

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN -RAI SEGUIMIENTO PROYECTOS DE INVERSIÓN INVIMA

*CASAS, Alexandra; CIFUENTES, Alexander; SUAREZ, Andrea; TOVAR, Jaime***

PALABRAS CLAVE

Administración pública; Control Presupuestario; Inversión; Indicadores de desarrollo; Programas de desarrollo; Programación por país; Recursos Financieros.

DESCRIPCIÓN

La investigación tuvo como objetivo identificar presentan diferencias en los indicadores de avance financiero frente a los indicadores de avance físico y los indicadores de avance de gestión en el seguimiento a los proyectos de inversión del Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos INVIMA. Se seleccionaron los proyectos de inversión formulados, aprobados y ejecutados por el INVIMA, para determinar la relación de los indicadores de avance financiero frente a los indicadores de avance físico y los indicadores de avance de gestión de los proyectos. Se aplicó el análisis de los resultados obtenidos en los indicadores anteriormente descritos midiendo la relación de avance en cada aspecto.

FUENTES

Se consultaron un total de 30 referencias bibliográficas distribuidas así: sobre el tema de proyectos de inversión 10 documentos; sobre indicadores 5 documentos, sobre el INVIMA fueron 2 documentos, sobre gestión pública 13 documentos.

CONTENIDO

El seguimiento a los proyectos de inversión permite controlar y vigilar la ejecución de los recursos públicos, por tanto, esta investigación se constituye en una herramienta fundamental para analizar y evaluar como las Entidades Públicas ejecutan la administración de sus recursos financieros. Además, queremos indagar si el gasto público de cada proyecto de inversión se realiza con transparencia, responsabilidad, rentabilidad, liquidez y seguridad.

Según lo instaurado en el Art 5° del Decreto 2844 de 2010 cada uno de los proyectos de inversión pública contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado. (Publica F. , s.f.) Por lo anterior el Estado representado en las diferentes entidades que hacen parte del Gobierno Nacional han expedido guías, manuales y herramientas que permiten un mayor control y seguimiento a los proyectos de inversión.

El Sistema Seguimiento a Proyectos de Inversión – SPI, es una herramienta de control social a los recursos de inversión del Gobierno Nacional, que incluye por ejemplo a los departamentos administrativos, los establecimientos públicos, los ministerios, las empresas vinculadas al sector comercial como industrial del Estado y todas aquellas sociedades de economía mixta, según la establecido mediante el Decreto 1082 de 2015; esté aplicativo que permite el acceso de cualquier funcionario oficial como a la ciudadanía en general, allí se encuentra la información pertinente a todo el seguimiento a los diferentes proyectos de inversión nacional.

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo mixto, ya que posibilita la recolección y análisis de los datos cualitativos encontrados en los indicadores de gestión de la Entidad, complementándose con la información suministrada en las herramientas de seguimiento de proyectos utilizadas por el INVIMA y con el apoyo de entrevistas a los involucrados en el seguimiento de dichos proyectos, permitiendo de esta manera el establecimiento de relaciones de corte cuantitativo.

CONCLUSIONES

-En virtud de la investigación realizada por los autores y la pregunta de investigación planteada se concluye que las diferencias presentadas en los indicadores de avance financiero, físico y de gestión radica en la temporalidad y la integralidad de las actividades de financiación, contratación y gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos. Razón por la cual es necesario llevar a cabo una planeación para la correcta ejecución en la cual se contemple y de manera precisa se dinamicen los tiempos en cada etapa de la contratación y en los que se tenga presente todos los actores que intervienen para las aprobaciones en temas de financiación y las políticas planteadas por el gobierno nacional.

-Las rendiciones de cuentas de las entidades gubernamental exponen claramente los indicadores de gestión de todas las áreas de trabajo que conforman una Entidad, en el caso particular del INVIMA sobre unos proyectos específicos para evaluar si han sido ejecutados de forma satisfactoria o establecer en que parte

del proceso se encuentran y además buscar que los recursos de inversión tomen el destino adecuado para su ejecución. Existen un marco legal sustancioso para cumplir a cabalidad con lo planeado, lo que no se entiende es en que parte del proceso se deja de hacer seguimiento que permita que los contratantes no cumplan con lo estipulado.

-Aunque existe gran cantidad de literatura que aborda dicho análisis sobre indicadores de seguimiento de ejecución de proyectos de inversión en el sector público, la mayoría no tiene en cuenta la relación de los indicadores de avance financiero, físico y de gestión, ni describe las principales herramientas existentes que permitan a los gerentes de los proyectos tomar decisiones con base en el análisis de estos y que estos a la vez se vean reflejados en la realidad.

ANEXOS

La investigación no incluye anexos

SEGUIMIENTO PROYECTOS DE INVERSIÓN INVIMA

**CASAS JIMÉNEZ ALEXANDRA, CIFUENTES RODRÍGUEZ
ALEXANDER, SUÁREZ FRANCO ANDREA LILIANA Y TOVAR**

RODRÍGUEZ JAIME ENRIQUE

AUTORES

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
ESCUELA DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C., JUNIO DE 2019**

SEGUIMIENTO PROYECTOS DE INVERSIÓN INVIMA

RONALD ROJAS ALVARADO

DIRECTOR

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC

ESCUELA DE INGENIERÍA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C., JUNIO DE 2019

CONTENIDO

Introducción.....	9
1. Descripción del problema.....	10
1.1. Pregunta de investigación.....	11
2. Objetivos	12
2.1. Objetivo general.....	12
2.2. Objetivos específicos	12
3. Justificación.....	13
4. Marco referencial.....	15
4.1. Antecedentes.....	15
4.2. Marco conceptual.....	20
4.3. Marco teórico.....	22
4.3.1. Tipos de indicadores.....	24
4.3.1.1. Indicadores de gestión	24
4.3.1.2. Indicadores de resultado o producto.....	24
4.3.1.3. Indicadores de efecto.....	25
4.3.1.4. Indicadores de impacto.....	25
(Trabajo, S.F.)	25
4.3.2. Planificación estratégica	26
4.3.3. Estructura organizacional	28
4.3.4. Marco contextual.....	28
4.3.5. Marco legal	30
4.4. Marco metodológico	37
5. Diseño metodológico	42

5.1. Tipo de investigación.....	43
5.2. Instrumentos de recolección de la información.....	43
5.3. Actividades que permiten alcanzar exitosamente la investigación	44
6. Resultados.....	45
7. Propuesta.....	51
Cuellos de botella en entidades adscritas.....	51
Variaciones macroeconómicas.....	52
Modalidades de contratación	52
Tramites presupuestales.....	52
8. Conclusiones.....	54
9. Referencias	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lista Antecedentes	15
Tabla 2. Caracterización del INVIMA.....	39
Tabla 3. Actividades que permiten alcanzar exitosamente la investigación	44

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Mapa de Procesos INVIMA	29
Ilustración 2. Normatividad de Proyectos DNP	31
Ilustración 3. Normas Proyectos DNP	32
Ilustración 4. Modelo de Seguimiento a Proyectos	34
Ilustración 5. Ciclo de Proyectos de Inversión DNP	35
Ilustración 6. Registro de Información de Avance de Proyectos de Inversión	36

INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo “¿Por qué se presentan diferencias en los indicadores de avance financiero frente a los indicadores de avance físico y los indicadores de avance de gestión en el seguimiento a los proyectos de inversión del Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos INVIMA?”, en las asignaturas Seminario de Investigación I y II, en el marco del Programa de Especialización en Gestión de Proyectos, tiene como objetivo analizar por qué se presentan diferencias en los indicadores de avance financiero, físico y de gestión en los resultados del seguimiento efectuado a proyectos de inversión ejecutados por el INVIMA.

Con respecto a su estructura metodológica se adoptó un enfoque cualitativo debido a que “describe, comprende e interpreta los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (Hernández Sampieri, 2014). Como fuente de información primaria, se llevó a cabo la búsqueda directamente en las entidades del Estado y partir de ellos se hace el respectivo análisis en bases de datos de artículos y documentos sobre proyectos de inversión en el sector público en Colombia.

Finalmente, se diseñó el procedimiento estructurado que permite identificar las etapas y las técnicas necesarias para determinar los indicadores de avance financiero, físico y de gestión en el seguimiento a proyectos de inversión ejecutados en el INVIMA.

La investigación reveló que, aunque existe gran cantidad de literatura que aborda dicho análisis sobre indicadores de seguimiento de ejecución de proyectos de inversión en el sector público, la mayoría no tiene en cuenta la relación de los indicadores anteriormente descritos, ni describe las principales herramientas existentes que permiten a los gerentes de los proyectos tomar decisiones con base en el análisis de estos indicadores y que estos se vean reflejados en la realidad.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Como ciudadano se desconoce las actividades que se realizan en el control y seguimiento a los proyectos de inversión que se ejecutan con los recursos públicos y de igual forma en este contexto son inciertas las metodologías de trabajo que develen esta información, por esto se hace necesario explorar para conocer qué herramientas son utilizadas y cómo funcionan para que cualquier persona pueda ver los resultados frente a la ejecución de cada proyecto que se realiza a través de las Entidades Públicas en el país.

