las lecciones aprendidas y los desafíos identificados en el ámbito de los EAT, con el objetivo de informar y orientar el desarrollo de estrategias efectivas en este campo.

#### ***4.5.1 Referentes internacionales***

A nivel internacional, iniciativas como el "*Cluster Approach*" promovido por las Naciones Unidas han destacado la importancia de la colaboración territorial para abordar desafíos complejos (Johannes Bruszies, 2020). Asimismo, experiencias en la Unión Europea, como los Programas Operativos Regionales, han demostrado cómo la gestión coordinada de proyectos en regiones transfronterizas puede potenciar el desarrollo económico y social (Tribunal de Cuentas Europeo, 2022).

En Alemania, se dispone de la creación de esquemas asociativos voluntarios y obligatorios en pro de la eficiencia y la efectividad de los gobiernos locales, desde el ordenamiento territorial se configuran las corporaciones territoriales y públicas no territoriales, desde las motivaciones para la colaboración se dividen en mancomunidades, comunidad de trabajo municipal, convenio funcional (Estupiñán, et ál., 2021).

El ejemplo anterior, permite comprender que esquemas voluntarios y obligatorios y diversas formas de colaboración, ofrecen una gama de opciones organizativas que pueden ser adaptadas a las necesidades locales. También, al destacar la importancia del ordenamiento territorial y las motivaciones para la colaboración, se proporcionan *insights* valiosos que pueden fomentar la cooperación efectiva en Boyacá

Los esquemas asociativos en Francia datan desde el año 1966, en 1992 surge la figura de comunidad de comunas, en 1999 comunidad de aglomeraciones y en 2010 la metrópoli,

todas con el fin de procurar prestación de servicios de calidad, reducir costos y conformación de economías de escala (Estupiñán, et ál., 2021) esta descripción histórica destaca cómo estos esquemas han buscado mejorar la calidad de los servicios, reducir costos y aprovechar economías de escala. Esta experiencia internacional es valiosa para comparar y adaptar estrategias que puedan aplicarse en Boyacá, contribuyendo a la formación de un marco de trabajo que incorpore buenas prácticas y sea efectivo en el contexto local.

#### ***4.5.2 Referentes regionales***

A nivel regional, experiencias en América Latina, como el modelo de descentralización en Chile, ofrecen perspectivas valiosas sobre la eficacia de la colaboración entre entidades locales (Ferreiro, et ál., 2019). Chile ha sido pionero en la implementación de un modelo de descentralización que ha buscado fortalecer la colaboración entre entidades locales y promover un desarrollo más equitativo y sostenible a nivel regional. Este modelo ha ofrecido perspectivas valiosas sobre la eficacia de la colaboración entre entidades locales en América Latina.

El proceso de descentralización en Chile ha implicado la transferencia de competencias y recursos desde el gobierno central hacia los gobiernos regionales y locales, permitiendo una mayor autonomía y capacidad de gestión a nivel territorial. Esto ha llevado a la creación de regiones con una mayor capacidad de toma de decisiones y ejecución de proyectos que respondan a las necesidades específicas de cada área geográfica. Entre los beneficios de la descentralización se encuentran, la mejora en la eficiencia y efectividad de la gestión público, promoción del desarrollo regional equitativo, fortalecimiento de la participación ciudadana, estímulo a la innovación y la creatividad y mayor transparencia y rendición de cuentas.

En países como México y Brasil, los programas de desarrollo regional han logrado integrar estrategias de gestión de proyectos en colaboración con gobiernos locales y la participación activa de la sociedad civil. Por ejemplo, en México, los programas como el Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y el Programa de Desarrollo Rural Integrado han incorporado enfoques de gestión de proyectos, que involucran tanto a autoridades locales como a la sociedad civil en la planificación, implementación y seguimiento de proyectos de desarrollo regional. Estos programas han demostrado la efectividad de la colaboración entre diferentes niveles de gobierno y la sociedad civil para identificar y abordar las necesidades específicas de cada región (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020).

Adicionalmente, México ha promovido la creación de Consejos de Desarrollo Regional y Rural, que son instancias de coordinación y consulta entre diferentes actores públicos y privados a nivel local, con el objetivo de impulsar el desarrollo integral y sostenible de las regiones del país. Estos consejos han permitido una mayor participación de la sociedad civil en la toma de decisiones y la ejecución de proyectos de desarrollo regional, de la misma forma se dialoga alrededor de arreglos asociativos que tienen como objetivo mejorar la prestación de los servicios públicos (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020; Estupiñan, et ál., 2021).

En Brasil, el Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC) y el Programa de Desarrollo del Nordeste (PRODETER) han adoptado enfoques de gestión de proyectos que involucran la colaboración entre gobiernos locales, el sector privado y la sociedad civil para impulsar el desarrollo económico y social en regiones específicas del país (Banco de Nordeste, s.f.).

El PAC (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2023), en particular, ha priorizado la inversión en infraestructura y servicios públicos en regiones menos desarrolladas de Brasil, con el objetivo de reducir las desigualdades regionales y promover un crecimiento más equitativo. Por su lado, PRODETER ha promovido la implementación de proyectos productivos en el Nordeste brasileño, en colaboración con comunidades locales y organizaciones de la sociedad civil (Banco de Nordeste, s.f.).

Estos programas en México y Brasil destacan la importancia de integrar estrategias de gestión de proyectos en programas de desarrollo regional, así como la necesidad de promover la colaboración entre gobiernos locales, el sector privado y la sociedad civil para lograr resultados sostenibles y equitativos a nivel regional. Estas experiencias pueden servir como referencia relevante para el diseño de un marco de trabajo para la gestión de proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá, basado en la colaboración y participación activa de diferentes actores.

#### ***4.5.3 Referentes nacionales***

En el ámbito nacional, Colombia ha avanzado en la implementación de esquemas asociativos, destacándose experiencias exitosas en la región Caribe con la creación de la Región Administrativa de Planificación (RAP). El Departamento Nacional de Planeación (DNP) ha sido clave en la promoción de la descentralización y la gestión eficiente de recursos a través de los Sistemas de Planeación y Gestión Territorial. El "Plan Nacional de Desarrollo" ha establecido directrices para la coordinación interinstitucional en el ámbito local (Estupiñán, et ál., 2021).

La investigación realizada por Rodríguez Santana (2022) en el cual se propone una estrategia de desarrollo regional a través de la estructuración de un esquema asociativo

territorial con el fin de potencializar el sector turismo en la zona centro del departamento del Huila, basado en que es necesario establecer un modelo de gestión pública que mejore la disponibilidad de recursos, la competitividad y la calidad de vida de las comunidades, según lo planteado existe incapacidad de las entidades territoriales para generar recursos propios, dependencia y deficiente gestión de proyectos.

En la investigación realizada por Medina y Ochoa (2023), indican que los EAT son herramientas de planificación a mediano y largo plazo y que a través de la cohesión territorial buscan aprovechar ventajas competitivas para mitigar la desigualdad social, la equidad territorial y calidad del ambiente, pero encontraron falencias como falta de información con respecto a cuántas y cuáles EAT están funcionando a 2021, asimismo, se identificó una limitada capacidad financiera y una falta de solidez tanto orgánica como de gestión. Esto se traduce en bajas capacidades administrativas, técnicas y operativas que obstaculizan el cumplimiento del objetivo de aprovechar economías de escala, generar sinergias y establecer alianzas competitivas para el desarrollo comunitario.

### 5. Análisis de interesados -involucrados

En la formulación de este proyecto, se han identificado varios actores que ejercen influencia directa o indirecta sobre él. Entre estos se incluyen:

**Tabla 3.** *Análisis de Interesados e Involucrados*

Identificación	Clasificación	Caracterización	Intereses	Problema Percibido	Recursos y Mandatos	Priorización
<b>Interesado 1</b>	Interno	Autoridad local. Esta parte interesada es representada por las autoridades municipales, incluyendo el alcalde y el concejo	Liderazgo en el ámbito municipal, influencia en las decisiones.	Coordinación y apoyo necesarios para el proyecto.	Participación activa y coordinación.	Alta

Identificación	Clasificación	Caracterización	Intereses	Problema Percibido	Recursos y Mandatos	Priorización
<b>Interesado 2</b>	Externo	<p>municipal. Tienen poder de decisión y liderazgo en el ámbito municipal, lo que les permite influir significativamente en el desarrollo y la ejecución del proyecto. Es crucial mantener una comunicación efectiva y establecer alianzas estratégicas con ellos para garantizar el apoyo y la coordinación necesarios.</p> <p>Comunidad rural. Este grupo comprende a los habitantes de las áreas rurales que se verán afectados directamente por el proyecto. Sus preocupaciones e intereses deben ser tenidos en cuenta durante todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta la implementación y evaluación. Es esencial establecer canales de comunicación abiertos y transparentes para fomentar la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y la resolución de problemas</p>	Bienestar de la comunidad rural.	Impacto del proyecto en la comunidad rural.	Comunicación abierta y transparente.	Media

Identificación	Clasificación	Caracterización	Intereses	Problema Percibido	Recursos y Mandatos	Priorización
<b>Interesado 3</b>	Interno	<p>relacionados con el proyecto.</p> <p>Equipo de proyecto. Este equipo está compuesto por los miembros encargados de la ejecución y gestión directa del proyecto. Incluye a los gerentes de proyecto, líderes de equipo, expertos técnicos y personal de apoyo administrativo. Son responsables de implementar las actividades del proyecto de acuerdo con el cronograma establecido y los estándares de calidad definidos. Se requiere una comunicación eficaz y una coordinación estrecha dentro del equipo para garantizar el éxito del proyecto.</p>	Cumplimiento de objetivos del proyecto.	Coordinación y colaboración efectiva.	Gestión eficaz de actividades del proyecto.	Alta
<b>Interesado 4</b>	Externos	<p>Organización no gubernamental. Estas organizaciones tienen experiencia y recursos que pueden complementar las actividades del proyecto. Pueden ofrecer asesoramiento técnico, acceso a redes comunitarias, participación de voluntarios y financiamiento</p>	Apoyo técnico y financiero.	Aporte y complementación a las actividades del proyecto.	Asesoramiento y recursos adicionales.	Alta

Identificación	Clasificación	Caracterización	Intereses	Problema Percibido	Recursos y Mandatos	Priorización
<b>Interesado 5</b>	Externo	<p>adicional. Colaborar con organizaciones no gubernamentales puede fortalecer la capacidad del proyecto para abordar las necesidades de la comunidad de manera más efectiva y sostenible.</p> <p>Sector empresarial local. Las empresas locales pueden ser aliados estratégicos en la ejecución del proyecto. Además de proporcionar recursos financieros y materiales, también pueden ofrecer oportunidades de empleo, capacitación y desarrollo económico para la comunidad. Es importante establecer relaciones sólidas con el sector empresarial local para identificar áreas de colaboración mutua y maximizar el impacto positivo del proyecto en la economía regional.</p>	Desarrollo económico regional.	Colaboración y oportunidades de empleo.	Aportes financieros y materiales.	Media
<b>Interesado 6</b>	Interno	Departamento de planeación de secretarías de planeación. Son responsable coordinar la planificación	Cumplimiento de políticas y prioridades	Alineación del proyecto con políticas departamentales.	Facilitación de permisos y licencias.	Alta

Identificación	Clasificación	Caracterización	Intereses	Problema Percibido	Recursos y Mandatos	Priorización
		estratégica y el desarrollo territorial a nivel departamental o municipal. Su participación es crucial para alinear el proyecto con las políticas y prioridades de desarrollo del departamento, así como para facilitar la obtención de permisos y licencias necesarios para la implementación del proyecto.	departamentales.			
<b>Interesado 7</b>	Externo	Gobierno nacional. Las entidades del gobierno nacional pueden proporcionar apoyo financiero, técnico y regulatorio para el proyecto. Su participación es fundamental para garantizar la viabilidad y la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. Establecer una buena relación con el gobierno nacional puede facilitar el acceso a recursos y oportunidades adicionales para el proyecto.	Apoyo financiero y regulatorio.	Viabilidad y sostenibilidad del proyecto.	Facilitación de acceso a recursos adicionales.	Alta
<b>Interesado 8</b>	Interno	Alcaldía municipal. La alcaldía municipal es responsable de la ejecución y supervisión del proyecto a nivel	Coordinación y supervisión del proyecto.	Cumplimiento de requisitos legales y administrativos.	Resolución de problemas y conflictos.	Alta

Identificación	Clasificación	Caracterización	Intereses	Problema Percibido	Recursos y Mandatos	Priorización
<b>Interesado 9</b>	Externo	<p>local. Es necesario colaborar estrechamente con la alcaldía para coordinar las actividades del proyecto, garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y administrativos, y resolver cualquier problema o conflicto que pueda surgir durante la implementación del proyecto.</p> <p>Población indígena. Este grupo representa a las comunidades indígenas que pueden verse afectadas por el proyecto. Es fundamental respetar y proteger sus derechos, tradiciones y territorios durante la ejecución del proyecto. Se deben establecer mecanismos adecuados de consulta y participación para garantizar su inclusión y empoderamiento en el proceso de toma de decisiones relacionadas con el proyecto.</p>	<p>Protección de derechos y territorio indígenas.</p>	<p>Participación e inclusión en toma de decisiones.</p>	<p>Mecanismos de consulta y participación.</p>	Medio
<b>Interesado 10</b>	Externo	<p>Medios de comunicación local. Los medios de comunicación locales, como periódicos,</p>	<p>Difusión de información sobre el proyecto.</p>	<p>Percepción y aceptación del proyecto.</p>	<p>Percepción y aceptación del proyecto.</p>	Media

Identificación	Clasificación	Caracterización	Intereses	Problema Percibido	Recursos y Mandatos	Priorización
		<p>estaciones de radio y canales de televisión locales, desempeñan un papel importante en la difusión de información sobre el proyecto y en la creación de conciencia pública. Son una fuente clave de información para la comunidad y pueden influir en la percepción y la aceptación del proyecto. Mantener una relación positiva con los medios de comunicación locales puede ayudar a garantizar una cobertura equilibrada y precisa del proyecto.</p>				

*Nota:* esta tabla contiene información relacionada con el Análisis de Interesados e Involucrados en el proyecto

## 6. Análisis del problema

El problema central que se identifica en los Esquemas Asociativos Territoriales EAT en Boyacá es la deficiente gestión de proyectos.

