

**FACTORES DE ÉXITO Y/O FRACASO DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN
SOCIAL PARA LA SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE
POPAYÁN, CAUCA**

LUIS FERNANDO MEDINA ASTUDILLO



**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN, CAUCA**

2023

**FACTORES DE ÉXITO Y/O FRACASO DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN
SOCIAL PARA LA SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE
POPAYÁN, CAUCA**

LUIS FERNANDO MEDINA ASTUDILLO

**Trabajo de investigación para optar al título de
Administrador de Empresas**

Director

Mg. FRANCISCO JAVIER GONZÁLEZ MEJÍA

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN, CAUCA**

2023

Nota de aceptación

Director

Jurado

Jurado

Popayán, noviembre de 2023

Contenido

	Pág.
Resumen	1
Introducción	2
1. Contextualización del Trabajo.....	3
1.1 Problematización	3
1.2 Justificación.....	9
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo General	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
2. Contextualización Teórica.....	13
2.1 Análisis Bibliométrico.....	13
2.1.1 Datos recogidos de bases de datos bibliográficas internacionales (SCOPUS)...	13
2.1.1.1 Procedimiento	14
2.1.1.2 Análisis de Palabras Clave	22
2.1.1.3 Análisis de Autores	25
2.1.2 Datos recogidos de bases de datos bibliográficas internacionales (WoS).....	29
2.1.2.1 Procedimiento	29
2.1.2.2 Análisis de Palabras Clave	38
2.1.2.3 Análisis de Autores	40

2.2	Marco Teórico	42
2.2.1	Proyectos exitosos	43
2.2.2	Inversión social.....	45
2.2.3	Factores críticos de éxito y/o fracaso	45
2.2.3.1	Factores clave de éxito en un proyecto según autores	47
2.2.3.1.1	Factores clave de éxito en la formulación de proyectos	47
2.2.3.1.2	Factores clave de éxito en la evaluación de proyectos	49
2.2.3.1.3	Factores clave de éxito en la gerencia de proyectos	49
2.2.3.2	Factores clave de fracaso según autores.....	54
2.2.3.2.1	Factores clave de fracaso en la formulación de proyectos.....	54
2.2.3.2.2	Factores clave de fracaso en la evaluación de proyecto	55
2.2.3.2.3	Factores clave de fracaso en la gerencia de proyectos.....	56
2.2.4	Proyectos para salud y protección y social	59
3.	Contextualización Metodológica.....	62
3.1	Limitaciones	62
4.	Resultados	64
4.1	Factores de éxito o fracaso identificados desde los autores	65
4.1.1	Factores de éxito o fracaso identificados en la fase de formulación desde los autores.....	65
4.1.1.1	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de formulación desde los autores	65
4.1.1.2	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades blandas identificados en la fase de formulación desde los autores	69
4.1.1.3	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de formulación desde los autores	70

4.1.2	Factores de éxito o fracaso identificados en la fase de evaluación desde los autores.....	71
4.1.2.1	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de evaluación desde los autores.....	71
4.1.2.2	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de evaluación desde los autores.....	73
4.1.2.3	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de evaluación desde los autores	74
4.1.3	Factores de éxito o fracaso identificados en la fase de gerencia desde los autores....	75
4.1.3.1	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de gerencia desde los autores	75
4.1.3.2	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de gerencia desde los autores	78
4.1.3.3	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a ética identificados en la fase de gerencia desde los autores.	81
4.2	Factores de éxito o fracaso identificados desde el contexto.....	82
4.2.1	Factores de éxito o fracaso identificados en la fase de formulación desde el contexto	82
4.2.1.1	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de formulación desde el contexto	82
4.2.1.2	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de formulación desde el contexto.	87
4.2.1.3	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de formulación desde el contexto.....	88

4.2.2	Factores de éxito o fracaso identificados en la fase de evaluación desde el contexto	89
4.2.2.1	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de evaluación desde el contexto	89
4.2.2.2	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de evaluación desde el contexto	92
4.2.2.3	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de evaluación desde el contexto.....	93
4.2.3	Factores de éxito o fracaso identificados en la fase de gerencia desde el contexto	94
4.2.3.1	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de gerencia desde el contexto.....	94
4.2.3.2	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de gerencia desde el contexto.....	97
4.2.3.3	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de gerencia desde el contexto.....	98
4.3	Relación de los factores de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto	100
4.3.1	Relación de los factores de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto en la fase de formulación	100
4.3.1.1	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de formulación desde los autores y el contexto.....	100
4.3.1.2	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de formulación desde los autores y el contexto.....	103
4.3.1.3	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a ética identificados en la fase de formulación desde los autores y el contexto en la fase de formulación.....	104

4.3.2	Relación de los factores de éxito y/o fracaso identificados desde los autores y el contexto en la fase de Evaluación	105
4.3.2.1	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de evaluación desde los autores y el contexto	105
4.3.2.2	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de evaluación desde los autores y el contexto	106
4.3.2.3	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a ética identificados en la fase de evaluación desde los autores y el contexto.....	108
4.3.3	Relación de los factores de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto en la fase de gerencia	109
4.3.3.1	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades técnicas identificados en la fase de gerencia desde los autores y el contexto.....	109
4.3.3.2	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades blandas identificadas en la fase de gerencia desde los autores y el contexto	111
4.3.3.3	Factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de gerencia desde los autores y el contexto	113
5.	Conclusiones	116
6.	Recomendaciones	118
7.	Lecciones Aprendidas	119
	Referencias Bibliográficas	120
	Anexos.....	124

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. Datos del DNP del año 2023 sobre proyectos en sectores sociales de Popayán..	
.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Datos del DNP del año 2023 sobre proyectos en el sector de la Salud y Protección Social en Popayán	7
Figura 3. Número de documentos encontrados a través de la fórmula de búsqueda	14
Figura 4. Documentos por país.....	15
Figura 5. Documentos de acceso abierto	16
Figura 6. Documentos por año	17
Figura 7. Documentos Artículos.....	18
Figura 8. Documentos en inglés & español.....	19
Figura 9. Documentos por subáreas	20
Figura 10. Documentos por palabra clave	21
Figura 11. Mapa bibliométrico etiquetado	23
Figura 12. Mapa bibliométrico de densidad	24
Figura 13. Mapa bibliométrico etiquetado en donde se presentan los autores analizados ...	26
Figura 14. Mapa bibliométrico de densidad etiquetado de los autores analizados.....	27
Figura 15. Diagrama de búsqueda en Scopus.....	28
Figura 16. Número de Documentos Por Ecuación Booleana	32
Figura 17. Número de Documentos de acceso abierto	31
Figura 18. Número de Documentos desde el año 2018 hasta el 2023.....	32
Figura 19. Formato de publicaciones desde 2018 hasta el 2023	33

Figura 20. Documentos en inglés & español desde 2018 hasta el 2023.....	34
Figura 21. Documentos por categorías desde 2018 hasta el 2023.....	35
Figura 22. Documentos por temas generales desde 2018 hasta el 2023	36
Figura 23. Documentos por temas micro desde 2018 hasta el 2023	37
Figura 24. Mapa bibliométrico etiquetado	38
Figura 25. Mapa bibliométrico de densidad	39
Figura 26. Mapa bibliométrico etiquetado en donde se presentan los autores analizados ...	40
Figura 27. Mapa de densidad etiquetado de los autores analizados	41
Figura 28. Documentos Seleccionados en Web Of Science.....	42

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de formulación desde los autores ..	68
Tabla 2. Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de formulación desde los autores...	70
Tabla 3. Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de formulación desde los autores	71
Tabla 4. Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de evaluación desde los autores	72
Tabla 5. Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de evaluación desde los autores	74
Tabla 6. Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de evaluación desde los autores	75
Tabla 7. Matriz de clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de gerencia desde los autores	77
Tabla 8. Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de gerencia desde los autores	80
Tabla 9. Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de gerencia desde los autores	82
Tabla 10. Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de formulación desde el contexto..	85

Tabla 11. Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo las habilidades blandas identificados en la fase de formulación desde el contexto ..	87
Tabla 12. Matriz de clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de formulación desde el contexto.....	89
Tabla 13. Matriz de clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de evaluación desde el contexto	91
Tabla 14. Matriz de clasificación factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de evaluación desde el contexto.....	92
Tabla 15. Matriz de clasificación factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de evaluación desde el contexto	94
Tabla 16. Matriz de clasificación factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades técnicas identificados en la fase de gerencia desde el contexto	96
Tabla 17. Matriz de clasificación factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades blandas identificados en la fase de gerencia desde el contexto.....	98
Tabla 18. Matriz de clasificación factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de gerencia desde el contexto.....	99
Tabla 19. Matriz de clasificación de los factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades tecnicas identificados en la fase de formulación desde los autores y el contexto.....	102
Tabla 20. Matriz de clasificación de los factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de formulación desde los autores y el contexto.....	103

Tabla 21. Matriz de clasificación de factores de éxito o fracaso de acuerdo a la etica	
identificados en la fase de formulación desde los autores y el contexto.....	104
Tabla 22. Matriz de clasificación de los factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades	
tecnicas identificados en la fase de evaluación desde los autores y el contexto	106
Tabla 23. Matriz de clasificación de factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades	
blandas identificadas en la fase de evaluación desde los autores y el contexto.	107
Tabla 24. Matriz de clasificación de Matriz de clasificación de factores de éxito o fracaso	
de acuerdo a la etica identificadas en la fase de evaluación desde los autores y el	
contexto.....	109
Tabla 25. Matriz de clasificación de factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades	
tecnicas identificadas en la fase de gerencia desde los autores y el contexto....	111
Tabla 26. Matriz de clasificación de factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades	
blandas identificadas en la fase de gerencia desde los autores y el contexto.....	113
Tabla 27. Matriz de clasificación de factores de éxito o fracaso de acuerdo a la etica	
identificadas en la fase de gerencia desde los autores y el contexto.....	115

Resumen

En este texto se abordó el tema de los determinantes de éxito o fracaso en proyectos de salud y protección social en la ciudad de Popayán, Cauca. Por consiguiente, la investigación analizó el tema desde dos miradas: los autores y el contexto. Asimismo, se llevó cabo el estudio de la relación que los términos mencionados anteriormente tienen. De manera que, se indagó acerca de las experiencias de este tipo de proyectos de inversión pública en la ciudad con varios expertos. También, es importante mencionar que el trabajo de investigación tuvo en cuenta conceptos fundamentales sobre factores de éxito o fracaso en donde una serie de autores dan su opinión, desde diferentes puntos de vista y de la misma manera se expusieron otros conceptos relevantes como lo son; proyectos sociales y proyectos de Salud y Protección Social entre otros.

Palabras Clave: Sostenibilidad, éxito de proyectos, gestión de riesgos, prácticas de gestión y evaluación de riesgos, stakeholders, proyectos exitosos, desarrollo sostenible y análisis factorial, política, administración pública y administración pública.

Introducción

Este estudio ofrece una mirada mucho más detallada sobre el contexto en el cual están enmarcados los proyectos de inversión pública en el sector de la salud, identificando todos los actores que intervienen en los mismos. A su vez, se contrasta la realidad de estos en la ciudad de Popayán a través de entrevistas con expertos y del mismo se analizan los postulados hechos por los autores en sus libros y artículos para lo cual se realizó un estudio bibliométrico.

En consecuencia, se desarrolla la matriz de clasificación donde se puede observar de una manera mucho más clara la relación que existe entre el contexto y los autores. Además, este trabajo de investigación da a conocer el impacto que tienen los proyectos exitosos para la ciudadanía payanesa y en general para todos los participantes tanto directos como indirectos

Habría que decir también, que esta investigación se realiza para que los proyectos de carácter social en salud no se vean limitados por riesgos que no se estimaron para las etapas de formulación, evaluación y gestión ya que esto pueden causar que las metas en especial de los gobiernos nacional, departamental y municipales no se cumplan como se habían planeado inicialmente y se genere la ineficiencia en el uso de los recursos públicos. Además de las deficiencias que se puedan generar en el sistema de salud que ha sido uno de los más afectados en los últimos años por diversos factores.

1. Contextualización del Trabajo

1.1 Problematicación

“Colombia cuenta con un Sistema General de Seguridad Social y de Salud (SGSSS).

Dirigido a regular los servicios esenciales de salud pública y las poblaciones de ciudadanos que reciben todos los niveles de atención” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014, p.11).

En primer lugar, la estructura de los proyectos de salud pública está contemplada en La Constitución Política de 1991 debido a que Colombia como un estado social de derecho debe mejorar la prestación de servicios y garantizar los derechos a sus ciudadanos. Estos incluyen claramente el derecho a la salud. El artículo 49 de la Constitución dice “La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud”. Las entidades territoriales, como la Alcaldía de Popayán, cuentan con varias fuentes de financiamiento para sectores sociales como el de la salud. Estos incluyen el Presupuesto General de la Nación (PGN), el Régimen General de Regalías (SGR), el Régimen General de Participaciones (SGP), el Préstamo de Redescuento de la Compañía Financiera de Desarrollo Regional (FINDETER) y el Departamento de Prosperidad Social (DPS). y saldo de la cuenta principal (Artículo 2, Inciso 4 de la Ley N° 1608) e ingresos propios. Por lo cual debe consultar todas estas fuentes para identificar los recursos que pueden financiar sus proyectos y los requisitos que deben cumplirse para obtener cada recurso. (DNP, 2018, pp. 12-14).

Por ejemplo, en el año 2000, un proyecto de medición nacional informó sobre la evaluación del desempeño del sistema de aseguramiento de la calidad de las IPS en Colombia. El proyecto desarrolló herramientas para medir el desempeño de los participantes dentro de incentivos y estrategias para mejorar la calidad de atención en el SGSSS. Las usuarias habituales de maternidad esperan servicios de alta calidad que sean resultado de las relaciones humanas buen trato y atención médica y buen servicio, amabilidad y calidad asistencial. Nuevamente, la gente elogió la rapidez de la reunión y la pronta atención. Los principales motivos de insatisfacción fueron las dificultades para acceder a los servicios del sistema y para obtener medicamentos. Además, la insatisfacción con el costo de los servicios. A principios de 2001, el Ministerio de Salud de Colombia publicó una segunda parte del proyecto del sistema de saneamiento municipal, el proyecto PSMS Ciudad Centinela. Este indicador evalúa los resultados y avances del proceso de reforma del SGSSS en 20 ciudades de 12 provincias. Que en 1998 representaba el 83% de las ciudades del país en términos sociodemográficos y económicos. El objetivo es comprender cómo se pueden mejorar los sistemas y servicios de salud desde una perspectiva de equidad. (Cabrera-Arana *et al.*, 2008, p. 602)

Por otro lado, como ha denunciado el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el departamento del Cauca en Colombia sufre una falta de recursos sanitarios, lo que afecta la eficacia de la atención integral materno-infantil. Hay marcos regulatorios y herramientas de gestión inadecuados, estrategias mínimas de atención primaria de salud (APS), fragmentación de los esfuerzos sectoriales, monitoreo público e institucional regular del cumplimiento y débil participación

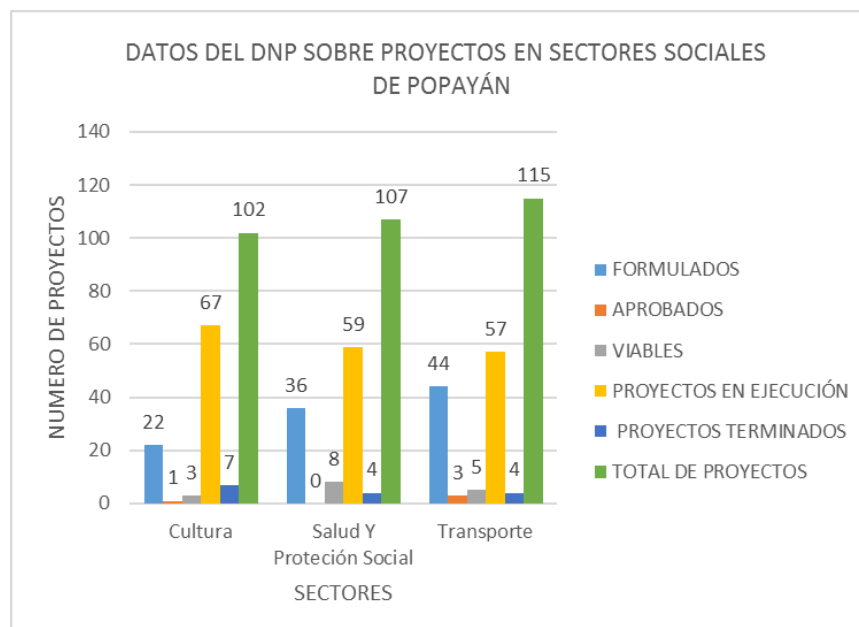
comunitaria en proyectos sociales e iniciativas de atención integrada, así como recursos presupuestarios. (Astaiza-Bravo *et al.*, 2012, p. 193)

En este escenario, la ciudad de Popayán no es inmune a este problema a nivel nacional, más cuando la violencia local obliga a cientos de personas a migrar del campo a la ciudad, buscando formas de sobrevivir a través del trabajo. Los salarios son más bajos que en el sector formal y según las leyes y regulaciones de la economía formal de Colombia, no tienen acceso a sistemas de seguridad social ni asistencia legal para mejorar sus condiciones laborales y de salud. (Viveros *et al.*, 2012, p. 11)

El Ministerio de Planeación Nacional, ha aumentado en Popayán la inversión en programas sociales en el sector social en las últimas décadas. Para este fin se utilizaron fondos públicos del sistema general de concesiones. Algo similar ocurre con el presupuesto general del gobierno. Sistema de participación pública y recursos propios de la entidad territorial.

Figura 1

Datos del DNP del año 2023 sobre proyectos en sectores sociales de Popayán.

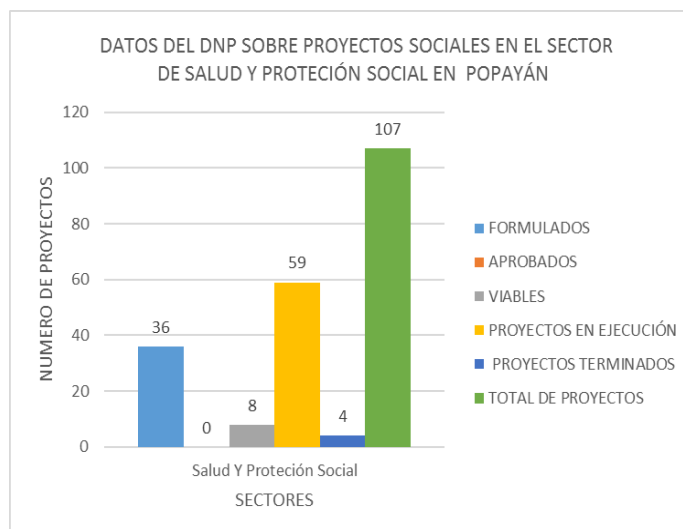


Nota: El grafico representa el número de proyectos para cada sector social en la ciudad de Popayán hasta el año 2023. Adaptado de Departamento Nacional de Planeación.

Las principales etapas de los proyectos sociales en el Departamento Nacional de Planeación de Colombia son la formulación del proyecto, aprobación, factibilidad, ejecución y cierre o terminación. Además, los sectores económicos con mayor número de proyectos en la ciudad de Popayán en 2023 son la Cultura, Salud y Protección Social y Transporte, como se muestra en la figura 1. Le siguen los siguientes: inclusión social y conciliación, gobierno local, educación y vivienda, ciudad y territorio. Continuando con este análisis, se puede encontrar que una gran cantidad de proyectos aceptados están relacionados con sectores de desarrollo mencionados anteriormente. Cabe señalar que de estos los únicos proyectos terminados son los de vivienda, urbanos y territoriales entre otros dimensiones económicas del municipio de Popayán.

Figura 1.

Datos del DNP del año 2023 sobre proyectos en sector de la salud y protección social en Popayán.



Nota. El grafico representa el número de proyectos específicamente para el sector social de Salud y Protección Social en la ciudad de Popayán en 2023. Adaptado de Departamento Nacional de Planeación.

En cuanto a los proyectos de salud y seguridad social en el municipio de Popayán, Cauca, según los datos del Departamento Nacional de Planeación (DNP) de 2023, se han evaluado para su aprobación 36 proyectos en los cuales se han identificado oportunidades para enfrentar los desafíos en materia de salud plasmados para la población del municipio de acuerdo con el plan de desarrollo de la ciudad. Una vez que la alcaldía determinó la factibilidad. Hasta el momento, 8 proyectos se han vuelto viables y simultáneamente entran en la fase de ejecución, para este caso 59 de ellos. Cabe mencionar que de un total de 107 proyectos de inversión social en salud y solo 4 de estos cumplieron con su alcance respecto a lo inicialmente propuesto, como se muestra en la Figura 2.

A su vez, de acuerdo con Zamora *et al.* (2018) aseguran que, a través del monitoreo y control se puede asegurar la gestión del alcance, la gestión del tiempo y la gestión de costos, es decir, se define con precisión el alcance del proyecto, se verifica el progreso del proyecto, se considera la línea base y se estiman los recursos para el control. Acción para comprobar calidad, cantidad y capacidad. Además, se proporcionan informes al monitorear el cumplimiento del proyecto para que se lleve a cabo con precisión y los resultados de desempeño obtenidos durante la implementación del proyecto se evalúan durante toda la vida del proyecto. Los componentes del control interno analizados anteriormente se dividen en controles generales y controles específicos de cuentas. Los riesgos específicos de la cuenta se centran en una transacción particular y están diseñados para prevenir o detectar y corregir información inexacta, ya que esto es parte de la base de la confiabilidad de los sistemas de la administración pública. (p. 223)

Por lo anterior es necesario conocer más sobre los factores de éxito y/o fracaso de los proyectos sociales en la ciudad de Popayán que se enfocan en salud y protección social, ya que este es un sector con un número importante de proyectos, como se muestra en la Figura 2, lo que plantea diferentes interrogantes que buscan un mismo problema. En particular, temas como los determinantes de éxito y riesgo, que surgen en las diferentes fases de estos como lo son la formulación, evaluación y gerencia. En este sentido, es probable que tales proyectos sean difíciles de terminar dentro del plazo y el costo previstos en el momento de su formulación y aprobación

Por todo esto, se plantea el problema entorno a la siguiente pregunta:

¿Cuáles han sido los factores éxitos y/o fracaso que han incidido en los proyectos de inversión social para el sector de la Salud y Protección Social en el municipio de Popayán, Cauca?

1.2 Justificación

Es importante pensar en desarrollar factores clave que permitan a los proyectos sociales de salud lograr el impacto deseado en la sociedad, ya que este es el grupo interesado más importante. En primer lugar, es necesario identificar las fortalezas y debilidades internas y externas de dichos proyectos para explotar eficazmente las posibles oportunidades y abordar las debilidades y amenazas existentes para lograr una ventaja competitiva para cualquier proyecto de este tipo.