En el desarrollo de la investigación se recurrirá al Departamento Nacional de Planeación quien ha formulado procesos para hacer el seguimiento a los proyectos de inversión nacional, a través de guías, manuales y herramientas que han expedido para tal fin. Se conocerá el manejo y a partir de ello se buscará un objeto de estudio que deleve los resultados e indicadores que puedan dar un hallazgo frente a resultados que puedan develar una mala planeación a manejo en la ejecución de algún proyecto, el cuál será analizado y evaluado a partir de los indicadores de avance financiero, físico y de gestión.

Todas las entidades del Estado tienen recursos para ejecutarlos en diferentes proyectos, como objeto de estudio se seleccionó, El INVIMA (Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos), entidad del orden nacional que pertenece al Sistema de Salud adscrito al Ministerio de Protección Social, entidad encargada de la vigilancia sanitaria y de control a medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas alcohólicas, cosméticos, dispositivos y cualquier otros productos que puedan tener

impacto o afecten en la salud individual o colectiva de las personas. De esta entidad se definirán dos proyectos con la idea de analizar y comparar a través de un programa o sistema que permita mostrar si se hizo el control del avance físico y financiero del proyecto que permita establecer la relación tiempo/costo o meta/costo.

1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Por qué se presentan diferencias en los indicadores de avance financiero frente a los indicadores de avance físico y los indicadores de avance de gestión en el seguimiento a los proyectos de inversión del Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos INVIMA?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar por qué se presentan diferencias en los indicadores de avance financiero, avance físico y de gestión en la realización del seguimiento a los proyectos de inversión ejecutados por el INVIMA.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar qué herramientas se utilizan para el seguimiento en la ejecución de los proyectos de inversión del INVIMA.
- Aplicar una metodología de seguimiento a proyectos de inversión que ejecuta el INVIMA.
- Indagar por qué se logra o no los resultados en el proceso de ejecución de los proyectos de inversión en el INVIMA.
- Evaluar los resultados de los indicadores utilizados en la ejecución de proyectos de inversión en el INVIMA.

3. JUSTIFICACIÓN

Según lo instaurado en el Art 5° del Decreto 2844 de 2010 cada uno de los proyectos de inversión pública contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado. (Publica F. , s.f.)

Por lo anterior el Estado representado en las diferentes entidades que hacen parte del Gobierno Nacional han expedido guías, manuales y herramientas que permiten un mayor control y seguimiento a los proyectos de inversión.

El Sistema Seguimiento a Proyectos de Inversión – SPI, es una herramienta de control social a los recursos de inversión del Gobierno Nacional, que incluye por ejemplo a los departamentos administrativos, los establecimientos públicos, los ministerios, las empresas vinculadas al sector comercial como industrial del Estado y todas aquellas sociedades de economía mixta, según la establecido mediante el Decreto 1082 de 2015; esté aplicativo que permite el acceso de cualquier funcionario oficial como a la ciudadanía en general, allí se encuentra la información pertinente a todo el seguimiento a los diferentes proyectos de inversión nacional.

El seguimiento a los proyectos de inversión permite controlar y vigilar la ejecución de los recursos públicos, por tanto, esta investigación se constituye en una herramienta fundamental para analizar y evaluar como las Entidades Públicas ejecutan la administración de sus recursos financieros. Además, queremos indagar si el gasto

público de cada proyecto de inversión se realiza con transparencia, responsabilidad, rentabilidad, liquidez y seguridad.

Se quiere con esta investigación revisar por qué los proyectos pueden presentar o no diferencias en los indicadores de avance financiero, físico y de gestión de los presupuestos ejecutados en los proyectos de inversión los cuales deben ir de la mano en el transcurso de su ejecución.

Al revisar los proyectos que llevan a cabo diferentes entidades nacionales, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, tiene como objeto de conocimiento los proyectos de mejoramiento y levantamiento, se analizará y comparará si existen hallazgos que puedan mostrar inconsistencias en los indicadores.

Conjuntamente se investigará cómo se realiza el seguimiento a través de la herramienta SPI.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ANTECEDENTES

A través de la tabla 1 se relacionan diversas investigaciones que abordan el área objeto de estudio.

Tabla 1

Lista Antecedentes

Autor/ Año	Objetivo	Método	Resultado	Conclusión
Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública , 2006	Proveer una herramienta que facilite a los usuarios la tarea de cuantificar y valorar los beneficios dentro del proceso de identificación, preparación, evaluación y programación de los Proyectos de Inversión.	Trabajo fundamentado en la experiencia de profesionales que trabajan en el Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública del Departamento Nacional de	Identificar un beneficio a partir de las causas y los efectos directos e indirectos del problema identificado (motivo del proyecto) y además valorar y cuantificar dichos beneficios, los cuales serán de gran	La aplicación de los diferentes Métodos de Valoración permite realizar cálculos adecuados en la valoración y cuantificación de beneficios dentro del proceso de identificación, preparación,

		Planeación – DNP	importancia en el momento de hacer el estudio financiero, y económico del proyecto y, el estudio de viabilidad de este mismo posteriormente.	evaluación y programación de los Proyectos de Inversión. .
--	--	---------------------	---	---

(Inversión, 2006)

Autor/ Año	Objetivo	Método	Resultado	Conclusión
Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2009	Presentar un marco general para el uso y aplicación de indicadores como parte del ciclo de la inversión pública en Colombia.	Se divide en 4 secciones: 1, Concepto de Indicador como utilidad. 2, marco general para la definición de indicadores, 3, pasos básicos para la formulación de	Exposición práctica de la formulación, aplicación y uso de indicadores en los proyectos de inversión pública.	El uso de indicadores genera información objetiva en torno al avance físico en la ejecución de los diferentes proyectos, programas y políticas públicas.

		indicadores, 4, información necesaria para el uso de los indicadores.		
--	--	---	--	--

(Planeación, Departamento Nacional de Planeación, 2009)

Autor/ Año	Objetivo	Método	Resultado	Conclusión
Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, 2015	Dar a conocer el manejo y la utilidad de la Metodología General Ajustada (MGA). La Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (MGA), es una herramienta informática en	Explica conceptualmente la información que se diligencia en cada uno de los capítulos que conforman los cuatro módulos descritos previamente, de tal manera que en los apartados donde existan elementos que guarden relación con la teoría de	Facilita la formulación y evaluación de proyectos mediante la presentación de este documento en orden secuencial y conceptual la utilización de esta herramienta Web.	Utiliza un método holístico e integrado en la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública que va desde lo más general y específico para todos los sectores, utilizando una herramienta Web que está

	<p>la que se registra en un orden lógico la información para la formulación y evaluación de un proyecto de inversión; su sustento conceptual se basa de una parte en la metodología de Marco Lógico derivada de los procedimientos e instrumentos de la Planificación Orientada a Objetivos (en Alemán ZielOrientierte Project Planung</p>	<p>proyectos, se hará uso de un esquema general al estilo de la guía del PMBOK2 que resume los insumos requeridos, las técnicas utilizadas, el desarrollo y la salida del proceso para el registro del capítulo correspondiente de la MGA que se esté presentando.</p>	<p>al alcance de cualquier ciudadano.</p>
--	--	--	---

	– ZOOP), y de otra en los principios de preparación y evaluación económica de proyectos.			
--	--	--	--	--

(Públicas, 2015)

Autor/ Año	Objetivo	Método	Resultado	Conclusión
Pablo Orihuela, 2016	Proponer un conjunto de Indicadores de Resultado para Proyectos de Edificación, ubicados sobre un tablero de control que considera, por un lado, el ciclo de vida del proyecto y por el otro, cinco	Estudio y análisis de diversas investigaciones realizadas sobre indicadores de proyectos de construcción, propone un conjunto de Indicadores de Resultado para Proyectos de Edificación,	Propone 24 indicadores de resultado para las distintas fases del ciclo de vida del proyecto. Un buen resultado de estos indicadores reflejará un	A partir de los 24 indicadores propuestos y el buen desempeño de cada fase esto se reflejará en el ejercicio del proyecto. Si bien por su naturaleza estos son indicadores post-mortem, su identificación y estimación nos

	<p>perspectivas, de las cuales tres están basadas en los típicos criterios de éxito de un proyecto: Calidad, Plazo y Costo, a los que se añaden los dos criterios de sustentabilidad adicionales al costo: Medio Ambiente y Sociedad.</p>	<p>ubicados sobre un tablero de control.</p>	<p>buen desempeño de cada fase del proyecto.</p>	<p>dará la guía para estructurar el conjunto de indicadores de proceso que son los que nos permitirán tomar las acciones proactivas y de aseguramiento, en vez de las reactivas y de control al final de la línea.</p>
--	---	--	--	--

(Orihuela, 2016)

4.2. MARCO CONCEPTUAL

Análisis financiero: Procedimiento utilizado para evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros. Se aplica para establecer las modalidades bajo las cuales se mueven los flujos monetarios, y explicar los problemas y circunstancias que en ellos influyen. (Domínguez, 2016)

Avance financiero: Reporte que permite conocer la evolución y ejercicio del gasto público en un periodo determinado para su evaluación. (Domínguez, 2016)

Avance físico: Reporte que permite conocer en una fecha determinada el grado de cumplimiento en términos de metas que van teniendo cada uno de los programas de la Administración Pública y que posibilita a los responsables de los mismos conocer la situación que guardan durante su ejecución. (Correa, 2016)

Control: Proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. (Robbins, 1996).