### 6.1 Modelo árbol de problemas

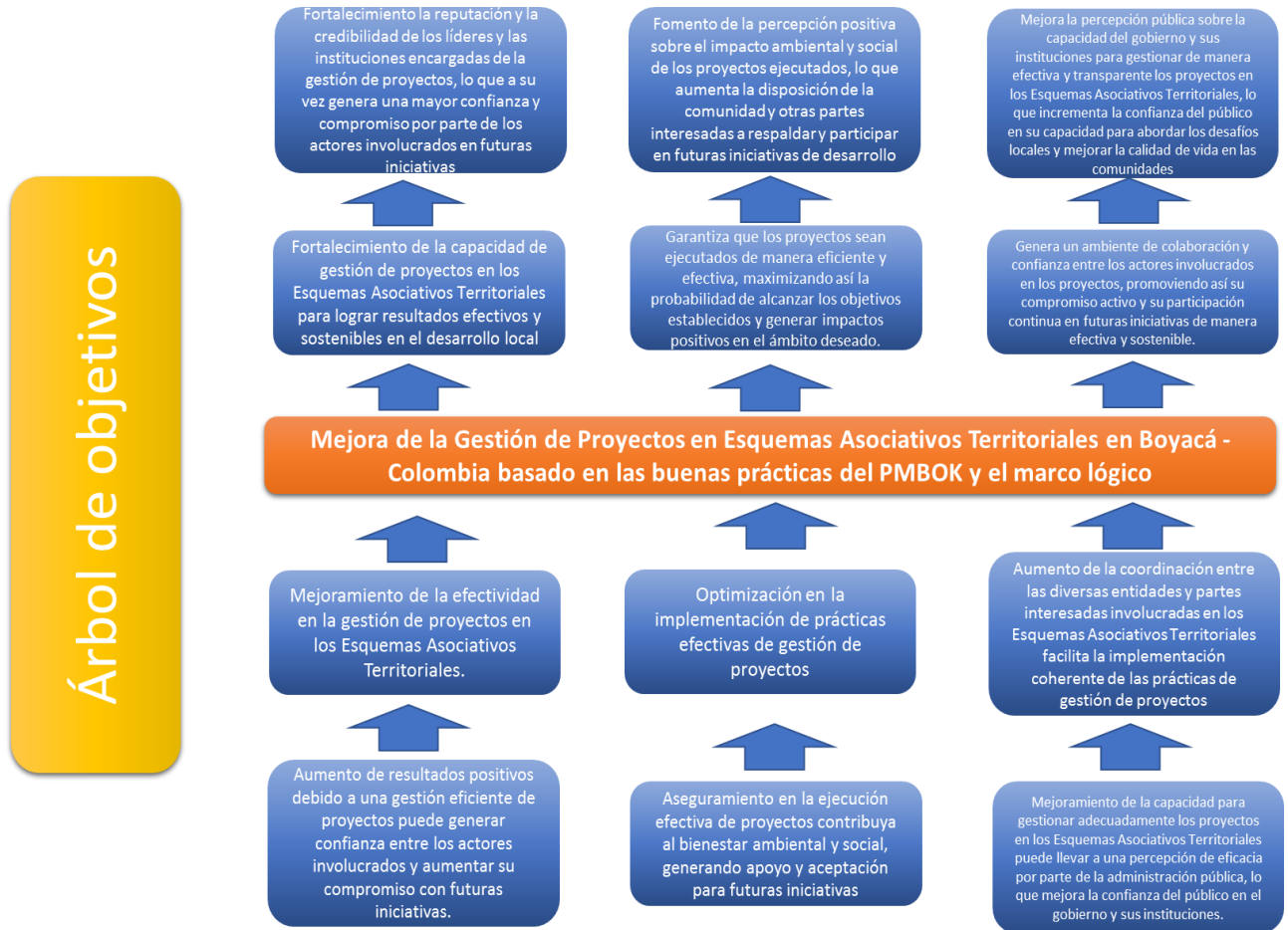
Figura 4. *Árbol de Problemas*



## 7. Análisis de objetivos

### 7.1 Modelo árbol de objetivos

Figura 5. *Árbol de Objetivos*



## 8. Análisis de alternativas

### 8.1 Identificación de alternativas

Considerando la metodología descrita en el Manual de Gestión CEPAL (Ortegón, et ál., 2015), que enfatiza la coherencia entre las acciones para alcanzar los medios o soluciones destinadas a cumplir los objetivos y abordar el problema identificado, se ha elaborado la Tabla 4 donde se identifican las 3 alternativas de solución planteadas:

**Tabla 4. Identificación de Alternativas**

---

**Propósito - Mejora de la Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá - Colombia basado en las buenas prácticas del PMBOK y el marco lógico**

Medios directos	M1. Mejoramiento de la efectividad en la gestión de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales.	M2. Optimización en la implementación de prácticas efectivas de gestión de proyectos.	M3. Aumento de la coordinación entre las diversas entidades y partes interesadas involucradas en los Esquemas Asociativos Territoriales.
-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Alternativas de solución	de Proponer sistemas de monitoreo y evaluación continuos que permitan realizar un seguimiento detallado del progreso de los proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales	Desarrollar un marco de trabajo integral que combine los principios y prácticas del PMBOK y el Marco Lógico.	Fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre las entidades y partes interesadas involucradas en los Esquemas Asociativos Territoriales
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

*Nota:* esta tabla contiene las alternativas identificadas para el proyecto

### 8.2 Evaluación de alternativas

Para proceder con el proceso de selección de la solución planteada mediante la metodología del marco lógico, es imprescindible llevar a cabo una evaluación de las tres alternativas propuestas. Esto implica realizar un análisis comparativo para medir el impacto de la ejecución del proyecto en los recursos disponibles para las entidades consultadas:

ADEL Dinosaurios, Asolengupa y ADEL Finsuca. Además, se evaluará la pertinencia y sostenibilidad del proyecto para determinar cuál de las opciones ofrece el menor nivel de riesgo e incertidumbre en términos de inversión. Este proceso se conoce como Evaluación ex ante de acuerdo a lo indicado por Ortegón, et ál., (2015).

Dentro de este análisis, se identificarán, entre otros aspectos (Ortegón, et ál., 2015), cuál de las alternativas es la más factible en términos presupuestarios e institucionales, así como su capacidad para abordar el problema y sus causas. También se examinará la interdependencia entre estas acciones para evaluar la posibilidad de plantear una alternativa complementaria.

Para ello, se establecerán rangos de evaluación que permitirán determinar de manera cuantitativa en qué medida se ajusta cada alternativa a los recursos disponibles para los Esquemas Asociativos Territoriales EAT y, por ende, a la consecución de los objetivos del proyecto.

**Tabla 5.** *Rangos para evaluación de alternativas*

<b>Rango de evaluación</b>	<b>Porcentaje</b>
No se ajusta a los recursos disponibles	Entre 0 y 30%
Se ajusta parcialmente a los recursos disponibles	Entre 30% y 70%
Se ajusta significativamente a los recursos disponibles	Mayor a 70%

*Nota:* esta tabla contiene los rangos definidos para evaluar las alternativas

A partir de los rangos definidos en la Tabla 5, se da paso a la selección de criterios para identificar la alternativa que ofrezca el menor nivel de incertidumbre o riesgo sobre los recursos del proyecto.

El primer criterio a revisar la pertinencia, partiendo de qué tanto se ajusta al problema planteado, si es fácil o no implementar a corto plazo y si da respuesta a las necesidades de los involucrados:

**Tabla 6.** *Análisis de pertinencia de las posibles alternativas de solución*

Alternativa de solución	Criterio a Evaluar			
	Se ajusta al problema	Se genera un cambio o responde a esa necesidad	Se puede implementar en un corto plazo	Se ajusta a los requerimientos e intereses de los involucrados internos y externos
Proponer sistemas de monitoreo y evaluación continuos que permitan realizar un seguimiento detallado del progreso de los proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales	100%	60%	40%	20%
Desarrollar un marco de trabajo integral que combine los principios y prácticas del PMBOK y el Marco Lógico.	100%	85%	85%	80%
Fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre las entidades y partes interesadas involucradas en los Esquemas Asociativos Territoriales	80%	80%	60%	50%

*Nota:* esta tabla contiene análisis de pertinencia de las posibles alternativas de solución

La alternativa más pertinente de acuerdo a su alta calificación en los 4 subcriterios definidos fue desarrollar un marco de trabajo integral que combine los principios y prácticas del PMBOK y el Marco Lógico, se puede implementar a corto plazo, responde a las exigencias de las partes interesadas y al problema identificado.

La segunda alternativa en su orden de cumplimiento de criterios fue, fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre las entidades y partes interesadas involucradas en los Esquemas Asociativos Territoriales, es una alternativa que no se puede implementar a corto plazo y no se ajusta a los requerimientos de los involucrados.

Y, por último, se ubica la alternativa de proponer sistemas de monitoreo y evaluación continuos que permitan realizar un seguimiento detallado del progreso de los proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales, no genera un cambio, no puede ser implementada a corto plazo y no responde a los requerimientos de involucrados.

Segundo criterio, impacto social que hace referencia a qué tanto las alternativas propuestas contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los involucrados y la ejecución de proyectos:

**Tabla 7.** *Análisis del impacto social de las posibles alternativas de solución*

<b>Alternativa de solución</b>	<b>% de contribución a la mejorara en la calidad de vida de los involucrados y en la ejecución de proyectos</b>
Proponer sistemas de monitoreo y evaluación continuos que permitan realizar un seguimiento detallado del progreso de los proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales	100%
Desarrollar un marco de trabajo integral que combine los principios y prácticas del PMBOK y el Marco Lógico.	100%
Fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre las entidades y partes interesadas involucradas en los Esquemas Asociativos Territoriales	100%

*Nota:* esta tabla contiene análisis del impacto social de las posibles alternativas de solución

Todas las alternativas han sido diseñadas para abordar tanto las causas directas como las indirectas que contribuyan al logro del propósito del proyecto que es "Mejora de la Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá, Colombia". Este proyecto se fundamenta en la adopción de las mejores prácticas del PMBOK y el marco lógico, con el fin de obtener recursos de inversión que, a su vez, mejoren la calidad de vida de los involucrados internos y externos.

Tercer criterio la coherencia, con el cual se pretende medir qué tanta relación y coherencia hay entre la alternativa y el propósito del proyecto y los resultados que de éste se

esperan obtener. Asimismo, determinar qué tan alineados están con los planes de desarrollo departamental, municipal y el plan estratégico de la EAT y cumplir con las metas de obtener recursos de inversión, y mejorar la calidad de vida tanto de los involucrados internos como externos. Esto es fundamental para el éxito y el impacto positivo del proyecto en la comunidad y el territorio.

**Tabla 8.** *Análisis de coherencia de las posibles alternativas de solución*

<b>Alternativa de solución</b>	<b>Relacionada con el propósito del proyecto</b>	<b>Plan de desarrollo departamental</b>	<b>Plan de desarrollo municipal</b>	<b>Plan estratégico de la entidad</b>
Proponer sistemas de monitoreo y evaluación continuos que permitan realizar un seguimiento detallado del progreso de los proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales	60%	60%	30%	30%
Desarrollar un marco de trabajo integral que combine los principios y prácticas del PMBOK y el Marco Lógico.	100%	80%	80%	100%
Fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre las entidades y partes interesadas involucradas en los Esquemas Asociativos Territoriales	60%	75%	75%	75%

*Nota:* esta tabla contiene el análisis de coherencia de las posibles alternativas de solución

La segunda alternativa se encuentra alineada con el propósito del proyecto, con los planes de desarrollo departamental y municipal, así como con el plan estratégico de las EAT.

Cuarto criterio eficiencia, relacionada con el uso adecuado de los recursos disponibles, se evalúa qué tan económica y racional es, desde lo financiero, tecnológico y logístico para cumplir con las actividades y en los tiempos definidos, se busca que el objetivo se cumpla a corto plazo.

**Tabla 9.** *Análisis de eficiencia de las posibles alternativas de solución*

<b>Alternativa de solución</b>	<b>Se ajusta a los recursos disponibles</b>	<b>Establece un cronograma de corto plazo</b>
Proponer sistemas de monitoreo y evaluación continuos que permitan realizar un seguimiento detallado del progreso de los proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales	50%	20%
Desarrollar un marco de trabajo integral que combine los principios y prácticas del PMBOK y el Marco Lógico.	100%	100%
Fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre las entidades y partes interesadas involucradas en los Esquemas Asociativos Territoriales	70%	100%

*Nota:* esta tabla contiene el análisis de eficiencia de las posibles alternativas de solución

La alternativa dos propone llevar a cabo sus actividades utilizando de manera eficiente los recursos humanos, los medios de comunicación, las tecnologías de información disponibles y los recursos logísticos de los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT). Estas actividades se ejecutarían a corto plazo.

Por otro lado, la primera alternativa sugiere la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación continua para realizar un seguimiento detallado del progreso de los proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales. Sin embargo, esta opción implica un costo elevado que excede los recursos disponibles para las EAT y requiere un plazo de implementación mayor a dos años.

En cuanto a la tercera alternativa, esta opción se acerca menos a los recursos disponibles en comparación con la segunda alternativa, pues implica contratar personal para llevar a cabo el proceso de formación necesario.

Sostenibilidad quinto criterio, se evalúan 3 ejes fundamentales social, económico y política, pues se busca que no se malgasten recursos en proyectos que no tengan continuidad y permanencia en el tiempo.

**Tabla 10.** *Análisis de sostenibilidad de las posibles alternativas de solución*

<b>Alternativa de solución</b>	<b>Social</b>	<b>Económico</b>	<b>Político</b>
Proponer sistemas de monitoreo y evaluación continuos que permitan realizar un seguimiento detallado del progreso de los proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales	40%	20%	20%
Desarrollar un marco de trabajo integral que combine los principios y prácticas del PMBOK y el Marco Lógico.	100%	90%	100%
Fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre las entidades y partes interesadas involucradas en los Esquemas Asociativos Territoriales	50%	80%	100%

*Nota:* esta tabla contiene análisis de sostenibilidad de las posibles alternativas de solución

La segunda alternativa se consideró sostenible en todos los aspectos, pues requerirá el compromiso de todos los miembros de las EAT y el apoyo de otras instituciones, pero con recursos más limitados en comparación con las otras opciones.

En cuanto al criterio de eficacia, este se refiere a la medida en que se logre el cumplimiento efectivo de las metas propuestas en el proyecto mediante la implementación de la alternativa. La meta principal del proyecto es la Mejora de la Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá, Colombia, basada en las buenas prácticas del PMBOK y el marco lógico.

**Tabla 11.** *Análisis de eficacia de las posibles alternativas de solución*

<b>Alternativa de solución</b>	<b>Cumplimiento de las metas</b>
Proponer sistemas de monitoreo y evaluación continuos que permitan realizar un seguimiento detallado del progreso de los proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales	90%
Desarrollar un marco de trabajo integral que combine los principios y prácticas del PMBOK y el Marco Lógico.	100%
Fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre las entidades y partes interesadas involucradas en los Esquemas Asociativos Territoriales	60%

*Nota:* esta tabla contiene análisis de eficacia de las posibles alternativas de solución

Se estima que los niveles de competitividad de los Esquemas Asociativos Territoriales EAT aumentarán con la creación de un marco de trabajo que integre los principios y buenas prácticas del PMBOK y el Marco Lógico, tal como ha sido reconocido a lo largo del desarrollo del proyecto.

En contraste, la tercera alternativa se percibe como la menos viable, dado que la eficacia en el cumplimiento de la meta dependerá exclusivamente del esfuerzo y dedicación de los funcionarios capacitados y las partes interesadas.

### 8.3 Selección de la alternativa de solución

Después de llevar a cabo la evaluación de las alternativas, es crucial seleccionar aquella que ofrezca los mejores resultados en cada uno de los seis (6) criterios analizados. Esto significa elegir la opción que destaque por su mayor pertinencia, impacto social, coherencia, sostenibilidad, eficiencia y eficacia, con el fin de abordar de manera óptima el objetivo planteado.

**Tabla 12.** *Análisis y selección de la alternativa de solución*

<b>Alternativa de solución</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Impacto social</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Sostenibilidad</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Sumatoria</b>
Proponer sistemas de monitoreo y evaluación continuos que permitan realizar un seguimiento detallado del progreso de los proyectos en los Esquemas	55	100	45	35	26,7	90	351,7

<b>Alternativa de solución</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Impacto social</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Sostenibilidad</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Sumatoria</b>
Asociativos Territoriales Desarrollar un marco de trabajo integral que combine los principios y prácticas del PMBOK y el Marco Lógico.	87,5	100	90	100	96,7	100	574,2
Fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre las entidades y partes interesadas involucradas en los Esquemas Asociativos Territoriales	67,5	100	71,25	85	76,6	60	460,35

*Nota:* esta tabla contiene Análisis y selección de la alternativa de solución

La alternativa número dos, que implica el desarrollo de un marco de trabajo integral que combina los principios y prácticas del PMBOK y el Marco Lógico, se considera una opción óptima. Con un uso racional de los recursos, se logra cumplir el objetivo en un corto plazo. Pues, es pertinente y coherente, porque puede implementarse rápidamente en la organización y genera un cambio inmediato en los niveles de competitividad de los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá. Esta alternativa está alineada con los procesos de planeación internos, como el Plan Estratégico.

Por otro lado, la alternativa número tres, que consiste en fomentar una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre las entidades y partes interesadas involucradas en los

Esquemas Asociativos Territoriales, se considera menos viable en este momento. Carece de sostenibilidad económica en el tiempo y no es eficiente ni pertinente, dado que, el impacto en el logro del objetivo no es inmediato ni a corto plazo. Requiere una inversión considerable y no genera resultados inmediatos.

En cuanto a la primera alternativa, se considera que no es una opción pertinente ni eficaz. El impacto en el logro del objetivo y la solución del problema no es inmediato y depende en gran medida del efecto que tenga sobre los interesados internos, esta opción implica un costo elevado que excede los recursos disponibles para las EAT y requiere un plazo de implementación mayor a dos años.

## 9. Construcción del modelo analítico del proyecto

### 9.1 Estructura Analítica

Efecto	Fortalecimiento la reputación y la credibilidad de los líderes y las instituciones encargadas de la gestión de proyectos, lo que a su vez genera una mayor confianza y compromiso por parte de los actores involucrados en futuras iniciativas
Fin directo	Fortalecimiento de la capacidad de gestión de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales para lograr resultados efectivos y sostenibles en el desarrollo local
Propósito	Mejorar la gestión de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá, Colombia, mediante la adhesión a las buenas prácticas establecidas en el PMBOK y el Marco Lógico
Medio directo	Mejoramiento de la efectividad en la gestión de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales.
Alternativa de solución	Desarrollar un marco de trabajo integral que combine los principios y prácticas del PMBOK con la metodología del Marco Lógico.

