



Propuesta metodológica para la gestión de interesados en los proyectos públicos formulados por el Ministerio del Trabajo de Colombia.

Juliet Patricia Ciro Díaz
Sandra Paola Ortiz Tejada
Julián Arturo Gómez Hernández

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia
21 de septiembre de 2024

Propuesta metodológica para la gestión de interesados en los proyectos públicos formulados
en el Ministerio del Trabajo de Colombia.

Juliet Patricia Ciro Díaz
Sandra Paola Ortiz Tejada
Julián Arturo Gómez Hernández

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia de Proyectos

Director
Nelson Moreno Monsalve, PhD.

Modalidad:
Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia
21 de septiembre de 2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, septiembre de 2024

Dedicatoria:

Queremos dedicar este logro a aquellas personas que nos han apoyado y guiado a lo largo de este viaje académico. A nuestras familias, quienes con su amor incondicional y comprensión nos brindaron el soporte necesario para alcanzar esta meta. Gracias por ser nuestro refugio y nuestra fuente constante de motivación.

A nuestros profesores y mentores, cuya sabiduría y paciencia fueron fundamentales en nuestro desarrollo profesional. Agradecemos profundamente sus enseñanzas, que no solo enriquecieron nuestro conocimiento, sino que también inspiraron nuestra pasión por la Gerencia de Proyectos.

Finalmente, dedicamos este trabajo a todos los profesionales de la Gerencia de Proyectos que, día a día, demuestran que con planificación, liderazgo y trabajo en equipo, se pueden alcanzar grandes objetivos y superar cualquier obstáculo.

Agradecimientos

La culminación de este trabajo representa, no solo un esfuerzo individual y colectivo de los autores, sino también el apoyo y la colaboración de muchas personas a quienes queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento. En primer lugar, agradecer a nuestras familias porque con su amor, paciencia y apoyo incondicional nos han proporcionado la fuerza y la motivación necesarias para superar los desafíos de este camino académico.

A nuestro director de trabajo de grado, profesor Nelson Antonio Moreno, a quién extendemos nuestra más profunda gratitud. Sus valiosas orientaciones, consejos y constante apoyo fueron cruciales para el desarrollo y la finalización de este trabajo. Su experiencia y conocimiento nos guiaron en cada etapa del proceso, y aprendimos inmensamente de sus sabias enseñanzas.

A todos los profesores del programa de maestría en Gerencia de Proyectos, les agradecemos por compartir sus conocimientos y experiencias con nosotros. Sus clases no solo nos brindaron las bases teóricas necesarias, sino también nos inspiraron a aplicar estos conocimientos de manera práctica y efectiva en el ámbito profesional.

Al Ministerio del Trabajo de Colombia, especialmente, a la Oficina Asesora de Planeación, en cabeza de su jefe Javier Mauricio Gómez Mantilla, por su valiosa colaboración y contribución con este proceso dirigido, gracias por su disposición y por compartir su tiempo y conocimientos. Su contribución fue invaluable para la realización de este estudio y para el enriquecimiento de nuestra formación profesional.

Finalmente, agradecemos a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de esta tesis. A nuestros compañeros de clase y amigos, quienes compartieron con nosotros este viaje académico. Con apoyo, paciencia y colaboración logramos que esta experiencia fuera algo enriquecedor y memorable. Con todos estamos profundamente agradecidos.

Con aprecio y gratitud: Sandra, Julián y Juliet.

Resumen

La gestión eficiente de proyectos y partes interesadas es esencial para el éxito de las iniciativas públicas, en este sentido, este trabajo presenta una propuesta metodológica para la gestión de interesados en los proyectos públicos del Ministerio del Trabajo de Colombia, como complemento a la gestión propia que se realiza a partir de lo estimado por la Metodología General Ajustada (MGA) del Departamento Nacional de Planeación de Colombia como el marco principal para la formulación de proyectos de inversión pública en el país.

Para el diseño de esta propuesta metodológica que mejore la gestión de interesados en el Ministerio del Trabajo, se realizó una revisión de estándares y metodologías como ISO21500:2012, PMBOK, AGILE y PRINCE2, con esta revisión y análisis se elaboró un instrumento de diagnóstico organizacional para identificar áreas de mejora en la gestión de interesados dentro del Ministerio del Trabajo. Como resultado, entre otras cosas, se encontró que los proyectos del Ministerio pueden beneficiarse de una mejor gestión de los interesados, especialmente en el nivel interno y se identificaron oportunidades de mejora en los mecanismos de comunicación y en la interacción entre las áreas formuladoras y ejecutoras de proyectos.

Palabras clave: gestión de interesados, gestión de las comunicaciones, MGA, estándares de gestión de proyectos, proyectos de inversión pública.

Abstract

Efficient management of projects and stakeholders is essential for the success of public initiatives. In this regard, this work presents a methodological proposal for the management of stakeholders in public projects of the Ministry of Labor of Colombia. This proposal complements the management carried out based on the General Methodology Applied (MGA) by the National Planning Department of Colombia, which serves as the main framework for the formulation of public investment projects in this country.

For the design of this methodological proposal aimed at improving stakeholder management in the Ministry of Labor, a review of standards and methodologies such as ISO21500:2012, PMBOK, AGILE, and PRINCE2 was conducted. Based on this review and analysis, an organizational diagnostic tool was developed to identify areas for improvement in stakeholder management within the Ministry of Labor. As a result, it was found, among other things, that the Ministry's projects could benefit from better stakeholder management, especially at the internal level. Opportunities for improvement were identified in communication mechanisms and in the interaction between the project formulation and execution areas.

Keywords: stakeholders management, communications management, MGA, Project management standard, public investment projects.

Tabla de contenido

1.	Introducción	12
2.	Justificación	15
3.	Objetivos	17
4.	Marco Institucional	18
4.1	Misión del Ministerio del Trabajo	18
4.2	Visión del Ministerio del Trabajo	18
4.3	Objetivos Estratégicos	18
4.4	Funciones	18
4.5	Referentes Estratégicos	20
4.6	Estructura Organizacional	22
4.6.1	<i>Estructura Organizacional y Gestión de Interesados</i>	23
4.7	Oferta de Servicios del Ministerio del Trabajo de Colombia	25
4.8	Análisis del Sector Trabajo en Colombia	26
4.8.1	<i>Población en Edad de Trabajar (PET) y Fuerza Laboral (FL)</i>	28
4.8.2	<i>Tasas de Participación y Ocupación</i>	28
4.8.3	<i>Tasas de Desempleo</i>	29
4.8.4	<i>Otros Indicadores de Desempleo</i>	29
5.	Marco de Referencia	31
5.1	Proyectos	31
5.2	Gestión de Proyectos	33
5.3	Enfoques Metodológicos para la Gestión de Proyectos	36
5.4	Gestión de Proyectos en el Sector Público Colombiano	37
5.4.1	<i>Enfoques en la Gestión Pública de Proyectos.</i>	39
5.5	Gestión de los Interesados	44
5.5.1	<i>Enfoques para la Gestión de los Interesados</i>	46
5.6	Integración de los Enfoques de Gestión de Interesados	62
6.	Diseño Metodológico	64
6.1	Tipo de Investigación	64
6.2	Análisis Externo	64
6.3	Análisis Interno	65
6.3.1	<i>Población y Muestra</i>	66