Desde el ámbito de la administración de empresas. Según Crispieri *et al.* (2019), el alcance de los proyectos es complejo y su carácter sistémico dificulta su gestión. Esto genera tasas de fracaso bastante altas y enormes pérdidas para las organizaciones. En los últimos años, los resultados de los proyectos, las oficinas de proyectos y las acciones de los directores de proyectos han sido monitoreados de cerca para establecer relaciones entre las variables (factores del contexto del proyecto y prácticas de gestión de proyectos, mejores prácticas) y los resultados (éxito o fracaso). Los factores más importantes que contribuyen al éxito del proyecto son: patrocinio eficaz de alto nivel, que influye eficazmente en la organización para que tome decisiones que beneficien al proyecto. Controlar el alcance, permitiendo que el proyecto se mantenga dentro del cronograma y no

cambie el presupuesto; alineación estratégica entre proyectos y organizaciones, creando valor para los usuarios clave; invertir en talento para desarrollar profesionales con capacidad de liderazgo y conocimientos técnicos en gestión de negocios y proyectos; Además, existe una oficina de proyectos que gestiona los recursos compartidos de manera eficiente e integral. (pp. 65-76)

Por otro lado, los resultados de esta investigación ayudarán a solucionar las problemáticas que se presentan en los proyectos sociales que desarrolla la Secretaría de Salud y Protección Social en el Municipio de Popayán, Cauca de esta manera esta entidad territorial podrá desarrollar las herramientas adecuadas para enfrentar las contingencias e imprevistos que representen riesgos para los mismos. Esto debido a que “el análisis de políticas sociales es un asunto de creación de conocimiento, un arte, un método y una actividad académica que involucra a científicos sociales, funcionarios públicos, empresarios y ciudadanos” (Giraldo, 2013, como se citó en Otálvaro, 2017, p.57). Por otra parte, este trabajo de investigación se realiza para aumentar los recursos bibliográficos sobre la formulación de proyectos de inversión social a fin contribuir al uso adecuado de los recursos públicos en la ciudad de Popayán identificando aspectos determinantes de éxito o fracaso. De modo que se pueda disminuir la incertidumbre a la que se enfrentan este tipo de proyectos. De modo que, puedan convertirse en proyectos exitosos y contribuir de manera sostenible al desarrollo social, económico y ecológico.

Asimismo, el impacto social proporcionado por el análisis desarrollado aumenta la probabilidad de éxito de los proyectos de inversión social y por lo tanto satisface las tres restricciones (alcance, tiempo y costo) de manera eficiente. De ahí que, la probabilidad de fracaso y la incertidumbre se reducen significativamente, y más cuando juega un papel

fundamental en el éxito del proyecto. Además, el Ministerio de Salud y Protección Social define la atención integral en salud como un “enfoque coordinado, complementario para garantizar el derecho a la salud, expresado en políticas, proyectos, estrategias y servicios prestados en la atención. El objetivo es la salud, prevenir enfermedades, diagnosticar, tratar, rehabilitar y aumentar los cuidados de personas, familias y comunidades”. (Minsalud, 2016, p. 32)

Habría que decir también, que es importante para la comunidad payanesa que se identifiquen los factores clave de éxito y/o fracaso de este tipo de proyectos, ya que existen experiencias exitosas como la implementación de proyectos de salud bucal para comunidades desfavorecidas y desplazadas en Popayán, donde se viven las condiciones más difíciles. Reveló-Mejía *et al.* (2019) expresan que las nuevas tendencias en el desarrollo de proyectos dentales muestran que: Se deben gestionar e implementar proyectos que contribuyan al desarrollo de la comunidad. Comprendiendo la integración horizontal y vertical de su contenido y convirtiéndose en un aprendizaje contextualizado, centrado en el paciente y basado en la evidencia. Contrariamente al antiguo modelo de tratamiento individual, las intervenciones en poblaciones con el objetivo de controlar las enfermedades bucodentales requieren de estructuras que incluyan procesos y se basen en campañas de información y prevención colectiva. Las universidades deben diseñar, implementar y evaluar estos proyectos como plataformas para brindar atención a quienes más la necesitan y lograr una mejor integración al sistema de salud. Actualmente, se hace poco énfasis en motivar y educar a las personas, y no se da ninguna consideración al desarrollo de habilidades de higiene bucal, que es la forma en que las personas adquieren y mantienen hábitos saludables a lo largo de su vida. Las intervenciones poblacionales para mejorar la

salud bucal deben tener en cuenta la pobreza y cómo ésta margina a las personas y comunidades, les niega el acceso a los servicios públicos y crea un círculo vicioso de exclusión social.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar los factores de éxito y/o fracaso de los proyectos de inversión social en municipio de Popayán, Cauca

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores de éxito o fracaso desde los autores.
- Identificar los factores de éxito o fracaso desde el contexto.
- Relacionar los factores identificados entre los autores y el contexto.

2. Contextualización Teórica

2.1 Análisis Bibliométrico

En la revisión bibliográfica del tema de interés se identificó antecedentes de la investigación en el área de proyectos de inversión social en salud, factores críticos de éxito y su gestión. Igualmente se puede observar que la investigación sobre este tema está en constante expansión. Es importante enfatizar que ningún estudio examina específicamente los factores de éxito o fracaso de los proyectos de inversión pública.

2.1.1 Datos recogidos de bases de datos bibliográficas internacionales (SCOPUS)

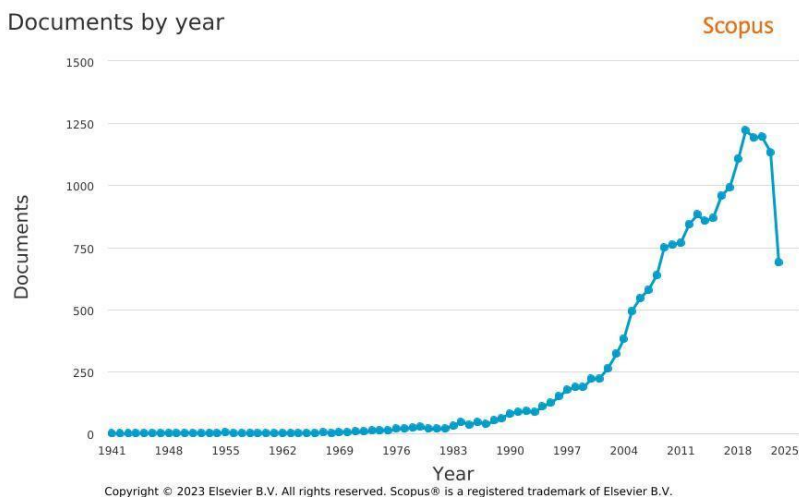
Las bases de datos Scopus y Web of Science publicadas por Elsevier sirvieron como fuentes de información secundaria. El acceso fue a través de la página principal de acceso gratuito. El periodo de búsqueda fue del 2018 al 2023 y se utilizaron los siguientes valores booleanos. Para Scopus se utilizó la siguiente ecuación de búsqueda: Proyectos O “Proyectos Comunitarios” O “Proyectos Sociales y de Salud” Y (Éxito) Y (Factores) A esta búsqueda se le aplicaron filtros de fila como: Todo es de dominio público. Años de publicación: de 2018 a 2023. Tipos de documentos: artículos. Materia: Ciencias Sociales, Administración de Empresas, Gestión y Contabilidad, Economía, Econometría y Finanzas. Los resultados muestran que se encontraron 172 artículos.

2.1.1.1 Procedimiento

La distribución anual de los artículos encontrados en las bases de datos antes mencionadas es muy relevante para esta investigación ya que permite el análisis de tendencias en el campo.

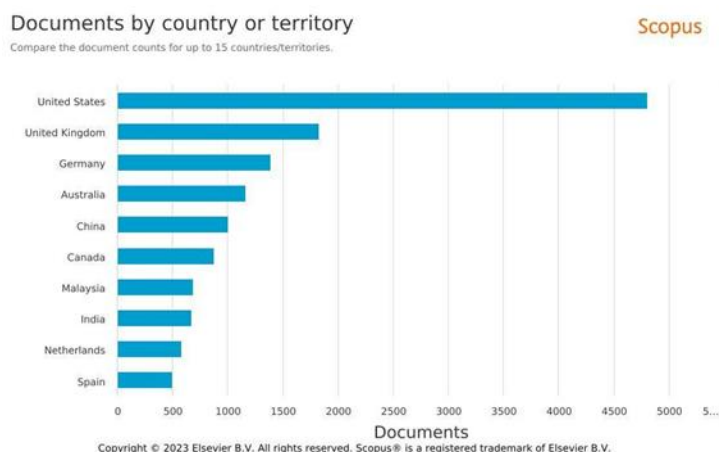
Figura 2.

Número de documentos encontrados a través de la fórmula de búsqueda.



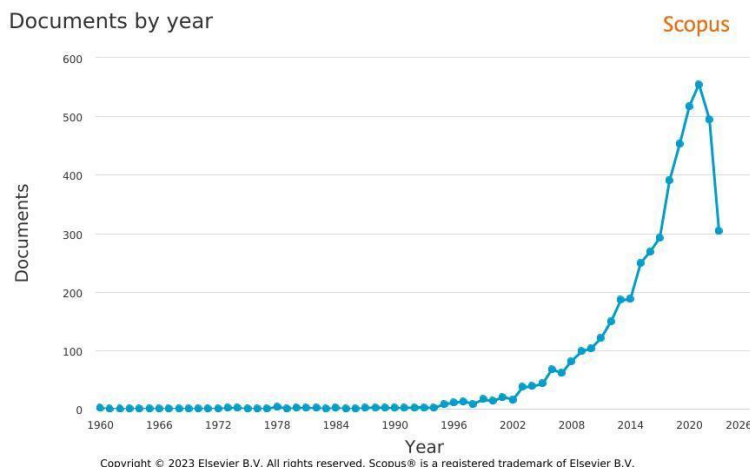
Nota. El gráfico representa el número de documentos encontrados a través de la fórmula de búsqueda. Tomado de Scopus.

Para la fórmula booleana Proyectos O “Proyectos Públicos” O “Proyecto de Educación” Y (Éxito) Y (Factores). Inicialmente se descubrieron 19.626 ejemplares. Según la Figura 3, se puede observar un aumento en las publicaciones relacionadas con el tema de investigación durante las últimas dos décadas hasta el año 2023.

Figura 3.*Documentos por país*

Nota. El grafico representa el número de documentos producidos por cada país. Tomado de Scopus.

Según la Figura 4, hay un aumento en el número de publicaciones en EE. UU este es un país con una importante trayectoria en estos temas de investigación, siendo uno de los países más destacados frente a otros como España, que ha realizado muy pocas publicaciones. Además, los resultados muestran que países asiáticos como: China, Malasia y países europeos como Alemania y Países Bajos están realizando importantes investigaciones sobre el tema de interés para este estudio.

Figura 4.*Documentos de acceso abierto*

Nota. El grafico representa el número de documentos de acceso abierto disponibles por año. Tomado de Scopus.

A continuación, en la Figura 5, se aplica el siguiente filtro a la misma fórmula:

Todo el acceso abierto en la base de datos Scopus y se organiza de la siguiente manera

(Proyectos O “Proyectos Comunitarios” O “Proyectos Sociales y de Salud” Y (Éxito) Y

(Factores) Y “todos”. Se encontraron 4.815 publicaciones de documentos de libre acceso;

Esta claro que su número ha aumentado durante la última década. Cabe señalar también que

este aumento de documentos públicos en esta base de datos internacional se debe al tiempo

transcurrido desde su publicación en la misma, lo que ha permitido a otros investigadores

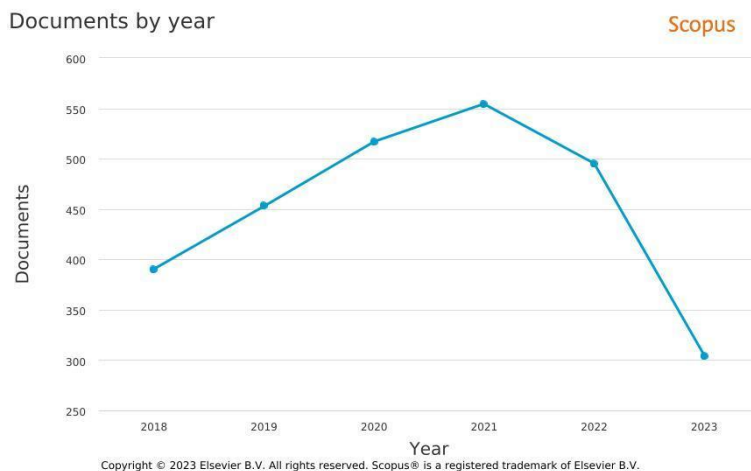
acceder a más información sin restricciones.

Luego a la fórmula propuesta anteriormente se le aplicó el siguiente filtro por año:

se tomó el rango de 2018 a 2023. Se encontró que a lo largo de los años mencionados

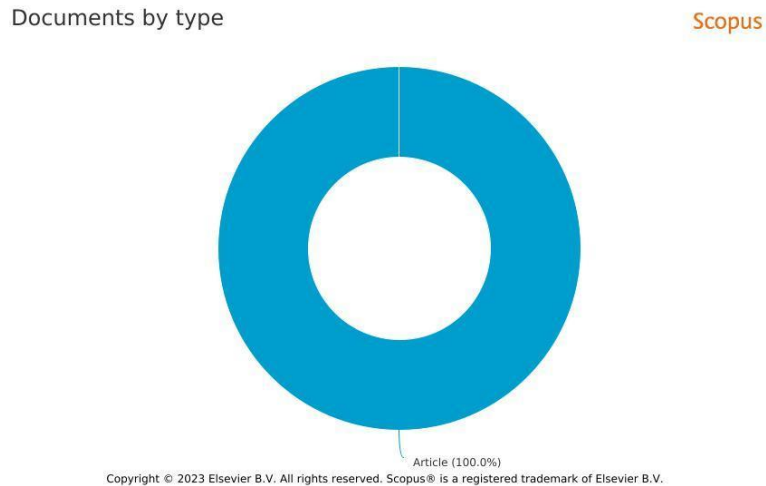
anteriormente se crearon 2.713 publicaciones, como se puede observar en el gráfico de la

Figura 6.

Figura 5.*Documentos por año*

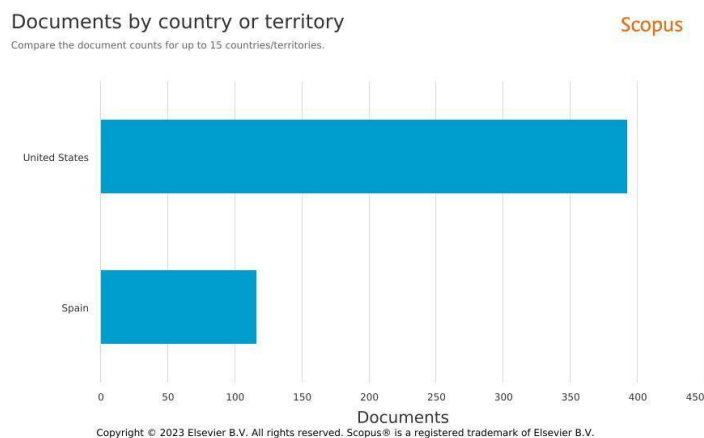
Nota. El grafico representa el número de documentos relacionados con el tema disponibles por año. Tomado de Scopus.

En términos de documentos publicados por año, se puede observar un paulatino aumento de las publicaciones registrado entre 2018 y 2020, mientras que, en 2021, cuando se comenzó a superar la emergente pandemia de Covid-19. Los resultados muestran una desaceleración significativa, lo que sugiere que esta situación tiene un impacto significativo en el comportamiento de las publicaciones. En el mismo espíritu, luego de aplicar los dos filtros anteriores a documentos públicos y años de 2018 a 2023, se aplica un nuevo filtro a la búsqueda en la base de datos Scopus, que consiste en buscar documentos de un tipo específico, para este caso, artículos. Así, se encontraron 2.161 documentos.

Figura 6.*Documentos Artículos*

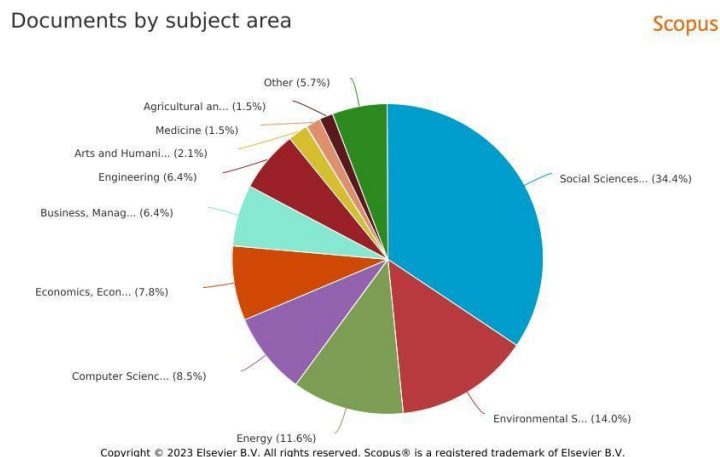
Nota. El gráfico representa el número de documentos con formato de artículos. Tomado de Scopus.

De los datos presentados en la Figura 7, vemos que los artículos tienen cierta similitud en carga semántica, de modo que, al igual que los filtros anteriores, aparecen términos y áreas de investigación nuevos respecto de los factores importantes de éxito y/o fracaso en proyectos sociales para el sector de la salud y la protección social. De ahí, podemos entender que es un tema que, por un lado, es bastante amplio y diverso y por otro lado es un tema dinámico con cambios constantes.

Figura 7.*Documentos en inglés & español*

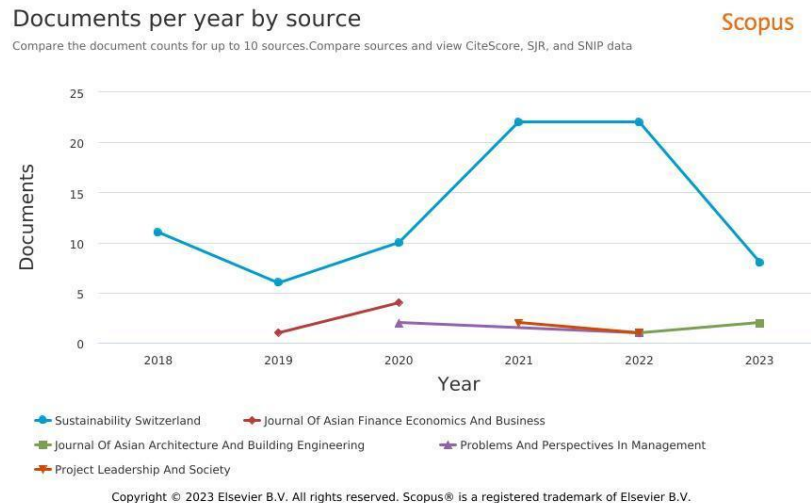
Nota. El grafico representa el número de documentos escritos en inglés y español. Tomado de Scopus.

Además, se seleccionaron artículos en español e inglés para aumentar la disponibilidad de conocimiento sobre este tema. Sin embargo, dado lo anterior, es obvio que, según la figura 8, se escriben más artículos en inglés que en español. Es importante tener en cuenta que la mayoría de los países hispanohablantes realizan esfuerzos importantes en función de su capacidad para implementar este volumen de investigación. Por lo anterior, esta búsqueda arrojó 2.090 resultados en los dos idiomas mencionados anteriormente.

Figura 8.*Documentos por subáreas*

Nota. El grafico representa las subáreas más importantes para la investigación. Tomado de Scopus.

Para reforzar lo expuesto anteriormente se aplicó el filtro de Sub Áreas a la búsqueda con el ánimo de hacerla más específica. Respecto a las disciplinas empleadas estas son; las ciencias sociales, economía, econometría y finanzas. Así pues, se encontraron 614 documentos donde se puede evidenciar que las ciencias sociales es la subárea más representativa con un 37,4%. Como se muestra en la Figura 9.

Figura 9.*Documentos por palabra clave*

Nota. El grafico representa las palabras clave de acuerdo a los documentos encontrados en la investigación Tomado de Scopus.

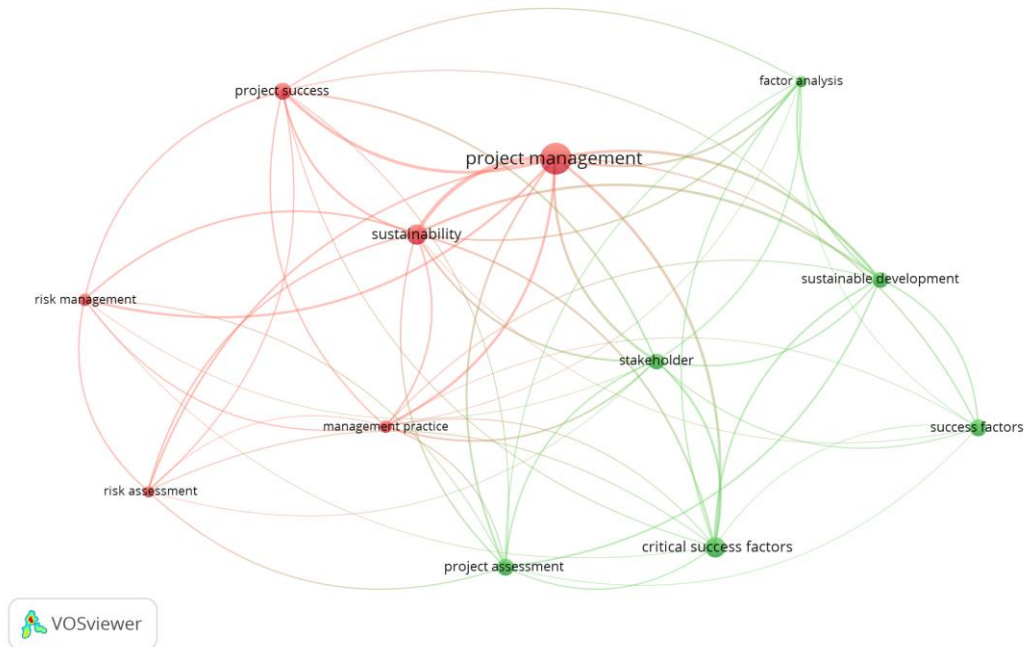
Finalmente, el último filtro aplicado a la ecuación booleana original son palabras clave como; Gestión de proyectos, factores críticos de éxito, éxito de proyectos, evaluación de proyectos, factores de éxito, modelación de ecuaciones estructurales, salud pública, factores de riesgo, gestores de proyecto, diseño de proyectos, conocimientos de gestión y factores de éxito de proyectos. De esta manera se lograron hallar 172 documentos publicados, como se puede observar en la Figura 10. El comportamiento de las publicaciones de los artículos para estas palabras clave fue diferente, sin embargo, estos documentos no tuvieron el comportamiento típico según datos de fuentes como revistas científicas. Sostenibilidad (Suiza) con los 10 documentos más citados en la base de datos Scopus para investigaciones relacionadas con el tema. Le sigue en términos de citas Asian Journal of Finance, Economics and Business, Asian Journal of Architecture and

Civil Engineering, Issues and Perspectives in Management, Project Leadership and Society, con un número significativo de artículos citados.

Información encontrada. Los resultados muestran una baja incidencia en relación a la producción de los últimos años. La búsqueda nos proporciona inicialmente 19.626 artículos, de los cuales sólo 614 son temáticamente relevantes, Ahora bien, sólo 172 pasan a formar parte del estudio. Casi toda la producción es en inglés y proviene de países de habla inglesa.

2.1.1.2 Análisis de Palabras Clave

Además, los resultados encontrados se analizaron con la herramienta VOSviewer. Esto es necesario para rastrear archivos, filtrarlos y eliminar información irrelevante, realizar mapeos científicos, preparar análisis, visualizar resultados, mapas, y crear análisis de los gráficos generados con esta herramienta. Además, la construcción y visualización de redes bibliométricas y las agrupaciones temáticas resultantes se visualizaron en dos mapas: un mapa bibliométrico etiquetado y el mapa de densidad bibliométrica.