## 9.2 Matriz de marco lógico

**Tabla 13.** *Matriz de marco lógico*

	<b>Resumen narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>FIN</b>	1. Fortalecimiento de la capacidad de gestión de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales para lograr resultados efectivos y sostenibles en el desarrollo local	Porcentaje de mejora en la aplicación de prácticas de gestión de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá.	Evaluaciones periódicas de la implementación de las prácticas de gestión de proyectos en los EAT, utilizando una escala de medición predefinida para evaluar el nivel de cumplimiento y eficacia de las nuevas prácticas	Compromiso y participación activa de los líderes y miembros de los EAT en la implementación de las prácticas de gestión de proyectos propuestas.
<b>Propósito</b>	2. Mejorar la gestión de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales en Boyacá, Colombia, mediante la adhesión a las buenas prácticas establecidas en el PMBOK y el Marco Lógico	Nivel de adopción de las buenas prácticas del PMBOK y el Marco Lógico en la gestión de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá.	Encuestas de autoevaluación realizadas a los líderes y miembros de los EAT para medir su conocimiento y aplicación de las prácticas recomendadas en el PMBOK y el Marco Lógico	Existencia de recursos adecuados para la capacitación y la implementación de las buenas prácticas en los EAT.
<b>Componentes</b>	3.1. Situación actual de formulación de proyectos EAT, por medio del análisis de la data en Boyacá - Colombia, para la identificación de las causas de las malas prácticas en la gestión de proyectos	Número de malas prácticas identificadas en la formulación de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá.	Análisis de datos de proyectos anteriores, incluyendo informes de proyectos, evaluaciones de desempeño y retroalimentación de partes interesadas, para identificar patrones y tendencias que indiquen la presencia de	Disponibilidad de datos suficientes y precisos para realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la formulación de proyectos en los EAT.

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>3.2. Producción de un marco de trabajo para la correcta formulación de proyectos tomando como base los EAT'S en Boyacá partiendo del análisis de los resultados de gestión de proyectos, a través del ciclo de vida de proyectos presentados como oportunidad de mejora en las competencias de los funcionarios públicos de las entidades.</p>	<p>Nivel de mejora en las competencias de los funcionarios públicos de las entidades en la formulación de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá</p>	<p>malas prácticas en la gestión de proyectos. Evaluación de competencias previas y posteriores a la implementación del marco de trabajo propuesto, mediante pruebas de conocimiento, observaciones en el trabajo y retroalimentación de supervisores y colegas.</p>	<p>Compromiso de las entidades involucradas en proporcionar los recursos necesarios, incluyendo tiempo y capacitación, para el desarrollo de las competencias de los funcionarios públicos en la formulación de proyectos</p>
<p>3.3. Presentación de una propuesta concreta de marco de trabajo para las EAT, utilizando las mejores prácticas del PMBOK y el marco lógico con el objetivo de establecer procesos exitosos en la formulación y ejecución de proyectos, sirviendo como modelo para futuras iniciativas similares en Colombia.</p>	<p>Grado de aceptación y adopción del marco de trabajo propuesto por parte de las EAT en Boyacá y otras entidades similares en Colombia.</p>	<p>Encuestas y entrevistas a las partes interesadas, incluyendo funcionarios de las EAT, autoridades locales y expertos en gestión de proyectos, para evaluar su percepción sobre la viabilidad, eficacia y aplicabilidad del marco de trabajo propuesto.</p>	<p>Se asume que el marco de trabajo propuesto se ha desarrollado de manera integral y se fundamenta en las mejores prácticas del PMBOK y el Marco Lógico</p>

	<b>Resumen narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Actividades</b>	<p>4.1. Actividad entregable 1</p> <p>4.1.1. Realizar una revisión exhaustiva de la literatura sobre gestión de proyectos en EAT, y en las buenas prácticas del PMBOK y el Marco Lógico.</p> <p>4.1.2. Recopilar y revisar documentos relevantes relacionados con proyectos anteriores en los EAT de Boyacá.</p> <p>4.1.3. Organizar talleres participativos donde se llevarán a cabo entrevistas estructuradas y la aplicación de cuestionarios con los representantes de instituciones pertinentes o partes interesadas.</p>	<p>Nivel de comprensión y conocimiento adquirido sobre gestión de proyectos en las EAT de Boyacá.</p>	<p>Evaluación de la calidad y profundidad de los informes de revisión exhaustiva de la literatura, la exhaustividad y relevancia de los documentos recopilados y revisados, y el nivel de participación y compromiso de los representantes de instituciones pertinentes en los talleres participativos.</p>	<p>Se asume que los recursos necesarios para llevar a cabo estas actividades están disponibles y se asignan de manera adecuada</p>
	<p>4.2. Actividad entregable 2</p> <p>4.2.1. Revisar informes de proyectos, métricas de desempeño, evaluaciones de impacto y cualquier otro dato relevante sobre el éxito o fracaso de los proyectos implementados.</p>	<p>Grado de alineación del marco de trabajo diseñado con las necesidades identificadas en la revisión de informes de proyectos y otros datos relevantes.</p>	<p>Comparación entre los hallazgos y recomendaciones derivados de la revisión de informes de proyectos y métricas de desempeño, y los elementos incluidos en el marco de trabajo diseñado.</p>	<p>Se presupone que los informes de proyectos y otros datos relevantes disponibles proporcionan una representación precisa de la situación actual de la formulación de proyectos en las EAT de Boyacá</p>

<b>Resumen narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
4.2.2. Diseñar un marco de trabajo para la correcta formulación de proyectos en los EAT de Boyacá 4.2.3. Programas de capacitación para mejorar las competencias de los funcionarios públicos de las entidades involucradas en la formulación de proyectos en los EAT			
4.3. Actividad entregable 3 4.3.1. Elaborar una propuesta concreta de marco de trabajo para las EAT 4.3.2. Presentar la propuesta a diferentes partes interesadas, incluyendo funcionarios de las EAT, autoridades locales, expertos en gestión de proyectos. 4.3.3. Realizar ajustes y refinamientos a la propuesta de marco de trabajo basándose en los comentarios recibidos durante la validación	Grado de aceptación y viabilidad percibida de la propuesta de marco de trabajo por parte de las partes interesadas.	Encuestas de satisfacción y opiniones recopiladas durante la presentación de la propuesta a diferentes partes interesadas.	Se asume que la propuesta de marco de trabajo ha sido desarrollada de manera integral y se basa en un análisis exhaustivo de las necesidades y desafíos identificados en las etapas anteriores del proyecto.

*Nota:* esta tabla contiene la información para la matriz del marco lógico

### **9.3 Resumen narrativo**

#### ***9.3.1 Fin***

Se plantea con el fin de fortalecer la capacidad de gestión de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales para lograr resultados efectivos y sostenibles en el desarrollo local.

#### ***9.3.2 Propósito***

Se busca mejorar la gestión de proyectos en los esquemas asociativos territoriales de Boyacá, Colombia, mediante la implementación de un Marco de Trabajo sólido y adaptado a las necesidades locales, que incorpore las mejores prácticas internacionales y nacionales en gestión de proyectos.

#### ***9.3.3 Componentes o productos***

- Situación actual de formulación de proyectos EAT, por medio del análisis de la data en Boyacá - Colombia, para la identificación de las causas de las malas prácticas en la gestión de proyectos
- Producción de un marco de trabajo para la correcta formulación de proyectos tomando como base los EAT'S en Boyacá partiendo del análisis de los resultados de gestión de proyectos, a través del ciclo de vida de proyectos presentados como oportunidad de mejora en las competencias de los funcionarios públicos de las entidades.
- Presentación de una propuesta concreta de marco de trabajo para las EAT, utilizando las mejores prácticas del PMBOK y el marco lógico con el objetivo de establecer

procesos exitosos en la formulación y ejecución de proyectos, sirviendo como modelo para futuras iniciativas similares en Colombia.

### **9.3.5 Actividades**

- **Actividad entregable 1**

Realizar una revisión exhaustiva de la literatura sobre gestión de proyectos en EAT, y en las buenas prácticas del PMBOK y el Marco Lógico.

Recopilar y revisar documentos relevantes relacionados con proyectos anteriores en los EAT de Boyacá.

Organizar talleres participativos donde se llevarán a cabo entrevistas estructuradas y la aplicación de cuestionarios con los representantes de instituciones pertinentes o partes interesadas.

- **Actividad entregable 2**

Revisar informes de proyectos, métricas de desempeño, evaluaciones de impacto y cualquier otro dato relevante sobre el éxito o fracaso de los proyectos implementados.

Diseñar un marco de trabajo para la correcta formulación de proyectos en los EAT de Boyacá

Programas de capacitación para mejorar las competencias de los funcionarios públicos de las entidades involucradas en la formulación de proyectos en los EAT

- **Actividad entregable 3**

Elaborar una propuesta concreta de marco de trabajo para las EAT

Presentar la propuesta a diferentes partes interesadas, incluyendo funcionarios de las EAT, autoridades locales, expertos en gestión de proyectos.

Realizar ajustes y refinamientos a la propuesta de marco de trabajo basándose en los comentarios recibidos durante la validación.

### **9.3.5 Indicadores**

#### **9.3.5.1 Indicadores de propósito.**

- Nivel de adopción de las buenas prácticas del PMBOK y el Marco Lógico en la gestión de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá.

#### **9.3.5.2 Indicadores de componentes.**

- Número de malas prácticas identificadas en la formulación de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá.
- Nivel de mejora en las competencias de los funcionarios públicos de las entidades en la formulación de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá
- Grado de aceptación y adopción del marco de trabajo propuesto por parte de las EAT en Boyacá y otras entidades similares en Colombia.

#### **9.3.5.3 Indicadores de Actividades**

- Nivel de comprensión y conocimiento adquirido sobre gestión de proyectos en las EAT de Boyacá.
- Grado de alineación del marco de trabajo diseñado con las necesidades identificadas en la revisión de informes de proyectos y otros datos relevantes.

- Grado de aceptación y viabilidad percibida de la propuesta de marco de trabajo por parte de las partes interesadas.

### ***9.3.6 Medios de verificación***

- Evaluaciones periódicas de la implementación de las prácticas de gestión de proyectos en los EAT, utilizando una escala de medición predefinida para evaluar el nivel de cumplimiento y eficacia de las nuevas prácticas
- Encuestas de autoevaluación realizadas a los líderes y miembros de los EAT para medir su conocimiento y aplicación de las prácticas recomendadas en el PMBOK y el Marco Lógico
- Análisis de datos de proyectos anteriores, incluyendo informes de proyectos, evaluaciones de desempeño y retroalimentación de partes interesadas, para identificar patrones y tendencias que indiquen la presencia de malas prácticas en la gestión de proyectos.
- Evaluación de competencias antes y después de la implementación del marco de trabajo propuesto, mediante pruebas de conocimiento, observaciones en el trabajo y retroalimentación de supervisores y colegas.
- Encuestas y entrevistas a las partes interesadas, incluyendo funcionarios de las EAT, autoridades locales y expertos en gestión de proyectos, para evaluar su percepción sobre la viabilidad, eficacia y aplicabilidad del marco de trabajo propuesto.
- Evaluación de la calidad y profundidad de los informes de revisión exhaustiva de la literatura, la exhaustividad y relevancia de los documentos recopilados y revisados,

y el nivel de participación y compromiso de los representantes de instituciones pertinentes en los talleres participativos.

- Comparación entre los hallazgos y recomendaciones derivados de la revisión de informes de proyectos y métricas de desempeño, y los elementos incluidos en el marco de trabajo diseñado.
- Encuestas de satisfacción y opiniones recopiladas durante la presentación de la propuesta a diferentes partes interesadas.

### **9.3.7 Supuestos**

- Compromiso y participación de los líderes y miembros de los EAT en la implementación de las prácticas de gestión de proyectos propuestas.
- Existencia de recursos adecuados para la capacitación y la implementación de las buenas prácticas en los EAT.
- Disponibilidad de datos suficientes y precisos para realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la formulación de proyectos en los EAT.
- Compromiso de las entidades involucradas en proporcionar los recursos necesarios, incluyendo tiempo y capacitación, para el desarrollo de las competencias de los funcionarios públicos en la formulación de proyectos
- Se asume que el marco de trabajo propuesto se ha desarrollado de manera integral y se fundamenta en las mejores prácticas del PMBOK y el Marco Lógico
- Se asume que los recursos necesarios para llevar a cabo estas actividades están disponibles y se asignan de manera adecuada

- Se presupone que los informes de proyectos y otros datos relevantes disponibles proporcionan una representación precisa de la situación actual de la formulación de proyectos en las EAT de Boyacá
- Se asume que la propuesta de marco de trabajo ha sido desarrollada de manera integral y se basa en un análisis exhaustivo de las necesidades y desafíos identificados en las etapas anteriores del proyecto.

### **10. Recursos humanos, materiales y económicos**

Para desarrollar las actividades contempladas en la matriz de marco lógico, se ha estimado el siguiente presupuesto, que incluye entre otros, recursos humanos, materiales y económicos con el fin de definir y realizar la implementación del marco de trabajo propuesto:

**Tabla 14. Recursos**

<b>Componente</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Tiempo Estimado (semanas)</b>	<b>Valor Unitario por Semana (COP)</b>	<b>Valor Total (COP)</b>
Situación actual de formulación de proyectos EAT en Boyacá, Colombia	Revisión exhaustiva de la literatura sobre gestión de proyectos en EAT	1	Revisión de artículos, libros y recursos en línea relacionados con la gestión de proyectos en EAT	4	250.000	1.000.000
	Recopilación y revisión de documentos relevantes en Boyacá	1	Revisión de informes, documentos y datos relevantes de proyectos anteriores en Boyacá	4	250.000	1.000.000
	Organización de talleres participativos		Planificación y ejecución de talleres con entrevistas estructuradas y aplicación de cuestionarios	3	500.000	1.500.000
Producción de marco de trabajo para formulación de proyectos EAT en Boyacá	Revisión de informes de proyectos	1	Análisis de informes de proyectos previos en EAT de Boyacá	4	250.000	1.000.000

Componente	Concepto	Cantidad	Especificaciones	Tiempo Estimado (semanas)	Valor Unitario por Semana (COP)	Valor Total (COP)
	Diseño de marco de trabajo para formulación de proyectos EAT	1	Desarrollo de un marco de trabajo basado en mejores prácticas del PMBOK y el Marco Lógico	4	500.000	2.000.000
	Programas de capacitación	1	Planificación y ejecución de programas de capacitación para funcionarios públicos en la formulación de proyectos en EAT	3	500.000	1.500.000
Presentación de propuesta concreta de marco de trabajo para las EAT	Elaboración de propuesta de marco de trabajo para las EAT (ADEL Finsuca, ADEL Dinosaurios y Asolengupa)	1	Desarrollo de una propuesta detallada basada en los resultados de las actividades anteriores y las mejores prácticas de gestión	3	250.000	700.000
	Presentación de la propuesta a partes interesadas (Villa de Leiva-	1	Preparación y presentación de la propuesta a funcionarios, autoridades y expertos	2	500.000	1.000.000

Componente	Concepto	Cantidad	Especificaciones	Tiempo Estimado (semanas)	Valor Unitario por Semana (COP)	Valor Total (COP)
	Miraflores, Sotaquirá)		en gestión de proyectos			
	Ajustes y refinamientos de la propuesta basados en retroalimentación	1	Revisión y ajuste de la propuesta según los comentarios recibidos durante la validación	2	500.000	1.000.000
		<b>Total</b>			<b>3.500.000</b>	<b>10.700.000</b>

*Nota:* esta tabla contiene la información relacionada al presupuesto como recursos en tiempo y valor



## 12. Difusión y comunicación

Con el propósito de asegurar una adecuada comunicación de los resultados, se colocaron a disposición los siguientes medios para difundir el estado y progreso del proyecto y optimizar la información para todas las partes interesadas.

**Tabla 15.** *Recursos para la comunicación*

<b>Tipo de medio</b>	<b>Público receptor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cobertura</b>
Correo Electrónico	Personal de las EAT ADEL Finsuca, ADEL Dinosaurios y Asolengupa	Envío de correos electrónicos informativos y convocatorias a reuniones	Interno, dirigido al personal
Redes Sociales	Comunidad de profesionales en gestión de proyectos	Publicación de anuncios y actualizaciones en redes sociales profesionales	Externo, dirigido a profesionales
Boletín Informativo	Personal de las EAT, instituciones aliadas ADEL Finsuca, ADEL Dinosaurios y Asolengupa	Elaboración y distribución de boletines periódicos con noticias y avances del proyecto	Externo e interno, amplia cobertura

*Nota:* esta tabla contiene los recursos dispuestos para realizar el proceso de comunicación del proyecto y su avance a todas las partes involucradas.