6.3.2	<i>Instrumento de Medición</i>	68
6.3.3	<i>Descripción de la estructura del instrumento</i>	68
6.3.4	<i>Validación del Instrumento</i>	72
7.	Diagnóstico Organizacional	76
7.1	Análisis Externo	76
7.2	Análisis Interno	81
8.	Propuesta Metodológica para la Gestión de Interesados	101
8.1	Procedimiento de Gestión de Interesados en Proyectos de Inversión	104
8.2	Artefacto: Modelo - Gestión de Interesados	111
8.3	Plan de Implementación	119
8.3.1	<i>Cronograma y presupuesto estimado</i>	122
8.4	Beneficios del Modelo de Gestión de Interesados para Proyectos de Inversión Pública	123
8.4.1	<i>Beneficios sociales</i>	124
8.4.2	<i>Beneficios operacionales</i>	124
8.4.3	<i>Beneficios económicos</i>	125
8.4.4	<i>Beneficios reputacionales</i>	125
9.	Conclusiones	127
10.	Recomendaciones para futuras investigaciones	129

Índice de tablas

Tabla 1 - Funciones de Ministerio del Trabajo de Colombia	19
Tabla 2 Servicios que brinda el Ministerio del Trabajo	25
Tabla 3 Resumen de metodologías de gestión de proyectos	32
Tabla 4 Fases de Trabajo de la MGA	43
Tabla 5 Características Esenciales de los Proyectos.....	45
Tabla 6 Influencia de los Interesados en los Proyectos	48
Tabla 7 Modelos, Métodos y Artefactos para Gestionar la Comunicación	53
Tabla 8 Principios de Servicio para Kanban.....	59
Tabla 9 Involucrados según fases de trabajo en el PMD Pro	61
Tabla 10 Matriz de intervención de stakeholders	62
Tabla 11 Factores que se analizan según el PESTEL	65
Tabla 12 Ficha técnica de investigación	67
Tabla 13 Valoración de la escala de Likert del instrumento	68
Tabla 14 Preguntas de caracterización del instrumento	69
Tabla 15 Matriz de instrumentos de gestión de interesados usados.....	70
Tabla 16 Matriz de canales de gestión de interesados usados.	70
Tabla 17 Relación de variables y preguntas dentro del instrumento de investigación	71
Tabla 18 Resultados Generales de la Validación por V de Aiken.....	72
Tabla 19 Relación final de preguntas dentro del instrumento de investigación.....	74
Tabla 20 Análisis de entorno externo – PESTEL	77
Tabla 21 Categorización y peso de variables por factor	80
Tabla 22 Categorización y peso de variables por impacto.....	80
Tabla 23 Categorización y peso de variables por temporalidad	80
Tabla 24 Resultados para las preguntas de caracterización	81
Tabla 25 Resultados para las preguntas relacionadas con instrumentos utilizados para la gestión de interesados	83
Tabla 26 Resultados para las preguntas relacionadas con los canales de gestión de interesados.	84
Tabla 27 Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Identificación de interesados	86
Tabla 28 Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Análisis de interesados	88
Tabla 29 Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Gestión de interesados	91
Tabla 30 Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Monitoreo de interesados ...	93
Tabla 31 Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Evaluación de interesados..	96
Tabla 32 Promedio de los resultados por variable	99
Tabla 33 Resumen de la metodología propuesta en el artefacto y procedimiento.	119
Tabla 34 Cronograma propuesto para la implementación	123

Índice de figuras

Figura 1 Estructura Organizacional del Ministerio del Trabajo	22
Figura 2 Variación de empleabilidad de la población y fuera de fuerza de trabajo 2021-2023	27
Figura 3 Indicadores globales del mercado laboral en Colombia 2014 -2024	27
Figura 4 Estructura de metodologías	36
Figura 5 Principios para la Gestión Pública de Proyectos	38
Figura 6 Información de Proyectos de Inversión Pública.....	39
Figura 7 Flujo de registro de información en la MGA.....	42
Figura 8 Proceso por fases en la MGA	43
Figura 9 Cinco pasos para el involucramiento de interesados	51
Figura 10 Preguntas sobre la Información en Planificación de la Comunicación	52
Figura 11 Principales interesados en un proyecto	55
Figura 12 Preguntas para proceder con la fidelización de interesados.....	57
Figura 13 Directrices para la gestión de los stakeholders y las comunicaciones	60
Figura 14 Principios y secciones de la Guía PMD Pro	61
Figura 15 Distribución de uso de instrumentos de gestión de interesados	83
Figura 16 Resultados para las preguntas relacionadas con los canales de gestión de interesados.	85
Figura 17 Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Identificación de interesados	86
Figura 18 Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Análisis de interesados	89
Figura 19 Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Gestión de interesados	91
Figura 20 Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Monitoreo de interesados..	94
Figura 21 Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Evaluación de interesados	97
Figura 22 Promedio de los resultados por variable.....	99
Figura 23 Esquema metodológico para la gestión de interesados Mintrabajo.....	102
Figura 24 <i>Muestra de la ruta maestra de gestión en Excel – Descripción</i>	111
Figura 25 <i>Muestra de la ruta maestra de gestión en Excel</i>	112
Figura 26 <i>Muestra de mapa de interesados en Excel</i>	113
Figura 27 <i>Muestra del Plan de Gestión de Interesados en Excel</i>	114
Figura 28 <i>Muestra de la matriz de comunicaciones en Excel</i>	115
Figura 29 <i>Muestra del informe de monitoreo en Excel</i>	115
Figura 30 <i>Muestra de la hoja para la evaluación de interesados en Excel</i>	116
Figura 31 <i>Muestra de la hoja para el registro de lecciones aprendidas en Excel</i>	117
Figura 32 <i>Muestra de la hoja de registro de interesados de la MGA</i>	118
Figura 33 Cinco pasos para la implementación de la propuesta metodológica para la gestión de interesados en el Ministerio del Trabajo.....	120

1. Introducción

Las técnicas de gestión en la administración pública derivan de las ciencias de la gestión o *management*, cuyo principal objetivo es incrementar el rendimiento organizacional mejorando la eficiencia, economía y eficacia (Concepción S., 2007). Sin embargo, según Concepción (2007b), la administración pública tiene como desafío hacerse accesible a los ciudadanos y las empresas, e igualmente simplificar los trámites. Para ello, se debe recurrir a un modelo de gestión pública, que sirva de soporte y refuerzo a la cultura organizacional y legitime la función gerencial, apoyándose en herramientas de control, calidad y los nuevos métodos de gestión.