Gasto público: Alude al desembolso económico que realiza una Administración pública. Se utiliza para satisfacer las necesidades de la sociedad y para permitir el funcionamiento del aparato estatal. (Porto, 2018)

Indicador: Conjunto de variables cualitativas y cuantitativas interrelacionadas, que permiten analizar y estudiar la situación existente, respecto a objetivos y metas previstas. (Pozo & Iglesias, 2013)

Seguimiento: Acción permanente a lo largo del proceso de los proyectos, permite una revisión periódica del trabajo en su conjunto, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos. (Urzúa, 2004).

Proyecto de inversión: Conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que intentan cumplir con un fin específico. Por lo general, se establece un período de tiempo y

un presupuesto para el cumplimiento de dicho fin, por lo que se trata de un concepto muy similar a plan o programa. (Porto & Gardey, Definición De, 2009)

Recursos públicos: Son los ingresos y recursos que genera el Estado a través de los impuestos tributarios, tasas, contribuciones especiales o mediante la actividad económica que posee el país. (LEON, 2017)

4.3. MARCO TEÓRICO

La gestión aplicada a los proyectos de inversión, nacen de la necesidad de mejorar continuamente en actividades específicas a desarrollar o cuando se plantean nuevas ideas en torno a la comunidad y como se reforma el entorno, para ello se han implementado campos de acción donde se puedan hacer evaluaciones, mediciones y seguimiento a los recursos públicos asignados a la ejecución de proyectos, donde es implícito evitar las ineficiencias asociadas a repetir actividades y a optimizar el empleo del talento humano como de los recursos. Actualmente en nuestro país existe la sensación de que las organizaciones estatales reflejan sistemas modernos de administración, pero poco eficaces además que los proyectos o no culminan o se alargan en su ejecución o simplemente no se llevan a cabo, pero el dinero desaparece. A pesar de estas situaciones los proyectos se caracterizan por tener cierto sesgo no propiamente estatal y su gestión se orienta a las necesidades del gobierno de turno, por ello, dado su carácter temporal no están obligados a cumplir con los procesos. Por estos cuestionamientos y pérdida de los recursos, hoy las entidades del Estado están obligadas a presentar informes de gestión y hacerlos compatibles con los órganos

legales como es el Departamento Nacional de Planeación, además de las redicciones de cuentas donde se exponen resultados a través de los indicadores de gestión.

El presente trabajo centrara su análisis en las diferencias que se presentan entre los indicadores financieros y los indicadores de ejecución de actividades, basados en las experiencias vividas por la Entidad Gubernamental INVIMA y las cuales son plasmadas y soportadas mediante las herramientas de seguimiento como el Sistema de Información Seguimiento a Proyectos de Inversión (SPI) y el Sistema de Información Financiera (SIIF). Para lo cual será necesario analizar las situaciones presentadas respecto al seguimiento efectuado y los tipos de indicadores utilizados para dicha actividad.

En este contexto los indicadores comparan dos o más tipos de datos los cuales se utilizan para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. De esta comparación se obtiene un valor, una magnitud o un criterio, el cual tiene un valor o significado para quien tiene la intención de realizar un análisis.

- Los indicadores se les da un manejo según el ambiente donde se encuentre. Por ejemplo, un indicador básico en una empresa como en las entidades del sector público, es el porcentaje. Otro de los indicadores comúnmente utilizados es el de la tasa de desempleo, la tasa de informalidad, la tasa de empleo, la tasa de actividad, por mencionar algunos.
- Los indicadores por lo general, se construyen con información cuantitativa, sin embargo y de modo progresivo, se utilizan los indicadores cualitativos especialmente cuando se trata de calidad.

- Un indicador se construya a partir de información precisa y con una utilidad clara, con el fin de asegurar la disponibilidad de los datos y a su vez con aquellos resultados más destacados de manera rápida y con bajo costo. Es necesario elaborar indicadores que den resultados de todas las áreas sobre las cuales el programa o las acciones de formación se han propuesto intervenir. Los indicadores podrían describir los resultados, impactos y efectos en las personas, las empresas y la sociedad.

4.3.1. TIPOS DE INDICADORES

4.3.1.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Sirven para realizar el monitoreo de los procesos, de las actividades y de los insumos que se producen con la finalidad de conocer el desempeño de un proceso, lograr productos concretos y definidos según una política o programa establecido.

Ejemplos de indicadores de gestión

	Total participantes
Número de participantes por docente	Número de docentes

4.3.1.2. INDICADORES DE RESULTADO O PRODUCTO

Se relacionan todas las actividades donde exista transformación de insumos. Genera un incremento a los productos aplicables, así como los bienes y servicios asociados a la formación.

Ejemplos de indicadores de resultado:

$$\frac{\text{Número docentes después} - \text{número docentes antes}}{\text{Número de docentes antes}} \times 100$$

Variación número de docentes disponibles

(Trabajo, s.f.)

4.3.1.3. INDICADORES DE EFECTO

Referente a acciones relacionadas con la formación y progreso de competencias de las personas, la sociedad o las empresas. Representa el encuentro de acciones formativas, con la demanda de los participantes.

$$\frac{\text{Número de pasantes}}{\text{Número total de participantes}}$$

Tasa de participantes que realizan pasantías en empresas

(Trabajo, s.f.)

4.3.1.4. INDICADORES DE IMPACTO

Muestran el cambio esperado en la situación de los participantes una vez que la formación se lleva a cabo. Normalmente se pueden medir en períodos de mediano o largo plazo puesto que se requiere un lapso, para que se puedan medir las condiciones de trabajo, el mejoramiento de los ingresos la empleabilidad.

Algunos indicadores de impacto:

$$\frac{\text{Tasa de desempleo después} - \text{Tasa desempleo antes}}{\text{variación en la situación de empleo}}$$

(Trabajo, s.f.)

4.3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Misión

Como ciudadanos se debe realizar seguimiento y control a la inversión y/o ejecución de los recursos públicos, investigando sobre la ejecución de proyectos ya que es un deber y derecho.

Mediante la revisión integral de seguimiento a proyectos de inversión pública, específicamente en los proyectos de inversión se revisa y analiza por medio de metodologías existentes del Departamento Nacional de planeación el indicador de avance físico, indicador de avance financiero e indicador de avance de gestión de dos proyectos de este sector identificando si se realiza adecuado control y seguimiento.

Visión

“Ser pioneros en análisis de seguimiento a proyectos de inversión en lo referente a los indicadores de avance físico, financiero y de gestión, mediante revisión de metodologías con alta calidad del Departamento Nacional de Planeación, comprometidos con el desarrollo social del país.”

Valores

Legalidad: Principio fundamental referente al cumplimiento de normativa desde punto de vista legal. La Constitución Política, el ordenamiento jurídico, las leyes, reglamentos, decretos, resoluciones, acuerdos, circulares, señalan el marco para su actuación.

Transparencia: La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras, por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social. (Neiva, s.f.)

Compromiso: Es ir más allá del cumplimiento de una obligación o función, es poner al servicio del desempeño laboral, nuestras capacidades y destrezas académicas, profesionales, sociales y humanas para sacar adelante aquello que se nos ha confiado. (Pasto, s.f.)

Capacidad de trabajo: Es la capacidad para responder por nuestros compromisos sociales e institucionales, dentro de estándares de calidad, economía y excelencia.

Diagnóstico estratégico

La metodología se basa en el estudio de proyectos de inversión, realizando análisis a los indicadores de avance físico, financiero y de gestión, que definen unas características específicas según las cuales cuantifican el avance, a partir de los procedimientos de ejecución física y de los rubros designados para cada uno de los proyectos, así como del cumplimiento de metas en cada una de las etapas de los mismos, contrastándolos con las metas y objetivos del proyecto.

