

**Monografía**

**Factores de afectación al impacto y a resultados de proyectos en la Corporación**

**Autónoma Regional del Cauca – CRC**

Carlos Alberto Ortíz Aux

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Gestión de Proyectos

2021

**Monografía**

**Factores de afectación al impacto y a resultados de proyectos en la Corporación**

**Autónoma Regional del Cauca – CRC**

Carlos Alberto Ortiz Aux

Director:

Esp. Ana María Rojas Vásquez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Gestión de Proyectos

2021

**Nota De Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

**Popayán, noviembre de 2020.**

## **Dedicatoria**

Así como toda la suma de mis esfuerzos, también este breve espacio de mi vida dedicado a esta especialización, trabajo final y su correspondiente logro está dedicado a mis dos hijas por ser mi más grande y acaparadora motivación en todos y cada uno de los pasos que debo afrontar, y a toda mi familia por ser siempre mi apoyo en los constantes impulsos, tropiezos, alegrías y tristezas de mi existir.

## Agradecimientos

A mi padre por su terca constancia, quien, aunque creció en un mundo de contrastantes necesidades, luchó incansablemente porque a su familia no le faltara nada.

A mi madre por su tenaz perseverancia y resiliencia, quien ha entregado su carrera, su independencia, su vida y más para que sus hijos y sus nietas encuentren el camino de la felicidad.

A mis hermanas por su cariño protector que me ofrecieron desde mi más temprana edad.

A mi esposa por ese amor incondicional que persevera en la unión y el entendimiento.

A mis dos adorables, traviesas y maravillosas hijas que lograron implantar en mi mente la terrorífica dependencia de saber de ellas felices.

A mi directora de grado quien supo orientarme y estuvo siempre muy pendiente y dedicada al progreso de mi trabajo de grado.

A aquellos amigos que siempre han estado a mi lado y a aquellos que ya partieron, y que juntos han contribuido al entorno que me trae a este tiempo, lugar y forma.

A la incandescente casualidad o error del universo y la existencia, ocupándome en este sitio y lugar lleno de bruma y claridad que nunca habría aprendido a manejar sin lo que me brindaron todas las personas de mis afectos.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	10
Resumen Analítico del Escrito.....	12
Abstract.....	14
Definición del Problema .....	16
Justificación .....	20
Objetivos.....	22
Objetivo General .....	22
Objetivos Específicos.....	22
Marco Teórico.....	23
Proyecto.....	23
Tecnología aplicada a los proyectos.....	24
Eficiencia.....	25
Eficacia.....	25
Efectividad .....	27
Productividad .....	28
Gestión de Proyectos.....	29
Gestión de Proyectos en entidades Públicas Colombianas .....	30
Gestión de Proyectos para la Corporación Autónoma Regional del Cauca .....	33

Metodología de Gestión de Proyectos.....	33
Marco Lógico .....	34
MGA .....	35
PMI .....	36
Herramientas para la Gestión de Proyectos.....	37
Gestor V2.....	38
Aspectos Metodológicos.....	39
Consideraciones Legales.....	40
Entrevista.....	41
Diseño Entrevista Responsable de Banco de Proyectos .....	42
Diseño Entrevista Responsables de Proyectos .....	43
Resultados.....	45
Revisión Documental .....	45
Ejecución de Proyectos .....	47
Consolidación de Entrevistas (Documentos Anexos) .....	64
Revisión Documental – Actos Administrativos .....	67
Discusión.....	73
Gestión del Riesgo .....	73
Orientaciones Generales de la Gestión de Proyectos en la Entidad .....	76
Efectos Multiplicadores.....	76

Administración de los Proyectos.....	77
El Impacto evidenciado en la Medición de Ejecución .....	78
Conclusiones y Recomendaciones.....	83
Referencias.....	85
Anexos .....	88
Mapa de riesgos oficina asesora de planeación.....	88
Entrevista Responsable de Banco de Proyectos.....	93
Entrevista Responsable proyecto Desarrollo administrativo, del talento humano y de la imagen corporativa.....	97
Entrevista Responsable proyecto Gestión para la recuperación, conservación y protección de las poblaciones de la fauna silvestre. ....	100
Entrevista Responsable proyecto Regulación de la demanda y uso del recurso hídrico superficial y subterráneo. ....	104



## Lista De Imágenes

Ilustración 1, Resultados factor “Servicio al Ciudadano” .....	17
Ilustración 2“La Planeación en Colombia”.....	32
Ilustración 3“Alcance de la Planificación de proyectos orientada a objetivos” .....	34
Ilustración 4 “Ciclo de Vida de los Proyectos MGA” .....	35
Ilustración 5 Mapa de Procesos de la Corporación Autónoma Regional del Cauca .....	39
Ilustración 6 Mapa semántico de Probabilidad / Importancia .....	75

## Introducción

La gestión de proyectos es una labor inherente a cualquier tipo de organización sea gubernamental o privada, de igual manera independiente del Core de cualquier negocio. Quizás en algunas perspectivas, la inversión de tiempo y esfuerzo en una adecuada gestión de proyectos sería inviable, esto, teniendo en cuenta la preparación para efectuar la implementación de dicho menester dependiendo del entorno y su correspondiente relación costo-beneficio. Sin embargo, en el caso de las entidades gubernamentales, la aplicación de la gestión de proyectos en sus diferentes planes, programas y cualquier lineamiento que rija su ejecución operativa o administrativa, es algo en lo cual se han venido preparando y mejorando a lo largo de la experiencia que tienen tales entidades.

No obstante, lo anterior, hay un sinnúmero de agentes externos e internos que pueden incidir en cualquier ejecución de los proyectos. En el caso de entidades gubernamentales, estos son ya bastante conocidos, algunos obviados, otros aceptados (a pesar de ser incorrectamente aplicables) y otros combatidos formal o activamente.

El esfuerzo encaminado a llevar a buen término todos y cada uno de los objetivos planteados en todos los proyectos que componen un plan de acción de cualquier entidad gubernamental, son en sí la aplicación de técnicas globalmente conocidas articuladas con estrictos lineamientos que suelen ser precedidos por aspectos legales, operativos, administrativos. Ejemplo más relevante de ello es el Plan Nacional de Desarrollo, el cual marca la pauta para la ejecución de los rubros del erario público nacional a través de las muchas entidades componentes del estado colombiano y sus correspondientes planes de acción.

Ha sido muy importante el avance en la evaluación de la gestión de dichas entidades, iniciando con la presentación de planes de acción con su correspondiente rendición de cuentas, llegando a estas alturas a mediciones de impacto que una vez fueran implementadas correspondieron a una prometedora estrategia para revelar el efecto real de la labor de las entidades a favor de la ciudadanía en General.

Lo anterior viene siendo específico dependiendo del Core del negocio de cada una de las entidades. En este escrito singularmente hablando de la Corporación Autónoma Regional del Cauca, dicho énfasis viene orientado al desarrollo sostenible del departamento que incluye su nombre, tal como existen muchas entidades con el mismo objetivo a lo largo del territorio nacional. Esto es, nada más que la sinergia atribuida al aprovechamiento de los recursos naturales renovables y no renovables con el mantenimiento del entorno que permita un sano convivir de todas las especies, llevando todo a una sostenibilidad del ser humano y el medio ambiente que provee su sustento en múltiples ámbitos.

Se espera con esta monografía analizar de manera pragmática cuáles son los factores que inciden en el éxito o fracaso de los proyectos ejecutados en esta entidad para así contribuir al mejoramiento de la gestión de proyectos en cualquier otra entidad gubernamental.

## **Resumen Analítico del Escrito**

La presente monografía pretende hacer un análisis constructivo de las causas que generan dificultades en el entorno de la gestión de proyectos en la Corporación Autónoma Regional del Cauca, entidad del orden Nacional con misión ambiental creada para proteger los recursos naturales renovables y el ambiente en pro del desarrollo sostenible de la región al igual que las demás corporaciones en el nivel nacional, y a partir de ello, definir la incidencia de impacto en el cumplimiento de dicha misión.

Como entidad pública del orden ejecutivo, cuenta con un presupuesto soportado únicamente en el tesoro nacional, y realiza su deber misional financiándose con rubros de Funcionamiento y de Inversión, según lo clasificado en la Oficina de Subdirección Financiera y siguiendo los lineamientos del gobierno nacional para tal fin, siendo el sector de inversión el referente a los proyectos internos y externos recibidos para la ejecución autónoma desde la entidad. Estos proyectos se administran en el Banco de Proyectos, a través de la metodología Marco lógico y abarcan objetivos misionales y corporativos que en últimas siempre apuntan a la misión de la entidad.

En varias ocasiones, desde distintos ambientes que pueden constituirse al interior o al exterior de la entidad, se ha percibido una gran brecha entre los resultados esperados y los obtenidos, por lo cual se crea la indagación acerca de cuáles son las principales dificultades que afectan el entorno de la gestión de estos proyectos para posteriormente analizarlos y documentarlos de una manera críticamente constructiva, todo enfocado hacia la búsqueda de

evidencias de buenas prácticas en los procesos que conciernen a todo el marco y el entorno de la generación de impactos reales a través de dichos proyectos.

**Palabras Clave:** Gestión de Proyectos, Riesgos, Vulnerabilidades, Amenazas, Oportunidades, Entidades Públicas.

## Abstract

This monography aims to create a constructive analysis of all those causes that generate any kind of difficulties within the environment of Project Management in the Colombian Entity called “Corporación Autónoma Regional del Cauca”, equivalent to National Bureaus of Environmental Resources Management, countrywide organization with an Environmental mission leading to protect renewable natural resources and the environment, in order to provide a sustainable development of the local territory as well as the other environmental organizations nationwide, and, starting from there, defining the impact regarding the accomplishment of that mission.

As a public organization part of the executive order, has a budget based only in the National treasury, and executes its missional duty by financing its activities from operational and investment entries, this last one becoming the one in regards to the internal projects and those received from the outside of the organization. These projects are managed within the Projects Bank, through the Logic Frame methodology and include a wide variety of missional and corporate objectives, that nevertheless aim to the organization mission.

Several times, from different environments that can be constituted from the inside or from the outside of the organization, fortuitous but evident gaps between the expected results and the ones achieved have been noticed, hence comes inquiry about what are the main issues procedures related that truly affect the environment for the management of those project, so they can be further analyzed and documented in a critically constructive way, all the time focused

towards the lookout for evidence of good practices within all the processes regarding all the framework and environment of real impact lead through such projects.

**Keywords:** Project Management, Risks, Vulnerabilities, Threats, Opportunities, Public Organizations.

## Definición del Problema

Existen a nivel nacional políticas gubernamentales que marcan la pauta y dictan los lineamientos generales para la gestión de proyectos al interior de entidades públicas con distintos niveles de administración, orden, régimen y autonomía. Adicionalmente, es notorio que, en la realidad, la aplicación estas políticas llevadas a la práctica no alcanzan un grado satisfactorio de efectividad frente al accionar misional y social que tienen estas entidades, sobre todo en lo que concierne a la satisfacción del estado colombiano.

A esto se le suma que el acercamiento de los ciudadanos a las entidades se viene ajustando a los medios digitales por parte de todas las entidades del estado, que es en realidad un paso progresivo que todas las naciones deben ir implementando en la misma medida del desarrollo tecnológico, sin embargo esto significa una reducción en las atenciones presenciales y existe un sector de la población que aún es renuente a este re direccionamiento, por lo que el acceso a datos estadísticos para conocer la satisfacción de esta población en dicho respecto se dificulta en cierta medida.

Si bien no existe particularmente un estudio acerca de la favorabilidad de la entidad objeto de este escrito, tenemos al Departamento Administrativo Nacional de Estadística, que es la entidad oficial encargada de delimitar entre otros, el aspecto relacionado con la satisfacción al usuario para todas las entidades, demostrando por ejemplo en los resultados de la “Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional EDI” la falta de motivación de la ciudadanía a acceder a servicios a través de canales digitales, siendo que suelen ser más sencillos prefieren los canales presenciales:



### Ilustración 1, Resultados factor “Servicio al Ciudadano”

En 2019, los servidores afirmaron que el canal de atención preferido por la ciudadanía que acude a sus entidades, para realizar un trámite o solicitar un servicio, son las *oficinas o puntos de atención presencial* (40,5%), seguido del *sitio web de las entidades* (31,7%).

**Gráfico 14. Porcentaje de servidores según el canal de atención que consideran es el preferido por la ciudadanía al momento de realizar un trámite o solicitar un servicio en su entidad.**

**Total nacional  
2019**

Canal de atención preferido por la ciudadanía al momento de realizar un trámite o solicitar un servicio en su entidad.*	Porcentaje %	IC (+-)	Diferencia puntos porcentuales 2018-2019
Oficinas o puntos de atención presencial.	40,5	0,6	-1,8
Sitio web de la entidad (Internet).	31,7	0,6	-0,2 **
Correo electrónico.	14,3	0,4	3,1
Línea telefónica de atención.	9,0	0,3	-0,7
Correo postal-cartas.	2,5	0,2	-0,3
Aplicación móvil (App)	1,9	0,2	-0,9

**Fuente:** DANE, EDI 2019.

\* Opción de respuesta única.

\*\* Variación estadísticamente no significativa.

*Fuente: [https://www.dane.gov.co/files/EDI\\_nal/2019/Boletin-tecnico-edi-nacional-2019.pdf](https://www.dane.gov.co/files/EDI_nal/2019/Boletin-tecnico-edi-nacional-2019.pdf), P. 14*

Por otro lado, de las diferentes causas que pueden generar las dificultades en la gestión de proyectos, se pueden referenciar varias, incluyendo la falta de recursos para la ejecución de actividades, la falta de recurso humano calificado para la orientación de las tareas, las dificultades políticas y organizacionales que afectan la planeación y control de los distintos proyectos, entre otras, sin embargo parece común, redundante y prominente la existencia constante de alguna justificación que ampare a los ejecutores frente a las críticas externas por la ineficiencia e ineficacia de acciones en la labor que emplea recursos públicos para cualquiera que sea la misión institucional de la entidad oficial.

Cabe aclarar que existe una gran diferencia entre la gestión de proyectos en el ámbito privado y la gestión de proyectos en el ámbito público, siendo adicional la dificultad en éste

último, lo que genera un desconcierto para los gestores de proyectos que han contribuido a esta labor en ambas partes, notándose también un perfil que ha sido moldeado o influenciado dependiendo del ámbito en el que se ha adquirido esta experiencia.

Existe en la contextualización del problema que se pretende definir, segmentados grupos de entidades que comparten ciertas características en cuanto a su centralización o descentralización de políticas que orientan su accionar misional, por lo que, es importante también caracterizar estas condiciones ya que los entornos organizacionales pueden influir notoriamente en la manera de gestionar los recursos incluyendo también los proyectos internos y externos que en el entorno organizacional y operativo se desarrollan. Esto, a pesar de que existe ya una política nacional establecida para tratar de estandarizar las reglas de juego del entorno.

Para el caso en particular, la Corporación Autónoma Regional del Cauca, entidad pública del orden Nacional cuya misión se enfoca a ejercer autoridad ambiental para la conservación de los recursos naturales renovables y el ambiente en pro de un desarrollo sostenible, la situación parece aún más crítica, pues su carácter autónomo pareciera disponer de aún más dificultades teniendo en cuenta el contexto político que enmarca su administración, hecho que obviamente se verá también reflejado en la ejecución de proyectos internos y externos de la misma.

Partiendo de una posición crítica y desde un ámbito interno de tal entidad pública colombiana, surge entonces tal planteamiento que origina la motivación del análisis que se pretende realizar, así:

¿Cuáles son las dificultades preponderantes en la gestión de proyectos para las Corporación Autónoma Regional del Cauca?

Teniendo en cuenta la naturaleza de este problema, se considera pertinente abordarlo desde el contexto de la gestión de proyectos en general, para que contribuya al entendimiento de las dificultades que más adelante se detallen.

## **Justificación**

Al interior de la Corporación Autónoma Regional del Cauca, se puede evidenciar como se articulan múltiples proyectos que pretenden abordar directa o indirectamente los diferentes roles de la misión institucional, y de igual manera se perciben las falencias de la ejecución de estos proyectos a lo que se suman las constantes críticas del público en general. Todo esto conlleva a una consideración del actuar misional con respecto a la eficiencia, eficacia, efectividad e incluso productividad de los proyectos articulados en el Plan Operativo Anual de Inversiones.