En Colombia, la Metodología General Ajustada (MGA), creada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), es el principal instrumento para la formulación de proyectos de inversión pública en el país, incluyendo aquellos gestionados por el Ministerio del Trabajo. Se trata de una herramienta tecnológica adoptada por Planeación Nacional para integrar los sistemas de planeación en una Red de Bancos de Programas y Proyectos (Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública - Subdirección de Proyectos, 2023a). Tanto la metodología, como la herramienta virtual que la soporta, tienen sustento en diferentes instrumentos internacionales: la Metodología de Marco Lógico, la Cadena de Valor y la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).

La Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública - Subdirección de Proyectos (2023b) afirma que el propósito de la MGA es asegurar que los proyectos de inversión cumplan con los estándares de calidad, viabilidad económica y eficacia necesarios para promover el desarrollo sostenible del país.

Si bien, la MGA proporciona un marco y una estructura que ayuda a las organizaciones públicas a gestionar sus proyectos de manera efectiva, existen posibilidades de ajustar, adaptar o fortalecer esta metodología según contextos y necesidades específicas (Moncayo & Chaves Mancera, 2021). Bajo este orden de ideas y a la luz de las fuentes utilizadas en este análisis, como la investigación de Moutinho & Rabechini Junior (2020), que realiza un mapeo del campo de investigación en gestión de proyectos en el contexto público, donde se encuentra información valiosa sobre la aplicación de metodologías de gestión de proyectos con acogida mundial en el sector público y sobre cómo es posible categorizar, ajustar, adaptar, comparar y proponer estructuras y conceptos para la gestión de estos (Moutinho & Rabechini Junior, 2020).

En el sector público, las metodologías ágiles, como Scrum y Kanban, han demostrado ser especialmente efectivas; son conocidas por su flexibilidad y adaptabilidad, lo que las hace adecuadas para gestionar proyectos en entornos complejos y cambiantes. Así mismo, estas

metodologías se ajustan a los desafíos de regulaciones gubernamentales, cambios políticos y múltiples partes interesadas involucradas en proyectos públicos (Márceles Villalba & Donado, 2023).

En esta medida, todas las entidades del sector público en Colombia deben utilizar la herramienta para la formulación de sus proyectos, entre ellos, el Ministerio del Trabajo, que se encarga, a nivel misional, de la formulación, adopción y orientación de políticas públicas en materia laboral, de adelantar búsqueda de mecanismos para la formalización laboral, así como de generar los lineamientos necesarios para garantizar los derechos fundamentales de los trabajadores en Colombia (Ministerio del Trabajo, 2024).

Los lineamientos que estima Planeación Nacional para la gestión de proyectos llegan al Ministerio del Trabajo a través de la Oficina Asesora de Planeación, área que se encarga de socializar con las demás dependencias del Ministerio todos aquellos principios necesarios para adelantar de manera eficiente los proyectos. En esta interacción nacen las primeras relaciones con interesados en el nivel interno de la organización, puesto que los proyectos son formulados por las diferentes dependencias que conforman al Ministerio del Trabajo y es mediante la asignación de asesores de la Oficina de Planeación que se solicita a los encargados de la formulación y ejecución de los proyectos el ajuste a los mismos. En esta relación es clara la necesidad de una correcta gestión de los interesados y de la comunicación.

Con los datos es evidente que los proyectos del Ministerio del Trabajo pueden verse beneficiados de una mejor gestión de los interesados, especialmente en el nivel interno pues es donde inicia la gestión y donde se pueden evidenciar oportunidades de mejora en los mecanismos de comunicación resultantes entre la asesoría que brinda la Oficina Asesora de Planeación y las áreas formuladoras y ejecutoras de proyectos de tal manera que el beneficio de estas mejoras en el nivel interno impacten de manera positiva los resultados de los proyectos en cuanto a sus indicadores y demás.

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar una propuesta metodológica para la gestión de grupos de interés en los proyectos públicos formulados por el Ministerio del Trabajo de Colombia.

Este diseño se fundamenta en la revisión bibliográfica de diferentes estándares de gestión de proyectos y se incluye un plan de implementación sugerido para el Ministerio y para quienes desarrollan actividades asociadas a la formulación y ejecución de proyectos de inversión pública en la entidad. Los estándares a considerar son:

- Norma internacional ISO21500:2012
- Project Management Institute (PMI), dispuesto en la Guía PMBOK, séptima edición.

- Familia de buenas prácticas de Axelos, estándar de PRINCE2
- Metodologías emergentes: AGILE y Kanban.
- Otras metodologías: COBIT y PMD Pro.

Para guiar esta investigación, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo deberían gestionarse los grupos de interés al interior del Ministerio del Trabajo de Colombia para contribuir al éxito de los proyectos que se ejecutan? Esta pregunta será el hilo conductor de nuestro análisis, permitiendo abordar los desafíos actuales y proponer un marco que optimice la gestión de interesados.

Este trabajo se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo, se presenta el marco institucional, proporcionando una visión holística del Ministerio del Trabajo y un análisis del sector laboral en el país. En el segundo capítulo, se expone el marco de referencia que abarca diferentes enfoques y estándares para la gestión de proyectos, incluyendo metodologías tradicionales y emergentes. Esto permitirá contar con insumos suficientes para el diagnóstico descrito en el capítulo tres, donde se establece que la investigación será de tipo aplicada, ya que se desarrolla en el contexto de una entidad del sector público, siendo de tipo descriptivo, cuantitativa, deductiva y transversal. En el cuarto capítulo, se realiza un análisis interno a través de un instrumento de medición compuesto por las cinco variables identificadas en el marco de referencia (Identificación, Análisis, Gestión, Monitoreo y Evaluación) y un análisis externo del Ministerio mediante la metodología PESTEL. Finalmente, en el quinto capítulo, se presenta una propuesta que permitirá al Ministerio del Trabajo de Colombia contar con una hoja de ruta más completa y clara para la gestión de los interesados en los proyectos que gestiona.

2. Justificación

La gestión eficiente de proyectos y partes interesadas es esencial para todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza. Tanto empresas privadas como entidades públicas han comenzado a adoptar diversos marcos metodológicos para ejecutar proyectos con el objetivo de obtener beneficios no solo en términos de alcance y tiempo, sino también en la optimización de recursos organizacionales.

En el contexto colombiano, el sector público no es ajeno a esta tendencia. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) ha establecido la Metodología General Ajustada (MGA) como un marco obligatorio para la ejecución presupuestal de proyectos de inversión. No obstante, existen metodologías emergentes de gestión que bien pueden brindar mejores campos de acción a profesionales de gestión de proyectos del sector público colombiano, especialmente en la gestión de interesados.