Figura 10.*Mapa bibliométrico etiquetado*

Nota. El grafico representa los tópicos clave de acuerdo a los artículos encontrados en las bases de datos Tomado de VOSviewer.

Cabe aclarar que según la Figura 11, en la búsqueda se encontraron dos redes bibliométricas, la primera está resaltada en rojo, lo que muestra la alta intensidad de aparición de temas clave en los 172 artículos encontrados, es decir que se encuentran repetidas al menos 10 veces o más en los documentos anteriores. Algo similar ocurre con la segunda red bibliométrica, mostrada en verde, que, a diferencia de la primera, tiene una menor aparición de estos temas respecto a los documentos encontrados.

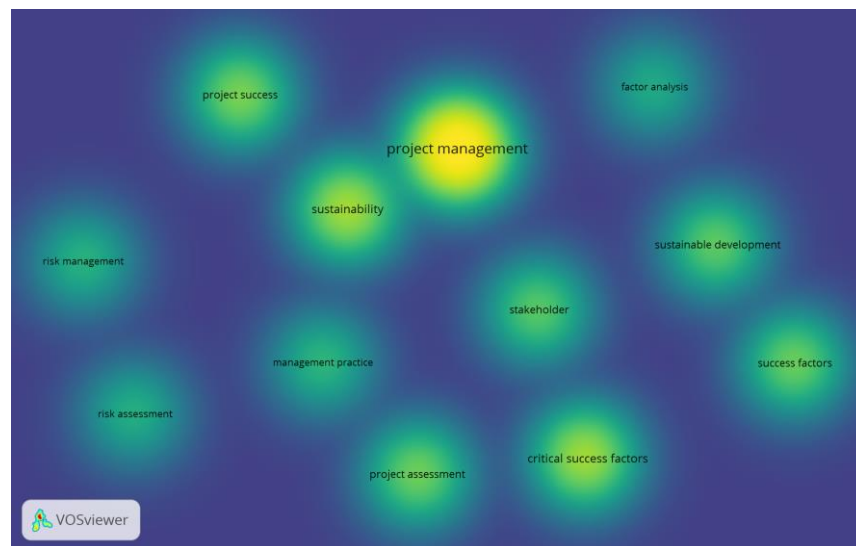
Grupo 1: Aquí se encontraron temas más comúnmente asociadas con la gestión de proyectos. En este clúster hay 6 de estos donde encontramos topics importantes como

sostenibilidad, éxito de proyectos, gestión de riesgos, prácticas de gestión y evaluación de riesgos.

Grupo 2: Este grupo tiene 19 temas importantes como factores de éxito, stakeholders, proyectos exitosos, desarrollo sostenible y análisis factorial.

Figura 11.

Mapa bibliométrico de densidad



Nota. El grafico representa los tópicos clave de acuerdo a la frecuencia de los términos encontrados. Tomado de VOSviewer.

Respecto al mapa de densidad bibliométrica, el tamaño de las etiquetas representa las más importantes y el color de las diferentes áreas indican su relevancia. De estas destacan los siguientes núcleos.

Primero, en la parte central del mapa se resaltaron en amarillo los temas que ocurren con mayor frecuencia, principalmente gestión de proyectos, factores críticos de éxito, sostenibilidad, proyectos exitosos y evaluación de proyectos. Luego los temas de alta

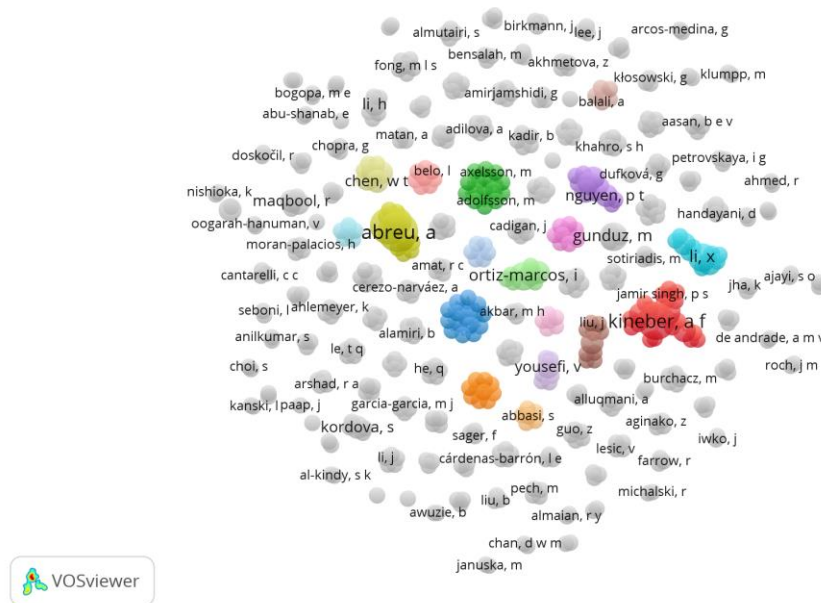
relevancia se encontraron en la periferia resaltados en verde, pero su frecuencia se mantuvo baja y a pesar de su importancia, fueron gradualmente reemplazados por nuevos temas o áreas de investigación. Estos temas incluyen gestión de riesgos, evaluación de riesgos, prácticas de gestión, partes interesadas, factores de éxito, desarrollo sostenible y análisis de factores.

2.1.1.3 Análisis de Autores

Entre los autores temáticos, de 2018 a 2023, se identificaron 29 autores con una frecuencia mayor o igual a 2 que fueron citados o se citaron entre sí en 172 textos seleccionados de los textos más relevantes. Según la información recogida por el programa de análisis VOSviewer, se crearon 13 grupos indicando el grado de similitud, cada uno con su propio color.

Figura 12.

Mapa bibliométrico etiquetado en donde se presentan los autores analizados.



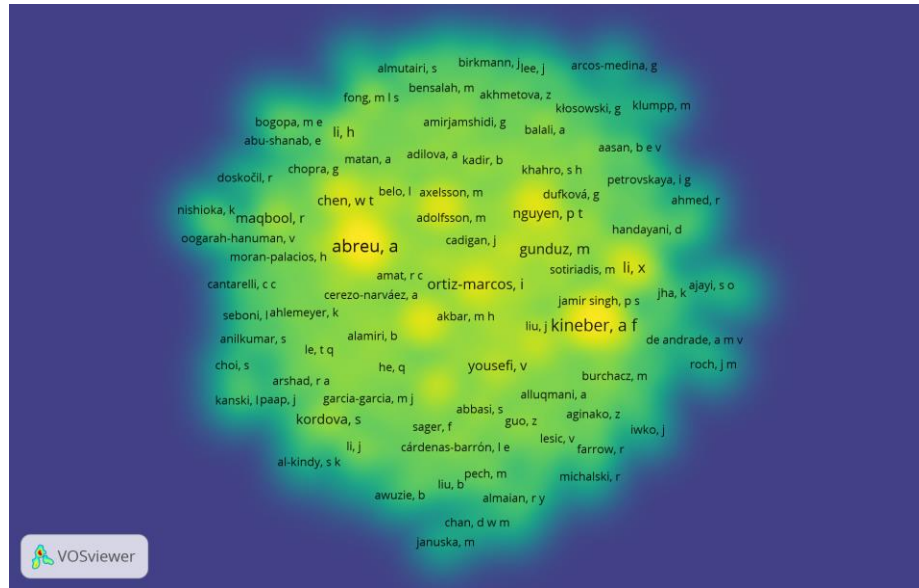
Nota. El gráfico representa autores clave de acuerdo a los artículos encontrados en las bases de datos Tomado de VOSviewer.

Los autores que se citaron entre sí sobre temas relacionados se enumeran aquí. Estos autores fueron Xue *et al.*, Miao Yu ID, Fangwei Zhu , McCosker, Matan y Marinova, Roberts & Edwards, Fortich-Hoyos, F. M, Martínez-Perales *et al.*, Long Li, Zhongfu Li, Guangdong Wu Abreu A, Nunes M, Chen Nguyen, Edwards D, Rashid Y, Yin Y, Li L, Gunduz M, Kordova S, Li H, SadKowska J, Wang Y. y por último Yosefi V.

En el mapa de densidad bibliométrica, el tamaño de las etiquetas de los autores y el color de las diferentes áreas indican el grado de relevancia; Aquí se destacan los siguientes núcleos:

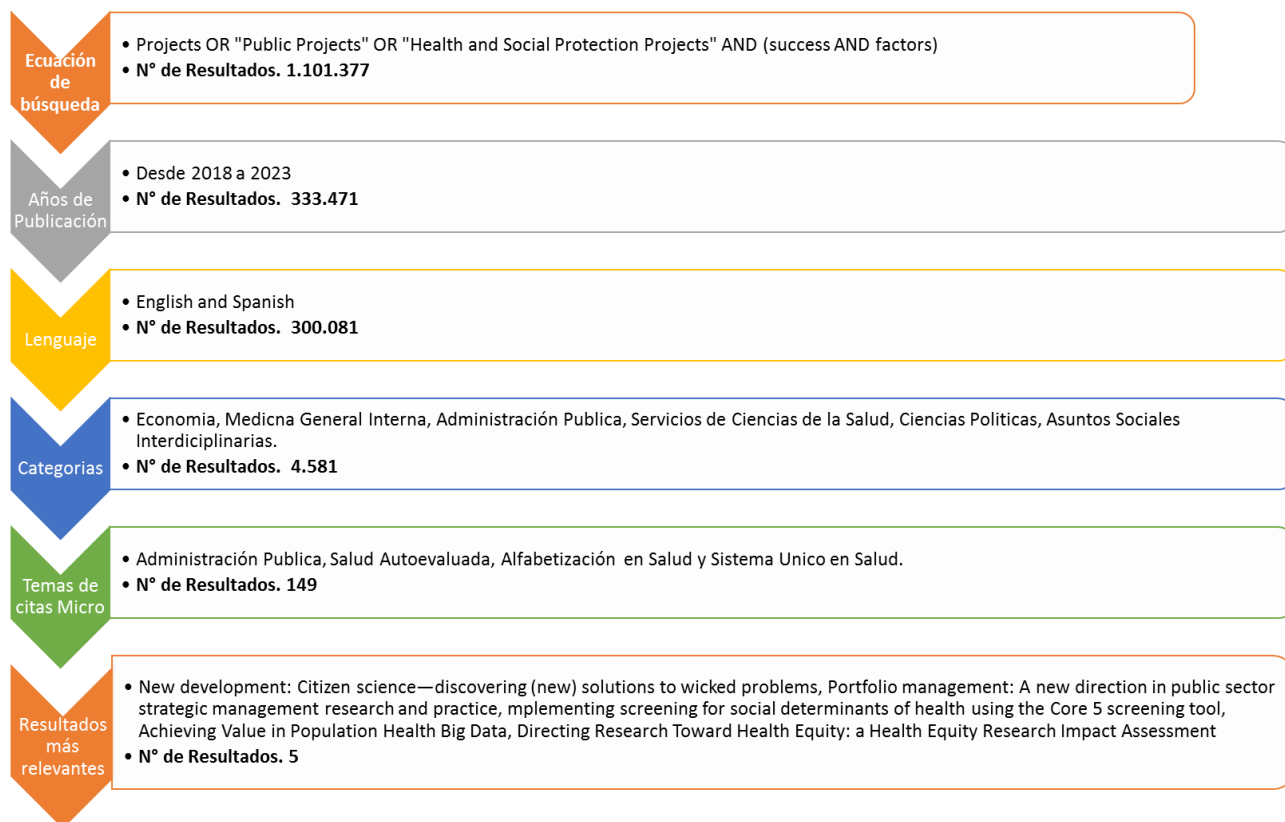
Figura 13.

Mapa bibliométrico de densidad etiquetado de los autores analizados



Nota. El gráfico representa los autores clave de acuerdo a la frecuencia de los términos encontrados. Tomado de VOSviewer.

En este gráfico se puede ver a los autores más relevantes que están resaltados en amarillo brillante son: Silvia Martinez-Perales, Isabel Ortiz-Marcos, Hongbo Li YD, Zhe Xu, Bin Xue, Bingsheng Liu, Wei Tong Chen. , Hugh Cameron Merrett, Shi Tong Lu Wenchao, Jesús Juan Ruiz, Ortiz y Marcos. Por otro lado, vemos a Saraiva en un color amarillo menos intenso. Finalmente, en color con menor frecuencia se puede. Observar a Lee, Yini, Rodríguez Rivero.

Figura 14.*Diagrama de búsqueda en Scopus*

Nota. El gráfico representa el paso a paso de la investigación en la base de datos seleccionada. Adaptado de Scopus.

En resumen, este diagrama muestra el método de búsqueda utilizado en Scopus, que arrojó diversos resultados mediante búsquedas booleanas, de las cuales se filtraron los más importantes para el tema de investigación y se seleccionaron 14 documentos.

2.1.2 Datos recogidos de bases de datos bibliográficas internacionales (WoS)

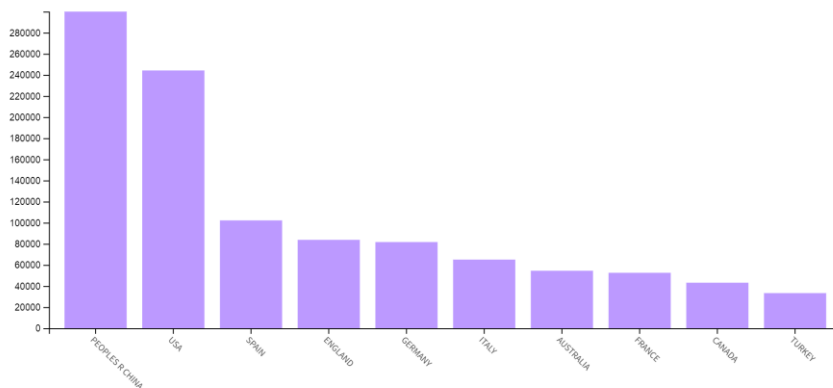
Para lograr resultados reconocidos a nivel mundial, normalmente se utilizan bases de datos conocidas como Web of Science (WoS). Por este motivo, las características más relevantes de los resultados encontrados en la búsqueda realizada en la base de datos especificada se presentan por año, tipo de documento, territorio, idioma, área temática y palabras clave. Puesto que, de ahí se pudo extraer información relevante para los objetivos de este estudio.

2.1.2.1 Procedimiento

Luego, se analizan con mayor detalle los resultados obtenidos para el período seleccionado mediante gráficos, teniendo en cuenta los diversos filtros utilizados para buscar información relacionada con el área temática de interés. En este punto, es importante señalar que esta sección analiza las tendencias de los de los artículos encontrados en WoS y su comportamiento para brindar una visión teórica más profunda.

Figura 15.

Número de Documentos Por Ecuación Booleana

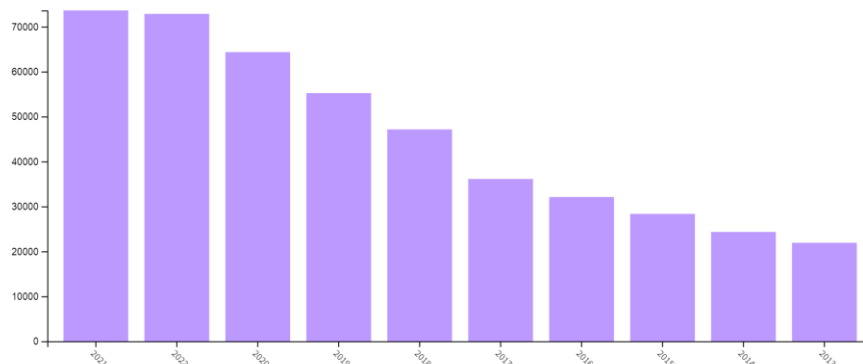


Nota. El grafico representa el número de documentos encontrados a través de la fórmula de búsqueda. Tomado de Web Of Science

Considerando los países con el mayor número de textos sobre el tema de los factores de éxito o fracaso de los proyectos de inversión social en salud y servicios sociales, se utilizó la siguiente fórmula: proyectos O “proyectos comunitarios” O “salud y asuntos sociales”. Proyectos de Cuidado” Y (éxito Y factores). Con esta se hallaron 1.101.377 resultados. Sumado a lo anterior se ha observado que países asiáticos como China han sido testigos de una producción exponencial de publicaciones relacionadas en los últimos años, mientras que en Estados Unidos el trabajo sobre el tema se ha realizado de manera mucho más moderada pero importante. España ocupa el tercer lugar, seguida de los países europeos. Sin embargo, América del Sur aún no aparece en los datos encontrados.

Figura 16.

Número de Documentos de acceso abierto

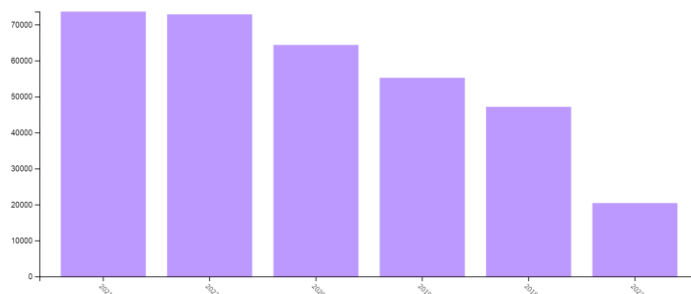


Nota. El grafico representa el número de documentos con acceso abierto disponibles por año. Tomado de Web Of Science.

Como se puede ver en la Figura 17, acceder a la información en una base de datos (WoS) ahora es mucho más fácil. En este punto, es importante resaltar que muchas de estas publicaciones de 2020, 2021 y 2022 pueden haber pasado de privadas a públicas en los años anteriores, ya que existen periodos de restricción de la información en este tipo de bases de datos donde los autores publican los resultados de sus investigaciones en determinadas revistas científicas.

Figura 17.

Número de Documentos desde el año 2018 hasta el 2023

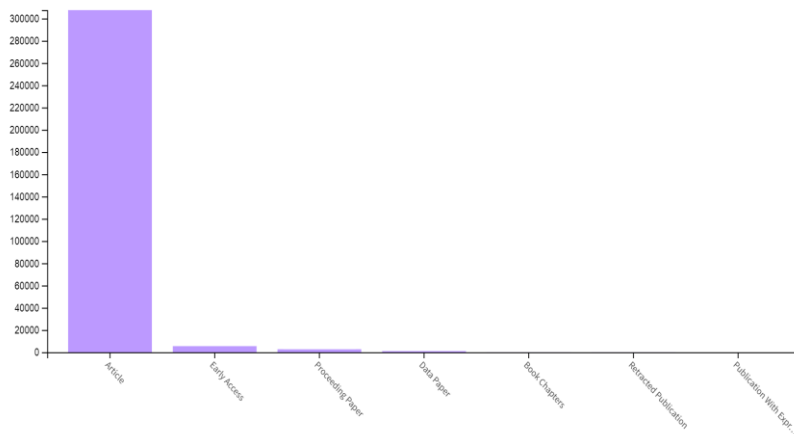


Nota. El grafico representa el número de documentos publicados por año. Tomado de Web Of Science.

Por otra parte, en cuanto al periodo de tiempo seleccionado se tomó un intervalo desde el año 2018 hasta el 2023 en los cuales se encontraron 333,471 resultados, en los cuales se aprecia que en los dos últimos años la producción textual ha venido incrementando con respecto a los primeros tres años. Sin embargo, es muy notable que en el año 2023 se contrajo de forma sustancial.

Figura 18.

Formato de publicaciones desde 2018 hasta el 2023

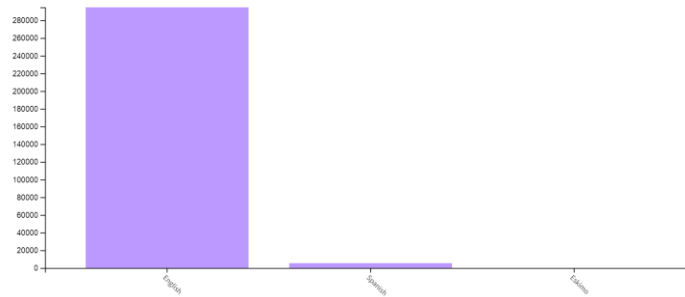


Nota. El grafico representa el número de documentos con formato de artículos. Tomado de Web Of Science.

Como se puede observar, para el período seleccionado se hicieron 307.541 publicaciones de investigación científica, la mayoría en la base de datos WoS en formato de artículo, seguidos por un pequeño número de los mismos productos publicados en formato de documento de acceso temprano. Documentos procesales, datos de documentos, capítulos de libros y otros. Es importante señalar que los autores seleccionan el formato en función de la investigación que realizaron.

Figura 19.

Documentos en inglés & español desde 2018 hasta el 2023

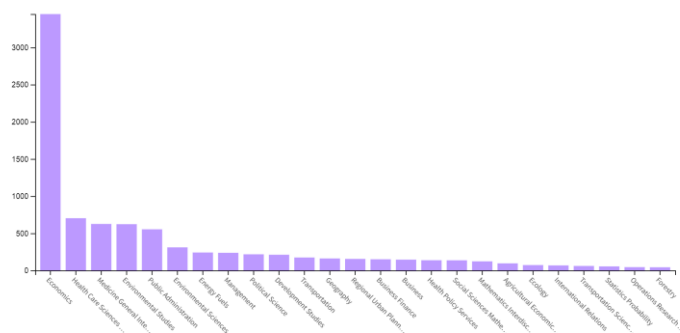


Nota. El grafico representa el número de documentos escritos en inglés y español. Tomado de Web Of Science

Al considerar las contribuciones textuales hechas desde países latinos, españoles y países de habla inglesa se encontraron 300,081 resultados en los cuales se puede evidenciar que la mayoría de las publicaciones clave se encuentran escritas en inglés esto denota un mayor interés por parte de autores originarios de estos países ya que autores de habla hispana en Latinoamérica y en Europa todavía no han profundizado con mayor énfasis en la temática de interés.

Figura 20.

Documentos por categorías desde 2018 hasta el 2023

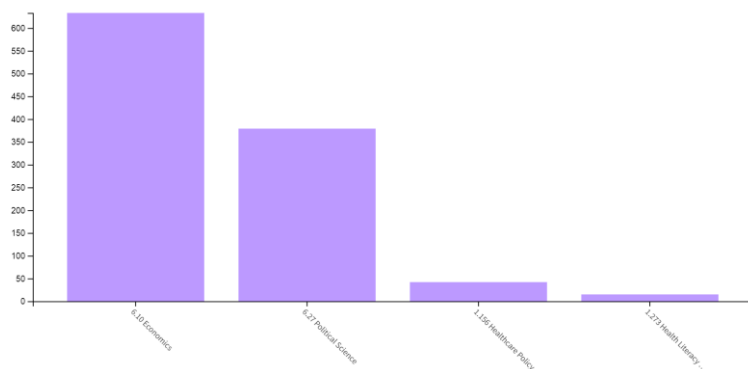


Nota. El gráfico representa las categorías más importantes para la investigación. Tomado de Web Of Science.

Los valores mostrados en la Figura 21 están asignados a las categorías más representativas del tema de factores de éxito o fracaso de proyectos sociales en salud y atención social, para lo cual se encontraron 4.581 resultados. En consecuencia, la economía es la categoría en la que se publican más investigaciones sobre este tema, a medida que el componente social cobra mayor importancia. A continuación, se encuentran categorías relacionadas con el sector sanitario y social, como son: medicina interna general, administración pública, ciencias de la salud y otras.