Igualmente, análisis de la revisión minuciosa de la información presentada al DNP que se recolecta para las bases que se establecen en los seguimientos a los planes de inversión, desde la parte presupuestal, como financiera y de metas, de los indicadores.

La programación físico – financiera pretende mostrar cómo se ejecutaron efectivamente los gastos, se lograron los productos y componentes, se desarrollaron las actividades del proyecto y se lograron los beneficios e ingresos programados en la línea base.

4.3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los indicadores se desarrollan a lo largo de la ejecución del proyecto de cada entidad, los resultados se asocian a los productos/servicios, donde se incluyen los directivos o líderes a cargo que son responsables por ellos. Por lo que se establecen responsabilidades institucionales para el cumplimiento en el manejo de la información, tanto para alimentar el indicador como para su análisis y presentación de resultados.

4.3.4. MARCO CONTEXTUAL

Para el desarrollo interno el INVIMA trabaja bajo tres estatutos:

- Manual de contratación
- Manual de funciones
- Manual de políticas y procedimientos contables

A través del mapa de procesos se establece la estructura administrativa como opera el INVIMA



Ilustración 1. Mapa de Procesos INVIMA

INVIMA establece a través de protocolos, guías y formatos sobre los proyectos que la ciudadanía debe cumplir frente a los registros sanitarios y de vigilancia. Cada ítem se encuentra en la página web de la Entidad y es de acceso público.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta para el proceso de investigación establecido en este proyecto, donde se establecen las funciones del Estado, La Presidencia de la República y la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas del Departamento Nacional de Planeación, todos son los encargados de administrar el sistema de indicadores como de realizar el seguimiento a los proyectos. Dentro del proyecto será importante la participación de roles como: Coordinador político quien se encargará de definir las prioridades para el gobierno, ese rol es ejercido por Presidencia de la República, quien es responsable de la coordinación del Alto Gobierno para el cumplimiento de las metas establecidas. Participa en la discusión de metas, estudio de cambios en los indicadores, solicitudes de cambio al sistema. Además, utiliza la información para la rendición de cuentas al interior del Gobierno. El

coordinador técnico debe ser funcionario del DNP y se encarga de liderar el proceso de construcción de indicadores, valida la información que se carga en Sinergia y aprueba las actualizaciones que éstas queden correctamente publicadas en la plataforma web. También administra lo operativo y tecnológico de dicha plataforma, garantizando su funcionalidad, lo que le da consistencia técnica a la recolección y análisis de la información.

El proyecto de investigación entra a recolectar la información suministrada en el sistema con el fin de estudiar los cambios en los resultados de los indicadores en proyectos similares dentro del INVIMA.

4.3.5. MARCO LEGAL

Con el fin de hacer una relación sobre las normas generables aplicables al proyecto se hace necesario describir leyes y decretos que pueden aportar al sustento para este trabajo. Toda entidad pública trabaja en sus áreas sobre el cumplimiento de indicadores en la ejecución de sus proyectos, luego los resultados son presentados a través de las rendiciones de cuentas de cada entidad y a su vez esto es visto como la manera de realizar el control social. El proceso de gestión realizado, tiene como finalidad lograr transparencia en las actividades desarrolladas en la administración pública y a partir de eso lograr obtener principios de eficiencia, eficacia y transparencia tanto en quien ejecuta, como los procesos y los resultados.

En Colombia, la Constitución Política de 1991 adoptó la democracia participativa, el derecho ciudadano de vigilar la función pública y la obligación de los gobernantes de abrirse a la inspección pública y responder por sus actos. Surgieron

además normas que se refieren con el proceso de rendición de cuentas y se asociadas al derecho al acceso y petición de información, la participación ciudadana y el control social, así como la obligación de publicar la información y su responsabilidad política.

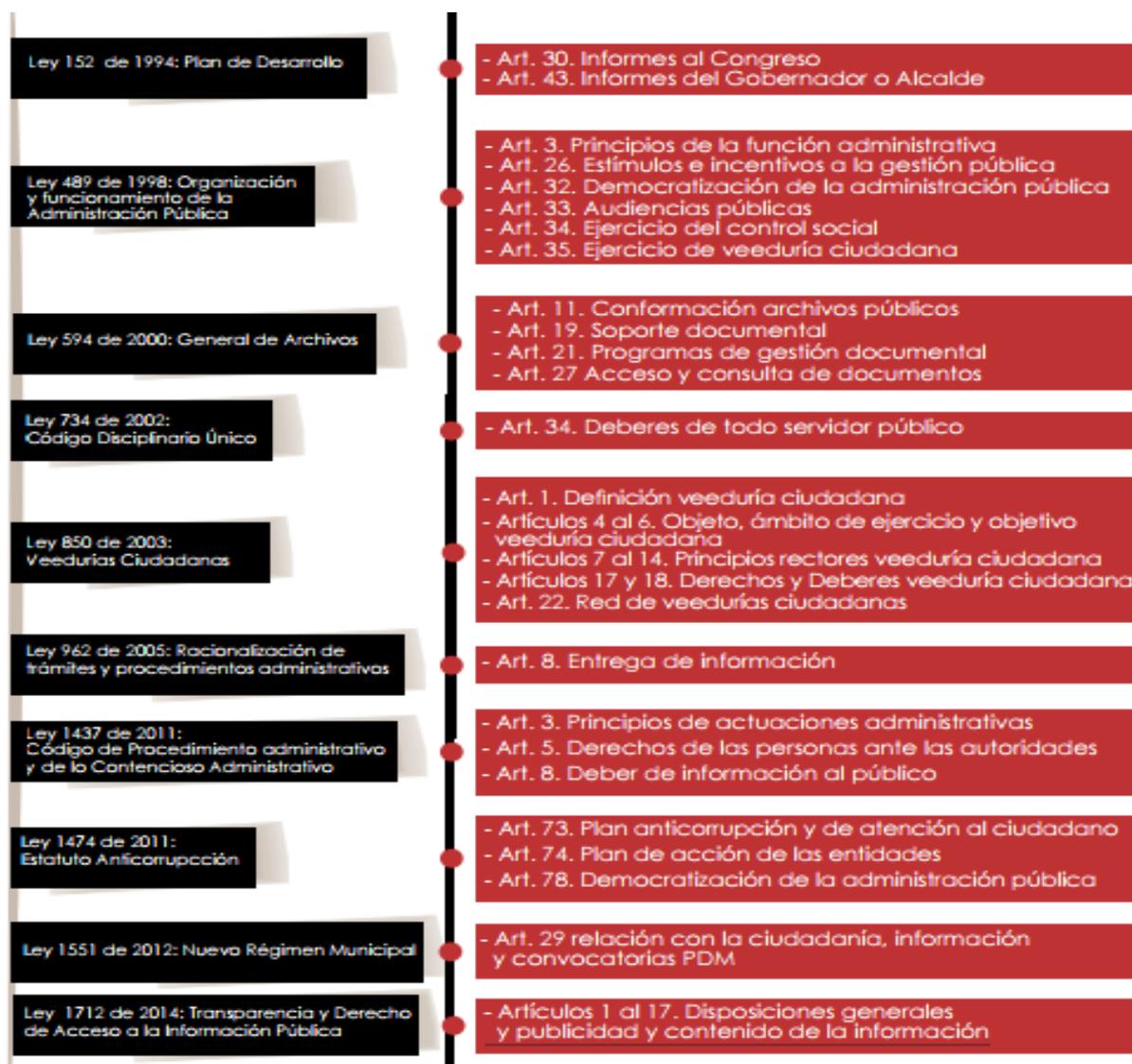


Ilustración 2. Normatividad de Proyectos DNP



Ilustración 3. Normas Proyectos DNP (Manual Unico de Rendicion de Cuentas, s.f.)

Cada ficha técnica debe tener un indicador, que servirá como instrumento de registro de información básica. Para el caso de los indicadores, la ficha técnica resume de forma clara y directa ‘qué es’ aquello que el indicador mide, ‘cómo’ y ‘cuándo’ se realiza la medición, ‘cuál’ es la información generada y ‘quién’ produce la información, la cual debe cumplir con los requisitos mínimos establecidos por la DSEPP en sus documentos metodológicos.

Adicionalmente, según la Constitución Política de Colombia a través del artículo 343, se estableció el mandato sobre el diseño y la organización a los procesos en los sistemas de seguimiento y evaluación a la gestión de las políticas públicas, de acuerdo a los programas implementados y desarrollados por el Estado colombiano. Para

tener en cuenta además de lo expuesto en la Ilustración 4. Normatividad de Proyectos DNP y en la Ilustración 3. Normas Proyectos DNP se encontró otras normas para llevar a cabo el seguimiento a los proyectos de inversión.