En el ámbito de la gestión de proyectos, el manejo efectivo de las partes interesadas desde el inicio hasta el fin, desempeña un papel crítico en el éxito de los proyectos, como lo afirma el Project Management Institute (PMI) a través del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (2021). Asimismo, la desconfianza, resistencia, conflicto y, en última instancia, el fracaso del proyecto son consecuencias negativas de una gestión ineficiente de los grupos de interés (Rowlinson & Cheung, 2008). En el caso del Ministerio del Trabajo de Colombia, la gestión de interesados adquiere mayor importancia por el impacto directo de las políticas y programas laborales en el país. Sin embargo, se observa una necesidad de mejora en la manera en que se gestionan estas partes interesadas, especialmente a nivel interno, donde se originan las acciones que definen el rumbo y el éxito de las iniciativas.

En los proyectos del Ministerio del Trabajo, la gestión de partes interesadas presenta deficiencias, especialmente a nivel interno, donde se toman decisiones clave y se establecen las bases para la ejecución de los proyectos. La comunicación entre la Oficina Asesora de Planeación y las áreas formuladoras y ejecutoras de proyectos es un asunto clave y debe ser óptima, lo que puede resultar en oportunidades perdidas y en una disminución del impacto de las iniciativas ministeriales.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar una propuesta metodológica para mejorar la gestión de partes interesadas en los proyectos públicos formulados por el Ministerio del Trabajo de Colombia. Para lograr este objetivo, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica de diferentes estándares de gestión de proyectos, incluyendo el del PMI, PMD Pro,

metodologías emergentes, COBIT y PRINCE2. Esta revisión permitió identificar las mejores prácticas y adaptarlas al contexto específico del Ministerio del Trabajo

Se espera que los resultados de esta investigación contribuyan significativamente a mejorar la gestión de partes interesadas en los proyectos del Ministerio del Trabajo, lo que se traducirá en una mayor eficiencia en la ejecución de proyectos, una mejor alineación con los objetivos estratégicos de la entidad y, en última instancia, un impacto positivo en la sociedad a través de la implementación efectiva de políticas laborales y programas de desarrollo.

La presente investigación se adelantó a partir del abordaje de los profesionales que han participado en la gestión de proyectos con la MGA del Ministerio de Trabajo de Colombia, mediante la aplicación de un instrumento de análisis de datos establecido en la investigación. Esto permitió comprender en profundidad la situación actual y, a partir de la revisión de diversos estándares, proponer una metodología mejorada para la gestión de interesados o stakeholders en los proyectos en esta entidad.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar una Propuesta metodológica para la gestión de interesados en los proyectos públicos formulados en el Ministerio del Trabajo de Colombia.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para la gestión de interesados de los proyectos públicos, derivando de esta revisión las variables que enmarcan la investigación.
- Desarrollar un análisis situacional del esquema de formulación de proyectos públicos utilizada por la Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo que permita identificar oportunidades de mejora en relación con la gestión de los grupos de interés.
- Estructurar una propuesta metodológica para la gestión de interesados.
- Establecer un plan de implementación de la propuesta metodológica de gestión de interesados.

4. Marco Institucional

El Ministerio del Trabajo de Colombia (Presidencia de la República, 2011), es una institución gubernamental del nivel nacional que se encarga de promover, regular y garantizar el trabajo decente para todos los ciudadanos colombianos. Desde su creación en 2011 por la escisión existente en el Ministerio de Protección Social, y tal como lo reglamenta el Decreto 4108 de 2011, esta entidad ha sido fundamental en el desarrollo y ejecución de políticas públicas orientadas a mejorar las condiciones laborales, fomentar el empleo digno y proteger los derechos de los trabajadores en el país de conformidad con la normativa laboral.

4.1 Misión del Ministerio del Trabajo

El Ministerio del Trabajo tiene como misión formular, adoptar y orientar la política pública laboral que mejore la calidad de vida de los colombianos, para garantizar el derecho al trabajo decente, identificando estrategias de generación y formalización del empleo; respetando los derechos fundamentales del trabajo y promoviendo el diálogo social y asegurando la vejez (Ministerio del Trabajo, 2023).

4.2 Visión del Ministerio del Trabajo

El Ministerio visiona que para el 2030 será reconocido como la entidad que garantiza el derecho al Trabajo Digno y Decente, transformando la política laboral del país con enfoque diferencial y de género (Ministerio del Trabajo, 2023).

4.3 Objetivos Estratégicos

De acuerdo con el Plan Estratégico 2023-2026 del Ministerio del Trabajo, su objetivo estratégico social es fomentar el bienestar de las colombianas y colombianos al promover el empleo y los ingresos dignos, garantizando seguridad y protección social, así como mejorando las oportunidades para el desarrollo personal e integración en la sociedad (2023).

4.4 Funciones

Para alcanzar sus objetivos, el Ministerio del Trabajo lleva a cabo unas funciones particulares las cuales se seleccionan la diez (10) principales, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1*Funciones de Ministerio del Trabajo de Colombia*

N°	Función
1	Formular la Política Social en Materia de Trabajo y Empleo: El Ministerio es responsable de desarrollar políticas que promuevan el trabajo decente, la generación de empleo estable y la protección de los derechos laborales.
2	Promover la Solidaridad y la Equidad Social: El Ministerio trabaja para garantizar que las políticas laborales sean inclusivas y promuevan la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores, independientemente de su género, edad o condición socioeconómica
3	Fomentar la Generación de Empleo y la Empleabilidad: Se encarga de diseñar y ejecutar políticas destinadas a incrementar el nivel de empleo y mejorar la empleabilidad de la población, especialmente de aquellos en situación de vulnerabilidad.
4	Reducir la Informalidad y Establecer Fuentes de Protección para los Desempleados: El Ministerio trabaja para reducir la informalidad laboral y establecer mecanismos que brinden protección integral a las personas desempleadas.
5	Promover la Formación para el Trabajo: Desarrolla políticas y lineamientos para la formación de los trabajadores, la normalización y certificación de competencias laborales, en coordinación con otras entidades competentes.
6	Proteger y Promover la Economía Solidaria: El Ministerio impulsa políticas que protejan y fortalezcan las actividades de la economía solidaria, contribuyendo así al desarrollo económico sostenible del país.
7	Coordinar con Otras Instituciones del Estado y Entidades Privadas: Busca la articulación de acciones con otras entidades competentes para optimizar la oferta y demanda de servicios en materia laboral.
8	Definir y Evaluar Políticas en Materia de Subsidio Familiar: Fija directrices para la realización de acciones de prevención de riesgos profesionales y promueve la divulgación de los derechos laborales.
9	Promover el Diálogo Social: El Ministerio fomenta el diálogo social como mecanismo para resolver conflictos laborales y construir acuerdos en beneficio mutuo entre empleadores, trabajadores y el Estado.
10	Inspección, Vigilancia y Control: Ejerce la vigilancia y control del cumplimiento de las normas laborales, imponiendo sanciones en caso de infracciones.