Figura 21.

Documentos por temas generales desde 2018 hasta el 2023

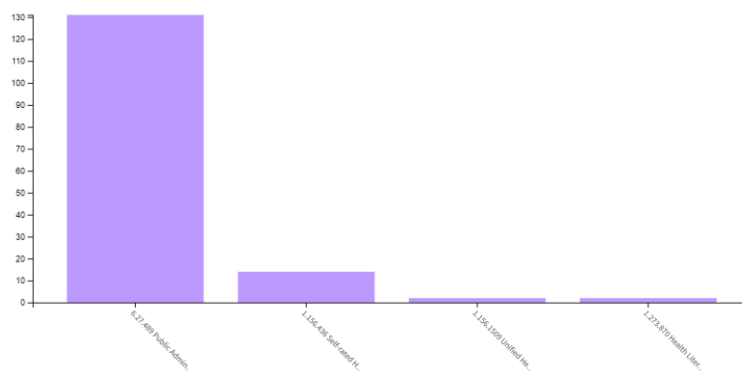


Nota. El grafico representa temas generales de acuerdo a los documentos encontrados en la base de datos. Tomado de Web Of Science.

Al identificar los temas comunes clave relacionados con la ecuación de búsqueda en la base de datos de Web Of Science, se obtuvieron 1.069 resultados. Como se puede observar en la Figura 22, la economía destaca como un tema fundamental, al ser la disciplina en la que más se desarrollan los proyectos sociales. Por otro lado están las ciencias políticas, que representan un eje fundamental para proyectos de este tipo y finalmente están los temas relacionados con el sector salud, ya que en este caso estamos hablando de proyectos sociales.

Figura 22.

Documentos por temas micro desde 2018 hasta el 2023



Nota. El grafico representa el número de artículos por temas micro relacionados con el tema principal de investigación. Tomado de Web Of Science.

Al analizar los temas más relevantes en esta búsqueda y de acuerdo a los resultados obtenidos en bases de datos internacionales, se encontraron 159 documentos, la mayoría pertenecen a la Administración Pública porque incluyen lineamientos emitidos por los gobiernos nacional, departamental y local. Debido a que este estudio se centra en temas relacionados con la salud y la protección social en la ciudad de Popayán, Cauca.

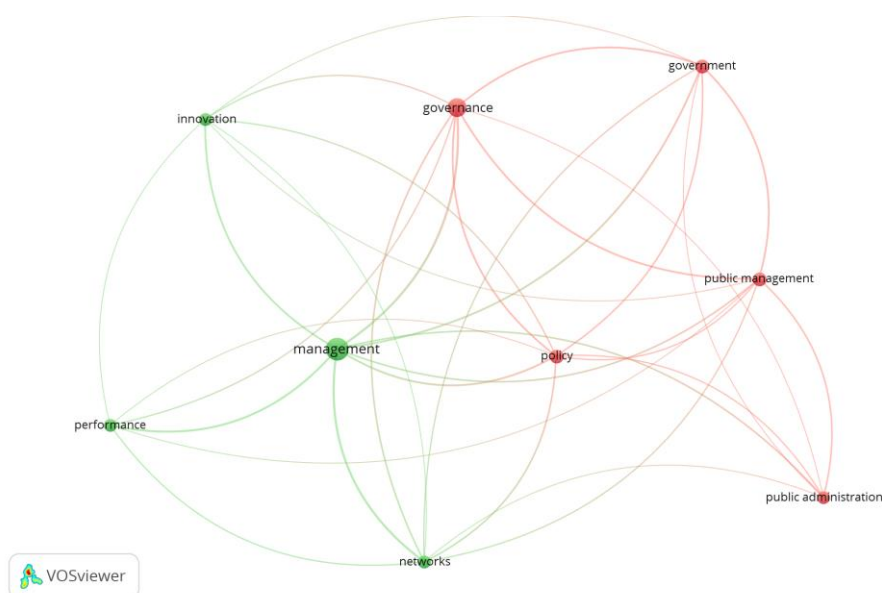
Información encontrada. Debido a la importancia que han adquirido temas como los proyectos de inversión pública en salud y protección social y debido a la situación inesperada que ha ocurrido en los últimos tres años, podemos observar un aumento significativo en la producción de investigación científica en esta materia debido a que en un primer momento se encuentran 1.101.377 resultados filtrados hasta llegar a 159 resultados a partir de los cuales se analizaron y seleccionaron determinados artículos científicos según el problema de investigación. A su vez, se utilizó la herramienta informática VOSviewer sobre los grupos temáticos resultantes de la búsqueda previa en la base de datos WoS y

estos se visualizaron como dos mapas, uno etiquetado como un mapa bibliométrico y otro en mapa de densidad etiquetado.

2.1.2.2 *Análisis de Palabras Clave*

Figura 23.

Mapa bibliométrico etiquetado



Nota. El grafico representa las palabras clave de acuerdo a los artículos encontrados en las bases de datos Tomado de VOSviewer.

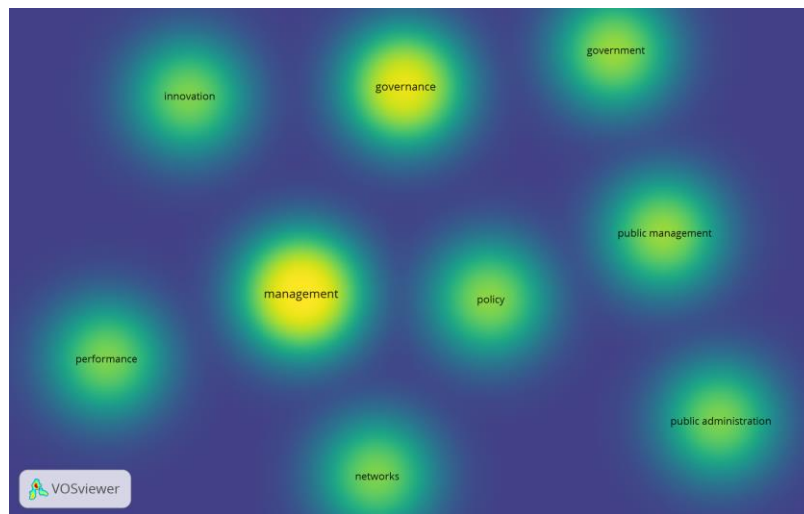
Según la búsqueda realizada en la base de datos Web Of Science se encontraron 159 artículos y se encontraron 2 redes bibliométricas, la primera en color verde y la segunda en rojo.

Grupo 1: Aquí hay 5 palabras clave relacionadas con la gestión de proyectos y el gobierno. En este clúster se pueden encontrar palabras clave como: política, administración pública y administración pública.

Grupo 2: Este grupo contiene palabras clave relacionadas con la innovación. Hay 6 palabras clave en este clúster donde encontramos temas importantes como gestión, red y rendimiento.

Figura 24.

Mapa bibliométrico de densidad



Nota. El grafico representa las palabras clave de acuerdo a la frecuencia de los términos encontrados. Tomado de VOSviewer.

Según la Figura 25, el área central resaltada en amarillo contiene los siguientes temas: Gobernanza y Gestión. En segundo lugar, en la periferia verde encontramos temas muy relevantes, pero con frecuencia baja. Los artículos encontrados contienen

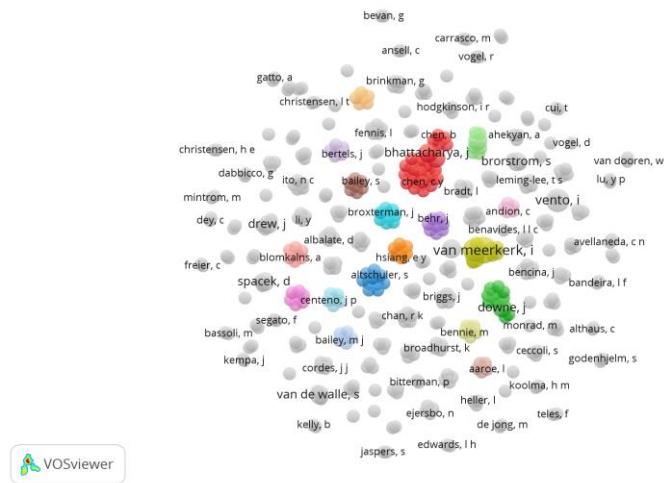
reiteradamente palabras como: gobierno, política, redes, administración pública, gestión pública, innovación y productividad.

2.1.2.3 *Análisis de Autores*

En cuanto a los autores temáticos, 13 de ellos fueron encontrados con una frecuencia de 2 para los años 2018 a 2023, citados entre sí en 159 textos seleccionados entre los más relevantes. A partir de los datos recogidos por el programa de análisis VOSviewer se formaron 10 grupos, cada uno con un color diferente para indicar qué tan similares eran.

Figura 25.

Mapa bibliométrico etiquetado en donde se presentan los autores analizados

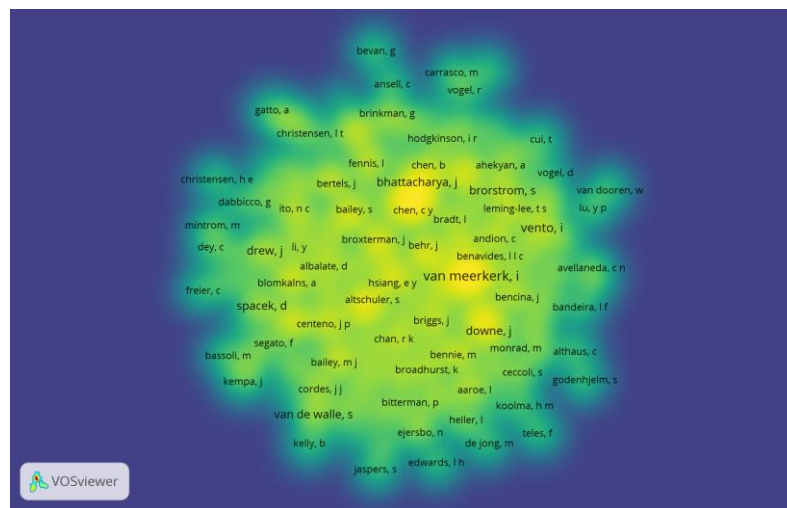


Nota. El gráfico representa autores clave de acuerdo a los artículos encontrados en las bases de datos Tomado de VOSviewer.

Este mapa muestra autores que se han citado entre sí sobre temas relacionados en diferentes tipos de texto. Estos autores fueron Ian R. Hodgkinson, Sahar Mousavi y Paul Hughes. Edelenbos J, Van Meerkerk, Bhattacharya, Eggleston, Klin, Brostrom, Devries, Down, Drew, Fitzgerald, Spacek, Van de Walle y Vento.

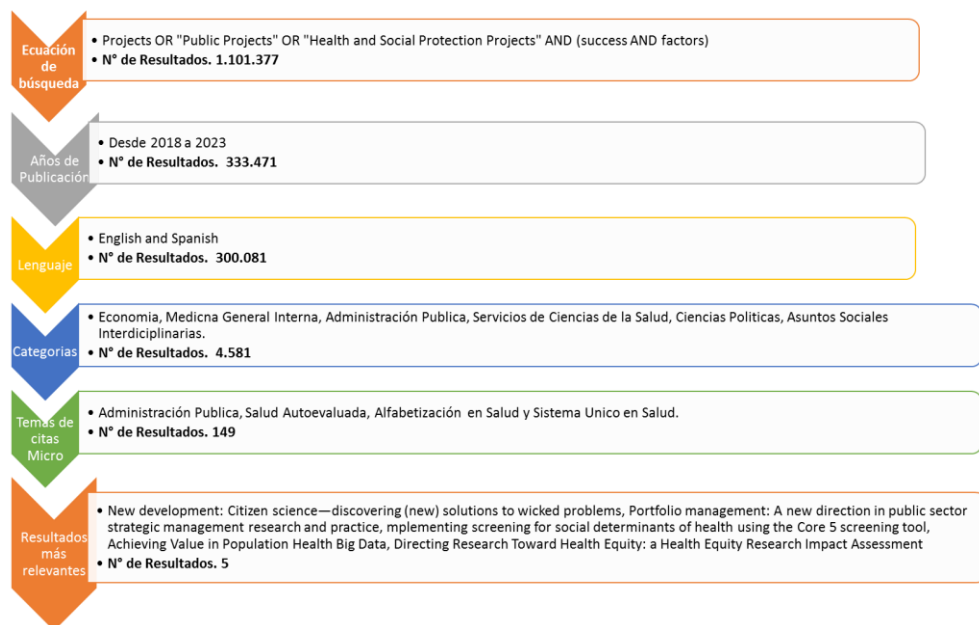
Figura 26.

Mapa de densidad etiquetado de los autores analizados



Nota. El grafico representa los autores clave de acuerdo a la frecuencia de los términos encontrados. Tomado de. VOSviewer.

En este gráfico se destacan en color amarillo brillante los autores más relevantes: Patrick Roberts, Lauren Hamilton Edwards, Van Meerkerk, Edelenbos J. Luego aparece Bhattacharya. Por el contrario, se ve en un COLOR amarillo menos pronunciado a Drew, Fitzgerald y a Van de walle.

Figura 27.*Documentos Seleccionados en Web Of Science*

Nota. El gráfico representa el paso a paso de la investigación en la base de datos.

Adaptado de Web Of Science.

Esta figura muestra las estrategias de búsqueda utilizadas en la base de datos Web of Science y los resultados obtenidos mediante ecuaciones lógicas, de estos se filtraron los más relevantes para el tema de investigación y se seleccionaron 5 documentos clave.

2.2 Marco Teórico

El diseño teórico de este estudio se realizó a partir del análisis bibliométrico previo desarrollado en relación a proyectos exitosos, inversión social, factores críticos de éxito y/o fracaso y proyectos para salud y protección social.

2.2.1 Proyectos exitosos

El tema del éxito de los proyectos es controvertido porque ha habido dificultades para lograr un consenso común entre los investigadores porque es difícil medir el éxito de un proyecto si no hay unificación en el concepto de lo que significa éxito. También hay dos conceptos diferentes, incluido el éxito del proyecto y el éxito de la gestión del proyecto, que, son algo diferentes. Es una noción ampliamente aceptada que el éxito de la gestión de proyectos se mide principalmente según tres criterios: costo, calidad y tiempo, mientras que el éxito del producto depende mucho más otros factores que existen durante la fase operativa. La palabra éxito del proyecto puede considerarse como cumplir con los objetivos generales del proyecto, mientras que el término éxito de la gestión del proyecto se ha referido tradicionalmente como el estado de finalización dentro de un presupuesto predeterminado, calidad y tiempo. Siguiendo la definición anterior, los criterios de éxito del proyecto considerados en este estudio cubren el llamado “triángulo de hierro” de costos, tiempo y calidad. Es difícil medir el éxito de un proyecto basándose en dos componentes principales. El primero está relacionado con el éxito del período de gestión del proyecto, el segundo está relacionado con el éxito del período de operación del proyecto (es decir, el producto/servicio proporcionado por el proyecto). Al revisar investigaciones anteriores, teóricamente se puede inferir que el éxito de la gestión de proyectos aumenta la probabilidad de éxito del proyecto (Pham *et al.*, 2019, p. 234).

Con todo y lo anterior teniendo en cuenta a Xue *et al.* (2018), la implementación se refiere a la acción real que conduce al logro de las metas como parte de la gestión

del proyecto. Es un proceso para alcanzar objetivos de tiempo, costo y calidad y para cumplir con los requisitos de varias partes interesadas. Además, sobre la base de las numerosas estrategias formuladas, se debe hacer hincapié en la asignación y utilización de recursos, incluidas personas, materiales y equipos. Y es necesario enumerar las variantes de diseño para comparar su rentabilidad y elegir la variante más adecuada. De esta manera, se podrán poner en práctica tantas estrategias formuladas como sea posible para optimizar los resultados del proyecto. Además, la eficiencia de todas las operaciones determina la dirección correcta de todo el comportamiento de implementación. Esto ayuda a garantizar que cada paso no sea un desperdicio y contribuye en gran medida a lograr los objetivos del proyecto. La reflexión consiste en pensar profundamente sobre lo que sucedió durante el ciclo de vida del proyecto y reconocer las lecciones del mismo. Siempre es importante tener una sesión de reflexión después de completar un proyecto. El primer paso y quizás el más directo, es comprobar la rentabilidad examinando el flujo de caja, el margen de beneficio, etc. Como uno de los indicadores importantes de la sostenibilidad del proyecto, estos datos muestran si la implementación está funcionando bien y exitosa (Xue *et al.*, 2018, p.14).

Además, el éxito del proyecto es uno de los temas más candentes en la literatura contemporánea sobre gestión de proyectos. El concepto de éxito es ambiguo y los autores tienden a proponer un enfoque multidimensional para su explicación. En este contexto, se desarrolló la definición clásica de éxito de un proyecto basada en el “Triángulo de Hierro” (alcance, tiempo y costos) y se reconocieron muchos otros aspectos del éxito. La eficacia, el impacto en el cliente, el impacto en el equipo, el

éxito empresarial y la preparación futura como criterios para el éxito del proyecto. El éxito del proyecto es uno de los temas más candentes en la literatura contemporánea sobre diseño de proyectos. El concepto de éxito es ambiguo y los autores tienden a proponer un enfoque multidimensional. (Martínez-Perales *et al.*, 2018, p. 3)

2.2.2 Inversión social

De acuerdo con Hodgkinson *et al.* (2022), aunque los objetivos de los proyectos de inversión social son diversos, existe consenso en que la ciencia ciudadana tiene el potencial de desarrollar nuevas formas de resolver juntos problemas importantes y de cambiar fundamentalmente la relación entre ciencia y sociedad. Los proyectos de ciencia inversión social se están extendiendo por todo el mundo y millones de personas participan en el proceso de descubrimiento científico. Las autoridades gubernamentales están monitoreando los acontecimientos. Por ejemplo, el gobierno federal de EE.UU. ofrece una gama de herramientas digitales para desarrollar y apoyar proyectos de ciencia ciudadana. En 2021, el equipo de Investigación e Innovación del Reino Unido invirtió £46 millones para financiar una variedad de proyectos de inversión social. (p. 134)

2.2.3 Factores críticos de éxito y/o fracaso

En la década de 1950, los investigadores se centraron en optimizar la planificación y la programación para comprender cómo gestionar proyectos de forma más eficaz. A

finales de los años 1960 y 1970, se fundó la Escuela de Factores Críticos de Éxito y se acuñó el término Factores Críticos de Éxito (CSF) para la gestión de proyectos. Posteriormente, la investigación sobre gestión de proyectos relacionados con el CSF creció rápidamente y dominó la escena de la investigación en los años 1980 y 1990. Sin embargo, estos estudios se limitaron a algunos tipos de proyectos y algunos proyectos típicos. Por tanto, no es posible generalizar estos resultados. (Pham *et al.*, 2019, p. 1)

Sumando a lo anterior, Chen *et al.* (2019) Reseña que, hay muchas variables que influyen en el éxito de un proyecto, que varían según el tipo de proyecto que se emprenda. Por poner un ejemplo los factores de éxito de un proyecto se basaron en el análisis de cuestionarios presentados por 70 empresas multinacionales. El objetivo era responder tres preguntas clave: qué factores conducen al éxito de la gestión de proyectos, qué factores conducen al éxito del proyecto y qué factores conducen al éxito continuo del proyecto. (p. 3)

Por ejemplo, Estados Unidos ha lanzado recientemente una serie de proyectos de macro datos de salud pública. Estos incluyen el Manual y Calificación de Salud del Condado (CHR) lanzado en 2010, el proyecto se llevó a cabo en 500 Ciudades y también el proyecto Tablero de Salud de la Ciudad lanzado en 2017. Estos dos proyectos proporcionan datos sobre diversos determinantes de la salud, como los factores socioeconómicos. Factores de comportamiento, acceso a la atención médica y factores ambientales tanto a nivel de condado como de ciudad. Proporcionando herramientas de interacción y visualización de datos de última generación para médicos, profesionales de la salud y legisladores para comprender fácilmente los

datos de salud de la población a nivel local. Sin embargo, todas estas iniciativas recientes se basan en datos recopilados de los sistemas de vigilancia de salud pública existentes de organizaciones como los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades y los EE. UU. (Bu, 2020, p. 1)

2.2.3.1 Factores clave de éxito en un proyecto según autores

2.2.3.1.1 Factores clave de éxito en la formulación de proyectos

Teniendo en a Yu *et al.* (2018), el proceso de gestión de proyectos comienza con el inicio y la planificación del proyecto, seguido de los procesos de ejecución, control y cierre. El primer proceso crítico, la planificación de proyectos, se describe exhaustivamente en el PMBOK (quinta edición) y hace referencia a 24 de los 47 procesos comunes de gestión de proyectos. Los investigadores han identificado la planificación de proyectos como un elemento clave para su implementación exitosa. Por ello, la definición de planificación de proyectos siempre ha sido propuesta desde diversas perspectivas, incluyendo su estructura, enfoque, procesos y roles. Un plan de proyecto permite al equipo del proyecto comprender exactamente cuándo y qué actividades deben realizarse, y qué costos y recursos deben comprometerse para producir con éxito los resultados del proyecto. Un conjunto detallado de instrucciones sobre cómo hacerlo. (p. 3)

Por otro lado, la economía de proyectos, que se centra en la rentabilidad, el crecimiento y la expansión de la participación de mercado de una empresa, a menudo se considera un criterio importante porque representa la motivación fundamental para lanzar un proyecto. A nivel de proyecto. La gestión del

conocimiento en atención primaria de salud implica aprender de los resultados pasados y aplicarlos a la situación actual para mejorar los resultados. Esto es necesario para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (Xue *et al.*, 2018, p.14)

Igualmente, Martínez-Perales *et al.* (2018) expresa que, los factores de éxito se refieren a cómo se logra el éxito y los criterios de éxito se refieren a lo que significa el éxito. Después de revisar la literatura sobre el éxito de los proyectos, Westerveld desarrolló el Modelo de Excelencia del Proyecto, que vincula los factores críticos de éxito y los criterios de éxito. Los factores de éxito de Westerveld se identifican en seis áreas de su modelo, incluidos liderazgo y equipo; política y estrategia; gestión de grupos de interés; Recursos; Contratación y PM. Estos últimos factores incluyen planificación, presupuesto, organización, calidad, información y riesgo. (p.3)

Agregando a lo anterior, McCosker *et al.* (2018), refieren que, un marco legal “incompleto y a veces inconsistente” genera conflictos entre los diferentes niveles de la política gubernamental, así como dentro de la política, creando obstáculos a posibles iniciativas y generando preocupaciones sobre la falta de Estado de derecho. Esto también demuestra la eficacia del proyecto, especialmente a nivel local. Es necesario entablar un debate político para perfeccionar este marco jurídico. Por lo tanto, el éxito o el fracaso de los proyectos probablemente dependerá de las políticas actuales y de los modelos de planificación adecuados. (p. 9)

Además, en la opinión de Fortich-Hoyos (2019), el éxito del proyecto se puede lograr gracias a varios factores clave. Por lo tanto, para el éxito del proyecto, es importante que las partes interesadas clave y los gerentes del proyecto respondan a

estas tres preguntas: 1. ¿Cómo se define el éxito de este proyecto? 2. Como mides el éxito? 3. ¿Qué factores influyen en el éxito? El director del proyecto y las partes interesadas clave deben acordar las respuestas a estas preguntas y documentarlas. Cada proyecto tiene como objetivo resolver un problema específico, pero a veces nos olvidamos de describir el problema. Este es un error. El método utilizado para resolver un problema depende de cómo se define. Por tanto, es muy importante dar una definición precisa. (p. 52)

2.2.3.1.2 *Factores clave de éxito en la evaluación de proyectos*

En primer lugar, diferentes investigadores tienen diferentes definiciones del éxito de un proyecto en términos de sostenibilidad. Sin embargo, la mayoría de los sistemas de factores siguen tres pilares que operacionalizan la sostenibilidad desde una perspectiva económica, social y ambiental. A partir de la investigación empírica de este estudio, se formalizaron tres factores, incluida la economía del proyecto, los servicios sociales y el compromiso ambiental, de acuerdo con la medida de sostenibilidad de tres factores. (Xue *et al.*, 2018, p. 2)

Por otra parte, Li *et al.* (2018). expresa que “para completar con éxito un proyecto, se deben lograr varios objetivos del mismo, como la entrega a tiempo, mantener los costos del proyecto dentro del presupuesto y cumplir con los requisitos de calidad”. (p. 3)

2.2.3.1.3 *Factores clave de éxito en la gerencia de proyectos*

Para empezar desde la perspectiva de un director de proyecto, los indicadores se clasifican en relevantes de acuerdo con elementos de aprendizaje basado en el pensamiento y descubrieron que estos elementos pueden explicar claramente la sostenibilidad del proyecto en la gestión de proyectos. Innovación sostenible.