Es importante tener en cuenta que las críticas externas surgen a partir de la preocupación del público en general, quienes en veeduría del manejo del erario público manifiestan su insatisfacción constantemente, lo que genera un deterioro de la Imagen Corporativa que es de sobremanera importante para el deber misional ya que como entidad pública depende también del apoyo social que brinda una confianza en todo el actuar y los proyectos que involucran acciones de la comunidad en general para ejercer la autoridad Ambiental en el departamento.

A un menor nivel, pero aún con gran importancia también se encuentra la preocupación del funcionario interno que no ve sus esfuerzos convertidos en una satisfacción demostrable del público en general y en varias ocasiones tampoco se ve el resultado materializado por la incidencia de múltiples factores internos o externos, lo que genera un desconcierto en aquellas ocasiones en las que no se tiene un control de los resultados o inclusive cuando no se conoce el porqué de los mismos.

Este análisis se realiza para coadyuvar a la identificación y gestión de las principales dificultades que se presentan en el entorno de la gestión de proyectos de la Corporación Autónoma Regional del Cauca – CRC, y de esa manera contribuir a la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y mejoramiento de la imagen corporativa de esta y las demás entidades a las que aplique un objeto similar.

A nivel regional, dentro del Departamento del Cauca y las unidades organizativas que en ella operan ya sean de orden nacional o territorial, el presente escrito dispondrá de elementos que permitan una más clara identificación de factores esenciales en la operación productiva y las afectaciones que pueda sobrellevar en su gestión, lo cual a su vez contribuirá al enfoque de los objetivos y sus posteriores resultados de impacto final que tiene la entidad (y sus similares) en la administración del medio ambiente y el desarrollo sostenible del Departamento.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Definir dificultades en el entorno de la gestión de proyectos realizada en la Corporación Autónoma Regional del Cauca.

### **Objetivos Específicos**

Definir el estado del arte en la gestión de proyectos para la Corporación Autónoma Regional del Cauca.

Recopilar las políticas, planes, programas procedimientos y demás lineamientos que marcan la pauta para la gestión de proyectos en la organización.

Analizar indicadores, plan de gestión e informe de gestión de vigencia 2017.

Catalogar, clasificar y priorizar los factores y dificultades que rodean la ejecución de proyectos en la entidad.

Alimentar la inteligencia institucional a través del análisis realizado en esta monografía.

## **Marco Teórico**

Con el fin de abordar la temática conceptual y teórica del análisis que se pretende realizar en esta monografía, se hace necesario enfocar los términos, conceptos y documentación en la gestión de proyectos y su entorno más general, así como a ciertos parámetros que definen de una manera específica el actuar de este gerenciamiento en la Corporación Autónoma Regional del Cauca específicamente.

### **Proyecto.**

Un proyecto es un conjunto único y discreto de tareas con un inicio definido (estado del arte), una finalización concebida y un resultado esperado. Esto puede ser tan simple como realizar un informe para un curso, o tan complejo como diseñar, desarrollar y poner a prueba un destructor para la fuerza naval de un País.

Como se mencionó anteriormente, cada proyecto debe tener en cuenta las restricciones en tiempo que están determinadas por un plan de trabajo o cronograma, un alcance que se demarca mediante la justificación y propósito del proyecto en sí y un presupuesto que generalmente es limitado. En este sentido se tienen varios criterios para la valoración de resultados, en términos de eficiencia, eficacia, efectividad y productividad.

## **Tecnología aplicada a los proyectos**

Es un planteamiento administrativo de las organizaciones, enfocado al fortalecimiento de la infraestructura física y lógica de TI que debe contribuir a la ejecución operativa del core del negocio.

Cuando un negocio desea controlar sus proyectos tecnológicos colisionan dos paradigmas, el mundo de la administración de portafolios financieros y el mundo de la administración de proyectos de TI. En la implementación de portafolios de proyectos de TI, las organizaciones pueden orientarse más hacia la conservación del recurso financiero, afianzando decisiones ejecutivas o pueden orientarse más hacia el mundo TI afianzando los proyectos. La oportunidad que presenta una correcta administración de los proyectos tecnológicos es cómo combinar ambos alcances para fortalecer una organización en su infraestructura tecnológica (Bonham, S.S. 2005, P. 117). Para el caso de las entidades colombianas, a partir de las cifras oficiales de inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación que reporta el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT) en el libro de indicadores 2018, evidencian que desde el año 2011 este indicador comienza a incrementarse y el año con mayor inversión es el año 2013 donde la cifra fue 0,75% como porcentaje del PIB debido a la inclusión de recursos de Ciencia y Tecnología en el sistema general de regalías y en los siguientes años la cifras comienzan a disminuir. Es así, como el último dato reportada para el año 2018 de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación es del 0,61% como porcentaje del PIB. Los sectores que más aportan a este indicador son las empresas (51,94% de la inversión en ACTI) y el sector público como presupuesto general de la nación y regalías (22,34% de la inversión en actividades de



ciencia, tecnología e innovación)<sup>1</sup>. Lo anterior sugiere un forcejeo entre la decisión de invertir en campos como TI y Seguridad Informática versus la percepción de favorecimiento al hacerlo.

## **Eficiencia**

Es la capacidad del gestor de proyectos en virtud del alcance de los mejores resultados posibles con el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles, incluyendo los recursos financieros, humanos, logísticos, etc.

La eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso<sup>2</sup>, por tanto la eficiencia del proceso de control, sugiere analizar algunos elementos como: llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias<sup>3</sup>.

## **Eficacia**

---

<sup>1</sup> Portafolio.co. “El reto de invertir en ciencia, tecnología e innovación en Colombia”. Tomado de: <https://www.portafolio.co/economia/el-reto-de-invertir-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-en-colombia-529537>. 18 de mayo de 2019.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”, página 159. Mc. Graw Hill, México, 2006.

<sup>3</sup> HUAQUISTO C., Samuel. “Análisis de Eficiencia en Proyectos de Inversión Pública: Un Estudio de Caso en Proyectos Ejecutados por Administración Directa”. Rev. Investig. Altoandín. 2016; Vol 1, página 63. Perú, 2016.

Corresponde al logro de las metas, concebido como la satisfacción de resultados medidos a través de métricas que pueden ser representadas en indicadores. En términos económicos; la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios)<sup>4</sup>.

La eficacia conlleva un proceso de comparación entre lo que se es o se hace y lo que se podría ser o hacer o lo que es o hace otra organización. La mayor o menor eficacia, tiene que ver con la magnitud y accesibilidad de los objetivos, con los recursos disponibles para su obtención, pero también tiene que ver con los criterios de evaluación con los que juzgamos, particularmente cuando no se trata de objetivos de todo-nada, como suele ocurrir la mayor parte de las veces. Esto plantea un problema crucial: la cuestión de qué criterios o la selección de las variables sobre las que se realiza el proceso comparativo previo a concluir el grado de eficacia.<sup>5</sup>

Adicionalmente para nuestro caso de estudio, es importante tener en cuenta que la eficacia debe ser juzgada dependiendo del entorno, en donde los grados de tolerancia o brechas de la misma deben estar sujetas a las condiciones del entorno, siendo así la efectividad organizacional, a pesar de que, En la práctica, no hay seguridad sobre qué conceptos deben ser incluidos en el constructor de eficacia organizativa y cuál es la relación entre ellos (Quinn y Rohrbaugh, 1983). Las razones son muy variadas (Goodman, Atkin y Schoorman, 1983): incapacidad para identificar los indicadores oportunos; excesiva dependencia de indicadores simples y parciales, sin considerar las relaciones entre ellos; modelos escasamente especificados,

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración", página 159. Mc. Graw Hill, México, 2006.

<sup>5</sup> FERNÁNDEZ, Manuel, SÁNCHEZ, José C. "Eficacia Organizacional, Concepto, Desarrollo y Evaluación". Página, 22. Editorial Díaz de Santos, 2006.

que ignoran la dimensión temporal; excesiva abstracción en la definición del nivel de análisis (empresa, unidad o subunidad).<sup>6</sup>

### **Efectividad**

Resulta de la articulación del logro de metas esperadas o proyectadas con una administración óptima de los recursos disponibles.

La efectividad remite a la causalidad y la causalidad al conocimiento, que es la actividad humana que conjetura, identifica y valida los nexos causa-efecto existentes en la realidad y, por ello, hace posible calcular los efectos de las acciones y la realización de los fines de la acción. Sin embargo, en el ámbito organizacional, el conocimiento resulta insuficiente para efectuar los fines deseados, si no se puede calcular al mismo tiempo el desempeño del conocedor (el productor, el administrador) y estar cierto de que obedecerá las directrices, los procedimientos y los estándares establecidos a fin de ejecutar sus acciones en modo correcto y efectivo. El conocimiento experto y la dependencia del conocedor a un centro de mando hacen posible “la previsibilidad o calculabilidad del resultado”. La consecuencia final es que cualquier organización social, política o económica, global o nacional, no tiene posibilidad de subsistir en la competencia económica o en la confrontación de la pluralidad política de la época moderna, a menos que se estructure y opere en modo jerárquico-burocrático, con personas que poseen el conocimiento especializado teórico y técnico (saber hacer) que posibilita que su trabajo tenga un

---

<sup>6</sup> MÉNDEZ, Manuel. “El concepto de eficacia organizativa y sus implicaciones en la teoría contingente o situacional”. Tomado de: <https://www.revistaespacios.com/a12v33n05/12330410.html>

alto desempeño y que están dispuestas además a obedecer las reglas conductuales y los estándares operativos establecidos, dado que su autonomía operativa es prácticamente imposible por no ser una los propietarios de los medios de su trabajo ni de los recursos monetarios que pudieran sustentar su operación.<sup>7</sup>

## **Productividad**

Hablamos de productividad cuando contrastamos los resultados o productos al final de la ejecución de un proyecto con respecto a los recursos empleados. Es una relación que denota un índice de beneficio al final de las tareas del proyecto.

El concepto tradicional de productividad se refiere a una proporción racional entre el volumen de producción de bienes o servicios logrados por una organización en un período determinado y los recursos o factores utilizados. Francois Quesnay (1725), economista fisiócrata, centró el análisis de productividad en el factor tierra como instrumento primordial de la producción agrícola. Ya hace más de dos siglos Adam Smith (1775) se refería al concepto de productividad en el sentido de la capacidad de producción de una nación y de lo que con aquel producto puede adquirir de las demás naciones en proporción "con la pericia, destreza y juicio aplicado en el trabajo anual" y la relación que guarda con los que han de consumirlo". Para la economía clásica tres recursos o factores determinaban la producción y la productividad<sup>8</sup>:

---

<sup>7</sup> AGUILAR F. Luis. "Modernidad, Racionalidad, Efectividad: en conmemoración de Max Weber", Página 21. Espiral Estudios sobre Estado y Sociedad, Vol. xxvii No. 78, Mayo-Agosto, No. 79, Septiembre-Diciembre 2020.

<sup>8</sup> MARTÍNEZ, Carlos. "Modernización, Eficacia y Productividad". Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, página 14. 1991.

El trabajo del hombre.

El capital acumulado.

La renta de la tierra.

### **Gestión de Proyectos**

La administración y gestión de proyectos es el proceso de planificación, monitoreo, control, evaluación y ajuste de un conjunto único de tareas que tienen un inicio, un final y un resultado. El proceso de gestión de proyectos se lleva a cabo dentro de tres restricciones a saber: tiempo, costos y alcance. La meta de la gestión de proyectos es generar un producto técnicamente aceptable cuya consecución sea oportuna y dentro del presupuesto establecido. Con el fin de lograr esto, la gestión de proyectos intenta reducir los riesgos asociados con el proyecto a la par que intenta maximizar los beneficios, incluyendo la rentabilidad y mercadeo.

En relación al interés por medir el nivel de desempeño que una organización pueda alcanzar para la gestión de sus proyectos, ha surgido desde hace un par de décadas un tipo específico de herramientas de evaluación, cuya aplicación permite diagnosticar y formular planes de mejoramiento en torno a la madurez de estos sistemas de gestión. Estas herramientas son conocidas como Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos (P3M por sus siglas en inglés)<sup>9</sup>.

Es importante señalar que la gerencia por proyectos representa técnicas y destrezas, de

---

<sup>9</sup> SOLARTE, Leonardo, SÁNCHEZ, Luis Felipe. "Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en gestión de proyectos". Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Núm. 52, página 2. Colombia, 2004.

gran utilidad, para mantener absoluto control de cualquier proyecto: desde su creación, pasando por su implementación, hasta su culminación y la razón es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos donde los promotores buscan generar rentabilidad económica o alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de las empresas e individuos. Así mismo, la correcta administración de la pequeña y mediana empresa requiere de ciertas competencias personales. Las competencias son realmente la habilidad de desempeñar tareas específicas, acciones o funciones con éxito. Diferentes trabajos requieren diferentes competencias. Por ello, es necesario e importante aprender y aplicar una forma estructurada y estandarizada para la gestión de proyectos en las operaciones normales de estas empresas, con el objetivo de ser más efectivo y mejorar en la productividad interna del negocio aplicando una metodología estandarizada que ahorre costes y retrabajos. Además, ser más competitivo de cara al mercado y asegurar la satisfacción del cliente<sup>10</sup>.

### **Gestión de Proyectos en entidades Públicas Colombianas**

La gestión de proyectos es una disciplina que desde los auges de la humanidad ha afinado su gestión, llegando hoy a convertirse en referentes o cuerpos de conocimiento internacionales los cuales recopilan las buenas prácticas en gestión de proyectos y permiten con un mayor grado de posibilidad el éxito en la consecución de los objetivos de un proyecto determinado en las diferentes áreas interdisciplinarias a las cuales este conocimiento puede ser aplicado, mejorando los resultados económicos y la

---

<sup>10</sup> MAZURKIEWICZ, Iris. "Competencias gerenciales de gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa" Revista Negotium, núm. 44 (año 15) pág. 6. Venezuela (2019)

satisfacción de las partes interesadas (Stakeholders). Este artículo presenta una revisión sucinta de la literatura en torno a la gestión de proyectos y a dos referentes que le dan contexto en Colombia: la norma GTC-ISO 21500:2013 y el PMBok, la guía del Project Management Institute<sup>11</sup>.

Para el caso de nuestro país, además del estatuto orgánico del presupuesto general de la nación, la constitución política, la ley orgánica del plan de desarrollo y sus correspondientes actualizaciones cada año, en materia de gestión de proyectos se define el proceder general a través de la Resolución No. 806 de agosto de 2005, emanada del Departamento Nacional de Planeación.