## 13. Método mediante el cual se realiza la evaluación de los resultados de la implementación

Se realiza una evaluación exhaustiva de los resultados de la implementación del proyecto, utilizando un enfoque integral que abarca tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. En primer lugar, se analizan indicadores clave de desempeño, como el cumplimiento de objetivos establecidos, la satisfacción del personal de las EAT y la mejora en la eficiencia de la gestión de proyectos. Estos indicadores proporcionan una visión cuantitativa del impacto del proyecto. Además, se lleva a cabo entrevistas, encuestas y grupos focales con el personal de las EAT y otros actores relevantes para recopilar información

cualitativa sobre la percepción del proyecto y los cambios observados en las prácticas de gestión de proyectos.

El proceso de evaluación es realizado por un equipo multidisciplinario de evaluadores, tanto externos como internos, para garantizar la objetividad y la rigurosidad en el análisis de los resultados. Los hallazgos de la evaluación son documentados en un informe detallado que incluye recomendaciones para futuras acciones y mejoras en la gestión de proyectos en la región de Boyacá. Este informe será compartido con todas las partes interesadas para promover la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de implementación del proyecto. Esta metodología permitirá una evaluación integral y holística de los resultados, brindando valiosa información para futuras acciones y mejoras en la gestión de proyectos en la región.

#### **14. Resultados**

El proyecto actual se ha desarrollado con éxito, resultando en el diseño de un Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia. Este Marco se fundamenta en las Buenas Prácticas de PMBOK y el Marco Lógico, con el objetivo de optimizar la gestión de proyectos en los EAT de la región. Se buscaba implementar un marco de trabajo sólido y adaptado a las necesidades locales, integrando las mejores prácticas internacionales y nacionales en la materia.

En colaboración con ADEL Dinosaurios, Asolengupa y ADEL Finsuca, se llevó a cabo la identificación de la problemática, los interesados internos y externos, así como diversas alternativas de solución. Tras un exhaustivo análisis, se seleccionó la alternativa más óptima, a partir de la cual se estructuró la planificación de actividades. Se realizó una

estimación detallada del cronograma y del presupuesto necesario para la ejecución del proyecto.

Para dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación, se diseñaron y aplicaron diversos instrumentos que permitieron recopilar información relevante sobre la gestión de proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia. Estos instrumentos, cuidadosamente estructurados, incluyen encuestas y entrevistas semiestructuradas dirigidas a representantes legales, funcionarios públicos y líderes comunitarios involucrados en los EAT. Las especificidades de cada uno de estos instrumentos, junto con los aspectos clave investigados, se describen detalladamente en las fichas técnicas que se presentan a continuación:

**Tabla 16.** *Ficha Técnica: Cuestionario Representantes Legales*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Título del estudio	Encuesta sobre la Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia
Objetivo del estudio	Identificar y caracterizar los aspectos clave en la gestión de proyectos en los EAT, incluyendo desafíos y oportunidades.
Fecha de realización	Abril de 2024
Población objetivo	Representantes Legales de Esquemas Asociativos Territoriales (EAT)
Muestra	3 Representantes Legales seleccionados por conveniencia
Método de recolección	Encuestas aplicadas en talleres participativos
Instrumento de recolección	Cuestionario estructurado con 10 preguntas de opción múltiple
Aspectos investigados	Planeación: métodos utilizados, tiempos, recursos

*Nota:* esta tabla contiene ficha técnica de instrumento tipo cuestionario aplicada a representantes legales.

**Tabla 17.** *Ficha Técnica: Entrevista Semiestructurada Representantes Legales*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Título del estudio	Entrevista sobre la Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia
Objetivo del estudio	Evaluar la gestión de proyectos en los EAT, identificando factores clave en la formulación y ejecución
Fecha de realización	Abril de 2024
Población objetivo	Representantes Legales de Esquemas Asociativos Territoriales (EAT)
Muestra	3 Representantes Legales seleccionados por conveniencia
Método de recolección	Entrevistas semiestructuradas aplicadas en talleres participativos
Instrumento de recolección	Entrevista semiestructurada con 6 preguntas abiertas
Aspectos investigados	Formulación: Tiempos, factores de decisión, políticas de colaboración

*Nota:* esta tabla contiene ficha técnica de instrumento tipo entrevista semiestructurada aplicada a representantes legales.

**Tabla 18.** *Ficha Técnica: Entrevista Semiestructurada Funcionarios Públicos*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Título del estudio	Entrevista sobre Desafíos en la Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia
Objetivo del estudio	Identificar desafíos y oportunidades en la gestión de proyectos en los EAT desde la perspectiva de funcionarios públicos.
Fecha de realización	Abril de 2024
Población objetivo	Representantes Legales de Esquemas Asociativos Territoriales (EAT)
Muestra	3 Secretarios de Planeación seleccionados por conveniencia
Método de recolección	Entrevistas semiestructuradas aplicadas en talleres participativos
Instrumento de recolección	Entrevista semiestructurada con 4 preguntas abiertas
Aspectos investigados	Coordinación y colaboración: Desafíos, recursos necesarios, estrategias implementadas

*Nota:* esta tabla contiene ficha técnica de instrumento tipo entrevista semiestructurada aplicada a secretarios de planeación.

**Tabla 19. Ficha Técnica: Entrevista Semiestructurada Líderes Comunitarios**

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Título del estudio	Entrevista sobre la Participación Comunitaria en Proyectos de Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia
Objetivo del estudio	Evaluar la participación y percepción de la comunidad en la gestión de proyectos en los EAT.
Fecha de realización	Del 1 al 20 de abril de 2024
Población objetivo	Líderes comunitarios en los municipios sede de los EAT
Muestra	18 Líderes comunitarios, 1 por municipio participante, seleccionados por conveniencia
Método de recolección	Entrevistas semiestructuradas aplicadas en talleres participativos
Instrumento de recolección	Entrevista semiestructurada con 5 preguntas abiertas
Aspectos investigados	Participación comunitaria: Rol, necesidades, obstáculos, sugerencias

*Nota:* esta tabla contiene ficha técnica de instrumento tipo entrevista semiestructurada aplicada a líderes comunitarios.

Seguidamente, se presenta el alcance de cada uno de los objetivos específicos planteados en el proyecto, junto con sus principales resultados:

1. Evaluar la situación actual de formulación de proyectos EAT, por medio del análisis de la data en Boyacá - Colombia, para la identificación de las causas de las malas prácticas en la gestión de proyectos.

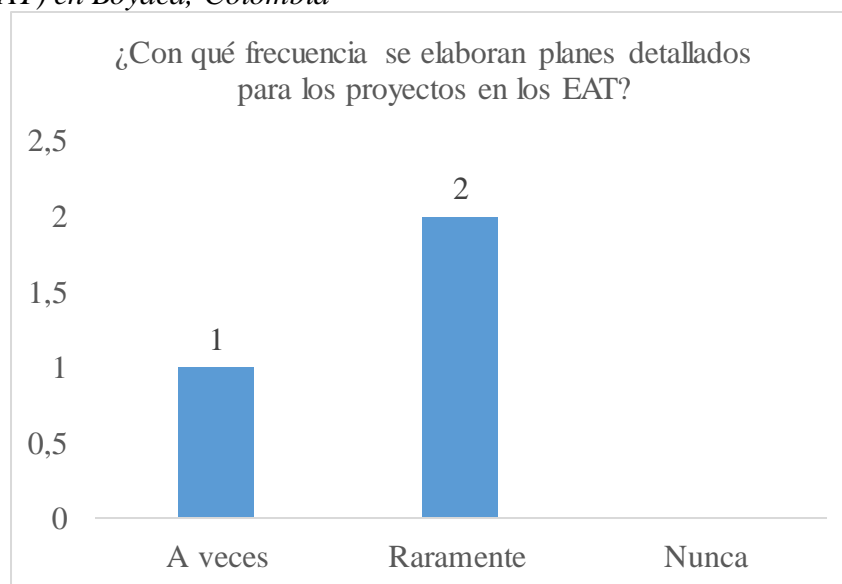
Se procedió a realizar una revisión exhaustiva de la literatura sobre gestión de proyectos, PMBOK, Marco Lógico, y buenas prácticas del PMI en proyectos asociativos territoriales, en bases de datos estructuradas como *Scielo*, *Scopus*, *Google Academic*, entre otras. Se identificaron casos de estudio relevantes en proyectos similares a nivel nacional e internacional, expuestos en el estado del arte.

Para el análisis de la situación actual de la gestión de proyectos en Boyacá, se hizo identificación y recopilación de datos relacionados con la formulación de proyectos que permitió el diagnóstico de causas subyacentes de las deficiencias encontradas en la gestión de proyectos en EATs aplicando el cuestionario propuesto (Ver Apéndice 1) a los 3 representantes legales de las EAT ADEL Dinosaurios, Asolengupa y ADEL Finsuca, y se identificaron las brechas entre las prácticas actuales y las mejores prácticas de PMBOK y el PMI.

Del análisis realizado a la información recopilada por medio del cuestionario detallado en el Apéndice 1, a los representantes legales de las EAT enunciadas, se pudo identificar, lo siguiente:

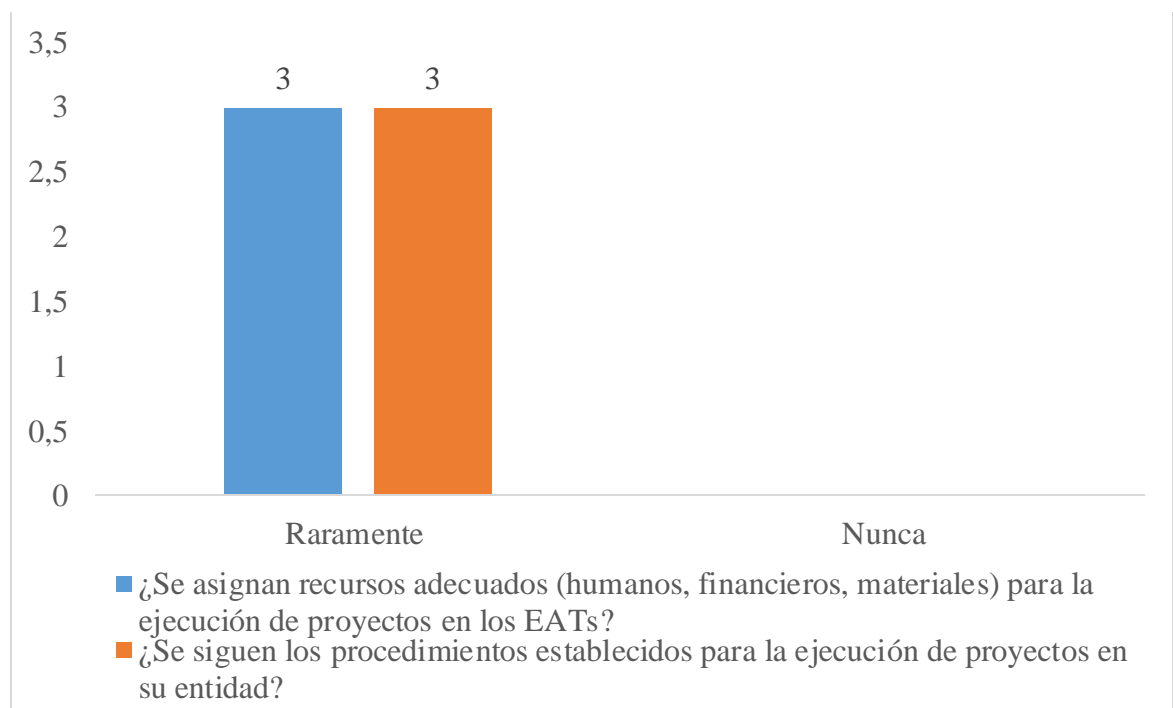
En lo que respecta a planificación de proyectos, los representantes legales de 2 de las 3 EAT encuestadas aseguran que raramente organizan o establecen planes de trabajo para los proyectos a presentar o ejecutar.

**Figura 7.** *Pregunta 1 Cuestionario sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia*



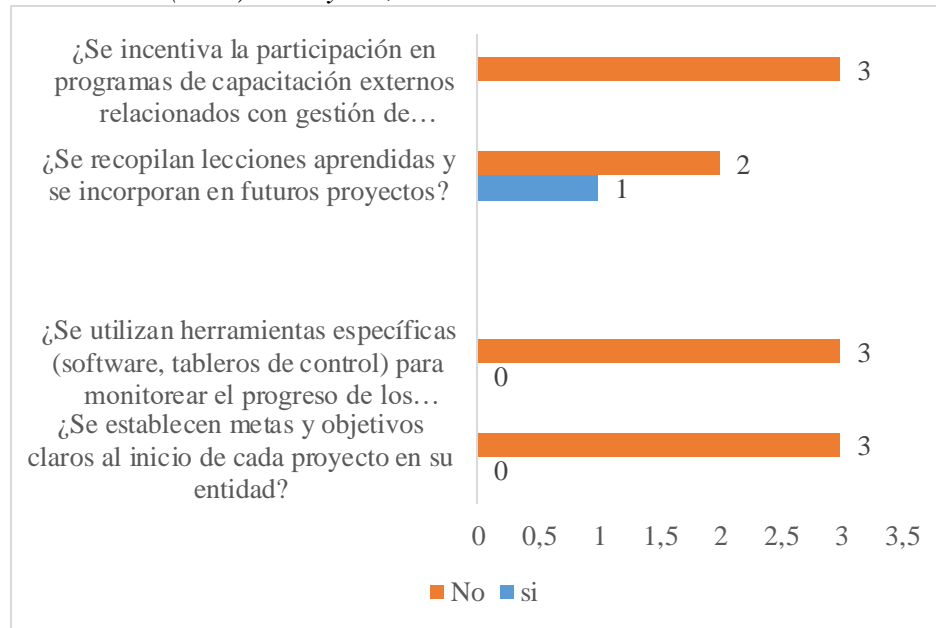
Cuando se les pregunta sobre la asignación o no de recursos adecuados (humanos, financieros, materiales) para la ejecución de proyectos, y si se siguen procedimientos establecidos para el mismo fin, los 3 representantes legales responden que raramente lo hacen, incluso afirman que no poseen procedimientos definidos por escrito (Figura 8).

**Figura 8.** Pregunta 3 y 4 Cuestionario sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia



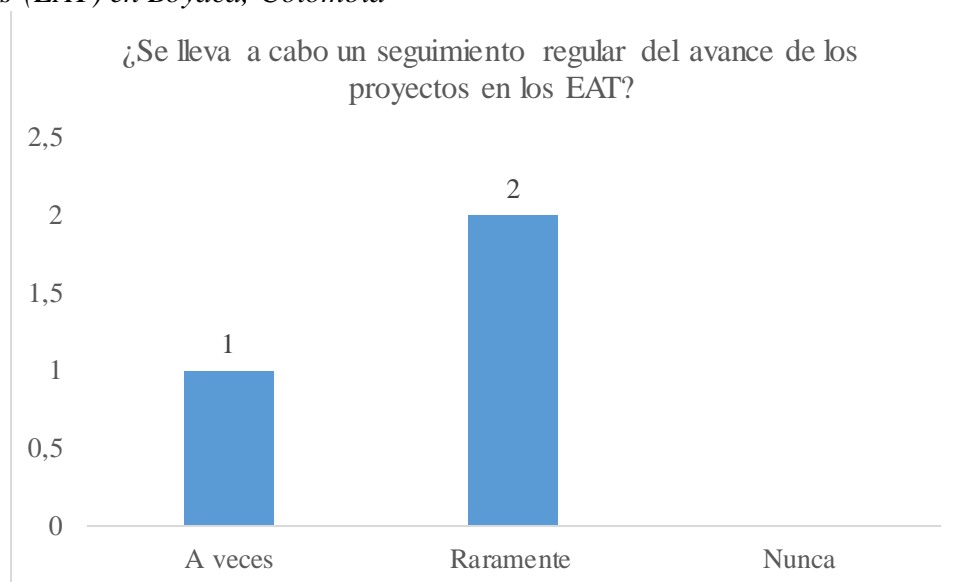
Las EAT no incentivan la participación a programas de capacitación relacionadas con la gestión de proyectos, no llevan un registro de lecciones aprendidas para facilitar la gestión del conocimiento y de proyectos, no poseen herramientas para monitorear el progreso de los proyectos y tampoco se establecen objetivos claros al inicio de cada proyecto (Figura 9).