Modelos de negocio, liderazgo de las partes interesadas, economía y ventajas competitivas, política medioambiental y protección de recursos. (Xue *et al.*, 2018, p. 5)

Asimismo, en palabras de Li *et al.* (2018), el factor más importante que afecta la comunicación y la planificación es la competencia del director del proyecto. El concepto de competencia incluye no sólo conocimientos y habilidades, sino también actitudes, comportamientos y hábitos de trabajo. Un director de proyecto debe tener habilidades para la resolución de problemas, es decir, la capacidad de identificar, analizar y resolver problemas. El director del proyecto debe dedicar suficiente tiempo para garantizar que las actividades se lleven a cabo según lo planeado o para que el plan sea confiable. (p. 13)

Sumado a lo anterior, un enfoque en el que todos ganan se produce cuando todos los socios del proyecto están interesados en el éxito del proyecto para su propio éxito empresarial y quieren lograr un resultado que cumpla con las expectativas del propietario del proyecto. Esta actitud es quizás el factor de éxito más importante, ya que requiere igualdad dentro de las asociaciones. Sin este enfoque en el que todos ganan, la relación está condenada al fracaso. (Chen *et al.*, 2019, p. 8)

Por otro lado, “las certificaciones de sistemas de gestión se utilizan como indicador de la implementación de prácticas de Sostenibilidad y así se analiza el impacto de la Sostenibilidad en el éxito de los proyectos” (Martínez-Perales *et al.*, 2018, p. 3).

Seguidamente, en la gestión sostenible de proyectos, el tiempo y el costo son dos factores críticos que afectan el éxito de un proyecto. Las compensaciones entre tiempo y costo en los proyectos aceleran la ejecución de algunas actividades al

aumentar la cantidad de recursos no renovables comprometidos con ellas y, por lo tanto, acortan la duración del proyecto. El grupo “competencia del director de proyecto” consta de tres CSF, a saber (1) la capacidad del director de proyecto para resolver problemas, (2) la actitud del director de proyecto hacia la planificación y el control y (3) la proporción de tiempo que el director del proyecto dedica a la planificación y el control. (Li *et al.*, 2018, p. 13)

Del mismo modo, Farid *et al.* (2021) se refiere a lo que denomina como «habilidades de poder» como pautas para proyectos exitosos; los gerentes de proyecto deben desarrollar tanto la competencia emocional/social como las habilidades técnicas para trabajar con éxito en entornos de proyectos complejos. Los gerentes de proyectos públicos pueden usar estilos de gestión transformacional para ser más efectivos y exitosos, de acuerdo con la administración pública y la gestión de proyectos, concluyó que los programas de capacitación para gerentes de proyectos deben integrar la capacitación en habilidades, incluida la inteligencia emocional, cociente de inteligencia y liderazgo transformacional para acrecentar la tasa de éxito del proyecto. (p.16)

Desde otro punto de vista, la gestión de carteras es ampliamente utilizada por grandes agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro, pero rara vez se analiza en los estudios sobre administración pública. Las herramientas de gestión de carteras pueden iluminar grupos de proyectos que deberían considerarse inversiones prioritarias al resaltar la relación entre el riesgo y los resultados. Los líderes públicos y sin fines de lucro que operan fuera del marco de valores públicos pueden sustituir los valores públicos para cumplir sus misiones, pero aún enfrentan

compensaciones con el riesgo de que el proyecto no se complete a tiempo o dentro del presupuesto o no alcance los objetivos establecidos. Sin embargo, el riesgo es un concepto multifacético que es parte integral del valor público y muestra cómo colocar tipos específicos de riesgo en un eje separado puede guiar las decisiones de inversión. La administración pública ha intentado conceptualizar el papel del riesgo en la toma de decisiones. En el contexto del sector privado, el riesgo se mide fácilmente en términos de costo o quizás de probabilidad de fracaso. Pero el concepto de riesgo en la gestión pública tiene muchos aspectos. Los riesgos para los proyectos incluyen retrasos, no finalización y no entrega del proyecto según los estándares requeridos. La gestión de carteras puede proporcionar un proceso para analizar y, si es necesario, mitigar los riesgos asociados con grandes inversiones. Además, es importante señalar que la gestión de carteras es un insumo para la toma de decisiones, no un tomador de decisiones. (Roberts & Edwards, 2023, p. 55)

Asimismo, para Santos-Vijande *et al.* (2021), también es importante el papel de apoyar a los directivos y la alta dirección en el desarrollo de la comunicación transversal en un proyecto de innovación. El elemento clave para generar compromiso y apoyo se centra principalmente en los aspectos técnicos del apoyo de la alta dirección, así como en los aspectos sociales. (p.20)

Y, en la opinión de Fortich-Hoyos (2019), este considera que existen otros factores importantes para garantizar el éxito del proyecto, incluido el director del proyecto, el equipo, el problema y los recursos disponibles. Estos se enumeran a continuación y se explican por qué se consideran esenciales para el éxito de un proyecto. Liderar a otros es “el arte de lograr que hagan lo que usted cree que deberían hacer”. Sin

este liderazgo, el proyecto sólo logró lo mínimo indispensable. Con el liderazgo adecuado, el proyecto mejorará. Estos estándares mínimos alcanzables se superan fácilmente. Los gerentes deben ser líderes fuertes para que sus proyectos tengan éxito. El liderazgo es la capacidad de liderar un grupo y motivarlo a hacer un buen trabajo. Las cualidades de liderazgo son la capacidad de inspirar a un grupo de personas a desempeñarse bien. El mejor estilo de liderazgo a utilizar dependerá de las necesidades de la situación o del grupo, según diferentes teorías del liderazgo. Es especialmente importante comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto para lograr excelentes resultados. Un líder en un proyecto debe ser ejemplo de dedicación y conexión con los demás, mejorar su equipo y lo más importante, ser ejecutor. Debes practicar el autocontrol, mantenerte concentrado, cumplir con las obligaciones de tu misión, realizar un seguimiento de tu progreso mediante cuadros de mando e informar periódicamente al equipo. Por otro lado, “los equipos no nacen de la nada, se construyen”. A diferencia de la cooperación, se debe evitar la competencia entre los miembros del grupo. Para completar proyectos de manera efectiva y eficiente, esta sección enfatiza la gestión de recursos físicos (como materiales, equipos y suministros). Los factores de riesgo para el éxito del proyecto incluyen una gestión y un control ineficaces de los recursos (p.50).

2.2.3.2 Factores clave de fracaso según autores

2.2.3.2.1 Factores clave de fracaso en la formulación de proyectos

Hoy en día, antes de operar, se necesita desarrollar un plan específico, llamado estrategia. La estrategia a menudo se pasa por alto en el proceso de gestión de proyectos. Sin embargo, Anderson y Merna (como se citó en Xue *et al.*, 2018), señalan que la razón principal de los malos resultados de los proyectos es a menudo una mala gestión durante la fase de formulación de la estrategia. Por lo tanto, es importante desarrollar estrategias de proyecto apropiadas para garantizar una implementación y eficiencia óptimas. Además, Artto *et al.* (como se citó en Xue *et al.*, 2018), clasificaron las estrategias del proyecto con respecto a la independencia del proyecto y la diversidad de los participantes del proyecto en cuatro categorías. Son servidores obedientes, innovadores independientes, pacificadores flexibles y líderes fuertes. Estas estrategias de proyecto van de la mano con los estilos de liderazgo dominantes. Por tanto, la implementación de estas estrategias está significativamente influenciada por el estilo de liderazgo (Xue *et al.*, 2018, p. 3). De igual forma, según Crispieri (2019), los factores más comunes y visibles del fracaso son: el proyecto pierde sentido; cambiar volumen; cálculo de actividades, costos y plazos; mala evaluación de riesgos. La gestión de proyectos no es una ciencia exacta y se puede aplicar una fórmula para el éxito a todos los proyectos. Dependen de innumerables factores que pueden hacer que un proyecto fracase en una fase temprana: condiciones económicas desfavorables, inestabilidad política, falta de recursos financieros, plazos inalcanzables, necesidades de los usuarios superan las capacidades reales del proyecto, etc. (p. 76).

Posteriormente, los investigadores han descubierto que los sobrecostos y los retrasos son el resultado de la complejidad de los grandes proyectos, incluida la política involucrada, el gran número de participantes y los costos de transacción, traducciones o “conflictos” relacionados, así como la falta de planificación de riesgos y costos. La gestión de carteras tiene el potencial de mejorar la gestión de megaproyectos al aclarar los riesgos de la agrupación de proyectos a través de análisis. (Roberts y Edwards, 2023, p. 955)

2.2.3.2.2 *Factores clave de fracaso en la evaluación de proyecto*

Inicialmente, los socios del proyecto se preocupan principalmente por entregar un proyecto que cumpla con la calidad y las especificaciones acordadas, así como por cumplir con las limitaciones presupuestarias y de cronograma especificadas. El éxito del proyecto depende, entre otros factores, de la eficacia con la que las organizaciones asociadas resuelvan conflictos y mantengan sólidas relaciones de trabajo profesionales. (Chen *et al.*, 2019, p. 7)

Además, como reseña Martínez-Perales *et al.* (2018) algunos autores sostienen que cuando proyectos importantes fracasan, la investigación se centra en razones técnicas mientras que el problema muchas veces surge de fallas de gestión, promoviendo así mejoras en los sistemas de gestión. Otros estudiaron el impacto en el éxito del proyecto, demostrando una relación positiva y significativa.

Recientemente, el desempeño del proyecto debe cumplir con los objetivos de costo, tiempo y alcance lo cual esta correlacionado con el éxito general del proyecto para lograr los objetivos comerciales y empresariales más amplios según lo determinen

las partes interesadas clave. Otros investigadores señalan que el éxito de un proyecto lo juzgan mejor las partes interesadas, especialmente el patrocinador principal. La sostenibilidad también se considera un factor de éxito. La relevancia, eficacia, eficiencia e impacto se incluye en la sostenibilidad como uno de los aspectos que determinan el éxito de un proyecto. (p.11)

2.2.3.2.3 Factores clave de fracaso en la gerencia de proyectos

En primer lugar, basado en Xue *et al.* (2018), desde la perspectiva de la gestión de proyectos, parece que la cultura organizacional está estrechamente relacionada con los resultados del proyecto. Arditi *et al.* (como se citó en Xue *et al.*, 2018) estudió la cultura organizacional de empresas en Estados Unidos y la India y sugirió que existe una conexión entre la cultura organizacional y los retrasos en los proyectos. Liu enfatizó que la fortaleza de la cultura organizacional influirá en la satisfacción laboral de los profesionales. Sin embargo, este problema puede resolverse mejorando la cultura centrada en las personas. Cheung *et al.* propone un marco de cultura organizacional que consta de siete elementos: “Establecimiento y consecución de objetivos”, “Orientación al equipo”, “Coordinación e integración”, “Enfoque en el desempeño”, “Orientación a la innovación”, “Membresía comprometida” y “Orientación a la recompensa” Además, los estilos de liderazgo varían según las diferentes características culturales organizacionales. Además, diferentes estilos de liderazgo conducen a diferentes entornos de gestión, que también afectan el desempeño del proyecto. Además, gran parte de la literatura

sobre gestión de proyectos se centra en métodos y herramientas de implementación. Pero eso todavía no es suficiente para alcanzar muchos de los objetivos del proyecto. La correcta asignación y uso de recursos como personas, materiales y equipos es de gran importancia. Además, las habilidades de control del alcance y gestión de proyectos ciertamente aumentarán la probabilidad de lograr resultados positivos del proyecto. Además, Hauk y Kovacs (como se citó en Xue *et al.*, 2018), sostienen que la eficacia de la gestión de proyectos se puede mejorar implementando una estrategia basada en proyectos. Los métodos de implementación utilizados y los conocimientos impartidos deben contextualizarse de acuerdo con la situación del proyecto. También se destacan las cuestiones de riesgo y de Carvalho & Junior (como se citó en Xue *et al.*, 2018), examinan cómo la gestión de riesgos afecta el desempeño del proyecto. (p.1)

Seguidamente, para mejorar el nivel de gestión de proyectos, se han realizado esfuerzos para mejorar la madurez y habilidades de los gerentes, la capacitación gerencial, la gestión de políticas y estándares ambientales y la educación de calidad para el desarrollo sostenible. Equilibrar el tiempo y los costos en los proyectos requiere crear planes de referencia y al mismo tiempo minimizar el tiempo y los costos del proyecto. Esto también hace que nuestros algoritmos sean más prácticos al integrarlos en los sistemas de soporte a decisiones de gestión de proyectos. (Li *et al.*, 2018, p. 13)

Habría que decir también que, los principales factores que impiden el logro de los objetivos del proyecto son de interés para muchas industrias. Un tema común en esta área de investigación es que existen innumerables problemas sistémicos

subyacentes que deben abordarse de manera efectiva para evitar el fracaso. Se pone énfasis en la capacidad de identificar y probar los factores y estructuras sociológicos subyacentes que contribuyen al éxito o fracaso de un proyecto. Si los socios del proyecto no mantienen una comunicación constante, abierta y honesta, no tendrán la resiliencia para abordar eficazmente los problemas a medida que surjan. Además, los socios del proyecto tendrán dificultades para integrar eficazmente sus respectivos recursos y lograr los objetivos generales del proyecto. Esto deja a los socios del proyecto en una posición difícil debido a una implementación ineficaz del proyecto, lo que puede conducir al fracaso de la asociación y a la incertidumbre en los negocios de cada uno. (Chen *et al.*, 2019, p. 2)

En resumidas cuentas, a pesar de la naturaleza temporal de los proyectos, existe un fuerte vínculo entre la gestión de proyectos y el desempeño organizacional, como se destaca en los principales marcos de gestión de proyectos del PMBOK. Los proyectos existen y operan en entornos que influyen en ellos. Por lo tanto, asumimos que las políticas y estrategias de todo el sistema de gestión de una organización afectarán directamente sus proyectos. (Martínez-Perales *et al.*, 2018, p. 3)

También es importante mencionar a Monje (2018) quien sostiene que varios factores clave varían según las percepciones de los miembros del equipo de implementación del proyecto sobre la naturaleza de la actividad, mientras que la ubicación del grupo objetivo atrae una influencia más cualitativa. Estructuralmente, por ejemplo, aumentando las oportunidades para esta población y mejorando las condiciones de vida de forma sostenible. Sobre todo, el grado de consecución del

objetivo (eficacia) y el uso óptimo de los recursos utilizados (eficacia) son factores decisivos para el éxito o el fracaso del proyecto. (p. 52)

2.2.4 Proyectos para salud y protección y social

Actualmente, según un estudio de Strodel & Perry (2019), India ha intentado ampliar los programas de trabajadores de la salud en todo el país a través de varios proyectos de pequeña escala, como el Proyecto Integral de Salud Rural en Jamhud, Maharashtra, una iniciativa de resolución de problemas muy audaz. Necesidades sanitarias insatisfechas de la India El programa Village Health Guide (VHG), lanzado en la India en 1977, es un ejemplo de programa nacional que no tuvo el mismo impacto que el programa juvenil que lo inspiró. Aunque el gobierno indio inició este programa hace más de 40 años, sigue siendo necesario para comprender los factores que contribuyeron a su fracaso, especialmente porque estos programas continúan surgiendo, regulados, ajustados y expandidos en todo el mundo.

Utilizando un enfoque de estudio de caso, este análisis rastrea la historia de los programas dentro del contexto más amplio del sistema de salud indio. (p. 2)

En otro orden de cosas, las evaluaciones de impacto en la salud (EIS) de programas y proyectos han sido identificadas como una hoja de ruta viable para una planificación integral a nivel nacional y han acercado a los expertos a lo que se determina salud de la sociedad. La buena planificación también está respaldada por “estructuras formales de gobernanza intersectorial”, mecanismos relacionados con estructuras de gobernanza a nivel local y de distrito, así como relaciones informales entre agencias. La importancia de la colaboración intersectorial también ha sido

reconocida a nivel de gobierno local en Nueva Gales del Sur y Victoria, y también se ha reconocido ampliamente el valor de la colaboración en la planificación de la salud. Por el contrario, la necesidad de una fuerza laboral calificada en el sector público ha hecho que la educación, la capacitación y el desarrollo profesional sean elementos importantes de los programas de promoción de la salud. Los profesionales sugieren que la “información más realista sobre intervenciones efectivas” podría facilitar la acción en esta área, especialmente cuando las intervenciones son locales y los datos generados por esas intervenciones se implementan. Un estudio local de las relaciones de causa y efecto entre el entorno social, el entorno construido y la salud pública de la comunidad podría apoyar el proyecto, especialmente con financiación externa, aunque la financiación actual de las ayudas para problemas sexuales proviene de Australia. Una acción firme por parte de los gobiernos locales, ya sea presionando a la comunidad para obtener buenas noticias sobre un proyecto o políticas gubernamentales impuestas desde arriba, puede ayudar a las personas a aceptar e implementar un proyecto. Este conjunto de barreras y facilitadores de la planificación sanitaria tiene un fuerte alcance nacional. Algunos estudios se centran únicamente en identificar factores que promueven o dificultan la implementación del proyecto, especialmente a nivel comunitario. Además, el número limitado de estudios refleja la naturaleza interdisciplinaria del campo de la planificación de la salud, que está influenciado por diferentes actores que desempeñan diferentes roles en diferentes niveles.

País/Política. La política gubernamental también influye en el papel y las funciones generales del gobierno local, lo que se cree que ha afectado su capacidad para

considerar y participar en la planificación sanitaria. Un ejemplo de esto es el financiamiento de proyectos, que incluye la posibilidad de “rollover” mediante comisiones y honorarios. Además, la política gubernamental garantiza que los gobiernos locales participen en consultas públicas, que los activistas de derechos humanos llaman “mecanismos”. Comience a incorporar contenido de salud para que pueda impregnar todos los diferentes elementos del trabajo de la junta”. El estatus jurídico de cada estado le permite intervenir en la planificación sanitaria. Sus defensores argumentan que las decisiones basadas en planes de salud pueden revocarse a nivel nacional. Como se señaló anteriormente, la falta de un marco político sólido que respalde una planificación adecuada ha llevado a decisiones idiosincrásicas y politizadas. Se ha demostrado que estas decisiones desempeñan un papel importante en la formulación de políticas y la implementación de programas. La mejor manera de intervenir es con un enfoque ascendente que comience combinando el desarrollo personal con influencia política y liderazgo. Existe un acuerdo general en que el apoyo político para mejorar el antiguo marco político debería estructurarse de la siguiente manera: Creo que el desarrollo de políticas de promoción de la salud puede comenzar con voluntad política desde arriba. Por otro lado, se ignora el impacto que el entorno construido realmente tiene sobre la salud humana. Quizás si consigue apoyo político desde arriba. (Strodell y Perry, 2019, p. 5)

3. Contextualización Metodológica

La investigación que se llevó a cabo es cualitativa de tipo descriptivo, en ella no se realizaron cálculos numéricos. Acerca de los instrumentos de recolección de datos, estos están conformados por 6 entrevistas a través del formato titulado “Identificación de criterios para establecer proyectos sociales y productivos exitosos” de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas conformado por Francisco Javier Mejía, Jorge Tobar, Martha Acosta, Reinaldo Erazo y Julián Zúñiga con el que se entrevistó a 4 expertos por separado y 2 en conjunto respetando de antemano la privacidad y seguridad de los datos de estas personas que participaron haciendo uso del consentimiento general informado proporcionada por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Cauca.

Para la selección de autores y documentos se llevó a cabo un estudio bibliométrico con base en una búsqueda con ecuaciones booleanas en bases de datos internacionales. El cual contribuyó para realizar una revisión documental que brindó información secundaria acerca del tema de interés. Además, las instituciones municipales de carácter público como la Secretaría de Salud del Cauca y la Universidad del Cauca fueron de gran importancia, esto debido al valor que tienen dentro de la ciudad y de la región.

3.1 Limitaciones

Las limitaciones presentadas durante el desarrollo de la investigación fueron la falta de información disponible en las bases de datos consultadas acerca de los conceptos factores de éxito y/o fracaso específicamente en proyectos del sector de la salud y protección social

especialmente datos relacionados con América Latina no se encontraron artículos publicado en el periodo comprendido entre 2018 y 2023.

Otra dificultad se presentó en el análisis de los documentos seleccionados para encontrar información apropiada de acuerdo a factores de éxito o de fracaso en proyectos en la etapa de evaluación de los mismos por lo que en el análisis llevado a cabo a través de la matriz de clasificación proporcionada por la especialización en proyectos de la FCCEA de UNICAUCA (anexo 1) se puede evidenciar una falta de información.

Se evidencio por parte de algunos candidatos a ser entrevistados de instituciones públicas regionales el desconocimiento acerca de la temática a tratar y por otra parte la falta de tiempo de los expertos para poder contribuir a abordar estudios que investigan este tipo de problemática debido a la agenda que los mismos manejan para cumplir con sus responsabilidades.

De la misma manera, se presentó dificultad para acceder a información sobre proyectos de inversión social en salud por parte de las entidades territoriales debido a que dentro de las mismas no se tiene la información completa sobre estos. Dado que, dichas entidades se encargan de definir la viabilidad de los mismos, mientras que la parte de la ejecución y evaluación de estos es llevada a cabo por organizaciones privadas lo cual no permite tener una información completa.

Además, no se lleva a cabo un seguimiento del impacto por parte de las instituciones públicas y entidades territoriales de los proyectos realizados. Debido a la normatividad estricta con respecto a la información disponible.

4. Resultados

En el contexto de Popayán, Cauca, el éxito y el fracaso son los factores fundamentales que se deben tener en cuenta. Estos pueden variar según la situación específica, pero identificarlos y comprenderlos es esencial para lograr los objetivos y evitar resultados negativos para los proyectos en salud pública.