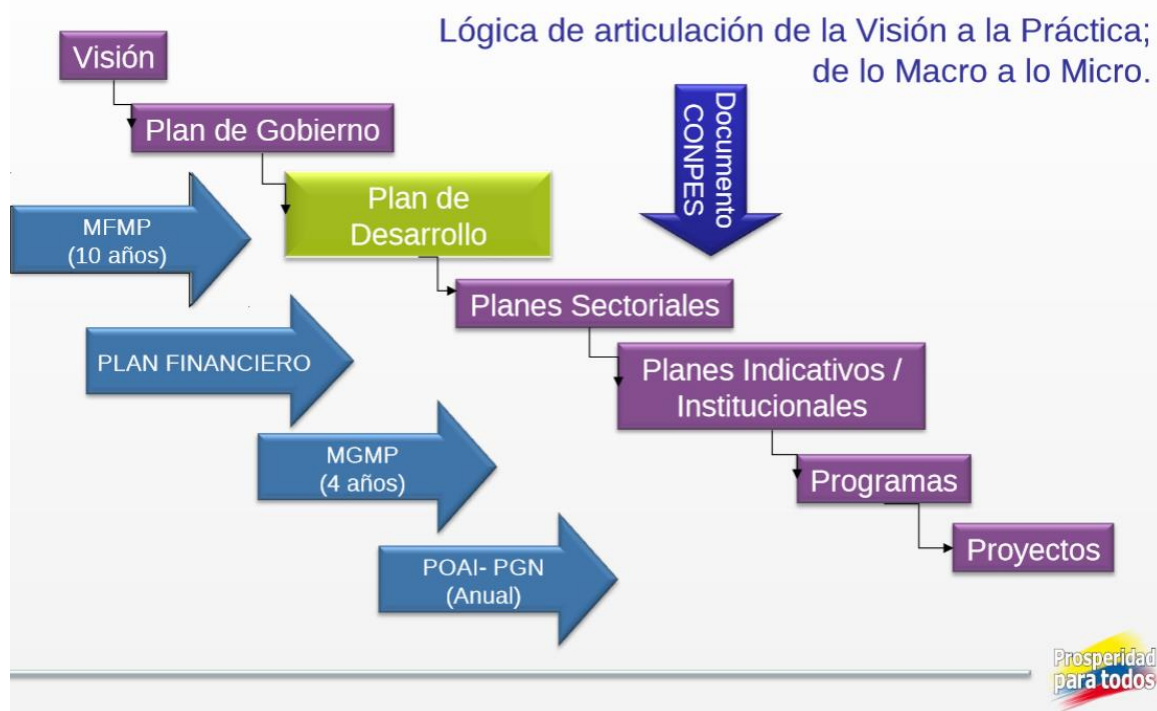
En dicha resolución se establece una jerarquía para la priorización y ejecución de actividades para el logro de objetivos a diferentes escalas, así:

---

<sup>11</sup> A. Cabana. Gestión de proyectos, Norma GTC-ISO 21500:2013 y PMBOK: Una breve revisión de la literatura. *Ingeniare*, Año 15, No. 27, Diciembre 2019. pp. 41 - 53

Ilustración 2 “La Planeación en Colombia”

## La planeación en Colombia



Fuente:

[http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/9176c05ea2044cdd2c512b1d577740cb/Formulacion_ejecucion_proyectos.pdf)

[files/9176c05ea2044cdd2c512b1d577740cb/Formulacion\\_ejecucion\\_proyectos.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/9176c05ea2044cdd2c512b1d577740cb/Formulacion_ejecucion_proyectos.pdf)

También se conceptualiza en esta resolución de manera global para las entidades gubernamentales, la inversión pública, el proyecto desde el ámbito gubernamental, el banco de proyectos entre otras concepciones metodológicas que se proyectan para la administración del erario público.



## **Gestión de Proyectos para la Corporación Autónoma Regional del Cauca**

La Corporación Autónoma Regional del Cauca, mediante Resolución No. 1090 de 2004, por medio de la cual “se adopta y reglamenta el Banco de Proyectos de la CRC”, actualizada posteriormente a través de la Resolución 134 de Marzo de 2007, estableció el ciclo, clasificación y actores involucrados en la gestión de proyectos internos y externos.

Según esta clasificación, se manejan tres tipos de proyecto de acuerdo a quien los presenta, el proyecto interno, de sociedad civil y de otras organizaciones. Para efectos de nuestro análisis solo tomaremos en cuenta los proyectos internos y externos.

El sistema integrado de gestión de la CRC, a través del cual la entidad cuenta con certificación en Gestión de Calidad ISO 9001, contempla dentro de sus métodos el Procedimiento Administración, manejo del banco de proyectos y seguimiento a proyectos Internos, dentro del cual se establece que la metodología de proyectos a usar es Marco Lógico, basado en la Planificación Orientada a Objetivos, ZOPP por sus siglas en Alemán (Zielorientierte Projekt Planung).

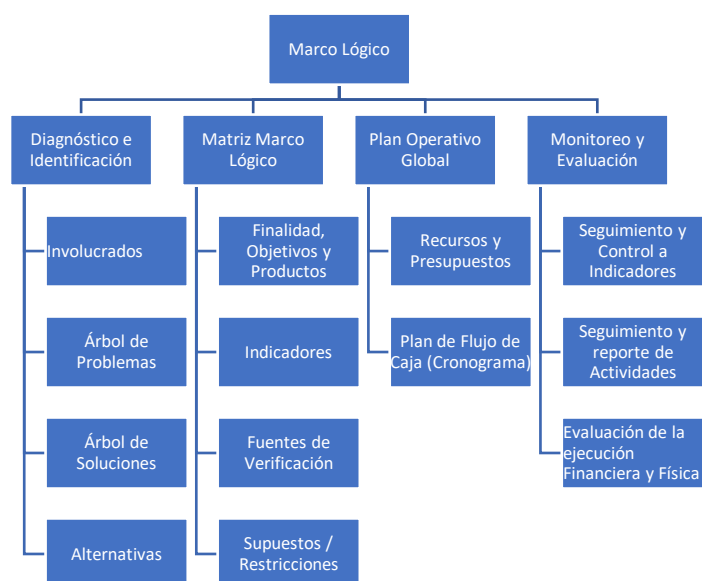
### **Metodología de Gestión de Proyectos**

Existen varios métodos para ayudar al gestor o director de proyectos en la planificación, organización y administración de tareas en concordancia con las restricciones existentes, y de esa manera lograr el objetivo final del proyecto. Entre las más relevantes, podemos encontrar:

## Marco Lógico

Usada como metodología principal en la Corporación Autónoma Regional del Cauca. Surge originalmente como reacción a tres problemas comunes en los proyectos, con el fin de dar precisión y claridad en los objetivos de la planificación de proyectos, ejecutar exitosamente los proyectos definiendo la responsabilidad de los directivos o personas a cargo y mostrando una idea clara de cómo luciría el proyecto al momento de su éxito.

*Ilustración 3 “Alcance de la Planificación de proyectos orientada a objetivos”*

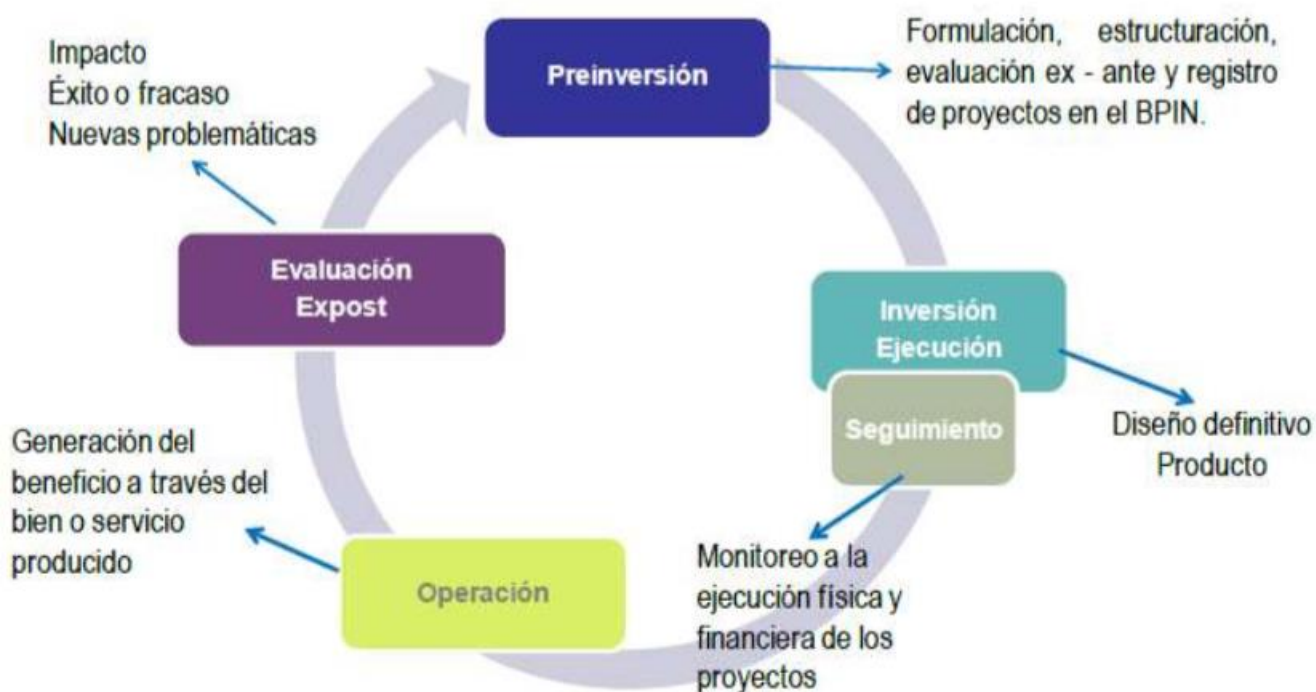


*Fuente: Sistema Integrado de Gestión – CRC.*

## MGA

Es una metodología apoyada en una herramienta de software que permite a los gestores de proyectos a planificar, modular, ejecutar y controlar las actividades de un proyecto. Supone el ciclo de vida del proyecto en cuatro etapas: Preinversión, Inversión – ejecución / Seguimiento, Operación y Evaluación Ex Post.

*Ilustración 4 “Ciclo de Vida de los Proyectos MGA”*



Fuente: <https://www.sgr.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=z2spt4SLbKQ%3d&tabid=186&mid=941>.

Esta es la metodología recomendada por el Departamento Nacional de Planeación colombiano, a través del sistema general de regalías para las entidades gubernamentales del estado. Cabe anotar que dada la naturaleza autónoma de la CRC, ésta ha optado por usar Marco

Lógico.

## **PMI**

Es la más usada a nivel de entidades privadas. Su herramienta por defecto es Microsoft Project, que está singularmente articulada para su desarrollo. Concibe la gestión de proyectos a través de las siguientes etapas:

Inicio

Planificación

Ejecución

Supervisión y control

Cierre del proyecto.

Cuenta con una renombrada certificación a través del Project Management Institute que le da las siglas a la metodología, e incluye el abordaje de la gestión de los proyectos administrando el alcance, cronología, presupuesto, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones.

## Herramientas para la Gestión de Proyectos

En el mercado se encuentran disponibles una serie de herramientas y técnicas en aras de ayudar al gestor de proyecto en el proceso de monitoreo y control principalmente a nivel de software, lo que representa un desarrollo significativo para la administración y gestión de proyectos desde el punto de vista técnico y tecnológico.

Encontramos a disposición nuestra una serie de aplicativos o paquetes de software destinados a ayudar a cumplir esta gestión, tales como Microsoft Project, Project HQ, Active Collab, Assembla, Base Camp, Teambox y Teamlab, por nombrar algunas de los más populares en la comunidad, siendo algunos de libre uso (open source) y otros de pago. En el caso de los aplicativos de código libre, la colaboración es esencial para el continuo mejoramiento de las herramientas y las técnicas, lo cual se hace de manera global.

Todas las entidades del estado colombiano también deberían hacerse partícipes de los avances que existen en la administración de las organizaciones, tal como los modelos de sistema de gestión de calidad basado en los procesos, aprovechar esta implementación y sacar las mejores ventajas es algo que debe hacerse en paralelo con la continua mejora de los procesos y el continuo cambio de mentalidad según se vaya transformando el entorno de acción de las entidades, ya que como bien sabemos no podemos hacer un libro sobre nuestro accionar en el core del negocio de una entidad y usarlo durante un siglo. Este tipo de diseños y planteamientos deben ser versátiles y flexibles, de tal manera que su parametrización permita el acople a nuevos y constantes retos que se presenten en el camino.

## **Gestor V2**

Para el caso en particular, la Corporación Autónoma Regional del Cauca, ha contratado el desarrollo a la medida de su aplicación de gestión de proyectos, con una versión alrededor del año 2006 y posteriormente actualizándola a los requerimientos actuales (2015-2016). Este software también fue implementado y ajustado en otras entidades similares, tales como la Gobernación del Cauca y Corponariño.

En tal aplicación, nuestro análisis se enfocará en el módulo de Banco de proyectos el cual busca facilitar a las corporaciones la gestión de sus proyectos con una herramienta que permite conocer cada detalle de los proyectos, esta herramienta permite la formulación y presentación de proyectos con diferentes metodologías y formatos como la MGA (Metodología general ajustada), Marco lógico y además incluye formatos de presentación de proyectos para la FCA (Fondo de compensación ambiental); integrado con el módulo de indicadores permite también dar respuesta a las necesidades organizacionales de la corporación permitiendo gestionar los indicadores mínimos de gestión; además permite realizar el seguimiento presupuestal de cada proyecto por medio de los certificados de disponibilidad presupuestal (CDP) y los compromisos presupuestales, permitiendo al usuario conocer el estado de ejecución presupuestal y realizar comparaciones entre los presupuestos programados y ejecutados.

## Aspectos Metodológicos

Por una parte, la estructura organizacional de la Corporación Autónoma Regional del Cauca establece comúnmente tres niveles jerárquicos: Directivo, Profesional y Técnico, los cuales pueden desempeñarse tanto en áreas Administrativas como Operativas. Para efectos de control, existen grupos especializados que también pueden ser de cualquiera de los tres niveles.

El plan de acción de la entidad siempre contempla programas cíclicos que tienen a su vez distintos proyectos que varían en mayor medida que los programas. Las líneas de acción se someten también al régimen divisorio del tipo de alcance que tienen las distintas áreas, como Desarrollo Organizacional, Control Interno o cualquier actividad operativa, siendo estas últimas el real objeto de la entidad.

### *Ilustración 5 Mapa de Procesos de la Corporación Autónoma Regional del Cauca*



Fuente: <http://CRC.gov.co/nosotros/corporacion/mapa-proceso/>

Para efectos metodológicos se realiza consulta principalmente con el nivel profesional, siendo la mayoría funcionarios dedicados a labores operativas y con ellas a los distintos proyectos que enmarcan el objeto principal de la entidad.

No obstante, también se realizó análisis de qué injerencia tiene cualquier funcionario de otros niveles para abordar la independencia y conservación de los estándares estructurales para la ejecución de los proyectos.

### **Consideraciones Legales**

Es importante tener en cuenta para la consulta documental que se atribuye a través del abordaje metodológico de este documento, que cuando se realiza una investigación o análisis de un entorno de trabajo, se debe que considerar los pasos que se toman sean responsables y dentro de los límites legales. Cualquier persona relacionada con la provisión de información documental debe tener conciencia de cómo no poner en riesgo legal ni a la organización ni al documentador.

Con base, las atribuciones resultantes del acto documentario, no deben trasgredir el Habeas data, "...como garantía de la inviolabilidad de la intimidad..." ya que "...tiene necesariamente una extensión proporcional a la vulneración y ataques que ella sufra..."<sup>12</sup>. De esta manera se abarca la metodología legal de la investigación desde el interior.

---

<sup>12</sup> REMOLINA, Angarita Nelson. "El Habeas Data en Colombia". Sin Editorial. 1994. Tomado de: [https://habeasdatacolombia.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/7\\_-Nelson-Remolina.pdf](https://habeasdatacolombia.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/7_-Nelson-Remolina.pdf)



Ahora bien, desde el exterior se deben considerar los derechos y principios que rige la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, "... que supone poner a disposición del público de manera completa, oportuna y permanente, la información sobre todas las actuaciones de la administración, salvo los casos que expresamente establezca la ley."<sup>13</sup>, dando herramientas para poder solicitar colaboración con la entidad objeto de estudio para en análisis documental a que haya lugar.

### **Entrevista**

Otro de los aspectos metodológicos para la recopilación de información para este documento será el contacto directo con actores de primera línea frente a la administración y ejecución de proyectos en la entidad.

Esta entrevista tiende a ser cualitativa a pesar de que no deja a un lado del todo los análisis cuantitativos, por tanto; también debe suponer un fuerte influenciamiento de parte del entrevistador. La preparación adquirida para tal fin, es la de la misma experiencia en el aparte de la gestión de proyectos administrativos en la misma entidad por parte del Autor.

Así mismo se propone el "enfoque narrativo"<sup>14</sup> para la negociación temática como

---

<sup>13</sup> MUÑOZ, Peña, Camilo Andrés. "ABC Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública". Secretaría de transparencia, Presidencia de la República. 2015. Tomado de <http://www.anticorrupcion.gov.co/crm/BibliotecaVirtual/ABC.pdf>

<sup>14</sup> Merlisnky, G. "La entrevista como forma de conocimiento y como texto negociado: notas para una pedagogía de la investigación". Revista Cinta de Moebio: Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales. Tomado de: [http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipo\\_busqueda=EJEMPLAR&revista\\_busqueda=2197&clave\\_busqueda=157274](http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipo_busqueda=EJEMPLAR&revista_busqueda=2197&clave_busqueda=157274)

herramienta para el análisis de la entrevista. Todo esto mediante una entrevista estructurada.

### **Diseño Entrevista Responsable de Banco de Proyectos**

**Marco Contextual:** Percepción de los alcances de la Gestión de Proyectos desde el punto de vista global de la Oficina Asesora de Planeación.

**Objeto de la Encuesta:** Recopilar información relevante acerca de los principales factores de afectación en la gestión de Proyectos.