**Figura 9.** Preguntas 2, 6, 8, 10 Cuestionario sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia



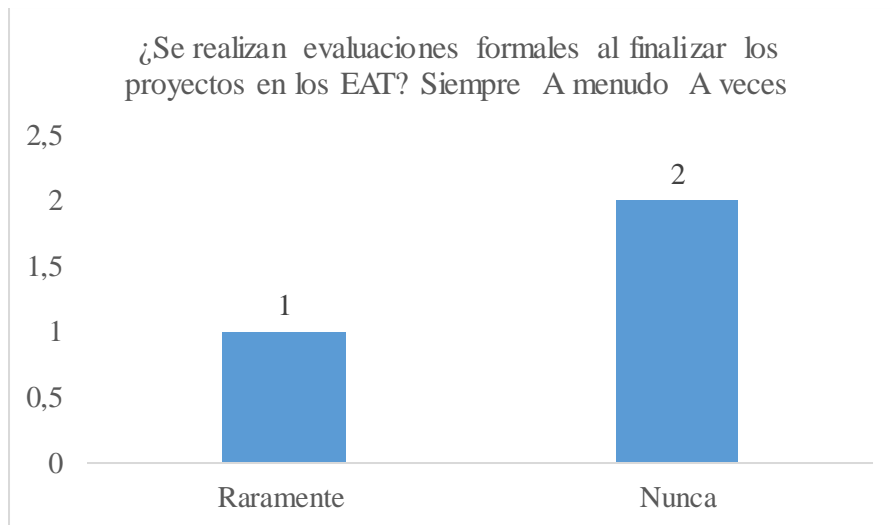
Dos de las EAT consultadas, raramente hacen seguimiento a avance de proyectos, pues no cuentan con recursos ni personal exclusivo para esta actividad y una de ellas solo lo hace algunas veces (Figura 10).

**Figura 10.** Pregunta 5 Cuestionario sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia



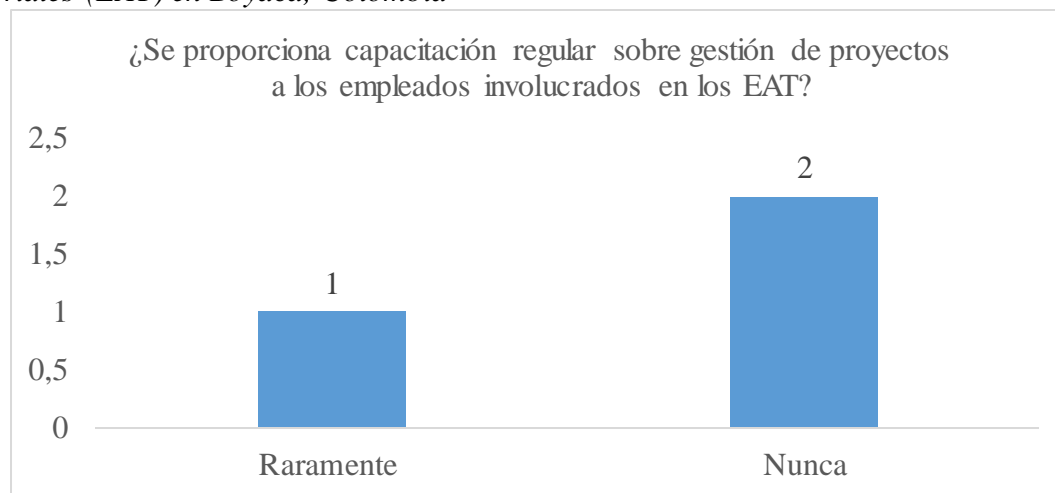
Al finalizar los proyectos 2 de las EAT nunca realizan evaluaciones formales que les permitan verificar el cumplimiento de entregables y objetivos planteados y una de ellas lo hace raramente (Figura 11).

**Figura 11.** Pregunta 7 Cuestionario sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia



Las EAT confirman que 2 de las EAT nunca proporcionan capacitación de manera constante o regular a sus empleados o colaboradores involucrados en la gestión de proyectos.

**Figura 12.** *Pregunta 10 Cuestionario sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia*



A continuación, el resultado del análisis de la información recopilada a través de la entrevista semiestructurada realizada a los 3 representantes legales de las EAT ADEL Dinosaurios, Asolengupa y ADEL Finsuca (Ver Apéndice 2):

**Tabla 20.** *Entrevista semiestructurada Representantes Legales EAT sistematización de respuestas*

Pregunta	Análisis de repuestas/ tendencias en las respuestas
¿Cómo evalúan los tiempos estimados para la formulación de proyectos en comparación con el tiempo que gasta un contratista externo?	Consideran que se basa en función de la complejidad del proyecto, la experiencia y la capacidad del equipo interno y no menos importante, la disponibilidad de recursos
¿Qué factores primordiales consideran al tomar esta decisión para que un externo formule los proyectos?	El tiempo y los recursos disponibles, pero si están de acuerdo que dicha contratación acelera el proceso de formulación, pero se desconectan un poco del seguimiento o supervisión. Pero es muy difícil contratar porque no poseen recursos disponibles.
¿Cuáles son las principales razones o motivos por los cuales un proyecto no queda seleccionado como elegible para su financiamiento por parte de la entidad ante quién postulan su propuesta?	Falta de alineación con los criterios de la entidad, la ausencia de viabilidad técnica o financiera, y la competencia con otros proyectos de mayor prioridad.
¿Se ha analizado la relación costo-beneficio y el tiempo de ejecución en estas decisiones?	Se priorizan aquellos que maximizan el impacto con recursos limitados

Pregunta	Análisis de repuestas/ tendencias en las repuestas
¿Cuál es el enfoque actual de la entidad respecto a la formación en formulación de proyectos para su equipo interno?	Reconocen que no tienen acceso a programas de capacitación, talleres prácticos y acceso a recursos y herramientas actualizadas, por eso las habilidades del equipo es baja.
¿Se han identificado áreas de mejora en este aspecto?	Claridad en la formulación de objetivos, y todo lo relacionado a la gestión de riesgos y la evaluación de impacto.
¿Cómo deciden entre la formación interna en formulación de proyectos y la contratación directa de un experto externo en esta materia?	La urgencia del proyecto, la disponibilidad de recursos internos, el nivel de experiencia requerido y la complejidad del proyecto
¿Qué consideraciones clave influyen en esta elección?	Se utiliza para proyectos especializados o de corto plazo y el recurso a asignar.
¿Cuál es la política actual de la entidad respecto a la colaboración con consultores externos en la formulación de proyectos?	Se basan en la experiencia previa, la reputación y la especialización en áreas relevantes
¿Cómo se garantiza la calidad y la idoneidad de los expertos contratados?	Tienen en cuenta referencias y experiencia previa
¿Qué medidas se están tomando para mejorar la eficiencia y la efectividad en el proceso de formulación de proyectos dentro de la entidad?	En busca de estandarización del proceso y poder contar con recursos para poder mejorar el proceso de identificación y formulación de proyectos que los ayude a conseguir recursos externos

*Nota:* esta tabla contiene la información relacionada a la sistematización de respuestas de la entrevista semiestructurada aplicadas a los representantes legales de las EAT

2. Producir un marco de trabajo para la correcta formulación de proyectos tomando como base los EAT'S en Boyacá partiendo del análisis de los resultados de gestión de proyectos, a través del ciclo de vida de proyectos presentados como oportunidad de mejora en las competencias de los funcionarios públicos de las entidades.

Se llevó a cabo un exhaustivo análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a *stakeholders* clave de los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) ADEL Dinosaurios, Asolengupa y ADEL Finsuca, para este caso, los funcionarios públicos (3 secretarios de planeación) (Ver Apéndice 3) y líderes comunitarios (18 líderes)

(Ver Apéndice 4), que permitió identificar áreas de oportunidad y desafíos recurrentes durante el ciclo de vida de los proyectos.

Resultado de la entrevista semiestructurada a secretarios de planeación de los municipios de Villa de Leiva, Miraflores y Sotaquirá:

**Tabla 21.** *Entrevista semiestructurada funcionarios públicos Secretaria de Planeación sistematización de respuestas*

Pregunta	Análisis de repuestas/ tendencias en las respuestas
¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta su entidad en la gestión de proyectos en los EAT?	Falta de recursos humanos capacitados en formulación y gestión de proyectos, así como la limitada capacidad técnica y financiera de los propios. Complejidad de las estructuras administrativas locales y la diversidad de intereses de los actores involucrados dificultan la coordinación efectiva y la consecución de recursos para proyectos específicos.
¿Qué recursos y apoyos considera que son necesarios para mejorar la formulación y ejecución de proyectos en los EAT?	Recursos financieros adecuados y sostenibles, así como con apoyos técnicos especializados en desarrollo territorial, fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo en las autoridades locales y comunitarias, así como mejorar los mecanismos de participación ciudadana y consulta en la elaboración de proyectos.
¿Cómo describiría el nivel de coordinación y colaboración entre su entidad y otros actores involucrados en proyectos en los EAT?	Aseguran que es variable, pero se requiere fortalecer los mecanismos de coordinación y promover una cultura de trabajo colaborativo y corresponsable entre todos los actores involucrados.
¿Qué iniciativas o estrategias ha implementado su entidad para mejorar la gestión de proyectos en los EAT y qué resultados han tenido?	Se ha trabajado en la formación de mesas de trabajo interinstitucionales para la planificación y seguimiento de proyectos, el fortalecimiento de capacidades técnicas y de liderazgo en las comunidades locales.

*Nota:* esta tabla contiene la información relacionada a la sistematización de respuestas de la entrevista semiestructurada aplicada a funcionarios públicos Secretaria de Planeación

Resultado de la entrevista semiestructurada aplicada a 18 líderes comunitarios:

**Tabla 22.** *Entrevista semiestructurada líderes comunitarios sistematización de respuestas*

Pregunta	Análisis de repuestas/ tendencias en las respuestas
¿Cuál es su experiencia en la participación en proyectos en los EAT y cuál ha sido su rol?	Argumentan que ha sido deficiente debido a la debilidad en la formulación y gestión de proyectos, así como en la consecución eficiente

Pregunta	Análisis de repuestas/ tendencias en las repuestas
¿Cuáles considera que son las necesidades más urgentes de la comunidad en términos de proyectos en los EAT?	de recursos. Se participa identificando necesidades y proponiendo soluciones, pero se carece de experiencia en procesos de formulación Solicitan capacitación en formulación y gestión de proyectos, así como el acceso a recursos financieros y técnicos para llevar a cabo iniciativas que aborden las necesidades básicas de la comunidad, como infraestructura, servicios esenciales y desarrollo económico.
¿Qué obstáculos o dificultades ha enfrentado la comunidad en la ejecución de proyectos en los EAT?	Falta de capacidad técnica y de gestión para formular proyectos de manera efectiva, escasez de recursos financieros y técnicos para implementar proyectos una vez que son aprobados, existe burocracia y los procesos son lentos.
¿Cómo percibe la participación y el involucramiento de la comunidad en la toma de decisiones relacionadas con proyectos en los EAT?	La comunidad se siente frustrada por la falta de resultados o por la percepción de que sus opiniones no son tenidas en cuenta en el proceso de toma de decisiones.
¿Qué sugerencias o recomendaciones tiene para mejorar la efectividad de los proyectos en los EAT desde la perspectiva de la comunidad?	Es crucial mejorar la capacitación en formulación y gestión de proyectos, así como facilitar el acceso a recursos financieros y técnicos para llevar a cabo iniciativas comunitarias, implementar mecanismos de monitoreo y evaluación participativos.

*Nota:* esta tabla contiene la información relacionada a la sistematización de respuestas de la entrevista semiestructurada aplicada a líderes comunitarios

De la misma manera se identificaron características comparativas entre el PMBOK versión 2017 y el Marco Lógico así, desde el análisis de documentos y revisión bibliográfica :

**Tabla 23.** *Comparativo entre el PMBOK versión 2017, el Marco Lógico*

Aspecto	PMBOK (versión 2017)	Marco Lógico
Definición	Es un estándar que recopila las mejores prácticas en gestión de proyectos.	Es un enfoque sistemático para planificar y gestionar proyectos.

Aspecto	PMBOK (versión 2017)	Marco Lógico
Estructura	Se divide en grupos de procesos y áreas de conocimiento.	Se compone de una matriz con elementos como objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos.
Aplicación	Es aplicable a una amplia gama de proyectos en diferentes sectores y contextos.	Es especialmente útil para proyectos de desarrollo, planificación y evaluación de programas
Enfoque	Se centra en procesos, actividades y resultados tangibles del proyecto.	Se centra en la lógica de intervención, resultados esperados y medios de verificación.
Gestión de Riesgos	Incluye un proceso específico para identificar, analizar y responder a los riesgos del proyecto.	No se enfoca directamente en la gestión de riesgos, pero puede adaptarse para incluir este aspecto.
Evaluación y Seguimiento	Se centra en el seguimiento del desempeño del proyecto y el control de cambios.	Facilita la evaluación del impacto del proyecto y el seguimiento de los resultados esperados
Flexibilidad	Es flexible y puede adaptarse a diferentes contextos y necesidades del proyecto.	Ofrece cierta flexibilidad en la aplicación, pero sigue una estructura predefinida.

*Nota:* esta tabla contiene la información relacionada con el comparativo de características realizado entre PMBOK y el Marco Lógico

Los resultados de este análisis se presentaron como una valiosa oportunidad de mejora en las competencias de los funcionarios de las entidades involucradas, y sirvieron

como base para la producción de un marco de trabajo integral. Este marco, diseñado específicamente para la correcta formulación de proyectos EAT en Boyacá, se fundamenta en las lecciones aprendidas y en las mejores prácticas de gestión de proyectos, con el objetivo de optimizar la ejecución de proyectos y contribuir al desarrollo sostenible de la región.

3. Presentar una propuesta concreta de marco de trabajo para las EAT, utilizando las mejores prácticas del PMBOK de PMI y el marco lógico con el objetivo de establecer procesos exitosos en la formulación y ejecución de proyectos, sirviendo como modelo para futuras iniciativas similares en Colombia

La propuesta de marco de trabajo desarrollada (Ver Apéndice 5) para las (EAT) se fundamenta en la combinación de las mejores prácticas del PMBOK y el enfoque del Marco Lógico. Este enfoque integral busca establecer procesos sólidos y eficaces para la formulación y ejecución de proyectos dentro del contexto específico de las EAT en Colombia, teniendo en cuenta sus particularidades y desafíos únicos.

El marco de trabajo propuesto no solo se basa en teorías y conceptos abstractos, sino que se ha adaptado meticulosamente a la realidad operativa de las EAT, considerando factores como la diversidad cultural, las limitaciones de recursos y las dinámicas sociales locales. Al integrar elementos clave del PMBOK, como la gestión de alcance, tiempo, costo y calidad, con la estructura lógica y sistemática del Marco Lógico, se establece un conjunto de herramientas y procesos prácticos que pueden aplicarse de manera efectiva en diversos proyectos dentro del ámbito de las EAT.

Para el caso de la adaptación de las Buenas Prácticas del PMBOK es fundamental para asegurar el control y la eficiencia durante todo el ciclo de vida del proyecto. Se han implementado herramientas clave como la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) para

definir y controlar el alcance, el Diagrama de Gantt para la gestión del cronograma, y el Registro de Riesgos para identificar y mitigar posibles amenazas. Estas prácticas han facilitado una planificación precisa, un seguimiento riguroso y una comunicación efectiva entre todos los actores involucrados, garantizando la calidad de los entregables y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Por su parte, incorporar el Marco Lógico en la gestión de proyectos permite una planificación estratégica alineada con los objetivos sociales y territoriales. Herramientas como el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos son cruciales para diagnosticar necesidades y definir soluciones claras. La Matriz de Marco Lógico (MML) proporciona una estructura coherente para la planificación y evaluación, permitiendo un monitoreo constante y la adaptación de estrategias en función del impacto medido.

Este enfoque asegura que los proyectos no solo se ejecuten de manera efectiva, sino que también generen beneficios sostenibles para las comunidades involucradas. De la misma manera, no solo busca mejorar la gestión de proyectos individuales, sino que aspira a servir como un modelo ejemplar para futuras iniciativas similares en toda Colombia, fomentando así el desarrollo sostenible y equitativo en las comunidades locales.

## **15. Discusión**

El desarrollo de este Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia, representa un logro significativo en el fortalecimiento de la gestión de proyectos en la región. Este marco, fundamentado en las Buenas Prácticas de PMBOK y el Marco Lógico, ha sido diseñado con el objetivo de optimizar la gestión de proyectos en los EAT de la región, integrando las mejores prácticas internacionales y nacionales en la materia.

La colaboración con entidades locales como ADEL Dinosaurios, Asolengupa y ADEL Finsuca fue fundamental para identificar la problemática, los interesados internos y externos, y explorar diversas alternativas de solución. Este enfoque participativo garantizó que el Marco de Trabajo desarrollado estuviera alineado con las necesidades y realidades locales, asegurando su aplicabilidad y efectividad en el contexto específico de Boyacá.