Nota: elaboración propia con base al Decreto 4108 de 2011.

4.5 Referentes Estratégicos

A partir de la interpretación de artículo 2 del decreto 4108 (2011), el Ministerio del Trabajo de Colombia se fundamenta en referentes estratégicos nacionales e internacionales, que orientan sus políticas y acciones laborales. A continuación, se destacan algunos de los principales referentes:

- Constitución Política de Colombia

La Constitución Política de Colombia establece los principios fundamentales en materia laboral, como el derecho al trabajo, la protección de los derechos laborales y la igualdad de oportunidades. El Ministerio del Trabajo se rige por los preceptos constitucionales para garantizar el cumplimiento de estos derechos.

- Normativa Laboral Internacional

Colombia, como miembro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha suscrito varios convenios que reflejan su compromiso con los derechos laborales y la protección de los trabajadores. Entre los convenios más relevantes que el país ha ratificado, se encuentran:

Convenio 100 sobre igualdad de remuneración (1951): Este convenio obliga a los Estados miembros a garantizar la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por trabajo de igual valor, buscando eliminar la brecha salarial de género.

Convenio 111 sobre la discriminación en empleo y ocupación (1958): Este convenio busca eliminar toda forma de discriminación basada en raza, sexo, religión, opinión política o cualquier otro factor en el ámbito laboral, garantizando igualdad de oportunidades.

Convenio 138 sobre la edad mínima (1973): Este tratado establece la edad mínima para trabajar, en un esfuerzo por erradicar el trabajo infantil, fijando estándares para proteger a los menores de explotación laboral.

Colombia, al ser signataria de estos convenios, reafirma su compromiso con la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores, promoviendo la igualdad, la justicia y condiciones de trabajo dignas en todo el territorio nacional. Estos convenios no solo orientan las políticas internas del Ministerio del Trabajo, sino que también refuerzan la implementación de estándares internacionales en la gestión laboral y la inspección de trabajo, garantizando que se respeten los derechos laborales básicos. Estos instrumentos internacionales sirven como guía para el diseño de políticas laborales que fomenten el trabajo decente y la protección de los derechos de los trabajadores.

- Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) establece las políticas y estrategias del Gobierno colombiano en diferentes áreas, incluyendo el trabajo y la protección social. El Ministerio del Trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en este plan, promoviendo el empleo digno y la inclusión laboral.

El PND 2022-2026 está estructurado en torno a cinco grandes transformaciones, entre las cuales la Seguridad Humana y Justicia Social destaca como uno de los pilares fundamentales para garantizar el bienestar de la población colombiana (Petro Urrego & Márquez Mina, 2023b). Esta transformación aboga por un sistema de protección social que promueva la igualdad y asegure que todos los ciudadanos accedan a oportunidades de empleo y trabajo digno.

Dentro de este marco, se plantean objetivos como la reducción de la pobreza extrema, la formalización laboral, y la creación de un sistema de protección social adaptativo que responda a las necesidades de la población más vulnerable. Este esfuerzo busca generar un equilibrio entre las políticas sociales y laborales, enfocándose en la seguridad humana, que no solo considera la protección física, sino también el acceso a derechos básicos como el empleo, la salud y la educación.

La segunda transformación del PND se centra en la Seguridad Humana y Justicia Social y establece como objetivo principal el fortalecimiento de un sistema de protección social universal, que abarque áreas como la renta ciudadana, la protección a los desempleados, y la formalización del empleo en la economía popular (Petro Urrego & Márquez Mina, 2023a). Esto tiene un impacto directo en la gestión de los interesados del Ministerio del Trabajo, dado que busca involucrar a actores clave, como empleadores, sindicatos y organizaciones sociales, para promover la equidad y asegurar condiciones dignas de trabajo. El Plan también aboga por el fortalecimiento de las políticas de empleo decente y la modernización de los sistemas de inspección laboral, asegurando que las normas laborales se apliquen de manera justa y efectiva en todas las regiones del país.

- Diálogo Social

El diálogo social entre los actores del mundo laboral, incluyendo empleadores, trabajadores y el Estado, es un referente estratégico fundamental para la construcción de consensos y la búsqueda de soluciones a los desafíos del mercado laboral. El Ministerio del Trabajo promueve el diálogo social como mecanismo para fortalecer las relaciones laborales y garantizar el respeto a los derechos de todos los trabajadores.

4.6 Estructura Organizacional

El Ministerio del Trabajo de Colombia cuenta con una estructura organizacional diseñada para cumplir con sus funciones y responsabilidades de manera eficiente. La dirección del Ministerio está a cargo del ministro o ministra, quien cuenta con el apoyo inmediato de los viceministros. La estructura del Ministerio se compone de las dependencias principales, que se presentan en la figura 1; se incluyen direcciones, oficinas y subdirecciones.

Figura 1

Estructura Organizacional del Ministerio del Trabajo



Nota. Elaboración propia basada en lo dispuesto por el Decreto 4108 de 2011 y lo expuesto en el organigrama de la entidad.

De manera adicional, forma parte de la estructura del Ministerio un grupo de órganos para la asesoría y coordinación:

- Comité de Dirección
- Comité de Gerencia
- Comisión de Personal
- Comité de Coordinación de Sistema de Control Interno

Esta estructura organizacional permite coordinar y gestionar las políticas y acciones del Ministerio del Trabajo, garantizando el cumplimiento de sus funciones y objetivos en beneficio de los trabajadores y de la sociedad.

4.6.1 Estructura Organizacional y Gestión de Interesados

La gestión de stakeholders dentro del Ministerio del Trabajo implica la coordinación de varias dependencias clave, las cuales tienen roles esenciales en la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión pública. Estas áreas son fundamentales para asegurar que los grupos de interés estén alineados con los objetivos y metas del Ministerio. Las dependencias más relevantes en este contexto son las que se presentan a continuación.

Oficina Asesora de Planeación. La Oficina Asesora de Planeación es responsable de la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública, utilizando herramientas como la Metodología General Ajustada (MGA) del DNP. En la gestión de stakeholders, esta oficina asegura la participación efectiva de los grupos de interés a través de procesos de consulta, planificación y retroalimentación. Además, coordina la interacción con otras entidades gubernamentales, organismos internacionales, empleadores, trabajadores y comunidades, asegurando la alineación con los objetivos del proyecto.