#### **Caracterización del entrevistado:**

1. Nombre
2. Cargo
3. Perfil
4. ¿Desde hace cuánto es usted responsable del Banco de Proyectos de la CRC?
5. ¿Ha contribuido a la gestión de proyectos de la entidad desde roles diferentes a este?

#### **Contexto perceptual de la gestión de proyectos:**

6. ¿Cuál es el grado de madurez que usted considera tiene la entidad en cuanto a implementación de políticas de gestión de proyectos?
7. ¿Cuál es el grado de madurez que usted considera tiene la entidad en cuanto a implementación de técnicas de gestión de proyectos?
8. ¿Existe alguna brecha entre la Misión de la entidad y la sinergia de los proyectos establecidos en el plan de acción?

9. ¿Qué factores considera usted inciden en el logro de los objetivos de los proyectos de la entidad?
10. ¿Cómo considera usted que el software usado para la gestión de proyectos en la entidad ayuda a dicha labor?
11. ¿Qué propone usted para mitigar las fallas acaecidas en la deficiente ejecución de proyectos si es que ocurre?

### **Diseño Entrevista Responsables de Proyectos**

**Marco Contextual:** Percepción de los alcances de la Gestión de Proyectos desde el punto de vista particular de los profesionales de áreas operativa y administrativa.

Objeto de la Encuesta: Recopilar información relevante acerca de los principales factores de afectación en la gestión de Proyectos.

#### **Caracterización del entrevistado:**

1. Nombre
  2. Cargo
  3. Perfil
  4. ¿Desde hace cuánto es usted responsable del Proyecto?
  5. ¿Ha contribuido a la gestión de proyectos de la entidad desde roles diferentes a este?
6. **Contexto perceptual de la gestión de Proyectos:**
7. ¿Cuál es el grado de madurez que usted considera tiene la entidad en cuanto a implementación de políticas de gestión de proyectos?

8. ¿Cuál es el grado de madurez que usted considera tiene la entidad en cuanto a implementación de técnicas de gestión de proyectos?
9. ¿Existe alguna brecha entre la Misión de la entidad y los objetivos planteados en el proyecto que usted administra?
10. ¿Qué factores considera usted inciden en el logro de los objetivos de los proyectos de la entidad?
11. ¿Cómo considera usted que el software usado para la gestión de proyectos en la entidad ayuda a dicha labor?
12. ¿Qué propone usted para mitigar las fallas acaecidas en la deficiente ejecución de proyectos si es que ocurre?

## **Resultados**

### **Revisión Documental**

La sistematización de la Corporación Autónoma Regional del Cauca ha avanzado desde hace ya tiempo en la intranet corporativa, medio sobre el cual se puede acceder, previa autenticación de usuario, a los distintos documentos que enriquecen hasta el momento el esquema trabajo por procesos de la información disponible.

Entre otros, se encuentra que la entidad provee a las personas involucradas en la gestión de proyectos de un Formato para la presentación de proyectos, el cual enlista:

#### 1. Presentación

##### 1.1 Nombre del proyecto

##### 1.2 Tiempo de ejecución

##### 1.3 Entidad que presenta el proyecto y su objeto social

##### 1.4 Nombre de la persona responsable

##### 1.5 Otras organizaciones o entidades participantes

##### 1.6 Valor: total, solicitado y contrapartida

##### 1.7 Localización y cobertura

#### 2. Descripción

##### 2.1 Justificación: El problema, dimensión, causas, efectos y estrategias de solución.

2.2 Población beneficiada directa e indirectamente.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo superior

2.3.2 Objetivo del proyecto

2.4 Resultados y actividades.

2.5 Metodología

2.6 Articulación a la planificación institucional: Políticas, normas, indicadores, PGAR, PAT, Programas, Proyectos, Subproyectos

2.7 Requerimientos

2.8 Presupuesto

2.9 Cronograma

2.10 Sostenibilidad y efectos multiplicadores del proyecto

2.11 Monitoreo, evaluación, sistematización y responsabilidades

Anexos: Matriz de “Marco Lógico”, “Plan Operativo General”, Presupuesto por actividades.

Otros anexos: Actas de intención, acuerdos y compromisos, certificados de cofinanciación, estudios de factibilidad, diseños de las obras o de los cultivos, entre otros.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> CHAUX MOSQUERA, Juan José. “GUIA PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS A LA CRC. Página 5. Popayán, 2017.

A la par con este documento, también se encuentra el “Manual del banco de programas y proyectos”, dentro del cual se menciona que Según la sentencia de la Corte C-275 de 19982, las CAR’s están obligadas al acatamiento del Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación (Decreto Presidencial 111 de enero de 1996) en los aspectos concernientes a la ejecución de los recursos de apoyo para funcionamiento que reciben de la Nación, más no en los asuntos relacionados con el manejo de los recursos propios, entre los cuales se encuentran los contemplados en el Artículo 317 de la Constitución<sup>16</sup>, con lo que se argumenta el documento estructural sobre el cual se basa la competencia para ejecutar proyectos de la manera más adecuada según el entorno de la entidad.

### **Ejecución de Proyectos**

Como referencia documental para el presente documento, se recogió información acerca de la ejecución de los proyectos desde la vigencia 2016 hasta 2019, años en los cuales se han implementado estrictamente las políticas y lineamientos internos emanados desde la Oficina Asesora de Planeación, garantizando así que la discusión proveniente de su análisis no cuente con gestiones en las cuales se han omitido los documentos que orientan la planeación.

De esta manera, es conveniente aclarar que desde esa vigencia, la situación financiera de los proyectos contaba con varias etapas, entre ellas:

Presupuesto asignado: valor referente de techo para un proyecto definido entre los

---

<sup>16</sup> CHAUX MOSQUERA, Juan José. “Manual del banco de programas y proyectos”. Página 7. Popayán, 2017.

meses de febrero a mayo para su correspondiente ajuste en la planificación realizada en cada vigencia anterior. Es importante aclarar que cada cambio de administración constituye procesos adicionales ya que la planificación se realiza por 4 años, en cuyas primeras vigencias la asignación del presupuesto y la comunicación de los techos presupuestales pueden tardar un par de meses más.

Certificado de Disponibilidad Presupuestal: correspondiente al alistamiento que garantiza la existencia de recursos financieros para la ejecución de cualquier actividad o pago de algún servicio.

Compromiso: referente a la fijación del certificado de disponibilidad presupuestal tras el perfeccionamiento o legalización del documento contractual que se refiere al gasto específico de la actividad dentro del proyecto.

Pago: considerado el estado propicio para declarar ejecutado el presupuesto, habiendo realizado la transferencia económica al beneficiario.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presentan las siguientes tablas en donde se enlistan los proyectos de las vigencias mencionadas con el valor ejecutado, correspondiente a lo finalmente pagado:



Tabla No. 1. Reporte proyectos internos ejecutados vigencia 2016

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Restauración de la función ecológica de las cuencas abastecedoras de los acueductos de los municipios área núcleo del macizo colombiano, departamento del cauca.	Biodiversidad (recursos genéticos)	Subdirección de gestión ambiental	1.890.112.000	1.890.112.000
Desarrollo administrativo y de la imagen corporativa contingencia 2016	Fortalecimiento institucional (CRC)	Subdirección administrativa	553.594.330	552.736.053
Gestión para la recuperación, conservación y protección de las poblaciones de la fauna silvestre contingencia 2016	Fauna	Subdirección defensa del patrimonio	37.868.483	37.701.101
Gestión de la descontaminación hídrica	Aguas	Subdirección defensa del patrimonio	61.053.472	60.993.472
Gestión para la recuperación, conservación y protección de las poblaciones de la flora silvestre.	Flora	Subdirección de gestión ambiental	22.716.603	22.716.603
Gestión de la calidad del agua	Aguas	Subdirección de gestión ambiental	46.561.838	46.557.838
Protección y vigilancia de los recursos naturales renovables y el ambiente.	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección defensa del patrimonio	88.140.487	88.132.487
Licenciamiento, seguimiento y control de proyectos, obras y actividades licenciables y no licenciables	Licencias ambientales	Subdirección defensa del patrimonio	137.098.126	137.098.126
Regulación de la demanda y uso del recurso hídrico superficial y subterráneo	Aguas	Subdirección de gestión ambiental	39.252.142	39.252.142

Nombre de proyecto	Temática	Dependencia	Valor	Inversión ejecutada
Subproyecto poa interno fase II - 2016 Aunar esfuerzos técnicos, financieros y logísticos, para el establecimiento de 1.632 hectáreas en sistemas agroforestales cacao - maderables en 18 municipios del departamento del cauca.	Reforestación	Subdirección de gestión ambiental	152.767.175	143.767.175
gestión del conocimiento y reducción del riesgo de desastres	Prevención de desastres y amenazas naturales	Subdirección defensa del patrimonio	79.560.606	79.428.206
Gestión ambiental con visión integral en territorios de grupos étnicos	Flora	Subdirección de gestión ambiental	100.000.000	100.000.000
Aunar esfuerzos, económicos y financieros para brindar acompañamiento integral, implementar acciones de formalización minera conforme a la normatividad vigente y la política nacional de formalización minera	Minería	Subdirección defensa del patrimonio	770.000.000	766.272.874
Gestión de áreas protegidas en el departamento del cauca en el marco de consolidación del sistema nacional de áreas protegidas.	Biodiversidad (recursos genéticos)	Subdirección de gestión ambiental	10.000.000	10.000.000
Planificación y gestión ambiental del territorio.	Planificación corporativa	Oficina asesora de planeación	250.550.173	179.971.774
Planificación del manejo de los ecosistemas de páramos	Paramos	Subdirección de gestión ambiental	197.760.000	150.021.134
Planificación ambiental en la unidad ambiental costera llanura aluvial del sur pacifico caucano (UAC-LLAS)	Gestión del conocimiento ambiental	Subdirección de gestión ambiental	117.560.000	91.253.057
Planificación del manejo de áreas protegidas	Biodiversidad (recursos genéticos)	Subdirección de gestión ambiental	50.335.000	34.051.791
Plan de ordenación forestal	Bosques	Subdirección de gestión ambiental	38.000.000	36.031.611

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Planificación ambiental en cuencas hidrográficas.	Planes de ordenación y manejo de cuenca hidrográficas	Subdirección de gestión ambiental	78.310.000	68.025.018
Planificación del manejo de los complejos de humedales alto andino	Humedales	Subdirección de gestión ambiental	19.950.000	10.100.000
Conocimiento, uso y manejo adecuado de los suelos.	Suelos	Subdirección de gestión ambiental	90.475.000	75.482.293
Planes de manejo para las especies de fauna silvestre e implementación de acciones de conservación de flora y fauna silvestre.	Fauna	Subdirección de gestión ambiental	14.250.000	14.035.050
Conservación y manejo de flora y fauna silvestre	Fauna	Subdirección de gestión ambiental	65.550.000	60.217.936
Restauración y recuperación de los ecosistemas y la biodiversidad	Reforestación	Subdirección de gestión ambiental	1.469.901.102	1.261.410.164
Recuperación y conservación de los ecosistemas y áreas de interés terrestres y marino costeras, y la biodiversidad	Biodiversidad (recursos genéticos)	Subdirección de gestión ambiental	19.000.000	10.530.838
Validación de procesos de conservación y manejo sostenible de los ecosistemas, áreas protegidas y de interés ambiental, terrestres y marino costeros	Bosques	Subdirección de gestión ambiental	32.300.000	31.800.000
Ordenación y reglamentación del recurso hídrico	Aguas	Subdirección de gestión ambiental	342.109.247	310.250.000
Planes de manejo del recurso hídrico subterráneo	Aguas	Subdirección de gestión ambiental	57.150.000	47.000.000
Gestión de la calidad del agua	Aguas	Subdirección defensa del patrimonio	1.385.499.889	1.013.736.816
Conocimiento y asesoría en la adaptación al cambio climático y medidas de adaptación al cambio climático y medidas de mitigación	Cambio climático	Subdirección de gestión ambiental	357.950.000	356.523.474
Gestión del riesgo de desastres e inclusión del componente ambiental en los POT.	Prevención de desastres y amenazas naturales	Subdirección defensa del patrimonio	935.154.793	891.308.375
Licenciamiento, permisos y autorizaciones ambientales	Licencias ambientales	Subdirección de gestión ambiental	267.050.000	245.008.819

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Mejoramiento ambiental urbano	Mejoramiento ambiental de espacio publico	Subdirección defensa del patrimonio	443.903.701	442.953.701
Mejoramiento y regulación de fuentes generadoras de emisiones de gases y ruido, en corredores y áreas industriales	Aire	Subdirección de gestión ambiental	254.000.000	237.796.268
Prácticas y tecnologías amigables con el medio ambiente en sistemas productivos y extractivos.	Técnicas y prácticas ambientales alternativas	Subdirección de gestión ambiental	149.000.000	148.751.870
Protección y vigilancia de los recursos naturales.	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección defensa del patrimonio	613.950.000	597.469.147
Seguimiento y control de los recursos naturales.	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección defensa del patrimonio	372.340.589	282.666.684
"administración y defensa del patrimonio ambiental desde las dinámicas territoriales"	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Dirección general	1.482.264.000	1.470.697.200
Recuperación de los ecosistemas estratégicos y las áreas de interés ambiental, con enfoque diferencial, en territorios de los grupos étnicos	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección de gestión ambiental	418.875.000	416.841.650
Fortalecimiento de la educación ambiental en el marco de la cultura ambiental y la participación ciudadana.	Educación ambiental	Dirección general	233.600.000	208.213.272
Administración del talento humano, los recursos físicos y tecnológicos corporativos	Fortalecimiento institucional (CRC)	Subdirección administrativa	1.088.000.000	1.061.561.576
Gestión de la eficiencia y la eficacia para el desempeño y la comunicación corporativa.	Fortalecimiento institucional (CRC)	Secretaría general	166.360.084	163.196.792
Gestión jurídica para la administración y defensa de los recursos naturales y el ambiente.	Fortalecimiento institucional (CRC)	Oficina asesora jurídica	143.800.000	139.818.065

Nombre de proyecto	Temática	Dependencia	Valor	Inversión ejecutada
Estrategias para el mejoramiento de los ingresos corporativos.	Fortalecimiento financiero (CRC)	Subdirección financiera	665.675.000	650.725.000
Estudio de impacto ambiental en los cultivos de caña de azúcar, en la vereda lomitas, municipio de Santander de Quilichao.	Aire	Subdirección de gestión ambiental	520.000.000	520.000.000

Fuente: archivos de informe de gestión 2016.<sup>17</sup>

Tabla No. 2. REPORTE PROYECTOS INTERNOS EJECUTADOS VIGENCIA 2017

Nombre de proyecto	Temática	Dependencia	Valor	Inversión ejecutada
Acompañamiento integral, regularización minero ambiental, a las unidades de producción minera (UPM), a las unidades de producción minera (UPM) priorizadas por el MME, en el departamento del cauca	Producción más limpia	Subdirección defensa del patrimonio	1.550.000.000	1.440.334.396
Planificación y gestión ambiental del territorio.	Planificación corporativa	Oficina asesora de planeación	420.761.449	408.016.256
Planificación del manejo de los ecosistemas de páramos	Paramos	Subdirección de gestión ambiental	208.723.267	191.513.452
Planificación ambiental en la unidad ambiental costera llanura aluvial del sur pacifico caucano (UAC-LLAS)	Gestión del conocimiento ambiental	Subdirección de gestión ambiental	56.793.975	3.572.005
Planificación del manejo de áreas protegidas	Biodiversidad (recursos genéticos)	Subdirección de gestión ambiental	17.658.230	11.754.279
Plan de ordenación forestal	Bosques	Subdirección de gestión ambiental	365.106.300	335.749.495

<sup>17</sup> "Informe de Gestión 2016". Corporación Autónoma Regional del Cauca. Febrero de 2017.