<p>- Ley 812 de 2003 – Artículo 17 “Todos los organismos y las entidades públicas nacionales o territoriales, los servidores públicos y las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que ejerzan funciones públicas, presten servicios públicos en nombre del Estado, cumplan labores de interventoría en los contratos estatales o administren recursos de este, están en la obligación de suministrar la información que se requiera para adelantar los programas de planeación, seguimiento y control con destino a las instancias que de acuerdo con la ley les corresponda el manejo de la misma.” (Publica D. d., s.f.)</p>
<p>- Decreto 111 de 1996 Artículo 92 “El Departamento Nacional de Planeación evaluará la gestión y realizará el seguimiento de los proyectos de inversión pública”. (Colombia, s.f.)</p>
<p>- Decreto 1082 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector Administrativo de Planeación Nacional.” El cual compilo para el tema en cuestión los Decretos 3286 de 2004, 2844 de 2010 y 1290 de 2014, entre otros. (Planeación, Departamento Nacional de Planeación, s.f.)</p>

Seguimiento a proyectos de Inversión (SPI)

El Sistema de Seguimiento de Proyectos de Inversión (SPI), es una herramienta que facilita la recolección y análisis continuo de información para identificar y valorar los posibles problemas y logros frente a los mismos y constituye la base para la adopción de medidas correctoras, con el fin de mejorar el diseño, aplicación y calidad

de los resultados obtenidos. De igual forma, para tomar decisiones durante la implementación de una política, programa o proyecto, con base en una comparación entre los resultados esperados y el estado de avance de los mismos en materia de ejecución financiera, física y de gestión de los recursos. A sí mismo, es una ventana directa para ver los logros y analizar la gestión de las entidades del Estado en materia de inversión pública (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2019)



Ilustración 4. Modelo de Seguimiento a Proyectos (Planeación, DNP, 2018)

El seguimiento a un proyecto de inversión en el proceso descriptivo, que se realiza durante la etapa de ejecución de la intervención pública (programa o proyecto), mediante el cual se recolecta, procesa y registra la información de ejecución, comparándola con lo planificado en la formulación, para identificar las desviaciones, fortalezas y debilidades de ésta, y así introducir cambios que lleven a mejores niveles de ejecución y a un cumplimiento óptimo de sus objetivos. (Planeación, DNP, 2018)

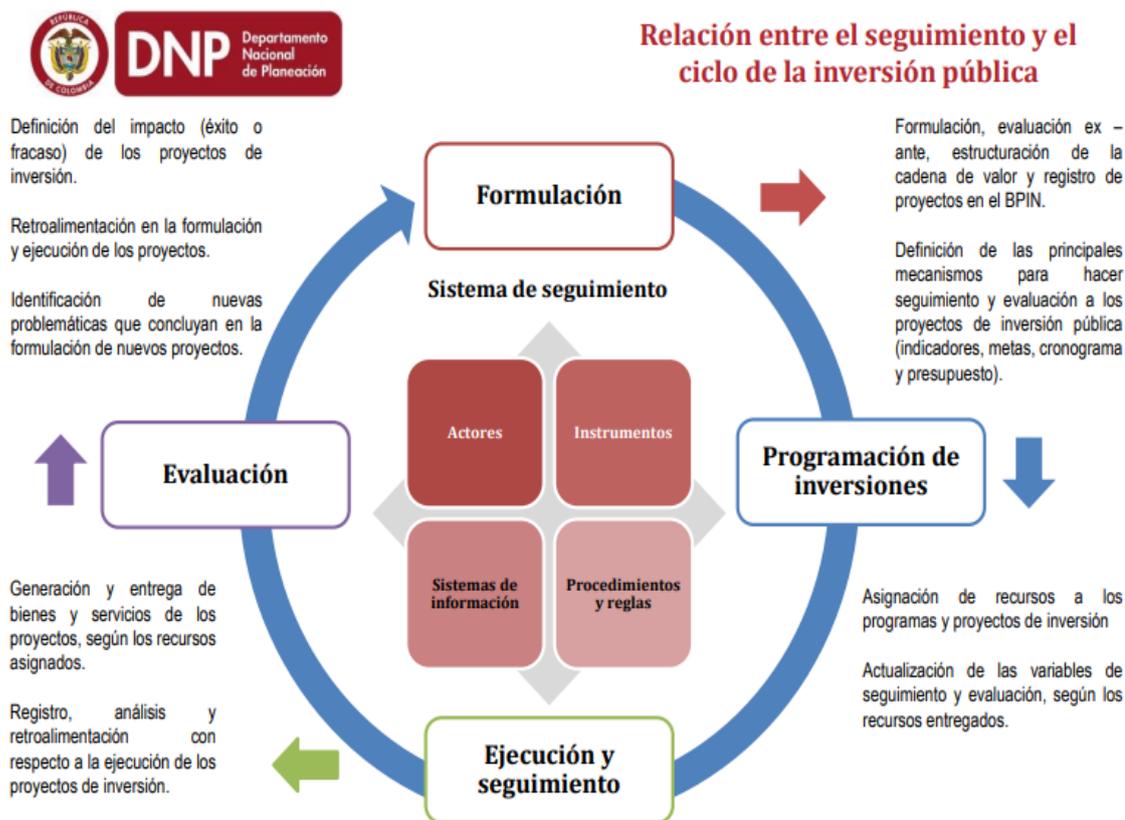


Ilustración 5. Ciclo de Proyectos de Inversión DNP (Planeación, DNP, 2018)

Análisis de la ejecución del proyecto de inversión

¿Qué es un cuadro de mando o tablero de control?

“Un tablero de control o cuadro de mando, es una analogía utilizada en la gestión empresarial para el diseño y operación de un conjunto de instrumentos que den cuenta de la buena marcha (o no) de una organización. De manera más reciente se ha popularizado la imagen de un semáforo que indica las alertas y señales requeridas para la buena gestión” (Banco Mundial, 2008).

¿Cuál es la importancia del tablero del control?

- Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas hacia adentro.
- Evaluar el desempeño de ministerios y agencias del gobierno
- Generar alertas tempranas con el fin de que el gerente del proyecto pueda introducir mejoras durante la ejecución del proyecto (o realice actualizaciones en

el plan de seguimiento del proyecto).

- Generar información pertinente para la acertada toma de decisiones a nivel presupuestal y programático.



Ilustración 6. Registro de Información de Avance de Proyectos de Inversión (Planeación, DNP, 2018)

Pasos para construir los cuadros de mando:

1. Definir de manera adecuada los eslabones de la cadena de valor que se busca medir.
2. Seleccionar los indicadores que se utilizarán para medir el avance en la realización de los eslabones de la cadena de valor (e incluso avance de la entidad y avance del sector).

3. Determinar los rangos de alerta o semáforos (se puede realizar según comportamiento histórico o de acuerdo a compromisos establecidos por la gerencia del proyecto).
4. Construcción del tablero de control. El seguimiento a la inversión pública busca describir si el Estado está produciendo y entregando los bienes y servicios públicos de acuerdo con una programación estimada y unos recursos asignados para dicho propósito. Además, apoya los procesos de evaluación para determinar si dichos bienes y servicios contribuyen a los cierres de brechas y a la estabilidad económica. (Planeación, DNP, 2018)

4.4. MARCO METODOLÓGICO

Se define como la gestión adaptativa para el cumplimiento de los objetivos establecidos por el INVIMA y que se evidencian a través de los indicadores de cada área responsable, la cual ofrece un abordaje pragmático para dar resultados según los modelos utilizados en las entidades estatales de Colombia. La gestión adaptativa está basada en tener objetivos claramente definidos, así como los resultados deben ser medidos de acuerdo a cada objetivo planteado; cada uno será medido periódicamente con el fin de incorporar evaluaciones y procesos de aprendizaje.

Se realiza una revisión previa sobre el sistema de medición que lleva a cabo el Departamento Nacional de Planeación DNP para determinar si a través del mismo se da cumplimiento a los objetivos de la investigación a la que hace parte este proyecto; en el proceso se evidencia y se examina del uso del aplicativo sobre los indicadores a los que el INVIMA está proyectado ejecutar.

Por parte del equipo que conforma este trabajo, se hace una investigación exploratoria, la revisión se hace mensualmente para evaluar si se utiliza la aplicación, si el uso se hace de forma correcta, los procesos que utilizan para el cumplimiento de cada objetivo, si los avances son positivos para cada objetivo, si los recursos se están utilizando correctamente. De la Entidad seleccionada para la investigación, se determina si el desarrollo y ejecución de cada proyecto elegido se evidencia alguna problemática que impida la culminación y cumplimiento de indicadores de forma satisfactoria.