Viceministerio de Empleo y Pensiones. Este viceministerio es clave en la implementación de políticas de empleo, pensiones y protección social. Las siguientes direcciones son fundamentales en la gestión de stakeholders:

- **Dirección de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar:** Su responsabilidad es la formulación y ejecución de políticas que promuevan la generación de empleo digno y el acceso a subsidios familiares. La gestión de stakeholders aquí incluye la coordinación con empleadores y trabajadores para garantizar la creación de empleos de calidad y el acceso a beneficios sociales.
- **Dirección de Movilidad y Formación para el Empleo:** Juega un rol crucial en la capacitación y reconversión laboral, trabajando de cerca con instituciones como el SENA para garantizar que los trabajadores adquieran las habilidades necesarias. La gestión de stakeholders incluye la interacción con entidades educativas, empresas y trabajadores para asegurar que los programas de formación laboral respondan a las demandas del mercado.

- Dirección de Pensiones y Otras Prestaciones: Esta dirección es responsable de la administración de pensiones y otras prestaciones sociales, incluyendo la coordinación de proyectos que involucren reformas al sistema de pensiones y la protección social. Su relación con los stakeholders abarca la interacción con entidades financieras, organismos internacionales y trabajadores para garantizar la sostenibilidad y eficiencia de los sistemas de pensiones y prestaciones.

Viceministerio de Relaciones Laborales e Inspección. Este viceministerio se enfoca en la regulación y protección de los derechos laborales. Las siguientes direcciones son clave en la gestión de stakeholders en proyectos de inversión pública:

- Dirección de Inspección, Vigilancia, Control y Gestión Territorial: Es responsable de garantizar el cumplimiento de las normativas laborales y los derechos de los trabajadores en los proyectos de inversión pública. Colabora estrechamente con empleadores y organizaciones de trabajadores para asegurar la transparencia y el respeto de las leyes laborales.
- Dirección de Derechos Fundamentales del Trabajo: Encargada de proteger los derechos laborales fundamentales, esta dirección interactúa con sindicatos y empleadores para asegurar que los proyectos respeten los principios de igualdad, libertad sindical y negociación colectiva.
- Dirección de Riesgos Laborales: Esta dirección gestiona los sistemas de prevención de riesgos laborales, garantizando la seguridad y salud de los trabajadores en los proyectos de inversión pública. La gestión de stakeholders incluye la colaboración con empresas, sindicatos y autoridades de salud ocupacional para implementar estándares de seguridad laboral en cada proyecto.

La estructura organizacional del Ministerio del Trabajo está compuesta por diversas dependencias clave que desempeñan roles esenciales en la gestión de stakeholders dentro de los proyectos de inversión pública. La correcta articulación entre estas áreas asegura que los proyectos no solo cumplan con los objetivos estratégicos del Ministerio, sino que también incorporen las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés involucrados.

La Oficina Asesora de Planeación es fundamental para la correcta planificación y coordinación de los proyectos, asegurando que se realicen de acuerdo con los lineamientos establecidos y optimizando la participación de los stakeholders. Esta oficina facilita la comunicación entre las diferentes áreas del Ministerio y otros actores clave, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas.

Por su parte, el Viceministerio de Empleo y Pensiones es crucial para la implementación de políticas de generación de empleo y protección social. A través de sus direcciones, se aseguran de que los proyectos de inversión pública fomenten la creación de empleo digno, la inclusión laboral, y el acceso a beneficios sociales y pensionales. La interacción con los stakeholders en este viceministerio es esencial para adaptar los proyectos a las realidades del mercado laboral y las necesidades sociales.

Finalmente, el Viceministerio de Relaciones Laborales e Inspección cumple un papel clave en la regulación y supervisión de los derechos laborales. Las direcciones que lo componen se encargan de garantizar que los proyectos cumplan con las normativas laborales, protegiendo los derechos fundamentales de los trabajadores y velando por la seguridad y salud en el trabajo. La gestión efectiva de stakeholders en este viceministerio asegura que empleadores, sindicatos y otros actores participen activamente en el desarrollo de los proyectos.

En resumen, la correcta coordinación y alineación de estas áreas dentro del Ministerio del Trabajo no solo garantiza una ejecución eficiente de los proyectos de inversión pública, sino que también fortalece la transparencia, la equidad y la participación de los diversos grupos de interés, contribuyendo así al logro de los objetivos estratégicos del Ministerio y al bienestar de la sociedad en general.

4.7 Oferta de Servicios del Ministerio del Trabajo de Colombia

El Ministerio del Trabajo de Colombia ofrece una amplia gama de servicios destinados a promover el trabajo decente, garantizar el respeto por los derechos laborales y facilitar el acceso a oportunidades laborales para todos los ciudadanos colombianos. Estos servicios se diseñan y ejecutan con el objetivo de contribuir al desarrollo económico, social y humano del país, así como al fortalecimiento del tejido social y la protección de los trabajadores. En la tabla 2, se describen algunos de los servicios principales ofrecidos por el Ministerio del Trabajo.

Tabla 2

Servicios que brinda el Ministerio del Trabajo

Servicio	Descripción
Orientación Laboral	El Ministerio del Trabajo brinda orientación laboral a través de diferentes canales, como oficinas de atención al público, líneas telefónicas de consulta y plataformas en línea. Este servicio proporciona información sobre derechos laborales, legislación laboral vigente, trámites administrativos relacionados con el empleo, oportunidades de formación y

	<p>capacitación, entre otros aspectos. La orientación laboral ayuda a los ciudadanos a tomar decisiones informadas sobre su vida laboral y a resolver dudas o problemas relacionados con el trabajo.</p>
Intermediación Laboral	<p>El Ministerio del Trabajo facilita la intermediación laboral entre empleadores y trabajadores a través de servicios de intermediación laboral. Estos servicios incluyen la publicación de ofertas de empleo, la recepción de hojas de vida de los solicitantes de empleo, la realización de ferias de empleo y la organización de programas de empleo temporal. La intermediación laboral ayuda a reducir la brecha entre la oferta y la demanda de empleo, facilitando el acceso a oportunidades laborales para todos los ciudadanos.</p>
Formación y Capacitación Laboral	<p>El Ministerio del Trabajo promueve la formación y capacitación laboral a través de programas y cursos de formación profesional, certificación de competencias laborales y capacitación en áreas específicas de interés para el mercado laboral. Estos programas se diseñan en colaboración con instituciones educativas, organizaciones del sector privado y entidades de la sociedad civil, y están dirigidos a trabajadores desempleados, jóvenes en búsqueda de empleo, personas en situación de vulnerabilidad y otros grupos de interés. La formación y capacitación laboral son fundamentales para mejorar la empleabilidad de los ciudadanos y promover el desarrollo de habilidades y competencias relevantes para el mercado laboral.</p>
Inspección y Vigilancia Laboral	<p>El Ministerio del Trabajo lleva a cabo actividades de inspección y vigilancia laboral para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral vigente y proteger los derechos de los trabajadores. Estas actividades incluyen la realización de inspecciones en los lugares de trabajo para verificar el cumplimiento de normas de seguridad y salud ocupacional, el registro de empresas y trabajadores, la atención de denuncias y quejas laborales, y la imposición de sanciones en caso de infracciones. La inspección y vigilancia laboral contribuyen a crear un ambiente laboral seguro y justo para todos los trabajadores.</p>
Promoción del Trabajo Decente y Economía Solidaria	<p>El Ministerio del Trabajo promueve el trabajo decente y la economía solidaria a través de campañas de sensibilización, programas de apoyo a emprendedores y cooperativas, y el fortalecimiento de las actividades económicas de carácter solidario. Estas iniciativas buscan crear condiciones favorables para el desarrollo de relaciones laborales justas y equitativas, así como para el crecimiento sostenible de la economía solidaria en el país. La promoción del trabajo decente y la economía solidaria contribuyen al bienestar social y al desarrollo económico inclusivo de Colombia.</p>

Nota. Elaboración propia a partir de la información publicada por el Ministerio en su portal web.