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Planificación ambiental en cuencas hidrográficas.	Planes de ordenación y manejo de cuenca hidrográficas	Subdirección de gestión ambiental	678.420.000	576.301.348
Planificación del manejo de los complejos de humedales alto andino	Humedales	Subdirección de gestión ambiental	35.275.377	32.800.000
Conocimiento, uso y manejo adecuado de los suelos.	Suelos	Subdirección de gestión ambiental	216.770.378	215.846.253
Planes de manejo para las especies de fauna silvestre e implementación de acciones de conservación de flora y fauna silvestre.	Fauna	Subdirección de gestión ambiental	289.054.398	216.918.661
Conservación y manejo de flora y fauna silvestre	Fauna	Subdirección de gestión ambiental	157.630.452	141.605.092
Restauración y recuperación de los ecosistemas y la biodiversidad	Reforestación	Subdirección de gestión ambiental	1.639.437.661	1.346.792.861
Recuperación y conservación de los ecosistemas y áreas de interés terrestres y marino costeras, y la biodiversidad	Biodiversidad (recursos genéticos)	Subdirección de gestión ambiental	103.550.754	84.350.640
Validación de procesos de conservación y manejo sostenible de los ecosistemas, áreas protegidas y de interés ambiental, terrestres y marino costeros	Bosques	Subdirección de gestión ambiental	66.317.709	64.744.127
Ordenación y reglamentación del recurso hídrico	Aguas	Subdirección de gestión ambiental	433.450.000	424.327.172
Planes de manejo del recurso hídrico subterráneo	Aguas	Subdirección de gestión ambiental	320.366.706	307.546.870

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Gestión de la calidad del agua	Aguas	Subdirección defensa del patrimonio	2.129.943.968	2.091.212.221
Conocimiento y asesoría en la adaptación al cambio climático y medidas de adaptación al cambio climático y medidas de mitigación	Cambio climático	Subdirección de gestión ambiental	962.960.177	856.913.504
Gestión del riesgo de desastres e inclusión del componente ambiental en los POT.	Prevención de desastres y amenazas naturales	Subdirección defensa del patrimonio	1.002.726.309	764.415.469
Licenciamiento, permisos y autorizaciones ambientales	Licencias ambientales	Subdirección de gestión ambiental	558.109.473	494.895.574
Mejoramiento ambiental urbano	Mejoramiento ambiental de espacio público	Subdirección defensa del patrimonio	621.620.403	612.917.203
Mejoramiento y regulación de fuentes generadoras de emisiones de gases y ruido, en corredores y áreas industriales	Aire	Subdirección de gestión ambiental	379.210.304	377.310.304
Prácticas y tecnologías amigables con el medio ambiente en sistemas productivos y extractivos.	Técnicas y prácticas ambientales alternativas	Subdirección de gestión ambiental	593.855.279	479.568.463
Protección y vigilancia de los recursos naturales.	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección defensa del patrimonio	614.051.009	611.685.702

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Seguimiento y control de los recursos naturales.	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección defensa del patrimonio	623.552.365	620.532.365
"administración y defensa del patrimonio ambiental desde las dinámicas territoriales"	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Dirección general	2.120.534.117	2.024.244.469
Recuperación de los ecosistemas estratégicos y las áreas de interés ambiental, con enfoque diferencial, en territorios de los grupos étnicos	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección de gestión ambiental	769.761.057	638.430.441
Fortalecimiento de la educación ambiental en el marco de la cultura ambiental y la participación ciudadana.	Educación ambiental	Dirección general	306.316.760	305.616.760
Administración del talento humano, los recursos físicos y tecnológicos corporativos	Fortalecimiento institucional (CRC)	Subdirección administrativa	1.939.372.342	1.938.526.260
Gestión de la eficiencia y la eficacia para el desempeño y la comunicación corporativa.	Fortalecimiento institucional (CRC)	Secretaría general	411.833.418	409.339.121
Gestión jurídica para la administración y defensa de los recursos naturales y el ambiente.	Fortalecimiento institucional (CRC)	Oficina asesora jurídica	282.727.640	282.553.214
Estrategias para el mejoramiento de los ingresos corporativos.	Fortalecimiento financiero (CRC)	Subdirección financiera	343.934.925	325.903.652



Fuente: archivos de informe de gestión 2017.<sup>18</sup>

Tabla no. 3. Reporte proyectos internos ejecutados vigencia 2018

Nombre de proyecto	Temática	Dependencia	Valor	Inversión ejecutada
Acompañamiento integral, regularización minero ambiental, a las unidades de producción minera (UPM), a las unidades de producción minera (UPM) priorizadas por el MME, en el departamento del cauca	Producción mas limpia	Subdirección defensa del patrimonio	942.169.317	899.064.053
Fortalecimiento en la implementación de estrategias de educación ambiental en 20 municipios afectados por el conflicto armado en el departamento del cauca.	Educación ambiental	Dirección general	761.730.000	761.696.202
Recuperación de ecosistemas de gradados en fuentes abastecedoras de acueductos en la parte alta de la zona hidrográfica cauca, departamento el cauca	Reforestación	Subdirección de gestión ambiental	1.479.986.159	1.479.986.159
Fase III de acompañamiento integral, a las unidades de producción minera (UPM), priorizadas por la CRC y minas en el marco de la implementación de las acciones de apoyo identificadas, priorizadas y concertadas con el nivel central para el cumplimiento de la misión institucional, en el departamento del cauca.	Minería	Subdirección defensa del patrimonio	306.500.000	243.244.126
Planificación y gestión ambiental del territorio.	Planificación corporativa	Oficina asesora de planeación	697.055.693	564.078.614

<sup>18</sup> "Informe de Gestión 2017". Corporación Autónoma Regional del Cauca. Enero de 2018.

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Planificación del manejo de los ecosistemas de páramos	Paramos	Subdirección de gestión ambiental	136.400.000	119.423.437
Planificación ambiental en la unidad ambiental costera llanura aluvial del sur pacifico caucano (UAC-LLAS)	Gestión del conocimiento ambiental	Subdirección de gestión ambiental	196.800.000	103.387.306
Planificación del manejo de áreas protegidas	Biodiversidad (recursos genéticos)	Subdirección de gestión ambiental	61.750.000	30.271.907
Plan de ordenación forestal	Bosques	Subdirección de gestión ambiental	126.745.904	106.761.870
Planificación ambiental en cuencas hidrográficas.	Planes de ordenación y manejo de cuenca hidrográficas	Subdirección de gestión ambiental	598.103.673	586.321.850
Planificación del manejo de los complejos de humedales alto andino	Humedales	Subdirección de gestión ambiental	88.320.000	85.600.000
Conocimiento, uso y manejo adecuado de los suelos.	Suelos	Subdirección de gestión ambiental	190.080.000	180.700.000
Planes de manejo para las especies de fauna silvestre e implementación de acciones de conservación de flora y fauna silvestre.	Fauna	Subdirección de gestión ambiental	38.000.000	37.994.497
Conservación y manejo de flora y fauna silvestre	Fauna	Subdirección de gestión ambiental	95.000.000	85.206.697
Restauración y recuperación de los ecosistemas y la biodiversidad	Reforestación	Subdirección de gestión ambiental	2.630.199.021	2.156.143.295
Recuperación y conservación de los ecosistemas y áreas de interés terrestres y marino costeras, y la biodiversidad	Biodiversidad (recursos genéticos)	Subdirección de gestión ambiental	76.000.000	57.280.093

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Validación de procesos de conservación y manejo sostenible de los ecosistemas, áreas protegidas y de interés ambiental, terrestres y marino costeros	Bosques	Subdirección de gestión ambiental	79.230.000	42.861.924
Ordenación y reglamentación del recurso hídrico	Aguas	Subdirección de gestión ambiental	332.200.000	314.830.908
Planes de manejo del recurso hídrico subterráneo	Aguas	Subdirección de gestión ambiental	119.000.000	116.000.000
Gestión de la calidad del agua	Aguas	Subdirección defensa del patrimonio	1.915.999.001	1.790.020.903
Conocimiento y asesoría en la adaptación al cambio climático y medidas de adaptación al cambio climático y medidas de mitigación	Cambio climático	Subdirección de gestión ambiental	407.840.000	377.360.875
Gestión del riesgo de desastres e inclusión del componente ambiental en los POT.	Prevención de desastres y amenazas naturales	Subdirección defensa del patrimonio	1.533.043.760	1.465.582.494
Licenciamiento, permisos y autorizaciones ambientales	Licencias ambientales	Subdirección de gestión ambiental	218.000.000	217.303.668
Mejoramiento ambiental urbano	Mejoramiento ambiental de espacio público	Subdirección defensa del patrimonio	460.800.000	460.800.000
Mejoramiento y regulación de fuentes generadoras de emisiones de gases y ruido, en corredores y áreas industriales	Aire	Subdirección de gestión ambiental	250.560.000	190.790.335
Prácticas y tecnologías amigables con el medio ambiente en sistemas productivos y extractivos.	Técnicas y prácticas ambientales alternativas	Subdirección de gestión ambiental	384.000.000	361.168.809

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Protección y vigilancia de los recursos naturales.	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección defensa del patrimonio	952.917.038	824.355.089
Seguimiento y control de los recursos naturales.	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección defensa del patrimonio	635.727.290	550.280.270
"administración y defensa del patrimonio ambiental desde las dinámicas territoriales"	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Dirección general	1.626.826.271	1.604.545.334
Recuperación de los ecosistemas estratégicos y las áreas de interés ambiental, con enfoque diferencial, en territorios de los grupos étnicos	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección de gestión ambiental	952.350.000	793.239.446
Fortalecimiento de la educación ambiental en el marco de la cultura ambiental y la participación ciudadana.	Educación ambiental	Dirección general	303.850.000	303.850.000
Administración del talento humano, los recursos físicos y tecnológicos corporativos	Fortalecimiento institucional (CRC)	Subdirección administrativa	1.901.000.000	1.897.396.880
Gestión de la eficiencia y la eficacia para el desempeño y la comunicación corporativa.	Fortalecimiento institucional (CRC)	Secretaría general	595.000.000	584.683.453
Gestión jurídica para la administración y defensa de los recursos naturales y el ambiente.	Fortalecimiento institucional (CRC)	Oficina asesora jurídica	362.225.624	346.139.607

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Estrategias para el mejoramiento de los ingresos corporativos.	Fortalecimiento financiero (CRC)	Subdirección financiera	445.120.000	430.678.961
Zonificación ambiental y cierre de la frontera agrícola en el marco del acuerdo final en un municipio piloto del departamento del cauca	Ordenamiento ambiental territorial	Oficina asesora de planeación	150.000.000	50.000.000

Fuente: archivos de informe de gestión 2018.<sup>19</sup>

Tabla no. 4. Reporte proyectos internos ejecutados vigencia 2019

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Planificación y gestión ambiental del territorio.	Planificación corporativa	Oficina asesora de planeación	487.319.517	374.307.098
Planificación del manejo de los ecosistemas de páramos	Paramos	Subdirección de gestión ambiental	185.960.226	178.665.726
Planificación ambiental en la unidad ambiental costera llanura aluvial del sur pacifico caucano (UAC-LLAS)	Gestión del conocimiento ambiental	Subdirección de gestión ambiental	196.800.000	117.297.666
Planificación del manejo de áreas protegidas	Biodiversidad (recursos genéticos)	Subdirección de gestión ambiental	76.000.000	57.136.190
Plan de ordenación forestal	Bosques	Subdirección de gestión ambiental	587.085.400	431.753.504
Planificación ambiental en cuencas hidrográficas.	Planes de ordenación y manejo de cuenca hidrográficas	Subdirección de gestión ambiental	87.000.000	70.991.285

<sup>19</sup> "Informe de Gestión 2018". Corporación Autónoma Regional del Cauca. Febrero de 2019.

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Planificación del manejo de los complejos de humedales alto andino	Humedales	Subdirección de gestión ambiental	122.350.680	117.111.616
Conocimiento, uso y manejo adecuado de los suelos.	Suelos	Subdirección de gestión ambiental	188.500.000	180.944.282
Conservación y manejo de flora y fauna silvestre	Fauna	Subdirección de gestión ambiental	116.121.184	98.593.299
Restauración y recuperación de los ecosistemas y la biodiversidad	Reforestación	Subdirección de gestión ambiental	828.344.815	742.116.028
Recuperación y conservación de los ecosistemas y áreas de interés terrestres y marino costeras, y la biodiversidad	Biodiversidad (recursos genéticos)	Subdirección de gestión ambiental	173.850.000	132.600.398
Validación de procesos de conservación y manejo sostenible de los ecosistemas, áreas protegidas y de interés ambiental, terrestres y marino costeros	Bosques	Subdirección de gestión ambiental	93.670.000	89.670.000
Ordenación y reglamentación del recurso hídrico	Aguas	Subdirección de gestión ambiental	663.674.585	617.454.328
Planes de manejo del recurso hídrico subterráneo	Aguas	Subdirección de gestión ambiental	97.139.535	25.515.274
Gestión de la calidad del agua	Aguas	Subdirección defensa del patrimonio	14.644.071.300	10.064.929.315
Conocimiento y asesoría en la adaptación al cambio climático y medidas de adaptación al cambio climático y medidas de mitigación	Cambio climático	Subdirección de gestión ambiental	1.609.501.789	1.572.739.989
Gestión del riesgo de desastres e inclusión del componente ambiental en los POT.	Prevención de desastres y amenazas naturales	Subdirección defensa del patrimonio	9.770.793.409	9.650.023.721
Licenciamiento, permisos y autorizaciones ambientales	Licencias ambientales	Subdirección de gestión ambiental	261.687.600	259.540.446
Mejoramiento ambiental urbano	Mejoramiento ambiental de espacio publico	Subdirección defensa del patrimonio	224.800.000	172.813.144

<b>Nombre de proyecto</b>	<b>Temática</b>	<b>Dependencia</b>	<b>Valor</b>	<b>Inversión ejecutada</b>
Mejoramiento y regulación de fuentes generadoras de emisiones de gases y ruido, en corredores y áreas industriales	Aire	Subdirección de gestión ambiental	365.170.000	362.361.459
Prácticas y tecnologías amigables con el medio ambiente en sistemas productivos y extractivos.	Técnicas y prácticas ambientales alternativas	Subdirección de gestión ambiental	500.495.295	361.509.645
Protección y vigilancia de los recursos naturales.	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección defensa del patrimonio	379.224.000	319.685.380
Seguimiento y control de los recursos naturales.	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección defensa del patrimonio	632.950.000	607.096.777
"administración y defensa del patrimonio ambiental desde las dinámicas territoriales"	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Dirección general	3.743.824.071	2.861.988.189
Recuperación de los ecosistemas estratégicos y las áreas de interés ambiental, con enfoque diferencial, en territorios de los grupos étnicos	Seguimiento, protección y control de los recursos naturales	Subdirección de gestión ambiental	490.400.000	434.730.447
Fortalecimiento de la educación ambiental en el marco de la cultura ambiental y la participación ciudadana.	Educación ambiental	Dirección general	296.650.000	295.884.563
Administración del talento humano, los recursos físicos y tecnológicos corporativos	Fortalecimiento institucional (CRC)	Subdirección administrativa	1.636.172.326	1.556.353.013
Gestión de la eficiencia y la eficacia para el desempeño y la comunicación corporativa.	Fortalecimiento institucional (CRC)	Secretaría general	506.976.000	461.419.171
Gestión jurídica para la administración y defensa de los recursos naturales y el ambiente.	Fortalecimiento institucional (CRC)	Oficina asesora jurídica	426.667.740	424.765.536
Estrategias para el mejoramiento de los ingresos corporativos.	Fortalecimiento financiero (CRC)	Subdirección financiera	526.300.000	463.636.750

Nombre de proyecto	Temática	Dependencia	Valor	Inversión ejecutada
Zonificación ambiental y cierre de la frontera agrícola en el marco del acuerdo final en un municipio piloto del departamento del cauca	Ordenamiento ambiental territorial	Oficina asesora de planeación	379.418.692	271.831.498
Sistema de monitoreo hidro climático con componente tecnológico para el análisis de las variables de interés en la gestión del sistema de alertas tempranas ante las amenazas por inundación y avenida torrencial en el municipio de Popayán departamento del cauca	Prevención de desastres y amenazas naturales	Subdirección defensa del patrimonio	95.000.000	95.000.000
Fortalecer el desarrollo del sistema regional de áreas protegidas del macizo colombiano y su plan operativo 2016 -2026 a través de la implementación de acciones tendientes a desarrollar el plan operativo SIRAP-macizo para el año 2019.	Biodiversidad (recursos genéticos)	Subdirección de gestión ambiental	124.920.319	124.920.318

Fuente: archivos de informe de gestión 2019.<sup>20</sup>

### Consolidación de Entrevistas (Documentos Anexos)

Además de las respuestas obtenidas se encontró que más del 80% de proyectos son liderados por empleados de Libre Nombramiento y Remoción y en Provisionalidad.