Dentro del proceso de búsqueda de la información, se ingresa a la plataforma del DNP, se busca el INVIMA y luego se investiga cada uno de los proyectos de estudio. Cada uno arroja sus propios resultados, allí es donde el grupo de personas que lleva a cabo este trabajo, arroja los resultados sobre el análisis al cumplimiento de cada uno de los indicadores.

Los primeros resultados que favorecen los resultados de esta investigación, se determinan por las herramientas utilizadas por parte del DNP para medir los proyectos de ejecución de las entidades públicas. A finales de 2018 se certifican a través de la empresa SGS COLOMBIA, en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 y donde resaltaron los procesos de alcance: "Preparación, seguimiento de la ejecución, programas y proyectos asociados al sector público, de mediano y largo plazo, evaluación de resultados de las políticas públicas, planes de desarrollo realizados de las entidades del Estado colombiano que den favorezcan al sostenimiento e inclusión del país.", a partir de esto se procede a realizar el alcance de los proyectos de inversión del INVIMA, establecer los parámetros de medición, así como analizar los resultados sobre

los indicadores en cada proyecto de ejecución e inversión seleccionados, para dicha Entidad.

La investigación también determina que el INVIMA tiene sus procesos y procedimientos (mapa de macroprocesos) para el cumplimiento de cada indicador propuesto en las diferentes áreas y que durante la ejecución se dejan evidencias que luego son soportadas a través de una ficha técnica. Estas evidencias como el aplicativo utilizado por el DNP son las herramientas base de esta investigación.

Tabla 2.

Caracterización del INVIMA

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD	
Entidad	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA
Tipo de entidad	Pública de orden nacional
Naturaleza jurídica	Con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema de Salud
Oferta y servicios	De carácter científico y tecnológico
Función	El INVIMA tiene como objetivo actuar como institución nacional ejecutar las políticas formuladas por el Ministerio de Salud y Protección Social en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de los medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas, cosméticos, dispositivos y elementos médico-quirúrgicos, odontológicos, productos naturales homeopáticos y los generados por

	<p>biotecnología, reactivos de diagnóstico, y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva. (INVIMA I. N., s.f.)</p>
Objetivo del proyecto	<p>Analizar por qué se presentan diferencias en los indicadores de avance financiero, físico y de gestión en el seguimiento a proyectos de inversión ejecutados por el INVIMA.</p>
Misión	<p>Como ciudadanos se debe realizar seguimiento y control a la inversión y/o ejecución de los recursos públicos, investigando sobre la ejecución de proyectos ya que es un deber y derecho.</p> <p>Mediante la revisión integral de seguimiento a proyectos de inversión pública, específicamente proyectos de inversión se revisan y analiza por medio de metodologías existentes del Departamento Nacional de planeación el indicador de avance físico, indicador de avance financiero e indicador de avance de gestión de dos proyectos de este sector identificando si se realiza adecuado control y seguimiento.</p>
Visión	<p>“Ser pioneros en análisis de seguimiento a proyectos de inversión en lo referente a los indicadores de avance físico, financiero y de gestión, mediante revisión de metodologías con alta calidad del Departamento Nacional de Planeación, comprometidos con el desarrollo social del país.”</p>
Trabajadores	<p>1.244 empleados a 2018 en todo el país</p>

Estructura organizacional	<p>Consejo directivo, dirección general, oficinas de: planeación, jurídica, control interno, tecnologías de la información, atención al ciudadano, asuntos internacionales y de laboratorios y control de calidad, así como secretaría general.</p> <p>Direcciones de cada área que le compete supervisar:</p> <p>Medicamentos y productos biológicos; dispositivos médicos y otras tecnologías; alimentos y bebidas; cosméticos, aseo, plaguicidas y productos de higiene doméstica; operaciones sanitarias y responsabilidad sanitaria.</p>
Infraestructura	<p>Oficinas: 9 territoriales – 2 de apoyo</p> <p>Presencia en: 4 puertos – 2 aeropuertos – 6 pasos fronterizos</p>
Presupuesto	\$177.181.350.000 en 2018

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Con los resultados arrojados a través de los indicadores de gestión de los proyectos ejecutados por entidades públicas, se establece las diferencias existentes en los resultados de avance financiero, físico y de gestión en los proyectos de inversión en este caso del INVIMA, ente gubernamental seleccionado para la investigación. A partir de esto, los procesos de gestión o desempeño cobran una gran importancia ya que buscan mejorar los desempeños institucionales del INVIMA; el diseño e implementación de métodos implica un desafío, por la complejidad al momento de aplicarlos, con este trabajo se busca entender el desarrollo de un proyecto y sus entes reguladores, tomando como punto inicial aplicar la medición y control en los procesos de ejecución.

El diseño metodológico a implementar se realiza a través de la investigación documental apoyado por la herramienta establecida por el DNP para realizar el control a la ejecución de los proyectos y así establecer en la fase final la implementación de los indicadores de gestión. Este trabajo se fundamenta en los parámetros establecidos a nivel estatal que se utilizan para evaluar el desempeño y cumplimiento de los procesos donde intervienen herramientas administrativas, el aporte de los trabajadores ejecutores de los proyectos además de la calidad en el trabajo. Es allí donde se utiliza la evaluación de desempeño que permite:

- Cualquier persona que haga parte de la ejecución de los proyectos del INVIMA tengan una retroalimentación sobre los resultados de sus labores.
- Medir los resultados.
- Informar los avances y etapas en las que se encuentran los procesos.

- Permitir que los empleados conozcan lo que el jefe quiere para lograr la ejecución de cada proyecto.

También se puede establecer a través de este documento que existen indicadores para medir la eficiencia, efectividad y productividad que permitirán medir no sólo los proyectos si no al cumplimiento en las metas del INVIMA, desde medir los suministros, el recurso humano, el estado financiero, los productos y servicios, elementos que se requieren para el estudio de los cinco proyectos seleccionados.

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo de investigación aplica el método mixto, ya que posibilita la recolección y análisis de los datos cualitativos encontrados en los indicadores de gestión de la Entidad, complementándose con la información suministrada en las herramientas de seguimiento de proyectos utilizadas por el INVIMA y con el apoyo de entrevistas a los involucrados en el seguimiento de dichos proyectos, permitiendo de esta manera el establecimiento de relaciones de corte cuantitativo.

5.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Como punto de partida determinado en la pregunta de investigación se involucraran a los actores interesados siendo ellos los que realizan el seguimiento a los proyectos de inversión del INVIMA abordando cada una de las etapas de investigación la contextualización, el planteamiento de problema y la inserción de las herramientas de seguimiento de proyectos actuales, todo ello contrastado con las metodologías

planteadas para llevar a cabo la investigación como son la consulta de manuales, herramientas y actividades llevadas a cabo por los funcionarios del INVIMA responsables del seguimiento a los proyectos de inversión.

5.3. ACTIVIDADES QUE PERMITEN ALCANZAR EXITOSAMENTE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 3.

Actividades que permiten alcanzar exitosamente la investigación.

ELEMENTOS DE ANALISIS	INSTRUMENTOS	ACTORES
Herramientas utilizadas para el seguimiento a los proyectos de Inversión	Entrevista	Responsables del seguimiento a los proyectos de inversión
Consulta de las herramientas para el seguimiento a los proyectos	Manuales y herramientas web	Equipo investigador
Análisis de las herramientas utilizadas y sus resultados	Resultados obtenidos en las herramientas web para el seguimiento a proyectos de inversión	Equipo investigador

Contraste de los resultados obtenidos con la pregunta de investigación	Análisis de los resultados obtenidos	Equipo investigador
Presentación de los resultados	Documento entregable	Equipo investigador

6. RESULTADOS

6.1. Una vez realizada la investigación se identificaron las herramientas utilizadas para el seguimiento en la ejecución de los proyectos de inversión por parte de los funcionarios que realizan esta actividad en el INVIMA, teniendo como resultado las siguientes:

La principal herramienta identificada es el Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión del Departamento Nacional de Planeación (SPI), instrumento de control social a los recursos de inversión del Gobierno Central del nivel nacional (Ministerios, Establecimientos Públicos, Departamentos Administrativos, Empresas industriales y Comerciales del Estado, Sociedades de Economía Mixta). Creado mediante decreto 3286 de 2004, está basado en el sistema SIFA (Interventoría Administrativa y Financiera FNR). Permite consultar a funcionarios públicos y a la ciudadanía en general, en ambiente gráfico en Internet, información de seguimiento a los proyectos de inversión de la Nación. (DNP, s.f.)

Entre tanto este Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión del Departamento Nacional de Planeación (SPI) es trabajado y retroalimentado con el

Sistema de Información Financiera SIIF, el cual consiste en una herramienta modular automatizada que integra y estandariza el registro de la gestión financiera pública, con el fin de propiciar una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la Nación y de sus entidades descentralizadas, y de brindar información oportuna y confiable. (Nación, s.f.)