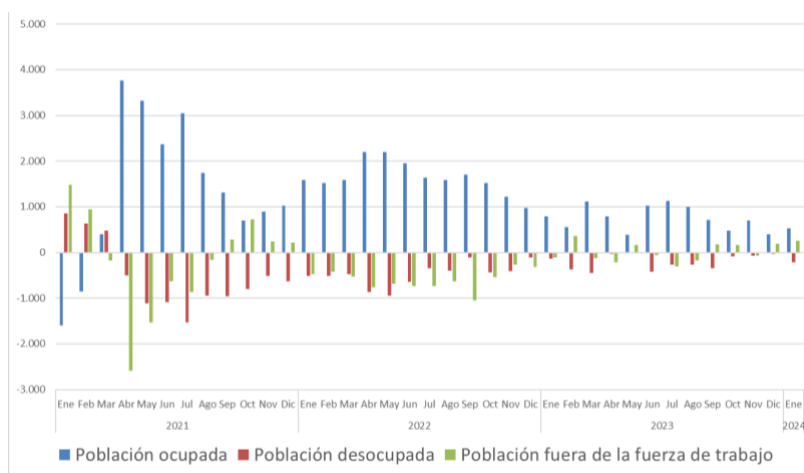
4.8 Análisis del Sector Trabajo en Colombia

Para realizar un análisis más detallado del sector laboral en Colombia con base en los datos proporcionados, se examinan diferentes aspectos clave como la variación de empleabilidad de la población expuesta en la figura 2, población en edad de trabajar, la tasa global de participación (TGP), la tasa de ocupación (TO), la tasa de desempleo total (TD), la tasa de desempleo abierto (TDA), la tasa de desempleo oculto (TDO), la tasa de subempleo (TS), la tasa de desempleo

juvenil (TDJ), la tasa de desempleo de larga duración (TDL) y la tasa de desempleo de larga duración juvenil (TDLJ) presentados en la figura 3. Estos indicadores brindan una visión más completa de la situación laboral en el país a lo largo de los años.

Figura 2

Variación de empleabilidad de la población y fuera de fuerza de trabajo 2021-2023



Nota. Elaboración propia, a partir de estadísticas de Mercadeo Laboral. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2024).

Figura 3

Indicadores globales del mercado laboral en Colombia 2014 -2024



Nota. Elaboración propia a partir de indicadores globales de Mercadeo Laboral series 2002 a 2024. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2024).

Para un análisis más preciso de las figuras 2 y 3, es importante destacar la relación entre la Población en Edad de Trabajar (PET) y la Fuerza Laboral (FL), que presenta una tendencia fluctuante en los últimos años. La figura 2 muestra cómo la PET ha experimentado un crecimiento constante, aunque la participación efectiva en la Fuerza Laboral no ha seguido el mismo ritmo. Esto refleja un desafío en la conversión de la PET en empleo formal y productivo, lo cual tiene implicaciones tanto sociales como económicas.

En la figura 3, se observa una disminución de la tasa de desempleo en los últimos trimestres, impulsada principalmente por la reactivación económica post-pandemia y las políticas de fomento al empleo del gobierno nacional. Sin embargo, es fundamental analizar el aumento del empleo informal, que si bien contribuye a la reducción del desempleo, no ofrece las garantías de protección social que caracterizan al empleo formal.

Esto plantea retos para la política laboral en Colombia, que debe concentrarse en la creación de más y mejores oportunidades de empleo formal, en especial para poblaciones vulnerables como los jóvenes y las mujeres, quienes tienen una menor participación en el mercado laboral.

4.8.1 Población en Edad de Trabajar (PET) y Fuerza Laboral (FL)

La Población en Edad de Trabajar (PET) se ha mantenido relativamente estable durante los años, con un ligero aumento gradual. Sin embargo, la fuerza laboral (FL) ha mostrado variaciones más significativas, con picos y valles en diferentes años. Esto sugiere que, si bien la población en edad de trabajar ha aumentado, no todos los miembros de esta población están activamente participando en el mercado laboral.

4.8.2 Tasas de Participación y Ocupación

La Tasa Global de Participación (TGP) es el porcentaje de la población en edad de trabajar que está activamente participando en la fuerza laboral. A lo largo de los años, la TGP ha fluctuado, lo que indica cambios en la proporción de personas que están dispuestas y en capacidad de trabajar.

La Tasa de Ocupación (TO) representa el porcentaje de la población en edad de trabajar que está empleada. Esta tasa ha mostrado una tendencia general al alza, lo que indica un aumento en el número de personas que tienen empleo. Sin embargo, las fluctuaciones en la TO también reflejan la volatilidad del mercado laboral.

4.8.3 Tasas de Desempleo

El desempleo es un indicador crucial del funcionamiento del mercado laboral. Se divide en varias categorías:

- Tasa de Desempleo Total (TD): Representa el porcentaje de personas en edad de trabajar que están desempleadas, ya sea abiertamente o de manera oculta. Esta tasa ha mostrado una tendencia variable a lo largo de los años, con fluctuaciones que reflejan las condiciones económicas y estructurales del país.
- Tasa de Desempleo Abierto (TDA): Indica el porcentaje de personas en edad de trabajar que están desempleadas y activamente buscando empleo. Esta tasa tiende a ser más volátil que la TD total, ya que refleja más de cerca las fluctuaciones a corto plazo en la demanda y oferta laboral.
- Tasa de Desempleo Oculto (TDO): Representa el porcentaje de personas en edad de trabajar que están desempleadas, pero no están buscando activamente empleo debido a diversas razones, como desánimo o desaliento. Esta tasa también ha mostrado variaciones significativas a lo largo del tiempo.
- Tasa de Subempleo (TS): Mide el porcentaje de personas que tienen empleo, pero trabajan menos horas de las que desearían, o están empleadas en trabajos que están por debajo de sus capacidades. Esta tasa puede indicar problemas de calidad del empleo y subutilización de recursos laborales.