Aproximadamente el 20% son administrados desde el inicio hasta el fin por empleados de carrera

<sup>20</sup> "Informe de Gestión 2019". Corporación Autónoma Regional del Cauca. Febrero de 2020.



administrativa.

En cuanto a la anterior información, es importante aclarar la diferencia que podría aportar a la investigación, así:

El empleado público puede ser de varios tipos<sup>21</sup>:

De carrera administrativa, es decir, vinculado después de haber superado un concurso de méritos y un periodo de prueba;

Provisional, si desempeña transitoriamente un empleo clasificado de carrera sin haber presentado concurso ante entidad competente, con derechos de empleado público pero sin derechos de carrera.

De libre nombramiento y remoción, que como su nombre lo indica libremente se nombra y se retira, en virtud de la facultad discrecional del nominador para proveer sus empleos de dirección y confianza, y quienes administren valores, dineros y/o bienes.

Aparentemente la asignación de los proyectos tiene cierta relación con el perfil de los funcionarios a cargo, pero no es una regla general. Se tiene la percepción entre los funcionarios que entre más independiente sea una entidad más estrecha será la relación entre la idoneidad de los perfiles y las tareas y proyectos encomendados.

En general la experiencia de los funcionarios en cuestión de tiempo incluye de manera radical en su percepción acerca de la efectividad en la gestión de proyectos en la corporación. Esto sin duda alguna tiene una gran influencia en el desarrollo de los proyectos, ya que

---

<sup>21</sup> HERRERA M. MÓNICA L., 2016. "Concepto 4701 de 2016 Departamento Administrativo de la Función Pública". Tomado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69494>

intervienen distintos tipos de autoridad y de experiencia frente a una labor específica.

Asimismo, se encuentra que no siempre hay una regla establecida para conservar la continuidad en líneas de proyectos que podrían contribuir a mantener una percepción clásica en conjunto con la actualización de los actores líderes de los proyectos, esto pues se evidencia que no siempre el mismo equipo de personas lideran las líneas temáticas de los proyectos, aparentemente influenciado por intereses, percepciones u obligaciones externas del cuerpo directivo.

La participación de los administradores de proyectos desde distintos roles podría haber mitigado el aspecto anterior, ya que los funcionarios generalmente manifestaron que, si bien no siempre estuvieron liderando los proyectos, podían estar contribuyendo al cumplimiento de metas y actividades propuestas para el logro de los objetivos planteados desde el inicio.

Hay distintas percepciones acerca del grado de madurez de la implementación de políticas de gestión de proyectos, así como de la implementación de técnicas de gestión de proyectos, es muy variable, pero se encuentra una concordancia entre el tipo de vinculación y la opinión al respecto. Generalmente los funcionarios de carrera administrativa perciben un menor grado de madurez en estos aspectos, mientras que los funcionarios que no atravesaron un proceso de concurso de méritos para ser nombrados en sus cargos visualizan un alto nivel de efectividad, eficiencia y eficacia en estos procesos. La misma distinción se encuentra en cuanto a la opinión de si existe alguna brecha entre la Misión de la entidad y la sinergia de los proyectos establecidos en el plan de acción.

En un grado menor, pero con cierta similitud se encuentran discriminadas las opiniones acerca de los factores que inciden en el logro de los objetivos de los proyectos de la entidad. Por

un lado, se alcanzan a mencionar aparentes intereses externos a la Corporación, así como responsabilidades adquiridas por posicionamientos en cargos y distintas otras atribuciones.

En la parte tecnológica, se entiende de las entrevistas realizadas que el aplicativo Gestor V2 tiene una gran influencia y potencial sobre la administración y seguimiento a los proyectos. Aunque pueden manipularse ciertos aspectos documentales en el software este definitivamente permite y sostiene un control más avanzado que si no existiera.

En cuanto a las propuestas para mitigar las fallas acaecidas en la deficiente ejecución de proyectos no se encuentran datos muy reveladores, puede mejorarse tanto en presupuesto, como en capacitación y en aislamiento de factores externos a la misión de la entidad.

### **Revisión Documental – Actos Administrativos**

Como punto de partida se toma el Acto Administrativo referente a la publicación del Mapa de Riesgos de la Oficina Asesora de Planeación y su respectivo anexo<sup>22</sup>, área encargada de orientar y supervisar la ejecución operativa y financiera de los proyectos. Entre los principales posibles factores de afectación al cumplimiento de objetivos están:

Inadecuada comunicación organizacional:

Zona de Riesgo Alta: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir.

---

<sup>22</sup> Resolución No. 0142, Corporación Autónoma Regional del Cauca. Tomado de [http://www.CRC.gov.co/images/pdf/\\_authcolocetid314part8773.pdf](http://www.CRC.gov.co/images/pdf/_authcolocetid314part8773.pdf)

### Controles

Aprobación, socialización y aplicación del plan de comunicación.

Implementación adecuada de los procedimientos.

Opción de Manejo: Reducir el Riesgo.

### Acciones

Aprobar y ejecutar el plan de comunicaciones

Aplicar los procedimientos definidos desde comunicaciones

### Indicadores de Control

Plan de comunicaciones aprobado y en ejecución

Procedimientos implementados con registros

No adelantar las respectivas revisiones por la dirección

Zona de Riesgo Extrema: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o

Transferir

### Controles

Implementar el procedimiento de revisión por la dirección

Opción de Manejo: Reducir el Riesgo.

### Acciones

Socializar las acciones que se obtengan como producto de las

revisiones por la dirección y que deben ser implementadas por el proceso correspondiente

#### Indicadores de Control

Acciones socializadas por el SIG a los responsables de su ejecución / Acciones definidas de acuerdo con las revisiones por la Dirección

Cambio de directrices gerenciales desconociendo las acciones que se deban implementar en el marco de los procedimientos, responsabilidades y competencias derivadas del diagnóstico ambiental territorial.

Zona de Riesgo Moderada: Asumir el Riesgo, Reducir el Riesgo

#### Controles:

Seguimiento por parte del Representante de la Alta Dirección y el equipo para que se realicen adecuadamente las Revisiones por la Dirección.

Opción de Manejo: Reducir el Riesgo.

#### Indicadores de Control

Informes realizados a la dirección por el Jefe OAP / Total informes presentados por los profesionales responsables.

### Inadecuada formulación de los instrumentos de planificación

Zona de Riesgo Alta: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir

Controles:

Coordinación con los procesos misionales, incluyendo las Direcciones Territoriales, para la formulación de los instrumentos de Planificación.

Revisión y ajuste permanente a los instrumentos de planificación.

Opción de Manejo: Reducir el Riesgo.

Indicadores de Control:

Propuestas de ajuste a los Instrumentos de planificación.

### Debilidad en la formulación y gestión de proyectos de cooperación

Zona de Riesgo Alta: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir

Controles:

Formular plan de trabajo definiendo estrategias para el fortalecimiento de la formulación y gestión de proyectos de cooperación.

Opción de Manejo: Reducir el Riesgo.

Indicadores de Control:

## Porcentaje del plan de trabajo implementado

### Incumplimiento de las metas institucionales

Zona de Riesgo Extrema: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir

#### Controles:

Formulación participativa de los instrumentos de planificación.

Realizar seguimiento de la ejecución físico financiera de los instrumentos de planificación (PGAR-PA-POAI-Planes Dependencias)

### Construcción y seguimiento de indicadores institucionales.

Opción de Manejo: Reducir el Riesgo.

#### Indicadores de Control:

Instrumentos de planificación formulados y actualizados.

4 informes de seguimiento.

14 Acuerdos de gestión elaborados

Indicadores institucionales construidos con seguimiento.

De igual manera se encuentra pertinente relacionar los resultados de consulta acerca de

los lineamientos principales establecidos y promulgados por la Oficina Asesora de Planeación en cuanto a la gestión de proyectos, la cual además de los datos de identidad de los mismos contiene (a destacar):

Estrategias y Clasificación

Descripción

Justificación

Antecedentes

Problema

Estrategias de Solución

Objetivos

Resultados y Análisis

Marco Lógico

Ponderación de Resultados

Sostenibilidad y Efectos Multiplicadores del Proyecto

Monitoreo, evaluación, sistematización y responsabilidad

Cronograma



## Discusión

Siendo este documento un análisis guiado, es pertinente abordar de manera progresiva los resultados expuestos con el fin de construir el derrotero que se pretende como producto de análisis del mismo.

### Gestión del Riesgo

Según la literatura que relaciona las actividades para la gestión del riesgo, encontramos básicas instrucciones secuenciales para la integración de los riesgos en la gestión de proyectos, así<sup>23</sup>:

Planificar la Gestión de los Riesgos: El proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

Identificar los Riesgos: El proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características.

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: El proceso de priorizar riesgos para análisis o acción posterior, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos.

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: El proceso de analizar numéricamente el

---

<sup>23</sup> Mitrotti, S. (2016). Análisis del riesgo en la Gestión de proyectos. Ciudad de Panamá, 2016.

efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

Planificar la Respuesta a los Riesgos: El proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Controlar los Riesgos: El proceso de implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.

Con la relación de riesgos listados frente a los responsables de la gestión de proyectos en la Corporación Autónoma Regional del Cauca, encontramos parámetros estándares con diferencias básicas pero que, en última instancia crean un entorno de control frente a las amenazas detectadas.

Según Redondo D. Fernando los riesgos pueden ser minimizados mediante la implementación de medidas de control, transferir los riesgos; gestionar la totalidad de los riesgos y monitorizar de manera automática a través de herramientas que pueden ser informáticas.<sup>24</sup>

Importante es recalcar que a pesar de que existen dos riesgos en zona extrema, el tratamiento para todos es “Reducir el Riesgo”. Sería considerable que a pesar de que se confronta como una opción de manejo aceptable para la entidad, existen otras opciones que podrían establecer un abordaje más práctico y efectivo, sobretodo para aquellos cuya probabilidad los

---

<sup>24</sup> AGERS, FERMA, & Mapa de Riesgos y desarrollo del ERM, R. no transferidos y sus posibles soluciones (Noviembre, 2016. M. (2016). *Mapa de riesgos y desarrollo del ERM: riesgos no transferidos y sus posibles soluciones*. Spain, Europe: AGERS. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.D52BA95D&lang=es&site=eds-live&scope=site>. Pág. 4.

pone en el sector rojo de la gestión de riesgos<sup>25</sup>:

*Ilustración 6 Mapa semántico de Probabilidad / Importancia*

<b>PROBABILIDAD</b>	<b>Muy alta</b>					
	<b>Alta</b>					
	<b>Media</b>					
	<b>Baja</b>					
	<b>Muy baja</b>					
		<b>Muy baja</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>
		<b>IMPORTANCIA</b>				

Fuente: [http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/mapa\\_de\\_riesgos\\_19\\_06\\_13.pdf](http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/mapa_de_riesgos_19_06_13.pdf)

Teniendo en cuenta lo anterior, se establece una falencia por cuanto se deberían usar también tratamientos como Evitar el Riesgo, acción encaminada en aunar esfuerzos previos para definitivamente evitar su materialización, o bien Compartir o Transferir, lo cual establece enlaces con otras organizaciones para que no solo no se materialice en la institución, sino que nunca se genere<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> RODRÍGUEZ, Manuel; PIÑEIRO, Carlos; LLANO, Pablo. "Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos". Atlantic Review of Economics – 2nd Volume - 2013

<sup>26</sup> GRILLO, R. Fernando. "Guía de la Administración del Riesgo". Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018. Pág. 22.

## Orientaciones Generales de la Gestión de Proyectos en la Entidad

Tras analizar las directivas propuestas desde la vigencia 2016, la entidad abarca todo lo necesario para la orientación en la ejecución de proyectos.

No obstante, lo anterior, cabe destacar el apartado acerca de Sostenibilidad y Efectos Multiplicadores del Proyecto, lo cual cita:

**“Sostenibilidad del proyecto:** *Definir la posibilidad de continuidad de sus efectos positivos, una vez ha terminado su ejecución y ha cesado la ayuda externa. La sostenibilidad de un proyecto se debe argumentar demostrando que se garantiza la aplicación de criterios y el logro en condiciones tales como: apropiación del proyecto, capacidad organizacional y al autonomía financiera, compatibilidad de las acciones planteadas con la cultura y condicione socioeconómicas, los impactos ambientales positivos, el impacto estructural positivo del proyecto en el ámbito político.*

**Efectos Multiplicadores.** *Son la posibilidad de replicar acciones del proyecto, difundir información y reproducir resultados para extender el impacto del proyecto. Los efectos multiplicadores se deben garantizar incluyendo en el proyecto conceptos y métodos que motiven a la población y a los actores que no son sus partícipes directos, a desarrollar aún por sus propios medios, las propuestas y las acciones propias del proyecto.<sup>27</sup>”*

---

<sup>27</sup> MOLANO, Sonia L. “GUIA DE FORMULACION DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE ACCION”. Corporación Autónoma Regional del Cauca, 2016.

Dada la orientación de la misión de la entidad hacia el desarrollo sostenible de la región, este aparte se compone como un potenciador de los proyectos hacia el horizonte del core del negocio de la entidad, dando así pie para influenciar por lo menos en delimitar la temática de la gestión de los proyectos sin perder horizonte de la misión.

### **Administración de los Proyectos**

Singularmente se deben explorar dos ideas. La primera es que a las personas a quienes se les da autoridad sobre los proyectos aceptan esa responsabilidad y son los principales actores sobre los resultados que encuentren y los recursos que gasten. Estas personas en la posición de liderazgo tendrán mejor éxito si pueden en realidad administrar los proyectos y orientarlos. La segunda idea se centra en la relación que existe entre las actividades de administración y el liderazgo, La administración es la aplicación del intelecto a las funciones de planear, dirigir, organizar, distribuir, controlar y coordinar. El liderazgo es el arte de influenciar a los otros para que ayuden a cumplir los objetivos deseados. El liderazgo no es administrar ni tampoco ninguna ciencia, puede ser aprendido y se orienta a las metas. También ve solamente individuos identificables, gente con rostro y nombre<sup>28</sup>.

Este concepto demuestra que el liderazgo que se obtiene a partir de la administración continua de un proyecto puede afectar los resultados del mismo, más aún cuando se interrumpe dicha continuidad por intereses externos y ajenos a la misión de cualquier entidad.

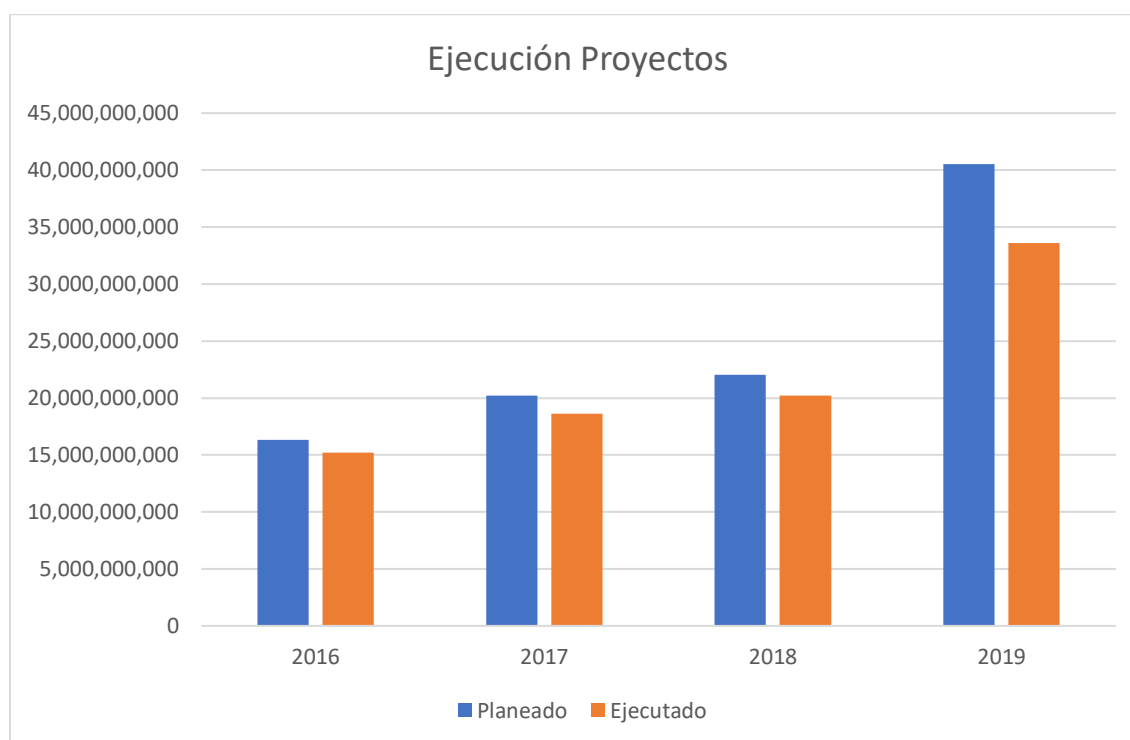
---

<sup>28</sup> Richman, L. (2006). Improving Your Project Management Skills. AMACOM.