Seguidamente, la relación entre los factores de éxito y fracaso es clave para comprender los resultados que alcanzaron los autores en sus investigaciones y además conocer las experiencias de los expertos del contexto en el que se desarrollaron. Estos factores críticos de éxito contribuyen al logro de las metas trazadas y los factores de fracaso son aquellos que dificultan la consecución de los resultados deseados. Se han identificado una variedad de factores de éxito que existen en diferentes proyectos de este tipo.

La implementación de proyectos de salud y de inversión social son cruciales para mejorar la calidad de vida de las comunidades y promover el bienestar general. Estos proyectos buscan abordar problemáticas específicas, como el acceso a servicios de salud. En este apartado, se analizaron los factores clave de acuerdo con la matriz de clasificación que se llevó a cabo. Son diversos aquellos determinantes que pueden influir significativamente en este tipo de proyectos.

Los factores que se enlistan a continuación son analizados desde los autores y el contexto además se plantea la relación existente entre estas dos miradas y hacen parte de las etapas de formulación, evaluación y gestión de proyectos de inversión social en salud.

4.1 Factores de éxito o fracaso identificados desde los autores

En esta sección del documento se analizan los determinantes de éxito o fracaso de los proyectos sociales y de salud desde los autores. Varios de ellos hacen consideraciones cruciales debido a que tienen un impacto significativo.

4.1.1 Factores de éxito o fracaso identificados en la fase de formulación desde los autores

4.1.1.1 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de formulación desde los autores

En primer lugar, de acuerdo con (Yu *et al.*, 2018) “la planificación de proyectos es un factor facilitador importante en la implementación exitosa de proyectos” (p. 3). Esto se debe a que sirve como una ruta o guía hacia las metas deseadas. Por tanto, una mala planeación puede deberse a una evaluación incorrecta de las necesidades.

También de esto se deriva el “Cálculo erróneo de actividades, costos y plazos” (Crispieri, 2019, p. 76). Esto no contribuye a incrementar los índices de mejora en relación a los problemas que proyectos de este tipo pretenden solucionar.

Seguidamente, aparecen elementos importantes de la formulación como lo son los estudios de mercado que se encuentran entre las actividades que se pueden realizar en este tipo de proyectos. Teniendo en cuenta las palabras de Yu *et al.* (2018) “las actividades comprensibles elaboradas con precisión son un conjunto de instrucciones detalladas que permiten que el equipo del proyecto entienda lo que va a realizarse” (p. 3). Se deduce que existe una relación directa de las estrategias del proyecto con aspectos fundamentales como la identificación de necesidades.

Además, como lo propone Xue *et al.* (2018) “se deben considerar las estrategias de proyecto adecuadas para la implementación y desempeño del mismo” (p.3). Aumentado a lo anterior, estas estrategias también deben ser suficientes dependiendo del problema que se quiera solucionar o aportar a su mejora.

De manera similar, se tienen en cuenta factores externos al proyecto que afectan las finanzas y los tiempos de los entregables del mismo. Como lo expresa Crispieri (2019) “un determinante son las condiciones económicas desfavorables” (p. 76). Debido a que dichas condiciones permean el medio ambiente interno y externo de los mismos.

Desde esta perspectiva. “la economía de proyectos y la rentabilidad empresarial son el criterio esencial porque es el incentivo fundamental para iniciación del proyecto” (Xue *et al.*, 2018, p.14). Porque la rentabilidad de un proyecto se basa en el conocimiento de los miembros del equipo que generan ideas que se convierten en realidad a lo largo del proyecto.

Luego se identificaron los elementos asociados a los riesgos por ejemplo tomar en cuenta el anticiparse a los dichos riesgos mediante una evaluación previa al proyecto, teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia de cada uno. Tal como lo expresa Roberts & Edwards (2023) sobre “la falta de planificación de riesgos y costos”. (p. 955)

Así mismo, otro autor hace referencia a este mismo elemento señalando la incapacidad existente para hacer una estimación adecuada de todos los riesgos “mala evaluación del riesgo” (Crispieri, 2019, p. 76). Por esta razón el presupuesto debe contar con un monto especial para las evaluaciones pertinentes.

Agregando a lo anterior, se pudo resaltar las falencias de las normas para este tipo de proyectos, que no son flexibles a cada situación específica debido a la estandarización

del “Marco legislativo, incompleto y, a veces, incoherente con falta de legislación respecto a los proyectos en salud” (McCosker *et al.*, 2018, p. 9). Este encasilla a los proyectos en procesos específicos. Además, existen vacíos en algunos aspectos legales de este tipo de proyectos que representan un obstáculo.

Empleando las palabras de Fortich-Hoyos (2019) “en ocasiones se pasa por alto la descripción del problema al momento de hacer la formulación por lo que se debe dar una definición precisa del método utilizado para resolver un problema” (p. 52). Se concluye que es necesario especificar las condiciones iniciales antes de empezar el proyecto, como lo son; las condiciones funcionales, económicas, ecológicas y de seguridad para lograr un buen desempeño en todas las fases.

Tabla 1.

Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de formulación desde los autores

		°	
FASES	COMPONENTE	ÉXITO	FRACASO
FORMULACIÓN	HABILIDADES TÉCNICAS	"La planificación de proyectos como un factor facilitador importante en la implementación exitosa de proyectos". (Yu et al., 2018, p. 3).	"El proyecto pierde importancia factores puede hacer que un proyecto fracase en una etapa temprana" (Crispieri, 2019, p. 76).
		"Actividades comprensibles con precisión a realizarse como un conjunto de instrucciones detalladas para permitir que el equipo del proyecto comprenda con precisión qué actividades deben realizarse". (Yu et al., 2018, p. 3).	"Cálculo erróneo de actividades, costos y plazos". (Crispieri, 2019, p. 76).
		"Estrategias de proyecto adecuadas para la implementación y desempeño" (Xue et al., 2018, p. 3).	"Mala evaluación del riesgo". (Crispieri, 2019, p. 76).
		"La economía de proyectos y la rentabilidad empresarial como el criterio esencial porque es el incentivo fundamental para iniciación del proyecto" (Xue et al., 2018, p. 14).	"Requerimientos de los usuarios más allá de la capacidad real del proyecto", etc. (Crispieri, 2019, p. 76).
		"Definición precisa del método utilizado para resolver un problema". (Fortich Hoyos, F. M., 2019, p. 52).	"Condiciones económicas desfavorables". (Crispieri, 2019, p. 76).
		"Política relacionada con la estrategia". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 3).	"Inestabilidad política". (Crispieri, 2019, p. 76)
		"Gestión de Recursos". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 3).	"Falta de recursos financieros para el proyecto". (Crispieri, 2019, p. 76).
		"Contratación". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 3).	"Plazos inalcanzables desde la formulación". (Crispieri, 2019, p. 76).
		"Presupuesto detallado". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 3).	"Marco legislativo «incompleto y, a veces, incoherente". (McCosker, Matan y Marinova, 2018, p. 9).
		"Información y riesgos". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 3).	"Conflictos entre los diferentes niveles de la política gubernamental". (McCosker, Matan y Marinova, 2018, p. 9).
		"Calidad de los productos". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 18).	"Falta de legislación respecto a los proyectos en salud". (McCosker, Matan y Marinova, 2018, p. 9). "El gran número de participantes resultado de la complejidad de los megaproyectos". (Roberts & Edwards, 2023, p. 955). "Costos de transacción o fricciones asociados". (Roberts & Edwards, 2023, p. 955). "La falta de planificación de riesgos y costos". (Roberts & Edwards, 2023, p. 955). "Sobrecostos y los retrasos en la complejidad de los megaproyectos". (Roberts & Edwards, 2023, p. 955). "Pasar por alto la descripción del problema". (Fortich Hoyos, F. M., 2019, p. 52).

Nota. Esta tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados respecto a habilidades técnicas en la etapa formulación Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.1.1.2 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades blandas identificados en la fase de formulación desde los autores

Al llegar a este punto Martínez-Perales *et al.* (2018), argumentan que: “son factores clave el liderazgo y equipo” (p. 3). Por tanto, se tienen en cuenta elementos como: la responsabilidad de cada miembro del equipo, incluido el líder, así como su desempeño en el mismo.

Por lo que, autores como Xue *et al.* (2018) sugieren: “estrategias relacionadas con el tipo de liderazgo dominante” Tales estrategias crean una comunicación clara y concisa entre los diferentes niveles del proyecto, lo que al mismo tiempo promueve su progreso.

Además, en la opinión de Martínez-Perales *et al.* (2018) “se debe realizar la gestión de los interesados lo que se relaciona con la calidad de los productos” (p. 18) considerando que aquí se identifican posibles grupos que se oponen a los proyectos. Entonces esta es una oportunidad para optimizar la comunicación en un proyecto y ayudar a que los productos logren su propósito.

Tabla 2.

Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de formulación desde los autores

FASES	COMPONENTE	ÉXITO	FRACASO
FORMULACIÓN	HABILIDADES BLANDAS	"Son factores clave el liderazgo y equipo". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 3).	
		"Project manager y programación". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 18).	
		"Se debe realizar la gestión de los interesados". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 18).	
		"Organización del proyecto". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 18).	
		"Estrategias relacionadas con el tipo de liderazgo dominante". (Xue et al., 2018, p. 3).	

Nota. Esta tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados respecto a habilidades blandas en la etapa formulación Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.1.1.3 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de formulación desde los autores

Como afirmó Xue *et al.* (2018) “se debe aprender de los resultados pasados y aplicarlos a la situación actual haciendo un análisis de las causas profundas de los malos resultados de los proyectos que resultan de una mala gestión durante la etapa de formulación de la estrategia” (p. 5). Esto permite a los formuladores de ir más allá del paradigma teórico y comenzar a comprender la relación entre el contexto en el que se crean varios proyectos y los métodos utilizados para hacerlo.

Con todo y lo anterior, Xue *et al.* (2018) se ratifica en “buscar alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible” porque para lograr estas metas altruistas se debe

articular el proyecto con buenas prácticas económicas, sociales y ambientales. Dado a que, las interrelaciones de estos elementos ayudan a aumentar el verdadero desarrollo en las regiones.

Tabla 3.

Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de formulación desde los autores

FASES	COMPONENTE	ÉXITO	FRACASO
FORMULACIÓN	ÉTICA	<p>"Aprender de los resultados pasados y aplicarlos a la situación actual". (Xue et al., 2018, p. 5).</p> <p>"Mejorar los resultados los resultados pasados". (Xue et al., 2018, p. 5).</p> <p>"Buscar alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible". (Xue et al., 2018, p. 5).</p>	<p>"Causas profundas de los malos resultados de los proyectos resultan de una mala gestión durante la etapa de formulación de la estrategia". (Xue et al., 2018, p. 3).</p>

Nota. Esta tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados respecto a la ética en la etapa formulación Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.1.2 Factores de éxito o fracaso identificados en la fase de evaluación desde los autores

4.1.2.1 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de evaluación desde los autores

En primer lugar, uno de los aspectos identificados en la fase de evaluación como ya se mencionó anteriormente el cumplimiento del alcance, es necesario, como refiere (Xue et

al., 2018) “cumplir con el objetivo de la entrega a tiempo de los productos y además cumplir con los requisitos de calidad exigidos” (p.3) para que los productos mantengan su efectividad.

Otro aspecto importante de la evaluación del proyecto, como ya se destacó por el siguiente autor, son los estándares técnicos requeridos por los socios del proyecto: “cumplir con las especificaciones acordadas por los socios del proyecto debido a que ellos se preocupan principalmente por completar un proyecto exitoso que cumpla con la programación específica”(Chen *et al.*, 2019, p. 6) de esta forma se puede mantener un control estricto del alcance del trabajo durante todo el proyecto y al final.

Tabla 4.

Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de evaluación desde los autores

FASES	COMPONENTE	ÉXITO	FRACASO
EVALUACIÓN	HABILIDADES TÉCNICAS	<p>"Cumplir con el objetivo de la entrega a tiempo de los productos y cumplir con los requisitos de calidad." (L. Li et al., 2018, p. 3).</p> <p>"Cumplir con las especificaciones acordadas" c, p. 6).</p> <p>"Cumplir con las restricciones presupuestarias" (Chen et al., 2019, p. 6).</p> <p>"Los socios del proyecto se preocupan principalmente por completar un proyecto exitoso que cumpla con la programación especificada". (Chen et al., 2019, p. 6).</p> <p>"Relación significativa de los efectos del PM (Project Manager) o gestor de proyectos". (Xue et al., 2018, p.2).</p> <p>"Evaluación de las partes interesadas o patrocinador principal". (Xue et al., 2018, p.16).</p>	

Nota. Esta tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados respecto a habilidades técnicas en la etapa evaluación Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.1.2.2 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de evaluación desde los autores

En cuanto a las dificultades que pueden surgir durante la fase de evaluación de los proyectos, se constató que los conflictos de intereses surgen con mayor frecuencia entre las instituciones que financian el proyecto y provocan retrasos que requieren contar con las competencias suficientes para abordar este tipo de complejidades. Como plantea “Eficacia en la resolución de conflictos de las organizaciones asociadas en proyectos”. (Chen *et al.*, 2019, p. 12)

Luego se identificó uno de los aspectos que tiene mayor impacto en los proyectos: los beneficios sociales obtenidos durante todo el período del proyecto y al final. De acuerdo con Xue *et al.* (2018) “la utilidad social va de acuerdo con la medición del triple resultado para lograr la sostenibilidad” (p. 13). Con el objetivo de que el impacto sea positivo y perdure mucho tiempo después de finalizado el proyecto.

Tabla 5.

Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de evaluación desde los autores

FASES	COMPONENTE	ÉXITO	FRACASO
EVALUACIÓN	HABILIDADES BLANDAS	"Eficacia en la resolución de conflictos de las organizaciones "La utilidad social de acuerdo con la medición del triple resultado ". (Xue et al., 2018, p.13). "Implicación ambiental de acuerdo con la medición del triple resultado ". (Xue et al., 2018, p. 13). "Medición del triple resultado final para la sostenibilidad". (Xue et al., 2018, p. 14).	

Nota. Esta tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados respecto a habilidades blandas en la etapa evaluación Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.1.2.3 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de evaluación desde los autores

Se debe agregar que, otro factor relevante es experticia adquirida a través del proyecto que debe ser compartida sin barreras en cada evaluación del proyecto. Como plantea Xue *et al.* (2018) “deben hacerse mejoras de los sistemas de gestión del proyecto para reducir fallos por razones técnicas de gestión” (p. 2). Esto para evitar errores en la planificación o en la comunicación aspectos clave para el éxito de los proyectos.

Además, uno de los conceptos más utilizado en los proyectos de inversión social en salud es disminuir los índices de morbilidad entre otros problemas que afecta a la comunidad. Por estas razones Martínez-Perales *et al.* (2018) propone “la sostenibilidad como factor de éxito” (p. 11).

Tabla 6.

Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo la ética identificados en la fase de evaluación desde los autores

FASES	COMPONENTE	ÉXITO	FRACASO
EVALUACIÓN	ÉTICA	"Mejora de los sistemas de gestión del proyecto". (Xue et al., 2018, p. 2).	
			"Fallos por razones técnicas de gestión". (Xue et al., 2018, p. 2).
		"La sostenibilidad como factor de éxito" (Martínez-Perales et al., 2018, p. 11).	"Razones técnicas del problema". (Xue et al., 2018, p. 2).

Nota. Esta tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados respecto a la ética en la etapa evaluación Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización en Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.1.3 Factores de éxito o fracaso identificados en la fase de gerencia desde los autores

4.1.3.1 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de gerencia desde los autores

Además, cabe señalar lo positivo de una buena sistematización de la información a través de bases de datos de proyectos de las entidades responsables de su diseño, ejecución y evaluación como lo plantea Chen *et al.* (2019) “se debe Identificar y verificar los constructos y factores socio técnicos subyacentes que contribuyen al éxito o fracaso del proyecto”. (p. 2)

El alcance al ser fundamental para este tipo de proyectos se debe definir con un minucioso detalle ya que representa el principal elemento de control. “Las compensaciones entre tiempo y costo en los proyectos” (Li *et al.*, 2018, p. 13). Porque el grado de avance del indicador depende de estos dos aspectos.

Hay varios factores que pueden impedir que un proyecto logre resultados y también pueden ocurrir combinaciones de estos obstáculos, como lo plantea Roberts & Edwards (2023) “no hay finalización y no hay desempeño al nivel correcto”. (p. 954)

Además, se debe tener en cuenta que la identificación de necesidades de los proyectos puede ser actualizada y el presupuesto se puede redefinir de la misma manera, por lo que según el autor Li *et al.* (2018) “un factor es el acortar la duración del proyecto” Porque así se puede aumentar las posibilidades de completar antes el proyecto, como dice el autor.

También se hace necesario como lo señala “minimizar el costo del proyecto simultáneamente” (Li *et al.*, 2018, p. 1). Aquí es importante aclarar que este postulado no se refiere específicamente a la reducción de costos, sino a la implementación de todas las actividades programadas con el mismo presupuesto originalmente planificado.

Al mismo tiempo, Roberts & Edwards (2023) sostienen que “se deben considerar los riesgos para los proyectos que incluyen retrasos colocando los tipos específicos de riesgo en un eje separado” (p. 953). Así pues, según los autores los riesgos deben ser considerados desde diferentes Perspectivas como lo son; recursos, tecnología, planificación y otros para reducir su incertidumbre.

Tabla 7.

Matriz de clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de gerencia desde los autores

FASES	COMPONENTE	ÉXITO	FRACASO
GERENCIA	HABILIDADES TÉCNICAS	"El director del proyecto debe invertir el tiempo adecuado. Hacer que el plan sea confiable. (L. Li et al., 2018, p. 13).	"Se deben considerar los riesgos para los proyectos que no hay finalización y no hay desempeño al nivel correcto". (Roberts & Edwards, 2023, p. 954).
		"Contextualizar las técnicas de implementación adoptadas y el conocimiento transferible de acuerdo con la situación de un solo proyecto". (Xue et al., 2018, p. 3).	"Las políticas y estrategias del sistema de gestión en una organización en su conjunto afectan directamente sus proyectos". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 3).
		"Las compensaciones entre tiempo y costo en los proyectos". (Li et al., 2018, p. 13).	
		"Aumentar la cantidad de recursos no renovables comprometidos con la ejecución de actividades" (Li et al., 2018, p. 1).	
		"Acortar la duración del proyecto". (Li et al., 2018, p. 1).	
		"Minimizar el costo del proyecto simultáneamente". (Li et al., 2018, p. 1).	
		"Identificar y verificar los constructos y factores sociotécnicos subyacentes que contribuyen al éxito o fracaso del proyecto". (Chen et al., 2019, p. 2).	
		"La gestión de carteras". (Roberts & Edwards, 2023, p. 955).	
		"Colocar tipos específicos de riesgo en un eje separado". (Roberts & Edwards, 2023, p. 953).	
		"Guiar las decisiones de inversión". (Roberts & Edwards, 2023, p. 953).	
		"Mitigar los riesgos asociados con inversiones importantes". (Roberts & Edwards, 2023, p. 954).	
		"Realizar un seguimiento de su progreso mediante tarjetas de puntuación e informar al equipo de forma regular".	
		Mantener los costos del proyecto dentro del presupuesto. (Xue et al., 2018, p. 5).	

Nota. Esta tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados respecto a habilidades técnicas en la etapa gerencia adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización en Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.1.3.2 *Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de gerencia desde los autores*

Al respecto conviene decir que, se deben implementar métodos sociales entre los directivos para evitar problemas en los proyectos como lo plantea Chen *et al.* (2019) “los socios del proyecto no adoptan una comunicación continua, abierta y honesta” (p. 7). Esto puede causar que el proyecto fracase.

Otro aspecto a considerar es el conocimiento técnico de los miembros del equipo, el cual debe equilibrarse para lograr la efectividad técnica del proyecto. Xue *et al.* (2018) mencionan sobre “la importancia de la cognición de los miembros del equipo de implementación del proyecto de naturaleza operativa” (p. 52). Esto significa que los conocimientos y las habilidades técnicas se ponen en pie de igualdad para garantizar una distribución equilibrada de responsabilidades.

Además, otro elemento clave en la gerencia de proyectos sociales es el plan de gestión para la ejecución del proyecto y este debe ser construido con especial cuidado entre los directivos por lo cual Santos-Vijande *et al.* (2021) consideran que “el apoyo de los directivos y de la alta dirección es fundamental” (parr.12)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se debe tener en cuenta en las negociaciones llevadas a cabo para eliminar las tensiones entre los interesados considerar un acuerdo que beneficie a todos equitativamente como lo plantea Chen *et al.* (2019) “una actitud de ganar-ganar de todos los socios del proyecto” (p. 8).

Otro punto es el diagnóstico temprano de los problemas que se presentan habitualmente en los proyectos de inversión social en salud, para lo cual se debe establecer una serie de principios, valores para que se desarrolle un ambiente sano dentro del equipo

de proyecto. Como lo señala Chen *et al.* (2019) “la cultura organizacional es un clima de gestión diferente” (p. 3).

Así mismo, los gerentes de proyectos deben preocuparse por crear relaciones interpersonales con el fin de aumentar su conocimiento acerca del proyecto. Fareed *et al.* (2021) enfatiza que “se debe fomentar la inteligencia emocional en lo gerentes de proyectos y así mismo desarrollar el Cociente de inteligencia y liderazgo transformacional” (p. 7). Pues así el gerente de proyecto tendría una visión más clara y amplia acerca del recurso más valioso que tiene el proyecto como lo es el talento humano.

Para terminar con este apartado se evidencia que otro elemento a tener en cuenta son las competencias que debe contar un gerente esto con el fin de que pueda desenvolverse en situaciones complejas. Tal como lo plantea Li *et al.* (2018), “el director de proyecto debe tener la competencia de identificar, analizar y resolver problemas” (p. 13). Por lo tanto, debes ser una persona sensible que no sólo busque el beneficio individual, sino que también muestre consideración por los demás.

Tabla 8.

Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de gerencia desde los autores

FASES	COMPONENTE	ÉXITO	FRACASO
GERENCIA	HABILIDADES BLANDAS	<p>"Thinking Based Learning o Aprendizaje Basado en el</p> <p>"El director de proyecto debe tener competencia de identificar, analizar y resolver problemas". (L. Li et al., 2018, p. 13).</p> <p>"La cultura organizacional". (Xue et al., 2018, p. 3).</p>	<p>"Los socios del proyecto no adoptan una comunicación</p> <p>"Excuses de la resiliencia para gestionar eficazmente los problemas a medida que surjan". (Chen et al., 2019, p. 7)</p>
		<p>"Una actitud de ganar-ganar de todos los socios del proyecto". (Chen et al., 2019, p. 8).</p> <p>"Un clima de gestión diferente". (Xue et al., 2018, p. 3).</p> <p>"Diferentes estilos de liderazgo". (Xue et al., 2018, p. 3).</p> <p>"La actitud del director de proyecto hacia la planificación y el control". (L. Li et al., 2018, p. 12).</p> <p>El alcance y las habilidades del control de la gestión de proyectos aumentarían la posibilidad de lograr resultados positivos. (Xue et al., 2018, p. 3).</p> <p>"Estilos de gestión transformacional a y la gestión de proyectos" (Farid et al., 2021).</p> <p>"Programas de capacitación para gerentes de proyectos". (Farid et al., 2021).</p> <p>"Integrar la capacitación en habilidades de los gerentes". (Farid et al., 2021).</p> <p>"Se debe fomentar la inteligencia emocional en lo gerentes de proyectos". (Farid et al., 2021)</p> <p>"Cociente de inteligencia y liderazgo transformacional". (Farid et al., 2021)</p> <p>"Dar ejemplo de dedicación y conexión con los demás". (Fortich Hoyos, F. M., 2019, p. 50).</p> <p>"Mejorar el equipo". (Fortich Hoyos, F. M., 2019, p. 50).</p>	<p>"La cognición de los miembros del equipo de implementación del proyecto de naturaleza operativa". (Monje., 2019, p. 52).</p> <p>"Mala gestión del proyecto". (Xue et al., 2018, p. 3).</p>
		<p>"Ser un ejecutor". (Fortich Hoyos, F. M., 2019, p. 50).</p> <p>"La gestión del conocimiento en la atención primaria de salud". (Xue et al., 2018, p. 3).</p> <p>"Mantener relaciones de trabajo profesionales sólidas".</p> <p>"Habilidades de poder" (Farid et al., 2021)</p> <p>"Los gerentes de proyecto desarrollan la competencia emocional/social". (Farid et al., 2021)</p> <p>"Los gerentes de proyecto desarrollan la competencia de habilidades técnicas". (Farid et al., 2021)</p> <p>"El apoyo de los directivos y de la alta dirección es fundamental". (Santos et al., 2021)</p> <p>"Desarrollo de la comunicación interfuncional durante un proyecto". (Santos et al., 2021)</p> <p>"Ejercer el autocontrol". (Fortich Hoyos, F. M., 2019, p. 15).</p> <p>"Mantener su concentración para cumplir con las funciones" (Fortich Hoyos, F. M., 2019, p. 22).</p> <p>"El líder debe cumplir las obligaciones con la misión". (Fortich Hoyos, F. M., 2019, p. 50).</p>	

Nota. Esta tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados respecto a habilidades blandas en la etapa gerencia Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.1.3.3 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a ética identificados en la fase de gerencia desde los autores.

En primer lugar, los recursos juegan un papel fundamental en los proyectos, por lo que es importante gestionarlos correctamente para tener una reserva de reacción en el proyecto para soportar dificultades internas o externas. En la opinión de Fortich-Hoyos (2019), “dos factores son la mala gestión y el control de recursos ineficaces” (p. 52).

Asimismo, los proyectos deben cumplir con diversas normas básicas de gestión y regulatorias, además de normas legales que garanticen un desempeño óptimo según diversos estándares nacionales e internacionales, según lo especifica Martínez-Perales *et al.* (2018) “las certificaciones de sistemas de gestión”. (p. 3)

Hay que mencionar la preocupación por el medio ambiente en cualquier proyecto que intervenga los ecosistemas tanto naturales como sociales debido a que se altera el equilibrio en el que se encuentran elementos tanto bióticos como abióticos. Como señala Martínez-Perales *et al.* (2018) “Prácticas de Sostenibilidad”.

Además, es importante que los grupos de interesados respeten los valores, principios, costumbres y riquezas de los pueblos en los que se llevan a cabo los proyectos para lo cual es necesario antes de empezar a desarrollar las actividades sensibilizar a los mismos. Tal como lo afirman Xue *et al.* (2018) “realizar educación para el Desarrollo Sostenible” (p. 3).

Tabla 9.

Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de gerencia desde los autores

FASES	COMPONENTE	ÉXITO	FRACASO
GERENCIA	ÉTICA	"Las certificaciones de sistemas de gestión". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 3).	"La gestión y el control de recursos ineficaces". (Fortich Hoyos, F. M., 2019, p. 52).
		"Prácticas de Sostenibilidad". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 3).	"La inadecuada asignación y utilización de recursos humanos, materiales y equipos". (Xue et al., 2018, p. 1).
		"Análisis del impacto de la Sostenibilidad". (Martínez-Perales et al., 2018, p. 2).	
		"Gestión de políticas y estándares ambientales". (Xue et al., 2018, p. 4).	
		"Educación para el Desarrollo Sostenible". (Xue et al., 2018, p. 3).	

Nota. Esta tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados respecto a la ética en la etapa gerencia. Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.2 Factores de éxito o fracaso identificados desde el contexto

4.2.1 Factores de éxito o fracaso identificados en la fase de formulación desde el contexto

4.2.1.1 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de formulación desde el contexto

Inicialmente, *“hemos, cometido errores en la identificación de necesidades.*

Entonces, debido a que no le preguntamos a la persona que era o no hicimos las preguntas adecuadas y la comunidad estaba esperando una cosa y nosotros fuimos a dar otra identificamos mal la necesidad”, reseña A. López (comunicación personal, 1 de agosto de 2023). Este es un error común que cometen los expertos entrevistados, ya que no existe un

método estandarizado en el sector de la salud para identificar las necesidades propias de la región.

Más aún, *“para identificar necesidades se empiezan a hacer diferentes tipos de análisis, se usa la espina de pescado, matrices DOFA, lo que tengamos para poder llegar y aterrizar un poquito más el problema, para poder encontrar, una salida a la pregunta de investigación y también mirar los objetivos específicos y puntuales que se quieren desarrollar con el proyecto”*, expresa Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023). Es importante mencionar que, el identificar las posibles causas de las necesidades aumentan las posibilidades de éxito en los proyectos. Porque, como se han venido trabajando los proyectos no existe la formulación en los territorios solo la ejecución.

De igual forma otro factor son los indicadores que muestran el avance en cuanto al tiempo y al presupuesto, pero también es recomendable elaborar indicadores adecuados para cada proyecto en específico. Como se expresa a continuación *“Nosotros formulamos en un plan de acción en el proyecto y ese plan de acción arranca con una identificación de necesidades. Luego hacemos una justificación cuando están identificadas. Proponemos unas acciones con indicadores que sean medibles para poder medir durante todo el tiempo”*, expresa. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023). Pero, además, no hay medición del impacto, de cuánto se ha hecho.

Sumando a lo anterior, los proyectos formulados deben ser coherentes con los objetivos nacionales, regionales y locales ya que contribuyen a mejorar el bienestar social general. Por lo tanto, es necesario *“mirar los planes operativos anuales, que se plantean para ir adelante. Entonces, cuando uno va adelante, si se puede hacer una muy buena formulación con todo el método”*, reseña. A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto

de 2023). Por lo cual son clave los informes de gestión, para en el futuro no se reprocese en lo que no es necesario.

Otro aspecto que tienen los proyectos de inversión social en salud es que los lineamientos para su formulación están en la ley lo cual los vuelve poco flexibles como se expresa a continuación *“tener en cuenta la normativa vigente ya que se tiene una regulación bastante estricta por temas de habilitación de la operación del licenciamiento, temas ambientales, entonces este tema es clave en la formulación”* señala. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023). Además, esto genera una excesiva tramitología.

El siguiente punto se refiere a los recursos de este tipo de proyectos. Se financian con recursos propios de las autoridades locales o con los presupuestos generales del país, pero no pueden aplicarse a múltiples opciones. *“Analizamos a cuál fuente podemos aplicar y en función de eso también hacemos las formulaciones de los proyectos, la metodología, dependiendo de donde haya disposición, donde podríamos aplicar”* expresa. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).

Por otro lado, hay aspectos técnicos y financieros que no se pueden concretar porque algunos elementos como el tiempo y los costos no se tuvieron en cuenta al desarrollar el proyecto. Tal como se expresa a continuación *“una limitante que hay que identificar es determinar muy bien el alcance”* afirma. K. Tello (comunicación personal, 15 de agosto de 2023).

Tabla 10.

Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo las habilidades técnicas identificados en la fase de formulación desde el contexto

FASES	COMPONENTE	CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
FORMULACIÓN	HABILIDADES TÉCNICAS	Identificación de necesidades. Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023).	Errores en la identificación de necesidades. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).
		Proposición de indicadores medibles. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).	Las tensiones o contradicciones con las metas institucionalizadas, de las políticas en salud. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).
		Revisión de los planes operativos anuales que se plantean antes de formular el proyecto. A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023).	Normativa regulación bastante estricta. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).
		Identificar las necesidades de fondo. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).	

FASES	COMPONENTE	CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
FORMULACIÓN	HABILIDADES TÉCNICAS	Planeaciones individualizadas. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).	
		La metodología y el aspecto técnico claros. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).	
		Analisis de las fuentes de financiación para aplicar la metodología. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).	
		Definición del alcance. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).	
		Actividades de acuerdo a la normativa. Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023).	
		Existe una normativa y una resolución por el misterio, donde se establecen los lineamientos para los proyectos de salud. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).	

Nota. Esta tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados en el contexto respecto a habilidades técnicas en la etapa formulación. Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.2.1.2 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de formulación desde el contexto.

Además, “cuando se presenta el proyecto los ingenieros siempre tienen en cuenta los equipos con ciertas especificaciones” como lo expresa M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023). Porque no hay medición, en este tipo de proyectos. Simplemente se cumple con la meta y el indicador impuesto por las altas directivas.

Tabla 11.

Matriz de Clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo las habilidades blandas identificados en la fase de formulación desde el contexto

FASES	COMPONENTE	CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
FORMULACIÓN	HABILIDADES BLANDAS	Superar las expectativas. Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023).	

Nota. Esta tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados en el contexto respecto a habilidades blandas en la etapa formulación Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.2.1.3 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de formulación desde el contexto.

Un aspecto que se debe tener en cuenta es la retroalimentación de las experiencias de los proyectos, ya que esto nos permite identificar brechas y oportunidades. *“Cuando nosotros seleccionamos o proponemos ciertas condiciones técnicas desde la formulación, miramos que sean productos acordes a los servicios que están instalados y que la prestación del servicio es la de mayor calidad y la mejor oportunidad para el personal asistencial, que en la operación finalmente brinda la atención a los pacientes”*, afirmo, M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).

Asimismo, existen desventajas como intereses que impiden la implementación de proyectos bien diseñados porque se da prioridad a proyectos que están representados por la cuota política de los gobiernos nacionales, regionales o locales en el poder y que posteriormente no logran los resultados esperados. *“Pero aquí existe otro problema, es lo político. Porque, por ejemplo, se formulaba un proyecto, pero no se tiene voluntad política del tomador de decisiones”*, reseña A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023).

Tabla 12.

Matriz de clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de formulación desde el contexto.

FASES	COMPONENTE	CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
FORMULACIÓN	ÉTICA	Seleccionamos o proponemos ciertas condiciones técnicas desde la formulación. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).	No se tiene voluntad política del tomador de decisiones. A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023).

Nota. Esta tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados en el contexto respecto la ética en la etapa formulación. Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.2.2 Factores de éxito o fracaso identificados en la fase de evaluación desde el contexto

4.2.2.1 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de evaluación desde el contexto

Primero, se deben considerar todos los riesgos “*en las diferentes etapas suelen haber cambios externos, por ejemplo, cambio del dólar o incluso de licencia, hay cosas que pueden afectar los proyectos, que se salen de las manos, pero nos ayudan a futuro a tenerlos en cuenta*”, reseña M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de

septiembre de 2023). No es posible tomar medidas sobre las deficiencias identificadas, ya que la meta y el indicador cambian a nivel nacional, departamental y municipal.

En segundo lugar, El sector social y de salud no tiene los recursos para llevar a cabo evaluaciones más detalladas de las intervenciones del proyecto. La ley no permite que estos proyectos se adapten al contexto específico; deben seguir ciertos parámetros, *“no hay medición, no hay medición del impacto, de qué tanto se hizo. Simplemente vas, cumpliendo con la meta y el indicador mal elaborado que viene desde arriba”*. A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023). Porque en las secretarías hay diferentes procesos, que apoyan en ese tema de la evaluación para ver si los proyectos son efectivos.

Sumando a lo anterior, las entidades estatales como lo son las secretarías de salud emplean un lineamiento que permite hacer un seguimiento general. *“Evaluación de la planeación a través de metodologías específicas de acuerdo con la alcaldía, con las S, puntos de atención en salud en los diferentes municipios y con los programas”*, como lo expresa A. López (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).

Tabla 13.

Matriz de clasificación sobre factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de evaluación desde el contexto

FASES	COMPONENTE	CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
EVALUACIÓN	HABILIDADES TÉCNICAS	Vamos marcando los indicadores de acuerdo al porcentaje de avance y que nos falta y con que con que hay que continuar. Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023)	Cambios externos, por ejemplo, cambio de dólar o incluso de licencia, hay cosas que pueden afectar los proyectos, que se salen de las manos, pero nos ayudan a futuro a tenerlos en cuenta. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).
		Evaluación de la planeación a través de metodologías específicas con la alcaldía, con las S, puntos de atención en salud en los diferentes municipios y con los programas. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).	No hay medición del impacto. A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023).
		Evalúamos, lo que estamos haciendo es a través de un plan de intervenciones colectivas es decir a cuantas personas se intervino con el proyecto. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).	No hay tiempo para evaluar y no hay tiempo para hacer seguimiento. A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023).
		El impacto del proyecto en la región. Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023).	El indicador mal elaborado que viene desde arriba. A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023).
		Informes de gestión con el coordinador el referente institucional al final como al principio. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).	

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados en el contexto respecto a las habilidades técnicas en la etapa evaluación Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.2.2.2 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de evaluación desde el contexto

Otro factor es la falta de conocimiento en el talento humano para enfrentarse a situaciones complejas debido a que no se llevó una correcta selección del talento humano “No podemos intervenir en todo este proceso del talento humano y la capacidad del mismo. A nivel local, no hay una situación homogénea, no todos tienen las mismas capacidades”. Como lo expresa K. Tello” (comunicación personal, 15 de agosto de 2023).

Además, el adquirir conocimiento sobre diferentes percepciones es clave para analizar los diferentes puntos de vista desde otros campos del conocimiento como los son; el derecho, las ciencias de la salud entre otros “*Habilidades blandas*” como lo plantea. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).

Tabla 14.

Matriz de clasificación factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de evaluación desde el contexto

FASES	COMPONENTE	CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
EVALUACIÓN	HABILIDADES BLANDAS	Habilidades blandas. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).	La comunicación es en lo que más fallamos, tiene que ser muy fluida. Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023).
		Habilidades técnicas. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).	Falta de mas personal en capacidad de enfrentar problemas. Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023).
		El talento humano y sus capacidades. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).	

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados en el contexto respecto a las habilidades blandas en la etapa evaluación. *Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.*

4.2.2.3 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de evaluación desde el contexto.

Es importante mencionar que, existe una falta de coordinación entre los procesos misionales de las diferentes instituciones públicas para poder llevar a cabo los proyectos. “*No hay sinergia entre lo académico con el tomador de decisiones en los territorios y en los mandatarios a nivel nacional y departamental si hubiera sinergia perfectamente se podrían uno armar cosas novedosas y con todo lo lineamientos*”, de acuerdo con A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023).

Se debe agregar que “*la legislación, no permite que el objeto social prime sobre el económico*”, como lo plantea M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023). Porque a través de este tipo de proyectos no se puede cubrir a toda la población por lo que se focaliza a una parte de la misma debido a las limitaciones presupuestales.

Tabla 15.

Matriz de clasificación factores de éxito o fracaso de acuerdo a la etica identificados en la fase de evaluación desde el contexto

FASES	COMPONENTE	CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
EVALUACIÓN	ETICA	Claridad demostrable en las compras. Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023).	La legislación, no permite que el objeto social prime sobre el económico. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).
			No hay sinergia entre lo académico con el tomador de decisiones en los territorios y en los mandatarios a nivel nacional y departamental. A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023).

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados en el contexto respecto a la etica en la etapa evaluación Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.2.3 Factores de éxito o fracaso identificados en la fase de gerencia desde el contexto

4.2.3.1 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de gerencia desde el contexto

Ahora bien, una de las mayores debilidades identificadas son las capacidades cognitivas de los miembros del equipo del proyecto y la alta tasa de rotación que impacta la gestión del proyecto. Además, el talento humano normalmente no está legalizado “la falta de continuidad en los proyectos generalmente, depende de las contrataciones movidas por

asuntos políticos y a veces también eso dificulta”, reseña A. López (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).

En segundo lugar, en cada etapa del proyecto se deben cumplir con unos entregables que se acordaron en el acta de inicio del proyecto de ese modo se va haciendo una evaluación a la gerencia del proyecto de acuerdo a la norma vigente. *“Nosotros hacemos un proceso de supervisión documental. En el campo de las acciones durante la ejecución del contrato”*, plantea K. Tello (comunicación personal, 15 de agosto de 2023).

Sumado a lo anterior, las metodologías regionales no se articulan con las nacionales generando muchas veces procesos innecesarios que retrasan los proyectos *“la articulación de las metodologías en la ejecución es lenta”*, reseña M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).

Sin embargo, cuando las secretarías de salud presentan proyectos estos deben someterse a varias evaluaciones que no permiten cumplir con los tiempos planificados de ahí que el experto afirma que existe *“una burocracia extensa”* reseña. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023). Porque en la gestión de los proyectos van a aparecer nuevos obstáculos que no permiten terminar de manera satisfactoria con la planeación.

Tabla 16.

Matriz de clasificación factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades técnicas identificados en la fase de gerencia desde el contexto

FASES	COMPONENTE	CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
GERENCIA	HABILIDADES TÉCNICAS	Seguimiento documental durante la ejecución del contrato. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).	En el sector de la salud hay falencias de financiación, particulares. Desde el presupuesto general de la nación, el fondo de regalías también las agencias de cooperación internacional y desde los mismos municipios. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).
		El apoyo de las altas directivas. Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023).	La falta de continuidad de las contrataciones en los proyectos. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).
			Imprevistos que no dejan completar todas las acciones de proyectos. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).
			La articulación de las metodologías en la ejecución es lenta. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).
			La normatividad es muy rígida. A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023).
			El alcance está muy grande para la inversión que se iba a hacer. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados en el contexto respecto habilidades técnicas en la etapa de gerencia. Adaptado de La Matriz de

Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.2.3.2 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de gerencia desde el contexto

En primer lugar, la comunicación debe ser muy flexible, más cuando se trata de organizaciones diferentes con normas internas particulares en donde se hace complejo encontrar puntos comunes necesarios para a buena gestión de los proyectos. “*Manejar la comunicación es muy importante*”, reseña A. López (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).

Durante la gestión se van adquiriendo competencias con las que no se contaban antes de iniciar el proyecto dependiendo de la formación técnica de los gerentes de proyectos se tiene conocimientos sobre determinados campos, pero a medida que se presentan situaciones en el proyecto se aprende nuevas habilidades “*Hemos ido aprendiendo mucho sobre contratación, también, cómo funciona la universidad, cómo funciona la entidad pública*”, afirma Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023).

Tabla 17.

Matriz de clasificación factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades blandas identificados en la fase de gerencia desde el contexto

FASES	COMPONENTE	CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
GERENCIA	HABILIDADES BLANDAS	Manejar la comunicación es muy importante. . A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).	La falta idoneidad del talento humano. A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023).
		Ganar competencias. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).	La asignación de recursos es bastante difícil. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).
		El apoyo la alta dirección. De hecho, funcionamos así, la alta dirección conoce perfectamente que procesos formulamos de forma integral. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).	

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados en el contexto respecto habilidades blandas en la etapa de gerencia Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.2.3.3 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de gerencia desde el contexto

Inicialmente, los cambios de personal son muy comunes, especialmente durante períodos electorales. Porque algunos cargos operativos son ocupados por personas que no se encuentran capacitadas para los mismo. “*El problema en relación a la formación del*

talento humano y no siempre este está formado para una tarea en específico en el caso de quienes están en los cargos de gestión de proyectos sociales”. Reseña A. López (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).

Así mismo se presenta otra dificultad como lo es la “*manipulación de los politiqueros*”, expresa A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023). Porque los proyectos prometen llegar hasta cierto punto, pero en realidad no se cumple con las expectativas por temas políticos es así que muchas veces los proyectos son suspendidos o se finalizan sin lograr su propósito.

Tabla 18.

Matriz de clasificación factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de gerencia desde el contexto

FASES	COMPONENTE	CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
GERENCIA	ÉTICA		Problema en relación a la formación del talento humano y no siempre el talento humano está formado para una tarea en específico en el caso de quienes están en los cargos de gestión de proyectos sociales. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).
			Aspectos políticos de los mismos tomadores de decisiones. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).
			La burocracia que hay. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023)

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados en el contexto respecto a la ética en la etapa de gerencia Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.3 Relación de los factores de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto

4.3.1 Relación de los factores de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto en la fase de formulación

4.3.1.1 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de formulación desde los autores y el contexto

En primer lugar, una las coincidencias entre autores y contexto es una investigación previa a la formulación de los proyectos de las fuentes de financiación disponibles para poder garantizar la viabilidad “*análisis de las fuentes de financiación para aplicar la metodología*”, reseña. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023). Al igual que, lo plantean el autor Fortich-Hoyos (2019) “para completar proyectos de manera efectiva y eficiente, se enfatiza en la gestión de recursos físicos como materiales, equipos y suministros. Los factores de riesgo para el éxito del proyecto incluyen una gestión y un control ineficaces de los recursos”. (p. 52).

Seguidamente otro aspecto importante es la identificación de necesidades para lograr una correcta descripción del problema desde todos sus componentes es por esto que uno de los factores de fracaso es los “*errores en la identificación de necesidades*”, de acuerdo con A. López (comunicación personal, 1 de agosto de 2023). Del mismo modo el teórico Fortich-Hoyos (2019) afirma: “en ocasiones se pasa por alto la descripción del

problema al momento de hacer la formulación por lo que se debe dar una definición precisa del método utilizado para resolver un problema” (p. 52).

Por consiguiente, los métodos que se usan a través las normas en salud y protección social tienen pasos muy bien definidos y claros pero que consumen mucho tiempo y no proporcionan información esencial en ocasiones solo son requisitos que se deben cumplir. “*La metodología y el aspecto técnico están claros respecto a los proyectos*”, reseña. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023). Algo similar ocurre desde la teoría. “Actividades comprensibles con precisión a realizarse como un conjunto de instrucciones detalladas para permitir que el equipo del proyecto comprenda con precisión las actividades que deben realizarse”. (Yu *et al.*, 2018, p. 3).

Además, un elemento importante es la norma que rige la salud pública que establece ciertos lineamientos rigurosos que no permiten a los proyectos responder de buena manera a los estímulos externos “Marco legislativo «incompleto y, a veces, incoherente”. Como expresa McCosker *et al.* (2018, p. 9). Además, comparando con lo expresado por los expertos “*la normativa y regulación bastante estricta*”, M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).

Figura 28.

Matriz de clasificación de los Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de formulación desde los autores y el contexto

FASES	COMPONENTE	RELACIÓN AUTORES / CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
FORMULACIÓN	HABILIDADES TÉCNICAS	Análisis de las fuentes de financiación para aplicar la metodología. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).	Errores en la identificación de necesidades. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).
		La metodología y el aspecto técnico claros. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).	"Conflictos entre los diferentes niveles de la política gubernamental". (McCosker, Matan y Marinova, 2018, p. 9).
			"Marco legislativo «incompleto y, a veces, incoherente". (McCosker, Matan y Marinova, 2018, p. 9).
			"Falta de legislación respecto a los proyectos en salud". (McCosker, Matan y Marinova, 2018, p. 9).

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto respecto a habilidades técnicas en la etapa de formulación Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.3.1.2 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de formulación desde los autores y el contexto

Sumado a lo anterior es importante mencionar la funcionalidad de los productos entregados al final del proyecto para formar la “calidad de los productos” (Martínez-Perales *et al.*, 2018, p. 18). Buscando la sostenibilidad en el tiempo. Los expertos también dicen cosas similares. “*Superar las expectativas*”, Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023).