Este último el SIIF, como Sistema de Información financiera permite llevar a cabo el seguimiento netamente financiero, mientras que el SPI integra la ejecución tanto financiera como de avance de cada una de las actividades contenidas en los proyectos de inversión del INVIMA. Cabe resaltar igualmente que al interior de la Entidad se manejan aplicativos basados en Excel que permiten realizar seguimientos más detallados, uno de estos instrumentos por el ejemplo es el (POA) Plan Operativo Anual del INVIMA, instrumento para la planeación y el seguimiento de las metas y actividades a realizar por las diferentes dependencias de la Entidad, en el que se consolidan las acciones previstas para alcanzar los fines propuestos para la vigencia por cada una de las dependencias del INVIMA. (INVIMA, s.f.). Lo anterior permite a este instrumento evidenciar la ejecución de las actividades que están contenidas o relacionadas en los proyectos de inversión.

6.2. Dentro de los factores que al indagar del porque se logra o no los resultados en el proceso de ejecución de los proyectos de inversión con el trabajo de investigación tenemos los cuellos de botella que se evidencian cuando en los procesos de contratación necesitan el giro de los recursos provenientes de otras entidades de mayor nivel jerárquico como lo son los del Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda y las donaciones de organismos internacionales u ONG. Otra dificultad se manifiesta en la contratación de los oferentes para el desarrollo de algunas actividades de los proyectos

dado que no cumplen con los estándares y requisitos que el INVIMA necesita para su ejecución.

La diferencia en cambio de la moneda extranjera como consecuencia de la variación económica genera demora pues inicialmente un contrato se proyecta con un valor estimado y por la fluctuación cambiara el valor cambia generando la necesidad de solicitar adiciones presupuestales por lo que dicho trámite genera retrasos en los procesos de contratación de la entidad.

Los valores de cotización de mercado frente a los valores reales presentan conflictos esto unido a que áreas no utilizan una modalidad de contratación acertada, de igual forma influyen factores legales de procedimiento presupuestal como los traslados presupuestales, las apropiaciones presupuestales entre otros que por el tiempo de ejecución afectan los resultados de los indicadores.

6.3. El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, desarrolla un informe anual donde se describe el proceso de seguimiento que se lleva a cabo frente a la operación e inversión de los proyectos que se ejecutan. El propósito se enmarca en dar cumplimiento, verificar el desempeño de metas y actividades establecidas previamente, y que finalmente den muestra de la eficiencia y transparencia de sus acciones, además de promover la confianza y la seguridad por parte de los ciudadanos frente al manejo del sistema de inspección, vigilancia y control que se lleva a cabo en el sector y que evité a toda costa los riesgos sanitarios en Colombia.

Dentro del Plan Operativo que se realiza anualmente, se detalla: el presupuesto anual, de qué forma se direccionan los rubros según las áreas de trabajo y de acuerdo a

los proyectos, programas y acciones institucionales, así como el personal asignado para cada acción o actividad dentro de la Entidad. Adicionalmente cada propuesta de trabajo se ejecuta bajo una línea estratégica: Competitividad, fortalecimiento institucional y eficiencia.

Cada área debe entregar los resultados de su gestión dónde se detalla los resultados de la inversión, si se cumplió con el objetivo, los problemas presentados y finalmente se entregan resultados, estos deben ir acompañados de acta de finalización que si involucran terceros deben estar detalladas, firmadas y con los soportes de cumplimientos en los procesos.

En las entregas sobre la ejecución general se detalla los elementos que involucran el comportamiento de manera individual sobre cada proyecto de inversión (rubros, nombre del proyecto, tiempo de ejecución, obligación monetaria e inversión total), así como se incluyen gráficas estadísticas, para establecer en resultados si hay dinamismo en el proceso, los avances físicos de gestión y financieros y que resalte el aporte al crecimiento de las obligaciones frente a cada periodo anterior donde cada resultado debe superar las expectativas de forma notable. Es importante resaltar que cada proyecto, también maneja un informe que determina la inversión y cumplimiento a través de la ejecución, allí se establecen cada una de las actividades o conceptos a desarrollar y el porcentaje frente al trabajo final que lleve alcanzar el 100% de consecución y de efectividad, además se detallan los rubros frente a la apropiación, compromiso y obligación. Cada uno de estos procesos, indican que INVIMA siguen un orden de seguimiento y control sobre el gasto, que establezca cuando se presentan dificultades en la ejecución o por el contrario el desarrollo normal y satisfactorio de cada proyecto de inversión. También se debe mencionar que en muchos de los procesos están involucrados en el desarrollo de actividades, terceros que se contratan a través de

licitaciones públicas y hay indicios sobre incumplimientos frente a tiempos de entrega lo que hace que los informes no den como resultados el cumplimiento al 100%. Dentro de la investigación se hizo seguimiento a seis proyectos los cuales se desarrollaron paralelamente y sin contratiempos, estableciendo dentro del monitoreo que en el proceso de ejecución los informes entregados por las áreas a cargo de la supervisión, siempre presentaron las mismas directrices frente a la entrega de información como de resultados, cada uno en tiempos diferentes según los objetivos y lineamientos de cada área de la Entidad.

6.4. Al revisar los resultados de los indicadores utilizados por el INVIMA para la ejecución de proyectos de inversión, se observa que dichos proyectos presentan diferencias en los indicadores de avance financiero, físico y de gestión en los presupuestos ejecutados; esta inconsistencia se debe a la temporalidad y a la integralidad de las actividades propiamente dichas como son las de contratación, financiación y gestión de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto.

A partir del contexto anterior basado en el estudio de los indicadores de avance financiero, físico y de gestión, se revela que los resultados de indicadores inconsistentes se deben a un hallazgo específico referido a la mala planeación en la ejecución de proyectos.

Por lo anterior se concluye que es primordial formular proyectos con una planeación real, llevando el contexto lo más cercano a la realidad y previendo factores de riesgo que puedan generar atrasos en el mismo; esto debe ir acorde a la ejecución. Adicional, se determina que un inconveniente en el proceso se debe a las inconsistencias entre costo real del mercado actual frente a costo presupuestado para el desarrollo de las actividades, lo que genera conflicto de valor y hace que se inicie a

presentar desfase en todas sus modalidades; sumando a esto, las variaciones en el costo de la moneda universal (dólar) lo que repercute considerablemente y directamente en el costo o monto que se requiere para desarrollar las actividades necesarias para la ejecución del proyecto pudiendo generar retrasos y afectando la temporalidad de los proyectos, lo que impacta considerablemente a los indicadores objeto de estudio.

7. PROPUESTA

Considerando lo anteriormente expuesto en la investigación, en este apartado se pretende analizar sobre los mismos frente a la pregunta del problema de investigación, contrastando las conclusiones con el marco teórico de la investigación para poder determinar las aplicaciones de la misma concretamente a la solución del problema planteado.

De esta manera, se pretende dar respuesta a la pregunta ¿Por qué se presentan diferencias en los indicadores de avance financiero frente a los indicadores de avance físico y los indicadores de avance de gestión en el seguimiento a los proyectos de inversión del Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos INVIMA?

Cuellos de botella en entidades adscritas

Los procesos que presentan más impacto dan forma a las instancias que ponen en práctica una política de desarrollo deben cumplir con la “regla de seguimiento y evaluación”, que incluye los criterios de condicionalidad, evaluación, experimentación, excepcionalidad, temporalidad y coordinación con el sector privado y la rendición de cuentas. De acuerdo a lo anterior los procesos que se ejecutan en los proyectos de inversión deben tener esas características y contrastados con los indicadores deben ser favorables a la medición que se realice.

Por tanto, los cuellos de botella que se presentan para cumplir con lo anterior básicamente radican en el giro de los recursos provenientes de otras instancias como lo son los del Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda y las donaciones de organismos internacionales u ONG. De igual manera se presentan dificultades en la contratación de

los oferentes para el desarrollo de algunas actividades de los proyectos dado que no cumplen con los estándares y requisitos que el INVIMA necesita para su ejecución.

Variaciones macroeconómicas

Debido a fluctuaciones en los tipos de cambio especialmente del dólar americano, influye de manera directa en los montos necesarios para llevar a cabo las contrataciones en moneda extranjera y por tanto se generan retrasos en el inicio de las actividades, afectando la temporalidad de los proyectos.

Modalidades de contratación

Las modalidades de contratación de las áreas encargadas de la ejecución de cada uno de los proyectos, muchas veces no son las más acertadas, esto unido a las actividades previas de contratación, especialmente los estudios de mercado, presentan conflictos de valores reales de mercado frente a los valores presupuestados en dichas actividades.