El análisis exhaustivo realizado para evaluar la situación actual de formulación de proyectos EAT en Boyacá proporcionó una base sólida para el diseño del Marco de Trabajo. Por medio de revisiones documentales, entrevistas, encuestas y análisis estadísticos, se identificaron las causas subyacentes de las deficiencias en la gestión de proyectos, así como las áreas de oportunidad para mejorar las competencias de los funcionarios públicos y líderes comunitarios.

El Marco de Trabajo desarrollado se ha estructurado en torno a tres objetivos específicos, cada uno de los cuales se ha abordado de manera integral:

Evaluación de la situación actual: Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura y un análisis de datos para identificar las causas de las malas prácticas en la gestión de proyectos en EAT. Este análisis proporcionó información crucial para comprender las brechas entre las prácticas actuales y las mejores prácticas internacionales.

A partir de los resultados del análisis, se desarrolló un marco de trabajo integral que aborda las áreas de oportunidad identificadas. Este marco se basa en las lecciones aprendidas y en las mejores prácticas de gestión de proyectos, adaptadas específicamente a las necesidades y desafíos de las EAT en Boyacá.

Se presentó una propuesta concreta de marco de trabajo para las EAT, utilizando las mejores prácticas del PMBOK y el marco lógico. Esta propuesta busca establecer procesos

exitosos en la formulación y ejecución de proyectos, sirviendo como modelo para futuras iniciativas similares en Colombia.

El Marco de Trabajo propuesto no solo se basa en teorías y conceptos abstractos, sino que se ha adaptado meticulosamente a la realidad operativa de las EAT. Al integrar elementos clave del PMBOK con la estructura lógica del Marco Lógico, se establece un conjunto de herramientas y procesos prácticos que pueden aplicarse de manera efectiva en diversos proyectos dentro del ámbito de las EAT.

## **16. Conclusiones**

El proyecto ha logrado desarrollar con éxito un Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos en los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia. Este Marco se basa en las Buenas Prácticas de PMBOK y el Marco Lógico, con el propósito de mejorar la gestión de proyectos en la región. Se buscaba implementar un marco sólido y adaptado a las necesidades locales, integrando las mejores prácticas internacionales y nacionales en la materia.

En colaboración con ADEL Dinosaurios, Asolengupa y ADEL Finsuca, se identificaron los problemas, los interesados internos y externos, y se exploraron diversas alternativas de solución. Tras un análisis exhaustivo, se seleccionó la alternativa más óptima y se estructuró la planificación de actividades, incluyendo una estimación detallada del cronograma y del presupuesto necesario para la ejecución del proyecto.

La evaluación de la situación actual de la formulación de proyectos EAT en Boyacá reveló varias causas subyacentes de malas prácticas en la gestión de proyectos. Entre las más destacadas se encuentran la falta de capacitación adecuada de los funcionarios y miembros de las EAT en metodologías de gestión de proyectos, deficiencias en la planificación y

estructuración inicial de los proyectos, y una limitada utilización de herramientas y técnicas estandarizadas para el seguimiento y control. Además, se identificó una carencia de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a la gestión eficiente de los recursos. Estos factores han contribuido significativamente a la ineficacia y retraso en la ejecución de los proyectos, subrayando la necesidad urgente de intervenciones estructurales y capacitaciones específicas para mejorar la competencia en la gestión de proyectos.

El análisis de los resultados de gestión de proyectos en Boyacá permitió la creación de un marco de trabajo robusto para la correcta formulación de proyectos EAT. Este marco enfatiza la importancia de seguir un enfoque estructurado a lo largo del ciclo de vida del proyecto, desde la identificación y planificación inicial hasta la ejecución y cierre. El marco incluye la implementación de capacitaciones específicas en gestión de proyectos para los funcionarios públicos y los miembros de las EAT, la adopción de prácticas estandarizadas basadas en modelos internacionales, y la integración de sistemas de monitoreo y evaluación continuos para asegurar la calidad y efectividad de los proyectos. Se recomienda un enfoque basado en competencias, con énfasis en la formación continua y la adaptación de herramientas de gestión de proyectos a las necesidades locales para asegurar un desempeño más efectivo y eficiente en la formulación y ejecución de proyectos.

La propuesta de marco de trabajo para las EATs presentada incorpora las mejores prácticas del PMBOK y el enfoque del marco lógico, proporcionando una guía detallada para la formulación y ejecución exitosa de proyectos. Este marco se destaca por su adaptabilidad y relevancia para el contexto local de Boyacá y está diseñado para mejorar la eficiencia y efectividad de los proyectos a través de una gestión basada en resultados. La propuesta incluye la definición clara de roles y responsabilidades, la implementación de fases de planificación rigurosa, la utilización de herramientas de gestión de riesgos, y la creación de

mecanismos de retroalimentación continua para asegurar la mejora constante. Esta propuesta no solo tiene el potencial de optimizar los procesos de formulación y ejecución de proyectos en Boyacá, sino que también puede servir como modelo replicable para otras regiones de Colombia, promoviendo una cultura de excelencia en la gestión de proyectos públicos.

Las EAT han expresado claramente su intención de continuar y consolidar el uso del nuevo Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos. Este compromiso se refleja en su plan de integrar el marco en futuros proyectos y en la capacitación continua de su personal. Esta disposición asegura no solo la implementación efectiva del marco, sino también su adaptación y mejora continua, lo que contribuirá a una gestión de proyectos más eficiente y sostenible en Boyacá.

### Referencias

- Alvarado, C. (2022). *¿Qué es la metodología de marco lógico, para qué sirve y cómo funciona?* Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-metodologia-de-marco-logico-para-que-sirve-y-como-funciona>
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2019). *Infraestructura y logística: herramientas para el desarrollo económico.* <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2019/04/infraestructura-y-logistica-herramientas-para-el-desarrollo-economico/>
- Banco de Nordeste. (s.f.). *Programa de Desenvolvimento Territorial - Prodeter.* <https://www.bnb.gov.br/prodeter>
- Betancur Toro, M. H.; Vélez Caballero, O.; Rincón Rodríguez, J. J.; Gómez Rueda, M. S.; Rincón Martínez, W. (2021). *Fallos en gerencia de proyectos: cinco casos de estudio*

en Colombia. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9008/Fallos\\_en\\_gerencia\\_de\\_proyectos.pdf](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9008/Fallos_en_gerencia_de_proyectos.pdf)

Budon, A. (2022). *15 errores de gestión de proyectos que estás cometiendo sin siquiera darte cuenta*. Bitrix24. <https://www.bitrix24.co/articles/15-errores-de-gestion-de-proyectos-que-estas-cometiendo-sin-siquiera-darte-cuenta.php>

Cantor Flórez, F. Y. y Sánchez Hinojosa, G. C. (2020). *Propuesta de articulación entre la metodología general ajustada MGA y la guía de gestión de proyectos del project management institute* [Tesis de maestría, Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión]. Universidad Externado de Colombia. Repositorio Institucional Universidad Externado de Colombia. RIUEX. <https://bdigital.ueexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/17a5da6e-33e6-4f2f-8f43-2201959bff81/content>

Cárdenas Torrado, L.; Cruz Casallas, N. E. y Álvarez Cardona, N. (2023). Revisión del Marco Lógico: Conceptualización, Metodología, Variaciones y Aplicabilidad en la Gerencia de Proyectos y Programas. *Inquietud Empresarial*. DOI: 10.19053/01211048.13408. [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud\\_empresarial/article/view/13408/12966](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/13408/12966)

Ceballos Ramírez, S. L., Restrepo Ruiz, A. L., Franco Peláez, D., Franco Peláez, S. L., Orrego Otalvaro, C., Saldarriaga Quintero, L. A., Patiño Valencia, B. A., Villegas Arboleda, C. C., Acebedo Díaz, S. A., Echavarría Pareja, W. F., Zuluaga Mejía, R., Lukau Quintero, C. E. y Molina, D. E. (2022). *Asociatividad territorial*. Fondo Editorial Universidad Católica de Oriente.

<https://repositorio.uco.edu.co/bitstream/20.500.13064/1430/1/Asociatividad%20territorial.pdf>

CEPAL. (s.f). *Participación ciudadana en la gestión pública.*

<https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/grupos/discusion/participacion-ciudadana-en-la-gestion-publica>

Congreso de la República de Colombia, USAID y Departamento Nacional de Planeación.

(2019, 29-30 de mayo). *Memorias Foro Internacional y Encuentro Nacional de Esquemas Asociativos Territoriales.* [Memorias]. Foro Internacional y Encuentro

Nacional de Esquemas Asociativos Territoriales

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/Kit%20Asociatividad%20Territorial/Memorias%20evento%20de%20asociatividad.p](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/Kit%20Asociatividad%20Territorial/Memorias%20evento%20de%20asociatividad.pdf)

[df](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/Kit%20Asociatividad%20Territorial/Memorias%20evento%20de%20asociatividad.pdf)

Congreso de la República de Colombia. (1993, 28 de octubre). *Ley 80 de 1993.* Función

Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304>

Congreso de la República de Colombia. (1994, 28 de junio). *Ley 1454 de 2011.* Función

Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43210>

Congreso de la República de Colombia. (1998, 4 de agosto). *Ley 454 de 1998.* Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>

Congreso de la República de Colombia. (2019, 28 de junio). *Ley 1962 de 2019.* Función

Pública.

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=96110#:~:text](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=96110#:~:text=Dicta%20normas%20para%20el%20fortalecimiento,307%20de%20la%20Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica.)

[=Dicta%20normas%20para%20el%20fortalecimiento,307%20de%20la%20Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica.](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=96110#:~:text=Dicta%20normas%20para%20el%20fortalecimiento,307%20de%20la%20Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica.)

Constitución Política de Colombia. (1991). *Artículo 38 garantiza el derecho a la libre asociación, y el artículo 285 que establece la división general del territorio y acepta que habrá las que determine la ley.*

<https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

Corporación de Derecho Privado Rimisp y Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (2020). Reflexiones sobre el ordenamiento y desarrollo territorial en Colombia.

[https://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2020/12/REFLEXIONES-SOBRE-ORDENAMIENTO-Y-DESARROLLO-TERRITORIAL-EN-COLOMBIA\\_00.pdf](https://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2020/12/REFLEXIONES-SOBRE-ORDENAMIENTO-Y-DESARROLLO-TERRITORIAL-EN-COLOMBIA_00.pdf)

Cotes Mengual, J. M. y Guerrero Villacorte, S. (2022). *Implementación de las buenas prácticas del PMBOK®, con énfasis en la gestión de costos, en el diseño del plan de Dirección del Proyecto tipo Hospitalario Renacer II, ejecutado por la empresa JC Arquitectura y Construcción S.A.S* [Tesis de maestría, Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos]. Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga. Repositorio Institucional Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga. RIEST.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/48352/2022GuerreroSebasti%C3%A1n.pdf?sequence=6>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (s.f.). *Evaluación de la descentralización municipal en Colombia: balance de una década Tomo I Marco conceptual*. DNP.

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/01\\_Libro.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/01_Libro.pdf)

Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (s.f.). *Manual Plan de Ordenamiento Departamental – POD moderno*.

<https://portalterritorial.dnp.gov.co/KitOT/Content/uploads/Manual%20Plan%20de%20Ordenamiento%20departamental.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2020). Sistema General de Regalías.

<https://www.dnp.gov.co>

Dirección de proyectos e información para la inversión pública. (2023a). *Lineamientos conceptuales que soportan la Metodología General Ajustada para Colombia*. DNP.

[https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Documento\\_conceptual\\_2023.pdf](https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Documento_conceptual_2023.pdf)

Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública. (2023b). *Manual de Procedimientos para la Gestión de Proyectos de Inversión Pública en Colombia*. DNP.

[https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Manualdeprocedimientosparagestionarla\\_inversi%C3%B3n\\_publica.pdf](https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Manualdeprocedimientosparagestionarla_inversi%C3%B3n_publica.pdf)

Estupiñán, L., Chica, C., Barberena, V., Chavarro, D., Velásquez, F., Martínez, F, Agudelo, R, Restrepo, D., Peña, C. y Rondón, C. (2021). *Agenda Estratégica para los Gobiernos Locales. Las asociaciones de municipios reto para el desarrollo territorial*.

[https://www.fcm.org.co/wp-](https://www.fcm.org.co/wp-content/uploads/2021/08/DOBLEP%20LAS%20ASOCIACIONES%20DE%20MUNICIPIOS-)

[content/uploads/2021/08/DOBLEP%20LAS%20ASOCIACIONES%20DE%20MUNICIPIOS-](https://www.fcm.org.co/wp-content/uploads/2021/08/DOBLEP%20LAS%20ASOCIACIONES%20DE%20MUNICIPIOS-)

[%20RETO%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20TERRITORIAL%20PAG%20SOLAS.pdf](https://www.fcm.org.co/wp-content/uploads/2021/08/DOBLEP%20LAS%20ASOCIACIONES%20DE%20MUNICIPIOS-)

Estruga, N. (2023). *Guía para Project Managers: Claves del PMBOK Guide 7 para la dirección de proyectos*. <https://www.ealde.es/pmbok-7/>

Ferreiro, A., Arís, M. y Pinto, F. (2019). *Proceso de descentralización en Chile. Diagnóstico y propuestas*. Tinker Foundation. [https://espaciopublico.cl/wp-](https://espaciopublico.cl/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Final-Descentralizacion-V4.pdf)

[content/uploads/2021/05/Informe-Final-Descentralizacion-V4.pdf](https://espaciopublico.cl/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Final-Descentralizacion-V4.pdf)

Girón Sevillano, Á. J. (2021). *Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudio comparativo y propuesta de guía de elección* [Tesis de grado, Ingeniería de las Tecnologías de

Telecomunicación]. Universidad de Sevilla. Repositorio Institucional Universidad de Sevilla RIUS. <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/93363/fichero/TFG-3363+GIRON+SEVILLANO%2C+ANGEL+DE+JESUS.pdf>

Gobernación de Boyacá. (2022). *Boyacá avanza en la formulación y viabilización de proyectos de inversión pública*. Gobernación de Boyacá. <https://www.boyaca.gov.co/boyaca-avanza-en-la-formulacion-y-viabilizacion-de-proyectos-de-inversion-publica/>

Gobierno de Navarra. (s.f.). Anexo1 Teoría del Programa a través del Enfoque del Marco Lógico. <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/ADBB36B3-364F-4854-9250-657C1879D3AA/0/EnfoquedeIMarcoLogico.pdf>

Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) y Centro de Investigación y Desarrollo de Información Geográfica (CIAF). (2021). *Unidad 4 Fortalecimiento de Capacidades Territoriales*. Vía estratégica para el fortalecimiento de capacidades territoriales. [https://www.icde.gov.co/sites/default/files/cursos/Unidad%204a\\_0.pdf](https://www.icde.gov.co/sites/default/files/cursos/Unidad%204a_0.pdf)

ISOTools. (s.f.). ISO 21500 “Directrices para la dirección y gestión de proyectos”. ESGInnova. <https://www.isotools.us/2017/02/16/iso-21500-directrices-direccion-gestion-proyectos/>

Jiménez Moncada, D. M. (2020). *Retos y estrategias para la continuidad de los esquemas asociativos territoriales en Colombia: el caso de la provincia administrativa y de planificación Cartama, Antioquía* [Tesis de maestría, Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública]. Universidad Javeriana. Repositorio Institucional Universidad Javeriana. RIUJ. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/51124/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Johannes Bruszies, C. (2020). *Factores de éxito para el desarrollo de clústeres en el sector biotecnológico en Colombia que contribuyan a mejorar el desempeño en innovación de las PYMEs del sector* [Tesis doctoral, Doctorado en Ingeniería Industria y Organizaciones]. Universidad Nacional de Colombia. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Colombia. RIUN <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/79749/338288.2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Jurado Trujillo, D. (2022). *Principales problemas en la formulación de proyectos de inversión pública del Sistema General de Regalías en Colombia* [Tesis de pregrado, Relaciones Internacionales y Estudios Políticos]. Universidad Militar Nueva Granada Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada. RIUMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/43868/JuradoTrujilloDan a2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medina Gaviria, A. F. y Ochoa Tobón, L. C. (2023). *Alternativas de financiación complementarias para fortalecer el funcionamiento de los esquemas asociativos territoriales EAT* [Tesis de maestría, Magister en Gobierno y Políticas Públicas]. Universidad EAFIT. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. RIEAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/f7cf6de3-f297-4b08-807f-a6d5cba79a3a/content>
- Meléndez, J. y El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(4), p.p. 228-239. [https://www.redalyc.org/journal/280/28069360017/28069360017.pdf#:~:text=URL%](https://www.redalyc.org/journal/280/28069360017/28069360017.pdf#:~:text=URL%20de%20la%20revista%20de%20ciencias%20sociales%20de%20la%20univ)

[3A%20https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fjournal%2F280%2F28069360017%2F28069360017.pdf%0AVisible%3A%200%25%20](https://www.redalyc.org/journal/280/28069360017/28069360017.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2023). *Brasil presenta el nuevo Programa de Aceleración del Crecimiento*. <https://www.gov.br/mre/pt-br/embaixada-madri/brasil-presenta-el-nuevo-programa-de-aceleracion-del-crecimiento>

Ministerio del Interior. (2023). *MinInterior y esquemas asociativos territoriales trabajan por la descentralización y el desarrollo regional*. MinInterior. <https://www.mininterior.gov.co/noticias/mininterior-y-esquemas-asociativos-territoriales-trabajan-por-la-descentralizacion-y-el-desarrollo-regional/>

Morales Gordillo, K. Y. (2022). *Gestión de proyectos bajo la metodología PMBOK en el sector PYMES de ingeniería en Colombia* [Tesis de pregrado, Ingeniería Industrial]. Universidad Católica de Colombia. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia- RIUCaC. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/040e0a88-11b0-49a0-9e60-1f753d6c1c4b/content>

Murillo Perea, K. L.; Pizarro Bello, D. G. y Trejo Orozco, M. C. (2022). *Las Fallas de la Descentralización Administrativa en Colombia: Una Aproximación desde el Concepto de la Presencia Diferenciada del Estado en el Departamento del Chocó entre los periodos 2018 a 2022* [Tesis de pregrado, Escuela de derecho]. Universidad EAFIT. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. RIEAFIT. <https://core.ac.uk/download/560822705.pdf>

Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2023). *Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las alianzas entre comunidades locales, pueblos indígenas y otras partes interesadas para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

<https://objetivosdesarrollosostenible.org/cuales-son-los-principales-desafios-que-enfrentan-las-alianzas-entre-comunidades-locales-pueblos-indigenas-y-otras-partes-interesadas-para-lograr-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>

Prieto Soto, E. (2020). *Los esquemas asociativos territoriales (EAT): instrumentos claves para la autonomía, la descentralización y la identidad territorial*. Territorios Sostenibles.