Tabla 20.

Matriz de clasificación de los factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de formulación desde los autores y el contexto

FASES	COMPONENTE	RELACIÓN AUTORES / CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
FORMULACIÓN	HABILIDADES BLANDAS		"Calidad de los productos". (Martínez-Perales <i>et al.</i> , 2018, p. 18).

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto respecto a habilidades blandas en la etapa de formulación. Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.3.1.3 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a ética identificados en la fase de formulación desde los autores y el contexto en la fase de formulación

Inicialmente, el documento de inicio del proyecto es un documento contractual entre las partes interesadas, por lo que especifica ciertas condiciones para iniciar el proyecto. “Seleccionamos o proponemos ciertas condiciones técnicas desde la formulación”, M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023). De modo similar el autor se refiere a “la gestión del conocimiento en atención primaria de salud implica aprender de los resultados pasados y aplicarlos a la situación actual para mejorar los resultados. Esto es necesario para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. (Xue et al., 2018, p.14)

Tabla 21.

Matriz de clasificación Factores de éxito o fracaso de acuerdo a ética identificados en la fase de formulación desde los autores y el contexto en la fase de formulación

FASES	COMPONENTE	RELACIÓN AUTORES/CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
FORMULACIÓN	ÉTICA		Seleccionamos o proponemos ciertas condiciones técnicas desde la formulación. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto respecto a la ética en la etapa de formulación. Adaptado de La Matriz

de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.3.2 Relación de los factores de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto en la fase de Evaluación

4.3.2.1 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de evaluación desde los autores y el contexto

En primer lugar, una vez determinado el alcance, se acuerda el tiempo y el presupuesto del proyecto, por lo que el autor menciona “cumplir con las especificaciones acordadas” (Chen *et al.*, 2019, p. 6). Asimismo, el experto afirma: “*evaluamos, lo que estamos haciendo es a través de un plan de intervenciones colectivas es decir a cuantas personas se intervino durante el proyecto*”, expresa. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).

Luego, se debe llevar a cabo un seguimiento documental por parte de los grupos interesados y los dueños del proyecto generando una comunicación fluida entre las partes de ahí que el autor menciona “La evaluación de las partes interesadas o patrocinador principal” (Xue *et al.*, 2018, p.16). De modo similar el experto señala “*la importancia Informes de gestión con el coordinador o el referente institucional al final como al principio*”. A. López (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).

Figura 22.

Matriz de clasificación de los factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades técnicas identificados en la fase de evaluación desde los autores y el contexto

FASES	COMPONENTE	RELACIÓN AUTORES / CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
EVALUACIÓN	HABILIDADES TÉCNICAS	"Cumplir con el objetivo de la entrega a tiempo de los productos". (L. Li et al., 2018, p. 3).	
		"Cumplir con las especificaciones acordadas" (Chen et al., 2019, p. 6).	
		"Programación especificada". (Chen et al., 2019, p. 6).	
		"Evaluación de las partes interesadas o patrocinador principal". (Xue et al., 2018, p.16).	

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto respecto a las habilidades técnicas en la etapa de evaluación.

Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.3.2.2 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de evaluación desde los autores y el contexto

En primer lugar, un directivo debe tener habilidades sociales para que pueda mostrar empatía y ampliar su visión mucho más allá del tiempo y el presupuesto de los proyectos, así como desarrollar “*Habilidades blandas*”, referencia: K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023). Comparando con el autor quien plantea “la eficacia en la

resolución de conflictos de las organizaciones asociadas en proyectos”. (Chen *et al.*, 2019, p. 12).

En segundo lugar, es importante gestionar eficazmente el talento humano, como señala el experto “*El talento humano y sus capacidades*”, K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023). Porque esto se tiene en cuenta en la “medición del triple resultado final para la sostenibilidad”. (Xue *et al.*, 2018, p. 14).

Tabla 23.

Matriz de clasificación de factores de éxito o fracaso de acuerdo a las habilidades blandas identificados en la fase de evaluación desde los autores y el contexto

FASES	COMPONENTE	RELACIÓN AUTORES / CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
EVALUACIÓN	HABILIDADES BLANDAS	Habilidades blandas. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).	
		El talento humano y sus capacidades. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).	

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto respecto a las habilidades blandas en la etapa de evaluación.

Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.3.2.3 *Factores de éxito o fracaso de acuerdo a ética identificados en la fase de evaluación desde los autores y el contexto.*

Vale la pena aclarar que los planes se pueden actualizar a medida que avanza el proyecto con el fin de evitar imprevistos “Fallos de gestión”. (Xue *et al.*, 2018, p. 2).

Además, así, lo confirma el experto “*no hay sinergia entre lo académico con el tomador de decisiones en los territorios y en los mandatarios a nivel nacional y departamental si hubiera sinergia perfectamente se podrían uno armar cosas novedosas y con todo lo lineamientos*”, A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023).

Luego, se tiene que considerar aspectos que no son del control de los formuladores para este tipo de proyectos debido a que no los pueden cambiar como lo afirma el siguiente autor “razones técnicas del problema” (Xue *et al.*, 2018, p. 2). Igualmente, “*la legislación, no permite que el objeto social prime sobre el económico*”, reseña. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023). De ahí que las utilidades sociales sean menores.

Tabla 24.

Matriz de clasificación de los factores de éxito o fracaso de acuerdo a ética identificados en la fase de evaluación desde los autores y el contexto

FASES	COMPONENTE	RELACIÓN AUTORES / CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
EVALUACIÓN	ÉTICA		<p>"Fallos de gestión". (Xue et al., 2018, p. 2).</p> <p>Lastimosamente la legislación, no permite que el objeto social prime sobre el económico. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).</p>

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto respecto a la ética en la etapa de evaluación. Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.3.3 Relación de los factores de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto en la fase de gerencia

4.3.3.1 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades técnicas identificados en la fase de gerencia desde los autores y el contexto

En primer lugar, cabe señalar que la dirección debe ser informada detalladamente para que el proyecto este cohesionado para poder prestar el apoyo necesario, en caso de crisis. “*El apoyo de las altas directivas*”, reseña Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023). De modo que, “el director del proyecto debe invertir el tiempo adecuado en las actividades de acuerdo con el plan”. (Li *et al.*, 2018, p. 13)

Así mismo, poniendo por caso el proyecto de laboratorios entre la Universidad del Cuaca y la gobernación se presentó una inundación que no estaba en los riesgos afectando el 30% del proyecto. Por tanto, es necesario evaluar los riesgos en todas sus formas *“imprevistos que no dejan completar todas las acciones de proyectos”*, expresa. A. López (comunicación personal, 1 de agosto de 2023). En otras palabras “son factores los riesgos para los proyectos que incluyen retrasos”. (Roberts & Edwards, 2023, p. 954)

Por consiguiente, es necesaria una adecuada evaluación durante la ejecución del contrato de informes sobre los avances de los entregables como lo reafirma el experto *“seguimiento documental durante la ejecución del contrato”*, expresa. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023). De igual manera lo postula el autor “realizar un seguimiento de su progreso mediante tarjetas de puntuación e informar al equipo de forma regular”. (Fortich-Hoyos, F. M., 2019, p. 52)

Además, en la mayoría de los casos estos proyectos no continúan solo se atiende una parte de la problemática. Como lo expresa el autor “no finalización y no desempeño al nivel correcto”. (Roberts & Edwards, 2023, p. 954). Así mismo, el experto afirma *“la falta de continuidad de las contrataciones en los proyectos”*, expresa. A. López (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).

Tabla 25.

Matriz de clasificación de factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades técnicas identificadas en la fase de gerencia desde los autores y el contexto

FASES	COMPONENTE	RELACIÓN AUTORES / CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
GERENCIA	HABILIDADES TÉCNICAS	El apoyo de las altas directivas. Medico (comunicación personal, 3 de agosto de 2023).	Imprevistos que no dejan completar todas las acciones de proyectos. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).
		Seguimiento documental durante la ejecución del contrato. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).	"No finalización y no desempeño al nivel correcto". (Roberts & Edwards, 2023, p. 954).

Nota. La tabla representa los factores clave de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto respecto a habilidades técnicas en la etapa de gerencia. Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.3.3.2 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades blandas identificadas en la fase de gerencia desde los autores y el contexto

En primer lugar, el gerente del proyecto durante la ejecución del proyecto debe ir recogiendo experiencias y conocimientos para de esa manera ir formado una experticia. “Ganar competencias”, reseña. A. López (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).

Así que, se debe tener en cuenta el “Thinking Based Learning o Aprendizaje Basado en el Pensamiento”. (Xue *et al.*, 2018, p. 5)

Ahora bien, una de las características de un líder con inteligencia emocional es saber “*manejar la comunicación es muy importante*”, reseña A. López (comunicación personal, 1 de agosto de 2023). Para de lograr una efectiva trasmisión del conocimiento. De igual modo es importante, “la inteligencia emocional en lo gerentes de proyectos”, expresa: Fareed *et al.* (2021, p. 2).

Por otra parte, el apoyo de las altas directivas en todas las fases del proyecto es crucial para el sano desempeño del mismo “*es clave el apoyo la alta dirección. De hecho, funcionamos así, la alta dirección conoce perfectamente que procesos formulamos de forma integral*”. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023). De igual, modo lo expresa el autor “la actitud del director de proyecto hacia la planificación y el control”. (Li *et al.*, 2018, p. 12).

Sumando a lo anterior, En los proyectos de salud y protección social se llevan a cabo muchas actividades de tipo político por lo que hay un desequilibrio en las habilidades intelectuales o conocimientos técnicos. “*La falta idoneidad del talento humano*”. A. Muñoz. Reseña. (comunicación personal, 4 de agosto de 2023). También se afirma que, “es un factor la cognición de los miembros del equipo de implementación del proyecto de naturaleza operativa”. (Monje., 2019, p. 52)

Tabla 26.

Matriz de clasificación de Matriz de clasificación de factores de éxito o fracaso de acuerdo a habilidades blandas identificadas en la fase de gerencia desde los autores y el contexto

FASES	COMPONENTE	RELACIÓN AUTORES / CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
GERENCIA	HABILIDADES BLANDAS	Ganar competencias. A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).	Manejar la comunicación es muy importante. . A. Lopez (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).
		El apoyo la alta dirección. De hecho, funcionamos así, la alta dirección conoce perfectamente que procesos formulamos de forma integral. M. Bambaue y D. Maya (comunicación personal, 3 de septiembre de 2023).	La falta idoneidad del talento humano. A. Muñoz (comunicación personal, 4 de agosto de 2023).

Nota. El grafico representa los factores clave de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto respecto a habilidades blandas en la etapa de gerencia. Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

4.3.3.3 Factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificados en la fase de gerencia desde los autores y el contexto

En primer lugar, cada proyecto debe garantizar que todos los recursos disponibles se utilicen correctamente para evitar sobre costos. “La inadecuada asignación y utilización de recursos humanos, materiales y equipos” (Xue *et al.*, 2018, p. 1). Porque hay “aspectos

políticos de los mismos tomadores de decisiones”, reseña A. López. (comunicación personal, 1 de agosto de 2023).

También es importante señala, que la gestión de recursos para este tipo de proyecto es un desafío debido a una “la gestión y el control de recursos ineficaces” (Fortich-Hoyos, F. M., 2019, p. 52). De modo que es compleja “*La burocracia que existe*”, expresa. K. Tello (comunicación personal, 6 de agosto de 2023).

Tabla 27.

Matriz de clasificación de factores de éxito o fracaso de acuerdo a la ética identificadas en la fase de gerencia desde los autores y el contexto

FASES	COMPONENTE	RELACIÓN AUTORES/CONTEXTO	
		ÉXITO	FRACASO
GERENCIA	ÉTICA		"La inadecuada asignación y utilización de recursos humanos, materiales y equipos". (Xue et al., 2018, p. 1).
			"La gestión y el control de recursos ineficaces". (Fortich Hoyos, F. M., 2019, p. 52).

Nota. El gráfico representa los factores clave de éxito o fracaso identificados desde los autores y el contexto respecto a la ética en la etapa de gerencia. Adaptado de La Matriz de Clasificación del grupo de investigación de La Especialización En Proyectos de la FCCEA UNICAUCA.

5. Conclusiones

La identificación de factores de éxito o fracaso de los proyectos de inversión social en salud en el municipio de Popayán, Cauca permite a las entidades territoriales, instituciones públicas, la comunidad y la disciplina de Administración de Empresas entre otros basarse en experiencias pasadas sobre este tipo de proyectos para así aumentar los beneficios sociales. Lo que disminuye la incertidumbre y mantiene la integridad del proyecto.

Además, esta identificación contribuye a evitar errores frecuentes debido a que en la mayoría de los casos estos proyectos no muestran continuidad y se centran en una parte del problema, por lo que es importante evaluar el impacto logrado a través de la funcionalidad de los productos entregados al final del proyecto haciendo que estos cumplan con todos los requisitos para asegurar una calidad suficiente que genere un verdadero desarrollo en materia de salud para la ciudad de Popayán.

La identificación de los factores de éxito o fracaso desde los autores ayuda a evitar una mala planeación resultante de una evaluación incorrecta de las necesidades. Permitiendo a los formuladores elaborar de manera correcta las estrategias suficientes que se van a desarrollar para cumplir con los objetivos que se proponga el proyecto.

Cabe concluir que, los proyectos con impacto directo, por ejemplo, en los sectores clave, deben tener objetivos formulados sobre la base de buenas prácticas económicas, sociales y ambientales. Porque de esta manera los mismos aumentan el verdadero

desarrollo en la región aportando calidad de vida para las poblaciones que están involucradas con los mismos.

En ultimas, identificar los factores de éxito o fracaso desde el contexto contribuye a que las experiencias colectivas de los miembros del equipo que dedican más tiempo al proyecto puedan compartirse libremente, anteponiendo los intereses del grupo a los intereses individuales para garantizar el bienestar del proyecto. También ayuda a evitar errores en la comunicación y garantiza que todo funcione sin problemas.

Puede concluirse también que de acuerdo a los resultados alcanzados el conocimiento técnico de los miembros del equipo debe estar en equilibrio para poder lograr la efectividad técnica del proyecto. Sumando a lo anterior, este propósito se logra a través de las negociaciones llevadas a cabo entre las partes interesadas para eliminar las tensiones porque las normas que regulan a los proyectos anteriormente mencionados, no son flexibles a cada situación específica, debido a la estandarización de las mismas.

Por último, la formulación de proyectos de salud y protección social requiere de la capacidad de ir más allá del paradigma teórico comprendiendo la relación entre el contexto en el que se crean los mismos y los métodos de su implementación. Con el fin de que, se lleven a cabo de la manera más adecuada y se reduzcan los procesos ineficientes que impactan las actividades del proyecto.

6. Recomendaciones

La identificación de los estos determinantes contribuye al aumento de conocimiento sobre este sector de desarrollo económico. Además, por medio de esta investigación se han identificado una serie de factores útiles para el acervo del conocimiento sobre aspectos que son clave para la formulación, evaluación y gestión de este tipo de proyectos que se desarrollan en sus mayorías desde las secretarías de salud del departamento y del municipio. Es importante mencionar que esta entidad aporta información primaria muy útil para futuras investigaciones.

Por otro parte, la identificación de estos elementos fue desde aspectos técnicos, humanos y éticos en las diferentes etapas que conforman a los proyectos lo que da como resultado una compleja interacción entre los mismos que se debe analizar con diferentes modelos de análisis por parte de los interesados en hacer aportes al tema para de esta manera aumentar el conocimiento sobre los mismos y así aumentar las posibilidades de un mayor un impacto positivo para este tipo de proyectos.

Así mismo, para el éxito en proyectos de salud y protección social es importante generar sostenibilidad en los mismos debido a que este es un aspecto crucial y se desarrolla con el seguimiento o la evaluación de los impactos generados para lo cual es necesario contar con los recursos suficientes para llevar a cabo dicha evaluación. Esto aumenta los beneficios en las comunidades intervenidas en el corto y largo plazo.

7. Lecciones Aprendidas

En primer lugar, como investigador este estudio me permitió desarrollar competencias por ejemplo en las búsquedas avanzadas con respecto a fuentes de información certificadas como son las bases de datos internacionales que permiten acceder a información de libre acceso a través de ecuaciones booleanas y así mismo aplicar los respectivos filtros por medio del uso de programas complementarios para no desviarse de la pregunta de investigación propuesta y por tanto llevar a cabo una revisión estricta de los avances hechos por otros investigadores sobre la temática.

Por otro lado, desde el punto de vista académico como estudiante esta investigación hizo una valiosa contribución a mi formación. Puesto que me permitió conocer la realidad actual de los proyectos en salud en el contexto de la ciudad de la Popayán de Cauca a través de las entrevistas con los expertos en el tema en las cuales estos compartieron sus conocimientos y experiencias de acuerdo a los resultados que han obtenido a lo largo de sus carreras desde diferentes disciplinas.

Finalmente, a través de los resultados de esta investigación puede fortalecer el énfasis en proyectos de la carrera de Administración de Empresas gracias a las competencias adquiridas a través de la investigación desarrollada, la cual contrasta las teorías aprendidas a lo largo de la carrera con la práctica.

Referencias Bibliográficas

- Astaiza-Bravo, N.; Rodríguez-Guarín, S.; Guerrero-Pepinosa, N.; Portela-Guarín, H. (2012). Diálogo intercultural en salud: una estrategia para rescatar los saberes y prácticas médicas en torno a la salud materno infantil de las comunidades afrocaucanas. *Rev Virtual Universidad Católica del Norte*, 37, 180-211. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194224568010.pdf>
- Bradywood, A., Leming-Lee, T. S., Watters, R., & Blackmore, C. (2021). Implementing screening for social determinants of health using the Core 5 screening tool. *BMJ open quality*, 10(3), e001362. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-001362>
- Bu, B.; Liu, S.; Liu B. & Li, Y. (2020). Achieving Value in Population Health Big Data. *Journal of General Internal Medicine*, 35, 3342–3345.
- Bu, D.; Liu, S. H.; Liu, B. & Li, Y. (2020). Achieving value in population health big data. *Journal of General Internal Medicine*, 35, 3342-3345.
- Cabrera-Arana, G.; Bello-Parías, L. y Londoño-Pimienta, J. (2008). Calidad Percibida por Usuarios de Hospitales del Programa de Reestructuración de Redes de Servicios de Salud de Colombia. *Rev. salud pública*. 10 (4):593-604. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-00642008000400009&script=sci_abstract&tlng=pt
- Chen, W. T.; Merrett, H. C.; Lu, S. T., & Mortis, L. (2019). Analysis of key failure factors in construction partnering—A case study of Taiwan. *Sustainability*, 11(14), 3994
- Crispieri, G. P. (2019). Factores de éxito & fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas. *Project, Design and Management*, 1(1), 65-76. Doi: 10.35992/mlspdm.v1i1.172
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2018). *Construcción y dotación de infraestructura básica en salud*. <https://proyectostipo.dnp.gov.co/images/pdf/salud/PTsalud.pdf>

- Fareed, Qin & Awand. (2021). *El efecto de la inteligencia emocional, la inteligencia intelectual y el liderazgo transformacional en el éxito del proyecto; un estudio empírico de los proyectos públicos de Pakistán*. Pakistan.
- Fortich-Hoyos, F. M. (2019). *Cómo convertir una idea en un proyecto exitoso para el desarrollo de la institución prestadora de servicios de salud (IPS)*. [Monografía de pregrado, Universidad CES]. <http://repository.ces.edu.co/>.
- Hodgkinson, I. R., Mousavi, S., & Hughes, P. (2022). New development: Citizen science—discovering (new) solutions to wicked problems. *Public Money & Management*, 42(2), 133-136.
- Li, H., Xu, Z. & Wei, W. (2018). Bi-objective scheduling optimization for discrete time/cost trade-off in projects. *Sustainability*, 10(8), 2802.
- Li, L., Li, Z., Wu, G., & Li, X. (2018). Critical success factors for project planning and control in prefabrication housing production: A China study. *Sustainability*, 10(3), 836.
- Martínez-Perales, S.; Ortiz-Marcos, I.; Ruiz ID, J. & Lázaro, F. (2018). Using Certification as a Tool to Develop Sustainability in Project Management. *Sustainability*, 10. doi:10.3390/su10051408
- McCosker, A., Matan, A., & Marinova, D. (2018). Policies, politics, and paradigms: Healthy planning in Australian local government. *Sustainability*, 10(4), 1008.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). *Aseguramiento al sistema general de seguridad social*. Imprenta Nacional de Colombia.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/cartillas-de-aseguramiento-al-sistema-general-de-seguridad-social-en-salud.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). *Plan Nacional de Salud Rural*.
<https://portalparalapaz.gov.co/wp-content/uploads/2022/07/Archivo-Digital-08-Plan-Nacional-de-Salud.pdf>

- Monje, J. A. (2018). Antropología del desarrollo y factores críticos para el éxito de los proyectos de cooperación internacional. El caso de las ONGD en América Latina. *AIBR: Rev. de Antropología Iberoamericana*, 13(1), 93-117.
- Otálvaro, B. (2017). Miradas cualitativas para el análisis de políticas sociales en Colombia. *Ciencia Política*, 12(23), 57-78.
- Pham, V. Q.; Nguyen, B. K. Q.; Tu, B. V.; Pham, H. T. T., & Le, T. Q. (2019). Critical success factors of project management: The case of construction related projects in vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 223-230.
- Revelo-Mejía, I. A.; Gutiérrez-Ramírez, D. A.; Castro Garcés, C. N. & Rodríguez Muñoz, L. F. (2019). Salud bucodental para comunidades vulnerables y desplazadas de Popayán que viven en condiciones de pobreza. *Rev. Cubana de Salud Pública*, 45(3), e1289
- Roberts, P., & Hamilton-Edwards, L. (2023). Portfolio management: A new direction in public sector strategic management research and practice. *Public Administration Review*, 83(4), 947-959.
- Santos-Vijande, L.; López-Sánchez, J.; Pascual-Fernández, P. & Rudd, L. (2021). Gestión de la innovación de servicios en una economía moderna: conocimientos sobre la interacción entre la cultura innovadora de las empresas y los factores de éxito a nivel de proyecto. *Previsión tecnológica y cambio social*, 165, 120562.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162520313883>
- Stordy, J.; Zerjav, V. & Kanjanabootra, S. (2021). Owner capabilities in the project society: The setting of project-supported organisations. *Project Leadership and Society* 2. 100024.
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666721521000302?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=829fc6e5382fc211
- Strodel, R. J., & Perry, H. B. (2019). The National Village Health Guide Scheme in India: lessons four decades later for community health worker programs today and tomorrow. *Human resources for health*, 17(1), 1-8.

- Viveros et al., 2012, p. 11). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7890115>
- Viveros, J.; Orozco, J. y Cruz, A. (2012). Condiciones de Salud y Trabajo en el Comercio Informal del Municipio de Popayán, Colombia. *Rev. Colombiana de Salud Ocupacional*, 2(3), 5-12
- Xue, B., Liu, B., & Sun, T. (2018). What matters in achieving infrastructure sustainability through project management practices: A preliminary study of critical factors. *Sustainability*, 10(12), 4421.
- Yu, M., Zhu, F., Yang, X., Wang, L., & Sun, X. (2018). Integrating sustainability into construction engineering projects: Perspective of sustainable project planning. *Sustainability*, 10(3), 784.
- Zamora, W. M. M., Ponce, T. Y. G., Chávez, M. I. D., & Cedeño, I. M. B. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240.