## El Impacto evidenciado en la Medición de Ejecución

En las tablas 1 a 4 se detalla la medición real en una metodología actualizada para el pesaje del avance financiero del proyecto, de lo cual se extrae:

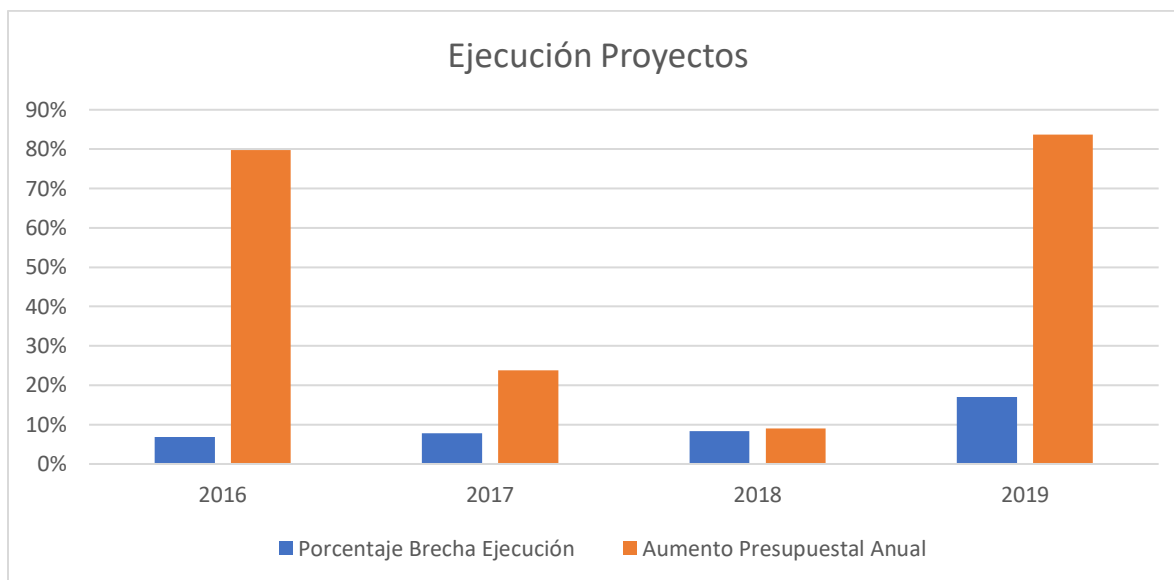
Gráfico No. 1. Presupuesto Planeado vs Presupuesto Ejecutado



Fuente: elaboración propia.

Se puede ver claramente un incremento en la brecha de ejecución en la vigencia 2019 que particularmente tiene un incremento significativo en presupuesto de inversión, sin embargo, aparentemente esto no tiene correlación directa entre sí, tal como se puede apreciar a continuación:

Gráfico No. 2. Brecha Ejecución vs Aumento Presupuestal Anual



Fuente: elaboración propia.

Encontramos un aumento progresivo en el porcentaje de ejecución, sin embargo, el aumento presupuestal no parece incidir de manera directa en estos resultados. Siendo estos valores de tipo porcentual, podemos inferir que la cantidad de presupuesto a ejecutar no significa necesariamente de por sí una dificultad para la gestión de los proyectos.

Por otro lado, encontramos que la vigencia 2019 tuvo además de una brecha mayor, un aumento considerablemente superior frente a los de las otras vigencias, año en el cual se dio inicio a un nuevo período de administración en la Corporación (2019-2022) precedido por las elecciones a Presidencia y Congreso, lo cual además de contar con la dificultad anunciada anteriormente respecto de la obligación de preparación de proyectos para el cuatrienio, tiene una particularidad política socialmente aceptada referente a los cambios en los gabinetes y de los consejos directivos.

En esa oportunidad la asamblea corporativa tiene como función elegir como integrantes del Consejo Directivo de la Corporación a dos (2) representantes del sector privado para períodos de tres (3) años y a cuatro (4) alcaldes de los municipios de su jurisdicción para períodos de un (1) año por el sistema de cociente electoral.

En conjunto con esto se encuentra que el consejo directivo está conformado por:<sup>29</sup>

- a. El Gobernador del Departamento del Cauca o su delgado, quién lo presidirá.
- b. Un Representante del Presidente de la República.
- c. Un Representante del Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.
- d. Los Cuatro (4) Alcaldes de los Municipios de la jurisdicción de la Corporación, elegidos por la Asamblea Corporativa para períodos de un (1) año por el sistema de cociente electoral, de manera que queden representadas las diferentes subregiones de la jurisdicción de la Corporación.
- e. Dos (2) Representantes del sector privado, elegidos por la asamblea corporativa para períodos de tres (3) años.
- f. Dos (2) representantes de la entidades sin ánimo de lucro, que tengan su domicilio en el Departamento del Cauca, y cuyo objeto principal sea la protección del medio ambiente y los recursos naturales renovables, para un período de tres (3) años, elegidos por ellos mismos.
- g. Un (1) Representante de las comunidades indígenas o etnias tradicionalmente asentadas en el territorio de jurisdicción de la Corporación, elegido por ellas mismas, para un período de tres años.

---

<sup>29</sup> Acuerdo No. 001 Asamblea Corporativa CRC, Título III, Artículo 23, página 12. 2008.



h. Un (1) representante de las comunidades negras tradicionalmente asentadas en el territorio de jurisdicción de la Corporación, elegido por ellas mismas para un período de tres (3) años.

Aquí se encuentra un factor que aparentemente puede determinar de manera indirecta la orientación y éxito en la ejecución de proyectos sobre todo cuando se realiza un cambio de administración. Es la asamblea corporativa, acumulada de servidores forjados en campañas políticas conexas a las elecciones de presidencia pero más a las de congreso, en donde se establece un patrimonio político para las campañas que permiten mantener el control según se van relacionando las alianzas entre los distintos grupos arriba mencionados, el sector privado posible beneficiario de contratos, la comunidad afroamericana en búsqueda de progreso e inversión local categórica al igual que las comunidades indígenas, todos ellos surten un evento de elección de un director en la más evidente tendencia de todo o nada, ya que muy irregularmente se ve una no unanimidad en esta selección, lo que denota un compromiso de parte del director posesionado para con sus electores, a través de los cuales se empezarán a ocupar las plazas más importantes en la entidad.

Sin entrar en detalle de evaluación de idoneidad en estas selecciones, se hace evidente la presencia de una fuerza imponente en la determinación de los líderes de cada proceso, y a pesar de que en algunas ocasiones muchos profesionales pueden tener el control operativo de los proyectos, puede ocurrir que las directrices de personal sin experiencia específica en la entidad generen impases que dificulten la correcta ejecución de los planes y programas establecidos cuatrienalmente. En la vigencia inicial del cuatrienio, solo el 15% del cuerpo directivo permaneció intacto, porcentaje que incluyó solo al nivel asesor, no al de subdirectores o jefes de oficina, siendo que en las vigencias medianeras la permanencia es superior al 60% según vayan

evolucionando las alianzas de partidos políticos que sostienen el engranaje del sistema que conlleva al direccionamiento político de la entidad.

A pesar de que la idoneidad se pudiera mostrar a través de sustentos en un Curriculum Vitae, también es importante mencionar que nadie cuestiona al conocimiento como motor de desarrollo humano. La economía, la salud, la comunicación, la vida cotidiana están condicionadas por el control y acceso a la ciencia y a la tecnología. Sin embargo, no hay acuerdos generales acerca de la clase de políticas que deben implementarse a fin de garantizar tanto el desarrollo cognoscitivo como el bienestar común. Para autoras como S. Jassanof, la respuesta a este problema está en el desarrollo de modelos de participación pública ad hoc. Pero la propia participación ciudadana tiene múltiples aristas que tampoco han sido bien analizadas; tales como la necesidad de cultura científico-tecnológica ciudadana, el papel del ciudadano frente a los expertos, el papel de los expertos frente a la sociedad, las responsabilidades del Estado frente a los ciudadanos, ...en fin, la ciencia y la tecnología en el seno de las democracias contemporáneas<sup>30</sup>.

Lo anterior denota singularmente una claridad en la realidad de la administración de los planes, programas y proyectos de la Corporación, como en muchas otras entidades públicas, el cumplimiento de los perfiles es fácilmente alcanzable en una dinámica política de conservación del poder administrativo, lo cual no siempre responde a experticia, máxime cuando de ejecución de proyectos ambientales se trata.

---

<sup>30</sup> RAMÍREZ, Sandra L. "Conocimiento y democracia: expertos y experticia en los procesos de socialización del conocimiento". Página 96. Revista Península vol.1 no.1 Mérida mar./jun. 2006.

## Conclusiones y Recomendaciones

El manejo que se le da a los riesgos puede ser algo realizado como requisito formal, lo que a su vez abre posibles brechas para la materialización de amenazas y los mismos riesgos. El análisis de riesgos en la entidad debe ser a profundidad abarcando más de un tratamiento en aquellos casos que el riesgo se sitúa en zona roja en el mapa.

La Sostenibilidad de los Proyectos, brinda un soporte en el entorno temporal de ejecución de los proyectos, lo cual definitivamente se clasifica también como un factor positivo de afectación a los resultados de los proyectos ejecutados, no solo a nivel de cumplimiento sino también de orientación temática de resultados. Se concluye que se ha tenido en cuenta de manera exhaustiva para brindar los lineamientos requeridos a los responsables de proyecto y podría ser un foco de análisis en otras entidades dependiendo de la misión de cada una de ellas.

Los Efectos Multiplicadores de los proyectos, al igual que la sostenibilidad de los mismos, brindan el acceso a la red de bienestar que también está compuesta en la misión de la entidad, por lo que los primeros se constituyen también como un factor positivo de afectación a los resultados de proyectos ejecutados.

La sinergia que debe existir entre el actuar de las entidades viene orientado por la correcta

manipulación de recursos y la alineación de metas frente al Plan de Desarrollo Nacional. En caso de no existir el enlace donde corresponda entre entidades, se pueden generar varios factores de afectación al resultado de proyectos, tales como recurrencia de actividades, ineficiencia en el uso de recursos, alteración de resultados externos previos con la ejecución de los proyectos internos, etc.

Es preponderante la influencia que ejerce la continuidad de los proyectos y los equipos de trabajo que van generando experiencia y habilidades explícitas para acarrear de mejor manera la administración y ejecución de un proyecto, esto es aplicando la eficiencia, efectividad y eficacia.

## Referencias

- A. Cabana. Gestión de proyectos, Diciembre 2019. *Norma GTC-ISO 21500:2013 y PMBOK: Una breve revisión de la literatura*. Ingeniare, Año 15, No. 27.
- Abraham, Akampurira, 2014. *"Project Planning and Management, An aspect of Development. Anchor Academic Publishing"*. Editorial Hamburgo.
- Agers, Ferma, 2016. *Mapa de Riesgos y desarrollo del ERM, R. no transferidos y sus posibles soluciones*. España  
<http://search.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.D52BA95D&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Aguilar F. Luis. Septiembre-Diciembre 2020. *"Modernidad, Racionalidad, Efectividad: en conmemoración de Max Weber"*. Espiral Estudios sobre Estado y Sociedad, Vol. XXVII No. 78, Mayo-Agosto, No. 79,.
- Arain, Faisal Manzoor, 2014. *Construction Project Management Research Compendium*. Nova Publishers. Nueva York.
- Chaux Mosquera, Juan José, 2017. "Guía para el diligenciamiento del formato de presentación de proyectos a la CRC. Popayán.
- Chiavenato, Idalberto, 2006. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. Mc. Graw Hill, México.
- "El papel del proyecto en el ciclo de las inversiones públicas"* (Presentación), tomado de:  
[http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/9176c05ea2044cdd2c512b1d577740cb/Formulacion\\_ejecucion\\_proyectos.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/9176c05ea2044cdd2c512b1d577740cb/Formulacion_ejecucion_proyectos.pdf)

Fernandez, Manuel, Sanchez, José C, 2006. “*Eficacia Organizacional, Concepto, Desarrollo y Evaluación*”. Editorial Diaz de Santos.

*Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK) – Cuarta Edición*. Project Management Institute, 2008.

Grillo, R. Fernando, 2018. “*Guía de la Administración del Riesgo*”. Departamento Administrativo de la Función Pública.

Guevara, Jesús Hernán, *Resolución No. 0134 del 10 de abril de 2007*. Corporación Autónoma Regional del Cauca – Dirección General.

Huaquisto C., Samuel, 2016. “*Análisis de Eficiencia en Proyectos de Inversión Pública: Un Estudio de Caso en Proyectos Ejecutados por Administración Directa*”. Rev. Investig. Altoandin. Vol 1, Perú.

“*Las 10 mejores herramientas para la gestión de proyectos online*”,

<https://www.lancetalent.com/blog/las-10-mejores-herramientas-para-la-gestion-de-proyectos-online/>

"*Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos*". Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. Bogotá, Colombia, Agosto de 2013.

Martínez, Carlos, 2004. “*Modernización, Eficacia y Productividad*”. Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Colombia.

Maya, Juan Carlos, *Resolución No. 1090 del 24 de diciembre de 20004*. Corporación Autónoma Regional del Cauca – Dirección General.

Mazurkiewicz, Iris, 2019. “*Competencias gerenciales de gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa*” Revista Negotium, núm. 44 (año 15). Venezuela.

Mitrotti, S. 2016. *Análisis del riesgo en la Gestión de proyectos, Seminario internacional en la universidad de Panamá*; 21 y 22, junio, Ciudad de Panamá.

Molano, Sonia L., 2016. *“Guía de formulación de los Proyectos del Plan De Acción”*.

Corporación Autónoma Regional del Cauca.

Ramirez, Sandra L., 2016. *“Conocimiento y democracia: expertos y experticia en los procesos de socialización del conocimiento”*. Revista Península vol.1 no.1 Mérida mar./jun.

*“El concepto de eficacia organizativa y sus implicaciones en la teoría contingente o situacional”*. Revista Espacios.

<https://www.revistaespacios.com/a12v33n05/12330410.html>. 2012.

Richman, L., Amacom. Wienclaw, Ruth A. 2006. *Improving Your Project Management Skills*.

Research Starters: Business.