<https://territoriosostenibles.com/alianzas-y-gobernanza/los-esquemas-asociativos-territoriales-eat-instrumentos-claves-para-la-autonomia-la-descentralizacion-y-la-identidad-territorial/>

Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK*. Sexta Edición. Project Management Institute.

Riaño Pulido, A.; Melo Romero, I. G. y Quezada Gutiérrez, I. D. (2023). Potenciando la creatividad y la competitividad empresarial de los colaboradores de la organización Colsubsidio frente a la cultura de innovación [Tesis de maestría, Maestría en gerencia de sistemas de información y proyectos tecnológicos]. Universidad EAN. Repositorio Institucional Universidad EAN. RIEAN.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/13545/RianoAndrea2024.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Rodríguez Cardona, R. y Cobas Aranda, M. (s.f.). *Metodología de evaluación de impactos de proyectos de investigación*. Agencia de Energía Nuclear y Tecnologías de Avanzada.

[https://inis.iaea.org/collection/NCLCollectionStore/\\_Public/45/078/45078486.pdf](https://inis.iaea.org/collection/NCLCollectionStore/_Public/45/078/45078486.pdf)

Rodríguez Santana, Y. L. (2022). *Propuesta de implementación de un esquema asociativo territorial entorno al turismo como modelo de desarrollo en el centro de Huila* [Tesis de maestría, Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública]. Universidad Javeriana. Repositorio Institucional Universidad Javeriana.  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/61304/VERSION%20FINAL%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sarmiento Rojas, J. A; Sánchez Hernández, W. E.; Güiza Pinzón, F. D.; Cútiva Ruiz, R. K.; Barajas Sanabria, M. A. (2022). *Formulación de proyectos de inversión pública*. Un libro escrito a partir de la experiencia de los autores. Editorial UPTC.  
<https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/download/226/249/5129?inline=1>

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). *Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable 2020- 2024*.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/616556/Programa\\_PEC\\_2020-2024baja.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/616556/Programa_PEC_2020-2024baja.pdf)

Serrano Machado, D. F. (2022). La gestión de proyectos desde un enfoque sistémico. Polo de Conocimiento, 7(68), p.p. 1041- 1057.

Sistema General de Regalías. (2019). *Sistema General de Regalías SGR. Índice de Gestión de Proyectos de Regalías 1.0* [Diapositivas de PowerPoint]. SGR.  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Regalas/Monitoreo/IGPR/Docs%20IGPR/Presentaciones/Boyaca.pdf>

Tribunal de Cuentas Europeo. (2022). *Apoyo de la UE a la cooperación transfronteriza con los países vecinos*.

[https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR22\\_27/SR\\_EU\\_support\\_to\\_cross-border\\_cooperation\\_ES.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR22_27/SR_EU_support_to_cross-border_cooperation_ES.pdf)

Universidad Piloto de Colombia. (2024). *10 errores que hay que evitar en la gerencia de proyectos*. Universidad Piloto de Colombia.

<https://estudiarvirtual.unipiloto.edu.co/blog/errores-a-evitar-en-la-gerencia-de-proyectos>

Urueña Téllez, W. F. (2019). El Enfoque de Marco Lógico como herramienta en la formulación de Políticas Públicas de Diseño para el Ecuador. *A3Manos Revista de la Universidad Cubana de Diseño*, 6(10).

<http://portal.amelica.org/ameli/journal/784/7843894007/html/>

## Apéndices

### **Apéndice 1.** *Cuestionario Representantes Legales sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia*

#### **Planificación de Proyectos:**

¿Con qué frecuencia se elaboran planes detallados para los proyectos en los EAT?

Siempre

A menudo

A veces

Raramente

Nunca

¿Se establecen metas y objetivos claros al inicio de cada proyecto en su entidad?

Sí

No

#### **Ejecución de Proyectos:**

¿Se asignan recursos adecuados (humanos, financieros, materiales) para la ejecución de proyectos en los EAT?

Siempre

A menudo

A veces

Raramente

Nunca

¿Se siguen los procedimientos establecidos para la ejecución de proyectos en su entidad?

Siempre

A menudo

A veces

Raramente

Nunca

**Monitoreo de Proyectos:**

¿Se lleva a cabo un seguimiento regular del avance de los proyectos en los EAT?

Siempre

A menudo

A veces

Raramente

Nunca

¿Se utilizan herramientas específicas (software, tableros de control) para monitorear el progreso de los proyectos?

Sí

No

**Evaluación de Proyectos:**

¿Se realizan evaluaciones formales al finalizar los proyectos en los EAT?

Siempre

A menudo

A veces

Raramente

Nunca

¿Se recopilan lecciones aprendidas y se incorporan en futuros proyectos?

Sí

No

**Capacitación y Desarrollo:**

¿Se proporciona capacitación regular sobre gestión de proyectos a los empleados involucrados en los EAT?

Siempre

A menudo

A veces

Raramente

Nunca

¿Se incentiva la participación en programas de capacitación externos relacionados con gestión de proyectos?

Sí

No

**Apéndice 2.** *Entrevista Semiestructurada Representantes Legales sobre Gestión de Proyectos en Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia*

¿Cómo evalúan los tiempos estimados para la formulación de proyectos en comparación con el tiempo que gasta un contratista externo? ¿Qué factores primordiales consideran al tomar esta decisión para un externo para formulación de proyectos?

¿Cuáles son las principales razones o motivos por los cuales un proyecto no queda seleccionado como elegible para su financiamiento por parte de la entidad ante quién postulan su propuesta?

¿Cuál es el enfoque actual de la entidad respecto a la formación en formulación de proyectos para su equipo interno? ¿Se han identificado áreas de mejora en este aspecto?

¿Cómo deciden entre la formación interna en formulación de proyectos y la contratación directa de un experto externo en esta materia? ¿Qué consideraciones clave influyen en esta elección?

¿Cuál es la política actual de la entidad respecto a la colaboración con consultores externos en la formulación de proyectos? ¿Cómo se garantiza la calidad y la idoneidad de los expertos contratados?

¿Qué medidas se están tomando para mejorar la eficiencia y la efectividad en el proceso de formulación de proyectos dentro de la entidad?

**Apéndice 3.** *Entrevista semiestructurada Funcionarios Públicos*

¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta su entidad en la gestión de proyectos en los EAT?

¿Qué recursos y apoyos considera que son necesarios para mejorar la formulación y ejecución de proyectos en los EAT?

¿Cómo describiría el nivel de coordinación y colaboración entre su entidad y otros actores involucrados en proyectos en los EAT?

¿Qué iniciativas o estrategias ha implementado su entidad para mejorar la gestión de proyectos en los EAT y qué resultados han tenido?

**Apéndice 4.** *Entrevista semiestructurada Líderes Comunitarios*

¿Cuál es su experiencia en la participación en proyectos en los EAT y cuál ha sido su rol?

¿Cuáles considera que son las necesidades más urgentes de la comunidad en términos de proyectos en los EAT?

¿Qué obstáculos o dificultades ha enfrentado la comunidad en la ejecución de proyectos en los EAT?

¿Cómo percibe la participación y el involucramiento de la comunidad en la toma de decisiones relacionadas con proyectos en los EAT?

¿Qué sugerencias o recomendaciones tiene para mejorar la efectividad de los proyectos en los EAT desde la perspectiva de la comunidad?

**Apéndice 5.** *Propuesta Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos de Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Boyacá, Colombia*

**Marco de Trabajo para la Gestión de Proyectos de Esquemas Asociativos**

**Territoriales (EAT)**

**Introducción**

Los Esquemas Asociativos Territoriales (EAT) en Colombia, representan una estrategia clave para el desarrollo territorial sostenible, involucrando la colaboración entre actores locales para promover el crecimiento económico, la inclusión social y la protección ambiental. Este marco de trabajo combina las Buenas Prácticas del PMBOK con los principios del Marco Lógico para garantizar una gestión efectiva de proyectos EAT en el contexto regional (Ver aquí: <https://acortar.link/dUhQJp> ).

**1. Inicio del Proyecto**

**1.1 Identificación y Planificación**

En esta etapa, es fundamental identificar las necesidades y oportunidades en el territorio que justifiquen la implementación de un proyecto por parte de un Esquemas Asociativos Territoriales EAT. Se deben planificar reuniones con actores locales, como autoridades municipales, organizaciones comunitarias y grupos de interés, para comprender sus expectativas y necesidades en relación con el proyecto.

Instrumento propuesto 1: Lista de Verificación de Identificación de Necesidades Locales.

Aspecto a Evaluar	Si	No	Observaciones
<b>Comprensión del Contexto Local</b>			

---

¿Se ha realizado un análisis detallado del contexto local, incluyendo aspectos culturales, sociales y económicos?

**Identificación de Necesidades y Problemas**

¿Se han identificado claramente las principales necesidades y problemas de la comunidad local?

¿Se han priorizado estas necesidades y problemas según su impacto y urgencia?

**Participación de las Partes Interesadas**

¿Se ha involucrado activamente a las partes interesadas locales en el proceso de identificación de necesidades?

¿Se ha garantizado la representación equitativa de diferentes grupos dentro de la comunidad?

**Análisis de Recursos y Capacidades**

¿Se ha evaluado la disponibilidad de recursos locales (humanos, financieros, materiales, etc.) para abordar las necesidades identificadas?

¿Se ha considerado la capacidad y experiencia de la comunidad para implementar soluciones a largo plazo?

**Sostenibilidad de las Soluciones Propuestas**

¿Las soluciones propuestas tienen el potencial de ser sostenibles a largo plazo en el contexto local?

¿Se han identificado posibles barreras o desafíos para la sostenibilidad de las soluciones?

---

El instrumento incluye una serie de preguntas estructuradas que ayudan a los equipos del proyecto a recopilar información sobre las necesidades y oportunidades locales que justifican la implementación de un proyecto en EAT.

Por otro lado, puede incluir en este apartado el Instrumento propuesto 2: Análisis de Stakeholders.

<b>Stakeholder/ Involucrado</b>	<b>Rol/Interés en el Proyecto</b>	<b>Necesidades/Intereses/Expectativas</b>	<b>Nivel de Poder/Influencia</b>	<b>Estrategia de Compromiso</b>
-------------------------------------	-------------------------------------------	-------------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------------

---

---

Stakeholder/  
involucrado  
1

Stakeholder/  
involucrado  
2

---

Esta herramienta permite identificar a todas las partes interesadas relevantes para el proyecto, comprendiendo sus necesidades, intereses y expectativas.

## 1.2 Análisis del Contexto

Se realiza un análisis exhaustivo del contexto socioeconómico, ambiental y político de Boyacá. Este análisis ayuda a comprender los desafíos y oportunidades del territorio, así como los factores que pueden influir en el éxito del proyecto en las EAT. Además, se identifican los marcos normativos y legales que regulan la implementación de proyectos en Colombia, asegurando el cumplimiento de las regulaciones pertinentes.

Instrumento propuesto 3: Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de Boyacá.

---

### Fortalezas

¿Qué recursos internos poseemos que nos den una ventaja competitiva en la implementación del proyecto?

¿Qué capacidades o habilidades específicas tiene el equipo de proyecto que podrían contribuir al éxito?

¿Qué aspectos positivos tiene la estructura organizativa de las EAT que podrían facilitar la ejecución del proyecto?

¿Qué experiencias previas exitosas se tienen en proyectos similares que podrían aprovechar?

### Debilidades

### Oportunidades

¿Qué tendencias o cambios externos en el entorno podrían ser beneficiosos para el proyecto a gestionar por la EAT?

¿Existen nuevas tecnologías o métodos de trabajo que se puedan adoptar para mejorar la implementación del proyecto?

¿Hay políticas gubernamentales o programas de apoyo que se pueden aprovechar para fortalecer el proyecto de EAT?

¿Existen colaboraciones potenciales con otras organizaciones o instituciones que podrían abrir nuevas oportunidades?

### Amenazas

---

---

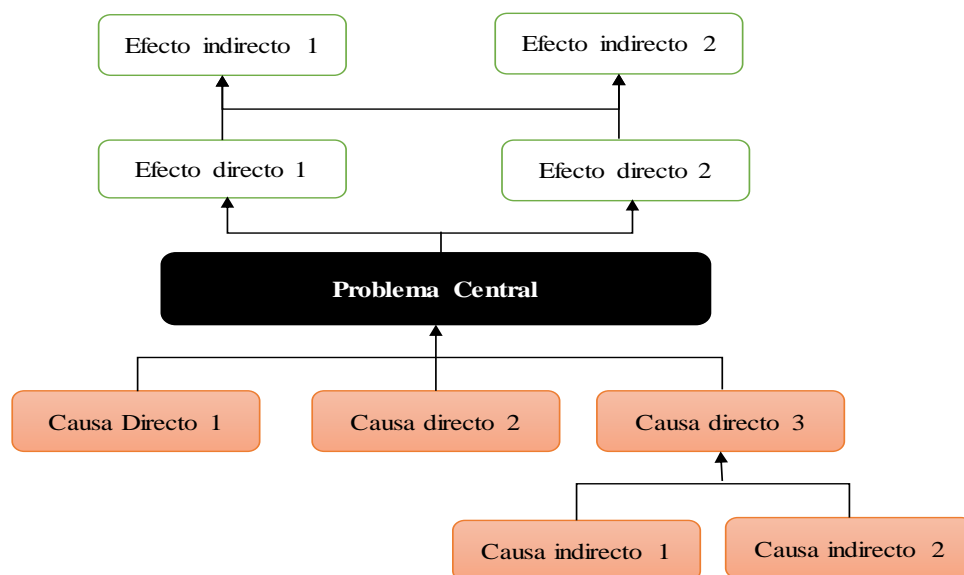
<p>¿Qué recursos internos nos faltan o son limitados y podrían obstaculizar la implementación del proyecto?</p> <p>¿Existen aspectos de la capacidad técnica o de gestión del equipo que podrían representar una debilidad?</p> <p>¿Qué limitaciones financieras o presupuestarias podrían afectar el desarrollo del proyecto?</p> <p>¿Hay deficiencias en la infraestructura o los recursos disponibles que podrían ser un obstáculo?</p>	<p>¿Qué factores externos podrían representar riesgos para la implementación del proyecto de EAT?</p> <p>¿Existen cambios políticos o regulatorios que podrían afectar negativamente la viabilidad del proyecto?</p> <p>¿Hay competidores u otros actores que podrían dificultar la ejecución del proyecto?</p> <p>¿Qué desafíos socioeconómicos o ambientales podrían surgir y afectar la implementación del proyecto?</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

El análisis FODA permite identificar y visualizar los factores internos y externos que pueden afectar la implementación del proyecto por parte de la EAT. Esto ayuda a comprender el contexto socioeconómico, ambiental y político de la región.