Tramites Presupuestales

Respecto a los tramites presupuestales para la apropiación de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos se presentan dificultades en los procedimientos exigidos por la Ley, los cuales muchas veces demandan tiempos que son vitales para el inicio de la ejecución de las actividades, estos trámites presupuestales de adición, traslado, reclasificación de rubros, cambio de fuentes de financiación deben ser tramitados ante entidades gubernamentales como el Departamento Nacional de Planeación, CONFIS y Ministerio de Hacienda y crédito Público, lo cual hace engorroso su trámite.

8. CONCLUSIONES

- En virtud de la investigación realizada por los autores y la pregunta de investigación planteada se concluye que las diferencias presentadas en los indicadores de avance financiero, físico y de gestión radica en la temporalidad y la integralidad de las actividades de financiación, contratación y gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos. Razón por la cual es necesario llevar a cabo una planeación para la correcta ejecución en la cual se contemple y de manera precisa se dinamicen los tiempos en cada etapa de la contratación y en los que se tenga presente todos los actores que intervienen para las aprobaciones en temas de financiación y las políticas planteadas por el gobierno nacional.
- Las rendiciones de cuentas de las entidades gubernamental exponen claramente los indicadores de gestión de todas las áreas de trabajo que conforman una Entidad, en el caso particular del INVIMA sobre unos proyectos específicos para evaluar si han sido ejecutados de forma satisfactoria o establecer en que parte del proceso se encuentran y además buscar que los recursos de inversión tomen el destino adecuado para su ejecución. Existen un marco legal sustancioso para cumplir a cabalidad con lo planeado, lo que no se entiende es en que parte del proceso se deja de hacer seguimiento que permita que los contratantes no cumplan con lo estipulado.
- Aunque existe gran cantidad de literatura que aborda dicho análisis sobre indicadores de seguimiento de ejecución de proyectos de inversión en el sector público, la mayoría no tiene en cuenta la relación de los indicadores de avance financiero, físico y de gestión, ni describe las principales herramientas

existentes que permitan a los gerentes de los proyectos tomar decisiones con base en el análisis de estos y que estos a la vez se vean reflejados en la realidad.

9. REFERENCIAS

- Colombia, P. d. (s.f.). *Red Jurista*. Obtenido de Red Jurista:
https://www.redjurista.com/Documents/estatuto_organico_de_presupuesto_-_decreto_111_de_1996.aspx#/
- Correa, G. (27 de Agosto de 2016). *Avance Físico*. Obtenido de
<https://leyderecho.org/avance-fisico/>
- Departamento Nacional de Planeación DNP*. (2019). Obtenido de Departamento Nacional de Planeación DNP: <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Sistemas-de-Informacion/Paginas/sistemas-de-informacion.aspx>
- DNP. (s.f.). *www.dnp.gov.co*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación:
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Sistema_de_seguimiento_a_proyectos_de_inversion_SPI.pdf
- Domínguez, M. (2016). Obtenido de <https://leyderecho.org/avance-financiero/>
- Domínguez, M. (2016). Obtenido de <https://leyderecho.org/analisis-financiero/>
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la*. México D.F.: McGraw Hill.
- Inversión, G. A. (2006). *Departamento Nacional de Planeacion*. Obtenido de DNP:
<https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Metodologias.aspx>
- Invima*. (2018). Obtenido de Invima: www.invima.gov.co
- INVIMA. (s.f.). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA*. Obtenido de Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA: <https://www.invima.gov.co/plan-operativo-anual>
- INVIMA, I. N. (s.f.). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA*. Obtenido de Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA:

<https://www.invima.gov.co/documents/20143/442961/Archivo+2.+pdf+ABC+Reactivovigilancia.pdf/ce5ab4be-b873-8fe4-18dc-d2bdac826b69>

LEON, A. (29 de Diciembre de 2017). *LIFEDER Ciencia, Cultura, Educación y Estilo de Vida*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/recursos-publicos/>

Manual Unico de Rendicion de Cuentas. (s.f.). Obtenido de Manual Unico de Rendicion de Cuentas: www.anticorrupcion.gov.co

Nación, S. (s.f.). *DNP*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación:

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Sistema_Integrado_de_Informacion_financiera_SIIF.pdf

Neiva, A. d. (s.f.). *Alcaldia de Neiva*. Obtenido de Alcaldia de Neiva:

<http://neiva.gov.co/Gestion/Documento%20Calidad/REGLAMENTO%20DE%20SERVICIO%20VENTANILLA%20UNICA%20FINAL.doc>

Orihuela, P. (2016). *Universidad de los Andes*. Obtenido de Universidad de los Andes:

https://www.researchgate.net/profile/Santiago_Pacheco_Zuniga/publication/311427669_Propuesta_de_Indicadores_de_Resultado_para_Proyectos_de_Edificacion/links/5845e55008aeda69681a6089/Propuesta-de-Indicadores-de-Resultado-para-Proyectos-de-Edificacion.pdf?o

Pasto, A. d. (s.f.). Obtenido de

<http://www.intranetpasto.gov.co/index.php/documentacion-sgc/gestion-de-talento-humano/category/152-manuales-gestion-del-talento-humano?download=2609:gth-m-002-codigo-de-etica-v1>

Planeación, D. N. (2009). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de DNP:

<https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Metodologias.aspx>

Planeación, D. N. (2018). *DNP*. Obtenido de DNP:

<https://spi.dnp.gov.co/userfiles/file/Presentacion%20Conceptual%20Seguimient%20V2.pdf>

Planeación, D. N. (2018). *DNP*. Obtenido de DNP:

<https://spi.dnp.gov.co/userfiles/file/Presentacion%20Conceptual%20Seguimient%20V2.pdf>

Planeación, D. N. (2018). *DNP*. Obtenido de DNP:

<https://spi.dnp.gov.co/userfiles/file/Presentacion%20Conceptual%20Seguimient%20V2.pdf>

- Planeación, D. N. (s.f.). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación:
<https://www.dnp.gov.co/Paginas/Normativa/Decreto-1082-de-2015.aspx>
- Porto, J. P. (2018). Obtenido de <https://definicion.de/gasto-publico/>
- Porto, J. P., & Gardey, A. (2009). *Definicion De*. Obtenido de <https://definicion.de/proyecto-de-inversion/>
- Pozo, F., & Iglesias, B. (2013). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-definicion-de-indicadores-de-gestion/>
- Publica, D. d. (s.f.). *Departamento de la Función Publica*. Obtenido de Departamento de la Función Publica:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=15036>
- Publica, F. (s.f.). *Departamento de la Función Publica*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74913>
- Públicas, D. d. (2015). *Departamento Nacional de Planeacion*. Obtenido de DNP:
<https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Metodologias.aspx>
- Robbins. (1996). *gestibpolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>
- Trabajo, O. I. (s.f.). *Oficina Internacional del Trabajo - CINTERFOR*. Obtenido de Oficina Internacional del Trabajo - CINTERFOR:
<http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- Urzúa, D. (2004). Obtenido de <http://edwingarcia1975.blogspot.com/2013/02/monitoreo-seguimiento-y-evaluacion.html>

Por intermedio del presente documento en nuestra calidad de autores o titulares de los derechos de propiedad intelectual de la obra que adjuntamos, titulada SEGUIMIENTO PROYECTOS DE INVERSIÓN INVIMA, autorizamos a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.

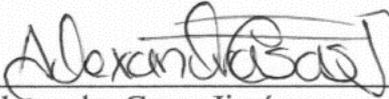
La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entendemos que podemos solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar nuestra obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decidimos.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de nuestros derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podremos utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de nuestra exclusiva autoría o tenemos la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiremos toda la responsabilidad, y saldremos en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

Para constancia de lo expresado anteriormente firmamos, como aparece a continuación.

Firma



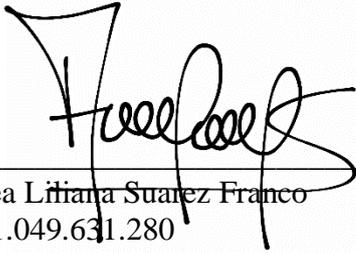
Alexandra Casas Jiménez
CC. 52.542.462

Firma



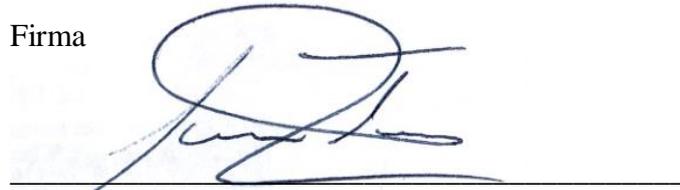
Alexander Cifuentes Rodríguez
CC. 11.203.365

Firma

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andrea Lilitiana Suarez Franco', written over a horizontal line.

Andrea Lilitiana Suarez Franco
CC. 1.049.631.280

Firma

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jaime Enrique Tovar Rodríguez', written over a horizontal line.

Jaime Enrique Tovar Rodríguez
CC. 79.686.654