## Anexos

## Mapa de riesgos oficina asesora de planeación

Proceso	Riesgos	Valoración		Zona de riesgo	Controles	Opción de manejo	Acciones	Administración del riesgo		
		Probabilidad	Impacto					Responsable	Cronograma	Indicador de control
Planificación	Inadecuada comunicación organizacional	Possible (3)	Moderado (3)	A: zona de riesgo alta: reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir	Aprobación, socialización y aplicación del plan de comunicación	Reducir el riesgo	Aprobar y ejecutar el plan de comunicaciones Aplicar los procedimientos definidos desde comunicaciones	Responsable del sistema integrado de gestión	Anual en la aprobación y ejecución permanente	Plan de comunicaciones aprobado y en ejecución
	No adelantar las respectivas revisiones por la dirección	Casi seguro (5)	Moderado (3)	E: zona de riesgo extrema: reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir	Implementar el procedimiento de revisión por la dirección	Reducir el riesgo	Socializar las acciones que se obtengan como producto de las revisiones por la dirección y que deben ser implementadas por el proceso correspondiente	Responsable del sistema integrado de gestión	Según revisiones adelantadas	Acciones socializadas por el SIG a los responsables de su ejecución / acciones definidas de acuerdo con las revisiones por la dirección



Proceso	Riesgos	Valoración		Zona de riesgo	Controles	Opción de manejo	Acciones	Administración del riesgo		
		Probabilidad	Impacto					Responsable	Cronograma	Indicador de control
	Cambio de directrices gerenciales desconociendo las acciones que se deban implementar en el marco de los procedimientos, responsabilidades y competencias derivadas del diagnóstico ambiental territorial.	Raro (1)	Moderado (3)	M: zona de riesgo moderada: asumir el riesgo, reducir el riesgo	Seguimiento por parte del representante de la alta dirección y el equipo para que se realicen adecuadamente las revisiones por la dirección.	Reducir el riesgo	Realizar informes de seguimiento a la ejecución de los elementos que componen la ejecución del adecuado diagnóstico ambiental (de acuerdo con informes de seguimiento físico, financiero, indicadores, informe de gestión) para mejora del desempeño institucional.	Jefe oficina de planeación	Permanente	Informes realizados a la dirección por el jefe OAP / total informes presentados por los profesionales responsables.
	Inadecuada formulación de los instrumentos de planificación	Posible (3)	Moderado (3)	A: zona de riesgo alta: reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir	Coordinación con los procesos misionales, incluyendo las direcciones territoriales, para la formulación de los instrumentos de planificación.	Reducir el riesgo	Realizar respectivamente acuerdo con el avance de formulación: convocatorias, talleres, directrices,	Profesional especializado de 2028-13 encargado de asuntos de planificación ambiental	PGAR: cada 10 años. PA: cada 4 años, POAI: anual del último trimestre del año a primer bimestre de la vigencia	Propuestas de ajuste a los instrumentos de planificación.

Proceso	Riesgos	Valoración		Zona de riesgo	Controles	Opción de manejo	Acciones	Administración del riesgo		
		Probabilidad	Impacto					Responsable	Cronograma	Indicador de control
					Revisión y ajuste permanente a los instrumentos de planificación.		solicitudes y seguimiento		siguiente. Observación: de existir requerimientos de actualización de cualquier instrumento de planificación éste se debe hacer en el momento solicitado.	
	Debilidad en la formulación y gestión de proyectos de cooperación	Posible (3)	Moderado (3)	A: zona de riesgo alta: reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir	Formular plan de trabajo definiendo estrategias para el fortalecimiento de la formulación y gestión de proyectos de cooperación.	Reducir el riesgo	Adelantar capacitación específica para desarrollo de habilidades articuladas con responsables de proyectos. Establecer base de datos de posibles fuentes de cofinanciación. Formular proyectos	Personal asignado al procedimiento de administración de proyectos	Semestral	Porcentaje del plan de trabajo implementado

Proceso	Riesgos	Valoración		Zona de riesgo	Controles	Opción de manejo	Acciones	Administración del riesgo		
		Probabilidad	Impacto					Responsable	Cronograma	Indicador de control
							que apliquen según requerimiento de las fuentes			
				E: zona de riesgo extrema:	Formulación participativa de los instrumentos de planificación.		Formulación de procedimiento de planes, programas y proyectos articulados ambiental asignado	Personal del	Informes bimensuales	Instrumentos de planificación formulados y actualizados.
Incumplimiento de las metas institucionales	Probable (4)	Catastrófico (5)	reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir		Realizar seguimiento de la ejecución físico financiera de los instrumentos de planificación (PGAR-PA-POAI-planes dependencias)	Reducir el riesgo	Dar a conocer al comité de dirección lineamientos, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planeación, de acuerdo con las metas de definidas y compromisos establecidos	Jefe oficina de planeación	Trimestral	4 informes de seguimiento.

Proceso	Riesgos	Valoración		Zona de riesgo	Controles	Opción de manejo	Acciones	Administración del riesgo		
		Probabilidad	Impacto					Responsable	Cronograma	Indicador de control
							Metas de las dependencias (planes de acción por dependencia) incluidas en los acuerdos de gestión.	Personal del procedimiento de planificación ambiental asignado	Elaboración de acuerdos de gestión: para 2014: primer semestre, a partir del 2015 en el primer trimestre. Actualización y ajuste según solicitudes.	14 acuerdos de gestión elaborados
					Construcción y seguimiento de indicadores institucionales.		Participación de líderes de proceso y/o responsables de proyectos en la construcción e implementación de indicadores institucionales.	Profesional especializado en la 2028-13 encargado de asuntos de indicadores	Formulación: primer trimestre de cada vigencia. Seguimiento cada trimestre.	Indicadores institucionales construidos con seguimiento.

## Entrevista Responsable de Banco de Proyectos

1. Nombre

Sonia Lourdes Molano

2. Cargo

Profesional Universitario – Carrera Administrativa

3. Perfil

Administradora de Empresas

4. ¿Desde hace cuánto es usted responsable del Banco de Proyectos de la CRC?

7 años y medio

5. ¿Ha contribuido a la gestión de proyectos de la entidad desde roles diferentes a este?

Si, en general el mayor tiempo ha sido como analista y asesora para los proyectos internos de la corporación, pero en otras ocasiones se han tenido que apoyar proyectos de manera directa.

También he participado en comités de dirección cuando se requiere un encargo de la Oficina Asesora de Planeación.

6. ¿Cuál es el grado de madurez que usted considera tiene la entidad en cuanto a implementación de políticas de gestión de proyectos?

La Corporación ha implementado muchas estrategias para el mejoramiento del proceso de todos los proyectos, tomando como base siempre la naturalidad de la mejora continua. El grado de madurez podría ser bastante subjetivo, sin embargo, teniendo en cuenta los esfuerzos realizados en este respecto, así como los resultados y evidencias de mejoras en los proyectos, es conveniente afirmar que el grado de madurez está al nivel de todos los esclarecimientos de necesidades y expectativas de los terceros sosteniendo una relación de todos los proyectos con la misión de la entidad.

7. ¿Cuál es el grado de madurez que usted considera tiene la entidad en cuanto a implementación de técnicas de gestión de proyectos?

Al haber empleado MGA y Marco lógico por ya más de 10 años en la Oficina Asesora Jurídica, considero que este nivel de madurez es avanzado. Todos los responsables y los asesores conocen muy bien la herramienta y cómo sacarle el mejor provecho desde el inicio hasta el fin y publicación de los resultados del plan de acción.

8. ¿Existe alguna brecha entre la Misión de la entidad y la sinergia de los proyectos establecidos en el plan de acción?

Todos los proyectos son evaluados frente a un norte institucional. Esto nos impide que existan proyectos por fuera de este alcance, sin embargo, pueden existir algunos proyectos estratégicamente creados para satisfacer alguna necesidad que no esté expresamente resuelta en la misión de la entidad.

9. ¿Qué factores considera usted inciden en el logro de los objetivos de los proyectos de la entidad?

Definitivamente existe un factor de capacidad de ejecución operativa, la cual tiene un sinnúmero de agentes externos. Nosotros somos una entidad ambiental, por lo que nuestro rango de operaciones abarca todo el entorno en nuestra jurisdicción. Esto implica que no solo existen limitaciones internas de personal sino que también nos enfrentamos continuamente a retos sociales, políticos y culturales, que vendrían siendo lo que más incide en la diferencia entre lo que uno espera y lo que uno obtiene.

10. ¿Cómo considera usted que el software usado para la gestión de proyectos en la entidad ayuda a dicha labor?

Desde la implementación de la segunda versión de Gestor todo ha ido facilitándose en este aspecto, la versión anterior era muy limitada y eso dificultaba la obtención de correctos indicadores que nos ayudaran en la mejora continua de la entidad.

11. ¿Qué propone usted para mitigar las fallas acaecidas en la deficiente ejecución de proyectos si es que ocurre?

Definitivamente lo principal es la mejor articulación con los demás actores en la región, tanto los políticos como los sociales, ya que esto afecta singularmente la ejecución de los proyectos.

De ahí en adelante, un sistema de capacitación continua puede ayudarnos a fortalecer el esquema que hemos definido para el inicio, seguimiento y evaluación de los proyectos.



**Entrevista Responsable proyecto Desarrollo administrativo, del talento humano y de la imagen corporativa.**

1. Nombre

Jorge Eliécer Jurado Sapuyes

2. Cargo

Subdirector Administrativo – Libre Nombramiento y Remoción

3. Perfil

Contador

4. ¿Desde hace cuánto es usted responsable del Proyecto?

2 años

5. ¿Ha contribuido a la gestión de proyectos de la entidad desde roles diferentes a este?

No, siempre pertenecí al área Asesora Jurídica.

6. ¿Cuál es el grado de madurez que usted considera tiene la entidad en cuanto a implementación de políticas de gestión de proyectos?

Bastante alto, considero que la Corporación lleva a cabo una excelente labor en lo que tiene que ver con la gestión de proyectos internos y externos.

7. ¿Cuál es el grado de madurez que usted considera tiene la entidad en cuanto a implementación de técnicas de gestión de proyectos?

Todos los esquemas impartidos para la ejecución de los proyectos son muy claros, por lo que diría que son bastante funcionales y en un nivel avanzado.

8. ¿Existe alguna brecha entre la Misión de la entidad y los objetivos planteados en el proyecto que usted administra?

No, desde el inicio la directriz es que todos los proyectos vayan enfocados hacia la misión institucional.

Teniendo en cuenta que los proyectos administrados por esta subdirección son de apoyo a la gestión institucional, contribuyen indirectamente a la misión de la entidad, sin embargo, siempre van enfocados en apoyar a los proyectos operativos y al funcionamiento mismo de la entidad.

9. ¿Qué factores considera usted inciden en el logro de los objetivos de los proyectos de la entidad?

Algunos funcionarios no cumplen fielmente las directrices otorgadas para la ejecución operativa y financiera de los proyectos, esto sin duda alguna genera dificultades y retrasos en algunas de las obras que tienen que ver con los resultados esperados y evidentemente es lo principal que incide en ello.

10. ¿Cómo considera usted que el software usado para la gestión de proyectos en la entidad ayuda a dicha labor?

Todo queda debidamente documentado en el aplicativo de los proyectos, por lo cual me parece que se tiene un control muy adecuado de las actividades realizadas y el alcance de las mismas.

También la parte financiera es bastante controlada y documentada, por lo cual me parece que eso ayuda bastante en la gestión de los proyectos.

11. ¿Qué propone usted para mitigar las fallas acaecidas en la deficiente ejecución de proyectos si es que ocurre?

Jornadas de concientización hacia los funcionarios para que todo funcione como un relojito, que cada pieza aporte lo que debe aportar en el momento en que lo debe aportar hará que todos los proyectos fluyan de una manera óptima.

**Entrevista Responsable proyecto Gestión para la recuperación, conservación y protección de las poblaciones de la fauna silvestre.**

1. Nombre

Holman Raúl Gaitán

2. Cargo

Profesional Especializado – Carrera Administrativa

3. Perfil

Ingeniero Ambiental Especialista en Gestión del Riesgo

4. ¿Desde hace cuánto es usted responsable del Proyecto?

4 años

5. ¿Ha contribuido a la gestión de proyectos de la entidad desde roles diferentes a este?

Si, en algunas ocasiones es el subdirector quien queda responsable de los proyectos de este tipo y uno es solo operativo, contribuye a las actividades del proyecto, pero no a su administración cuando está en ese rol.

6. ¿Cuál es el grado de madurez que usted considera tiene la entidad en cuanto a implementación de políticas de gestión de proyectos?

La corporación aún tiene un largo camino por recorrer en cuanto a la gestión de proyectos, hay varias cosas que fallan por lo que pienso que el nivel de madurez de la gestión de cualquier tipo de proyecto, no solo los operativos como el que yo administro actualmente sino también los administrativos, es medio-bajo. Sería importante aclarar que esto puede variar de proyecto a proyecto, es decir, en algunos se nota la continuidad y la mejora continua, pero a veces se ven afectados y esto genera traumatismos considerables.

7. ¿Cuál es el grado de madurez que usted considera tiene la entidad en cuanto a implementación de técnicas de gestión de proyectos?

Las técnicas son buenas, el Marco Lógico está bastante ya documentado y todos lo entienden muy bien, el grado de madurez del uso de esta metodología es alto para todos los casos, sin embargo, no es ahí donde radica el problema sino en agentes externos a los proyectos que inciden en su operatividad.

8. ¿Existe alguna brecha entre la Misión de la entidad y los objetivos planteados en el proyecto que usted administra?

En los que yo he administrado, mientras los he administrado no. Pero he tenido experiencias en las cuales me he dado cuenta de que los objetivos no van estrictamente ligados a la misión de la entidad. Hay ciertos intereses en cada uno de los stakeholders que hacen desviar la aplicación de recursos, tanto físicos como financieros.

En papel claro, todos los proyectos apuntan a la misma dirección, pero aquellos funcionarios que tenemos experiencia en la entidad sabemos cuáles tienen nobles causas y cuáles no.

9. ¿Qué factores considera usted inciden en el logro de los objetivos de los proyectos de la entidad?

Las corporaciones son entidades con un presupuesto decente. La mayoría de funcionarios son muy antiguos y la mayoría de ellos no son de carrera administrativa. La vinculación de estos funcionarios ha sido en concordancia con los representantes políticos que en realidad administran este tipo de entidades, por lo que tienen que responder a los mismos cuando puedan. Por eso de vez en cuando cambian responsables de proyectos, porque no todos estamos dispuestos a maniobrar con los recursos como dictan las disposiciones del cuerpo directivo. Cuando eso ocurre no solo se afecta el propósito principal del objetivo, que a veces se maquilla en una redacción documental, sino que también se pierde la continuidad y con ella los esfuerzos para lograr una sostenibilidad ambiental adecuada.

10. ¿Cómo considera usted que el software usado para la gestión de proyectos en la entidad ayuda a dicha labor?

Si, es bastante bueno, pero también es de registros documentales, por lo que si se desea maquillar los resultados también es posible.

11. ¿Qué propone usted para mitigar las fallas acaecidas en la deficiente ejecución de proyectos si es que ocurre?

Independizar a los actores de los proyectos, aislarlos de cualquier interés diferente al de nuestra misión institucional, eso hará que todos los proyectos no solo digan que se enfocan en la actividad ambiental sino que de hecho también lo harán.

**Entrevista Responsable proyecto Regulación de la demanda y uso del recurso hídrico superficial y subterráneo.**

1. Nombre

Luis Carlos Martínez

2. Cargo

Profesional Universitario – Provisional

3. Perfil

Ingeniero Civil

4. ¿Desde hace cuánto es usted responsable del Proyecto?

1 año

5. ¿Ha contribuido a la gestión de proyectos de la entidad desde roles diferentes a este?

Si, uno trabaja en varios proyectos de la corporación, generalmente como operativo.

6. ¿Cuál es el grado de madurez que usted considera tiene la entidad en cuanto a implementación de políticas de gestión de proyectos?

Alto, siempre recibimos directrices claras y concisas frente a lo que el cuerpo directivo ha diseñado como hoja de ruta para alcanzar las metas institucionales pactadas en el Plan de Acción.



7. ¿Cuál es el grado de madurez que usted considera tiene la entidad en cuanto a implementación de técnicas de gestión de proyectos?

Alto, la Corporación cumple siempre con los más alto estándares en la gestión de proyectos orientados a la conservación del medio ambiente y la productividad orientada a una sostenibilidad asegurada para todos los actores en el departamento del Cauca.

8. ¿Existe alguna brecha entre la Misión de la entidad y los objetivos planteados en el proyecto que usted administra?

Quizás exista, pero es mínima, los informes de gestión demuestran una alta efectividad en el proceder de la entidad frente a los proyectos planteados. Esto también se evidencia en la rendición de cuentas anual que realiza el director frente a los actores políticos y sociales de la región.

9. ¿Qué factores considera usted inciden en el logro de los objetivos de los proyectos de la entidad?

Lo que más puede influir es la limitación de recursos, uno desearía que la inversión en materia ambiental fuera mayor, sin embargo aquí se aprovechan muy bien los recursos y se obtienen muy buenos resultados a través de la eficiencia y eficacia en todos nuestros métodos.

10. ¿Cómo considera usted que el software usado para la gestión de proyectos en la entidad ayuda a dicha labor?

El control es muy bueno, quizás debería ser una sola persona la que diligenciara y funcionara como medio entre el software y el administrador del proyecto, ya que no todos tienen las habilidades para manejarlo rápidamente y a veces quita mucho tiempo.

11. ¿Qué propone usted para mitigar las fallas acaecidas en la deficiente ejecución de proyectos si es que ocurre?

Aumentar el presupuesto, esto influenciará mucho los resultados.