Asimismo, se puede utilizar la siguiente herramienta para identificar los problemas clave que el proyecto busca abordar, así como sus causas y efectos, que se conoce como árbol de problemas, permite identificar el problema central y solucionar a través de un proceso de intervención de un proyecto, recuerde que la relación a utilizar es causa efecto.

Instrumento propuesto 4 Matriz de Problemas. (Árbol de problemas MML)



## 2. Diseño del Proyecto

### 2.1 Definición de Objetivos

En esta etapa, se definen los objetivos del proyecto EAT de manera clara, específica, medible, alcanzable, relevante y limitada en el tiempo (SMART). Estos objetivos deben estar alineados con las necesidades del territorio y los objetivos de desarrollo sostenible, y servir como guía para todas las actividades del proyecto.

Instrumento propuesto 5: Matriz de Objetivos SMART.

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Con Tiempo Definido
Objetivo 1					
Objetivo 2					

Esta matriz ayuda a definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo para el proyecto de EAT. Cada objetivo se desglosa en acciones concretas que deben cumplirse para lograrlo.

**Específico:** ¿El objetivo está claramente definido y describe qué se espera lograr?

**Medible:** ¿Es posible medir el progreso o el logro del objetivo de manera cuantitativa o cualitativa?

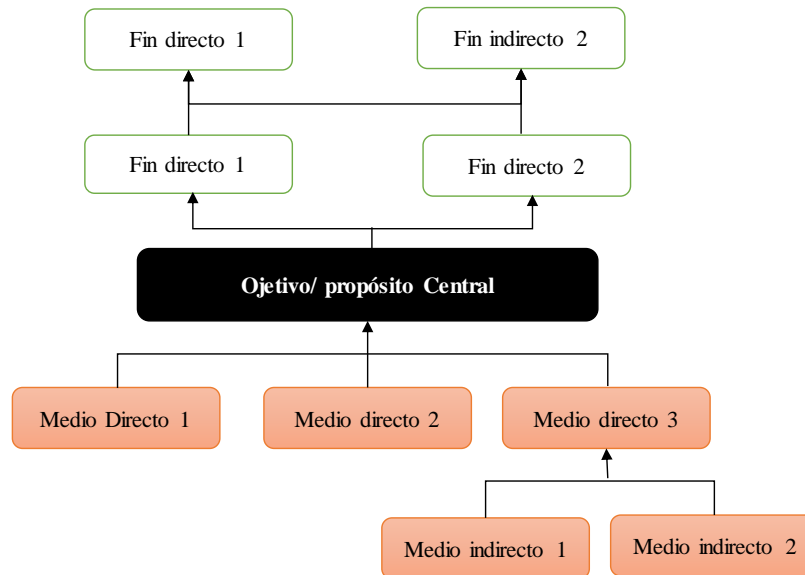
**Alcanzable:** ¿Es realista y factible alcanzar este objetivo dadas las circunstancias y recursos disponibles?

**Relevante:** ¿El objetivo está alineado con la visión y las metas generales del proyecto? ¿Es importante y pertinente para el éxito del proyecto?

**Con Tiempo Definido:** ¿Se ha establecido un plazo o fecha límite para lograr el objetivo?

Por otro lado, la herramienta Árbol de Objetivos, ayuda a establecer el objetivo central, permite visualizar la situación deseada por la estrategia, proyecto o programa, su información se basa en el árbol de problemas propuesto anteriormente, donde las causas, el problema central y sus efectos se plantean de forma positiva.

Instrumento propuesto 6: Árbol de Objetivos.



Utiliza esta herramienta para desglosar los objetivos generales del proyecto en objetivos específicos, indicadores de logro y medios de verificación.

**2.2 Diseño Participativo**

El diseño del proyecto EAT debe ser participativo, involucrando a los actores locales en todas las etapas del proceso. Se promueve la colaboración y el diálogo entre las partes interesadas para garantizar que el proyecto refleje las necesidades y aspiraciones de la comunidad. Este enfoque participativo contribuye a aumentar la apropiación del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo.

Instrumento propuesto 7: Talleres Participativos de Diseño de Proyectos.

Estos talleres involucran a las partes interesadas locales en la identificación de problemas, la generación de soluciones y la toma de decisiones relacionadas con el diseño del proyecto de EAT. Se utilizan técnicas de facilitación para fomentar la colaboración y la creatividad.

Herramienta: Talleres de Diseño Participativo. (Estructura)

---

<b>Paso a paso Taller de Diseño Participativo</b>	
<b>Objetivo</b>	Facilitar la colaboración entre distintos grupos de interés para diseñar soluciones que satisfagan sus necesidades y expectativas de manera inclusiva.
<b>Duración</b>	Dependiendo de la complejidad del proyecto, los talleres pueden durar desde medio día hasta varios días, distribuidos en sesiones cortas.
<b>Metodología</b>	
<b>Identificación de Partes Interesadas</b>	Identifica a todas las partes interesadas relevantes para el proyecto. Esto puede incluir usuarios finales, clientes, equipo interno, expertos en la materia, entre otros
<b>Preparación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define claramente los objetivos del taller y prepara material visual para guiar las discusiones.</li> <li>• Agenda: Crea una agenda detallada con los temas a tratar en cada sesión.</li> </ul>
<b>Facilitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador debe crear un ambiente de confianza y respeto, asegurándose de que todas las voces sean escuchadas.</li> <li>• Utiliza técnicas de facilitación como lluvia de ideas, mapas mentales, role-playing, entre otros, para estimular la creatividad y la participación.</li> </ul>
<b>Ejercicios Prácticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona ejercicios prácticos que permitan a los participantes visualizar y conceptualizar sus ideas.</li> <li>• Fomenta la colaboración y el intercambio de ideas entre los diferentes grupos de interés.</li> </ul>
<b>Prototipado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez que se hayan generado ideas, fomenta la creación de prototipos o maquetas para visualizar las soluciones propuestas.</li> </ul>
<b>Evaluación y Retroalimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al final de cada sesión, dedica tiempo para evaluar el progreso y recopilar retroalimentación de los participantes.</li> <li>• Utiliza esta retroalimentación para ajustar el enfoque de los siguientes talleres.</li> </ul>
<b>Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después de los talleres, asegúrese de seguir en contacto con los participantes para mantenerlos informados sobre el progreso del proyecto y solicitar su retroalimentación continua.</li> </ul>

---

Organice talleres con las partes interesadas para desarrollar conjuntamente el diseño del proyecto, identificando actividades clave y estableciendo responsabilidades.

### 3. Planificación del Proyecto

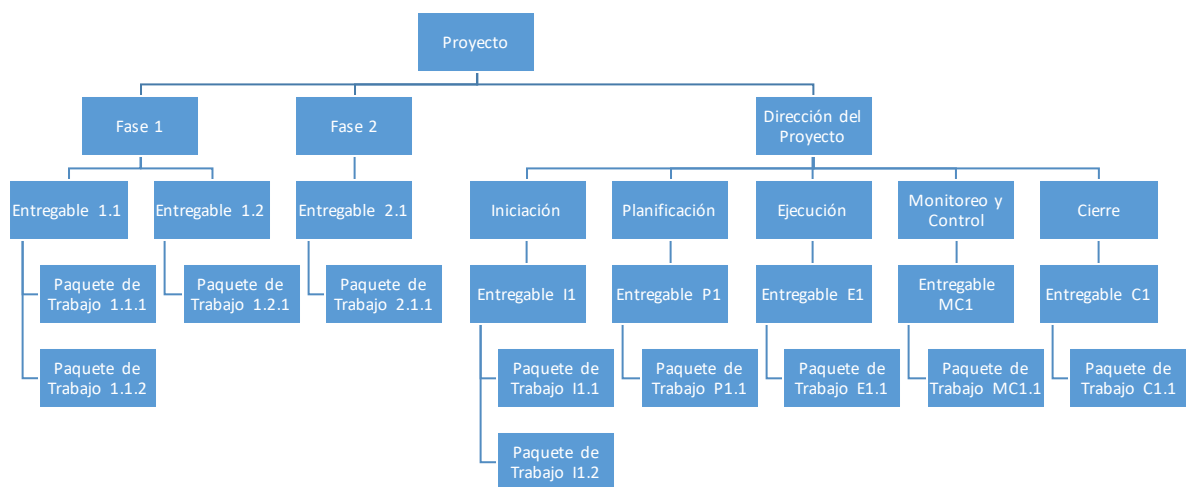
#### 3.1 Plan de Gestión del Proyecto

Se desarrolla un Plan de Gestión del Proyecto que establece los objetivos, el alcance, el cronograma, el presupuesto, los recursos necesarios y los riesgos potenciales del proyecto EAT. Este plan proporciona una hoja de ruta clara para la implementación del proyecto y sirve como referencia para todas las partes interesadas involucradas en su ejecución.

Instrumento propuesto 8: Plan de Proyecto en Microsoft Project o herramienta similar.

Esta herramienta permite a los equipos del proyecto crear un plan detallado que incluye el alcance, el cronograma, el presupuesto, los recursos necesarios y los riesgos identificados para el proyecto de EAT. Facilita la asignación de tareas y el seguimiento del progreso del proyecto.

Herramienta: Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).



La EDT permite descomponer el alcance del proyecto en entregables más pequeños y manejables, facilitando la planificación y asignación de recursos.

### 3.2 Matriz de Marco Lógico (MML)

Se elabora una Matriz de Marco Lógico (MML) que sirve como herramienta de planificación y seguimiento del proyecto. La MML define los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos del proyecto EAT, proporcionando una estructura lógica y coherente para la evaluación de su impacto y resultados.

Instrumento propuesto 9: Plantilla de Matriz de Marco Lógico.

---

#### Matriz de marco lógico

	Objetivos	Indicadores	Verificadores	Supuestos
<b>Fines</b>				
<b>Propósitos</b>				
<b>Componentes</b>				
<b>Actividades</b>				

---

Esta plantilla estructura los componentes de la MML, incluyendo los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos del proyecto de EAT. Facilita la definición y comunicación de la estrategia y el diseño del proyecto.

## 4. Ejecución del Proyecto

### 4.1 Implementación

Se llevan a cabo las actividades planificadas en el proyecto EAT de acuerdo con el Plan de Gestión del Proyecto y la MML. Durante esta etapa, es fundamental garantizar la coordinación efectiva entre todas las partes interesadas y el seguimiento constante del progreso del proyecto.

Instrumento propuesto 10: Lista de Verificación de Actividades.

Actividad	Fecha Limite	Estado
Fecha definida en cronograma	Pendiente- en progreso-terminada	
Actividad 1		
Actividad 2		

Esta lista de verificación detalla las actividades específicas que deben llevarse a cabo durante la implementación del proyecto de EAT. Ayuda a garantizar que todas las tareas se completen según lo planeado y en el orden correcto.

Otra herramienta posible a utilizar: Cronograma del Proyecto (Gratis y en línea *Trello*, *Microsoft Project for the web*, *Trello*)

Utilice un cronograma para programar y monitorear las actividades del proyecto, asignando recursos y estableciendo fechas límite.

### 4.2 Monitoreo y Control

Se establece un sistema de monitoreo y control para evaluar el avance del proyecto EAT, identificar posibles desviaciones y tomar medidas correctivas según sea necesario. Este

sistema incluye la recopilación de datos, el análisis de indicadores de desempeño y la comunicación regular con las partes interesadas.

Instrumento propuesto 11: Tablero de Control de Indicadores Clave de Desempeño (KPI).

<b>KPI</b> (Indicadores clave de desempeño)	<b>Descripción</b>	<b>Meta</b>	<b>Actual</b>	<b>Tendencia</b> ↑ (Aumento) ↓ (Disminución) → (Estable)
------------------------------------------------	--------------------	-------------	---------------	-------------------------------------------------------------------

Este tablero proporciona una visualización gráfica de los indicadores clave de desempeño del proyecto de EAT, permitiendo un monitoreo continuo y en tiempo real del progreso y la calidad de la ejecución.

## 5. Evaluación y Cierre del Proyecto

### 5.1 Evaluación del Impacto

Se realiza una evaluación del impacto del proyecto EAT para determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos establecidos y qué efectos ha tenido el proyecto en el territorio. Esta evaluación se basa en los indicadores definidos en la MML y contribuye a informar futuras intervenciones en la región.

Instrumento propuesto 12: Encuestas de Satisfacción de los Beneficiarios.

<b>Pregunta</b>	<b>Posible Respuesta</b>
1. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general con el proceso de gestión del proyecto?	(Escala de 1 a 5 o Muy insatisfecho - Muy satisfecho)
2. ¿En qué medida siente que los entregables del proyecto cumplen con sus necesidades?	(Escala de 1 a 5 o No cumple con mis necesidades - Cumple completamente con mis necesidades)

3. ¿Cómo calificaría la efectividad de la planificación del proyecto?	(Escala de 1 a 5 o Pobre - Excelente)
4. ¿Considera que el equipo de proyecto ha cumplido con las expectativas de calidad establecidas?	(Sí / No o No estoy seguro)
5. ¿Cómo evaluaría la comunicación dentro del equipo de proyecto y con los interesados externos?	(Escala de 1 a 5 o Pobre – Excelente)
6. ¿Considera que el proyecto ha logrado los objetivos planteados en el Marco Lógico?	(Sí / No o Parcialmente)
7. ¿Hubo algún aspecto del proyecto que destacaría como especialmente eficiente o efectivo?	(Respuesta abierta)
8. ¿Hubo algún aspecto del proyecto que considera que podría mejorarse para futuras iniciativas?	(Respuesta abierta)
9. ¿Recomendaría este enfoque de gestión de proyectos a otras organizaciones?	(Sí / No O Tal vez)
10. ¿Hay algún comentario adicional que le gustaría compartir sobre su experiencia con este proyecto?	(Respuesta abierta)

Estas encuestas se utilizan para recopilar retroalimentación de los beneficiarios del proyecto de EAT sobre su percepción de los resultados alcanzados y su impacto en el territorio.

Instrumento propuesto 13: Evaluación de Impacto Participativa.

Aspecto a Evaluar	Indicadores de Impacto	Método de Evaluación	Responsable	Participantes
Objetivos del Proyecto	Porcentaje de logro de objetivos específicos	Revisión documental, encuestas o entrevistas	Equipo de Proyecto	Todos los miembros del equipo de proyecto, stakeholders clave
Resultados Esperados	Cumplimiento de resultados cuantificables	Análisis de datos, encuestas de satisfacción	Equipo de Proyecto	Usuarios, clientes, beneficiarios directos
Participación Ciudadana	Nivel de participación y compromiso de la comunidad	Encuestas de participación, registros de asistencia eventos	Equipo de Proyecto, Organizaciones de Comunidad	Miembros de la comunidad local, organizaciones comunitarias

Sostenibilidad	Impacto a largo plazo del proyecto	Seguimiento de indicadores largo plazo	de Equipo a Proyecto, Organizaciones de Comunidad	de Grupos de interés, comunidades afectadas
Innovación y Aprendizaje	Nuevas prácticas o conocimientos adquiridos	Entrevistas, análisis informes progreso	de Equipo de Proyecto, Expertos Externos	de Miembros del equipo, expertos en el campo
Participación en la Toma de Decisiones	Grado de involucramiento en la toma de decisiones	Encuestas retroalimentación, análisis registros reuniones	de Equipo de Proyecto, Autoridades Locales	de Miembros de la comunidad, autoridades locales

Realice evaluaciones participativas con las partes interesadas para evaluar el impacto del proyecto en relación con los objetivos y resultados esperados.

## 5.2 Lecciones Aprendidas

Se documentan las lecciones aprendidas durante la implementación del proyecto EAT para identificar las buenas prácticas y áreas de mejora. Estas lecciones se comparten con todas las partes interesadas y se utilizan para mejorar la gestión de proyectos futuros en la región.

Instrumento propuesto 14: Sesiones de Retroalimentación y Reflexión del Equipo.

Estas sesiones permiten al equipo del proyecto de EAT compartir y analizar las lecciones aprendidas durante la implementación del proyecto, identificando las mejores prácticas y oportunidades de mejora para proyectos futuros.

Herramienta de apoyo: Sesiones de Retrospectiva del Proyecto.

Organiza sesiones de retrospectiva para identificar lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto, documentando buenas prácticas y áreas de mejora.