4.8.4 Otros Indicadores de Desempleo

Tasa de Desempleo Juvenil (TDJ): Enfocada en la población joven en edad de trabajar, esta tasa es crucial para evaluar las oportunidades de empleo para los jóvenes. Una alta TDJ puede indicar dificultades en la transición de la educación al empleo, así como la falta de oportunidades laborales adecuadas para este grupo demográfico.

Tasa de Desempleo de Larga Duración (TDL) y Tasa de Desempleo de Larga Duración Juvenil (TDLJ): Estas tasas representan el porcentaje de personas desempleadas durante un período prolongado, generalmente más de 6 meses. El desempleo de larga duración puede tener efectos negativos significativos en los individuos y en la economía en general, ya que puede conducir a la pérdida de habilidades y la exclusión social.

El análisis detallado del sector laboral en Colombia muestra una imagen compleja y dinámica. Si bien ha habido mejoras en algunos indicadores, como la tasa de ocupación y la tasa de desempleo total en ciertos períodos, persisten desafíos significativos en términos de desempleo,

subempleo y desempleo juvenil. Para abordar estos desafíos de manera efectiva, se requiere una combinación de políticas y medidas que fomenten la creación de empleo, mejoren la calidad del empleo y brinden oportunidades equitativas para todos los segmentos de la población. Además, es importante monitorear de cerca estos indicadores y adaptar las políticas según sea necesario para garantizar un mercado laboral inclusivo y dinámico que contribuya al crecimiento económico y al bienestar social en el país.

5. Marco de Referencia

Para el abordaje referencial del presente documento se creó una base de conocimiento de lo general a lo particular, partiendo del concepto global de proyectos, para, posteriormente, precisarse en la gestión de los mismos, esta manera de presentar la información llevó a una primera revisión de metodologías o estándares en este campo; posteriormente, se presentó una referenciación sobre la gestión de proyectos en Colombia para cerrar puntualmente con los ítems asociados a la gestión de interesados y estándares para desarrollar esta tarea. Con todo ello se extrajo información clave que brinda una visión clara del estado del arte de los conceptos a analizar y sobre cuáles debe abordarse a nivel de variables.

5.1 Proyectos

Según el *Project Management Institute* (PMI), un proyecto se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, 2021). Esto implica la realización de diversas actividades que surgen de una necesidad o problema específico, buscando proporcionar una solución con valor agregado en un plazo o tiempo determinado. Además, algunos autores sostienen que los proyectos son fundamentales para la evolución y el crecimiento de organizaciones, economías y países, ya que fomentan el desarrollo de ideas, tecnologías o productos (Urso, 2013). Asimismo, permiten la adaptación a entornos cambiantes y promueven un crecimiento sostenible, generando ventajas competitivas y mejorando la eficiencia operativa (Gido & Clements, 2012).

Del mismo modo, un proyecto se comprende de diferentes características como la de tener un objetivo hacia el cual conducir todos los esfuerzos, hacerlo mediante la ejecución de un conjunto de tareas relacionadas entre sí, para las cuales dispone de diferentes recursos; de igual forma, se desarrolla en un tiempo específico, que usualmente se estima al comenzar la ejecución del proyecto y depende de las necesidades de un patrocinador o cliente, así como de las características propias del entorno en el cual se ejecuta, todo ello implica un grado de incertidumbre propio. Lo anterior, dota a todo proyecto de unas características básicas como lo son: el tiempo, el presupuesto y los recursos, el alcance, la calidad, el cliente, los riesgos y el programa como tal para su ejecución (Gido & Clements, 2012)

Los proyectos se caracterizan por su singularidad y no repetición, además de estar limitados por un tiempo y presupuesto determinados. En ellos, los recursos humanos, financieros y materiales se organizan para llevar a cabo actividades complejas, con el objetivo de obtener beneficios tanto cualitativos como cuantitativos (Bataller, 2016). Otras aproximaciones estiman diferentes dimensiones que componen un proyecto, a saber: la técnica, la humana y las variables de gestión (Palladino, 2014b). Conforme a lo expuesto por Palladino (2014a), la dimensión técnica, se refiere a la aplicación de conocimientos específicos de cada área, a cómo hacer las cosas, sin que se desestimen los demás aspectos relevantes, mientras que la dimensión humana abarca un entramado de relaciones personales que pueden presentar diferencias, especialmente en contextos donde se gestionan varios proyectos simultáneamente. Por su parte, la variable de gestión incluye elementos como planificación, control, información, coordinación, objetivos y toma de decisiones.

En este contexto se encuentra diferente información al respecto de las metodologías que existen para la gestión de proyectos. A nivel histórico se encuentran modelos iniciales como el de PERT “Program Evaluation and Review Technique” y el método de ruta crítica o CPM “Critical Path Method”. Posteriormente, se va dando solidez a diferentes metodologías provenientes de ámbitos variados, algunas de estas, se mencionan de manera breve a continuación en la tabla 3 (Vélez García, Zapata cortes, et al., 2018).

Tabla 3

Resumen de metodologías de gestión de proyectos

Metodología	Resumen
IPMA	La asociación internacional de gestión de proyectos (International Project Management Association IPMA) fue fundada en Suiza en 1965. El estándar en gestión de proyectos de la IPMA se denomina IPMA <i>Competence Baseline</i> (ICB). Contempla tanto la parte dura o técnica como la parte blanda o de habilidades interpersonales y de liderazgo.
PRINCE2	Es la forma abreviada para “ <i>PRojects IN Controlled Environments</i> ”; un estándar nacido en el Reino Unido, exigido por dicho gobierno para los proyectos bajo su tutela. Se trata de una metodología basada en componentes, procesos y técnicas bajo siete principios: la justificación comercial, aprender de la experiencia, roles y responsabilidades definidos, gestión por fases, gestión por excepción, orientación a productos y adaptación.

PMBOK Project Management Institute (PMI)	deSe trata de un instituto que incluye los principios de su metodología en el libro PMBOK®. En su séptima edición, la más reciente, incluye 12 principios y 8 dominios de desempeños. Posteriormente se brindará mayor información sobre esta metodología para los fines del presente trabajo.
Marco Lógico (LFA)	<p>La metodología del Margo Lógico es usada principalmente en el campo de los proyectos de desarrollo internacional fue desarrollada en 1969 para la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (U.S. <i>Agency for International Development</i> – USAID); se basa en una matriz de dos ejes, uno vertical donde están los objetivos y actividades, y uno horizontal donde están los indicadores, para facilitar su seguimiento.</p> <p>Metodología General Ajustada (MGA)</p> <p>Nace a partir de la Metodología del Marco Lógico y es la adaptación hecha por el gobierno de Colombia para la planeación, evaluación y seguimiento de los proyectos de inversión pública. En esencia es una herramienta informática disponible en la web del Departamento Nacional de Planeación (DNP). Sobre esta metodología se hablará de manera más precisa en los términos del presente marco conceptual.</p>
ISO-21500	La metodología perteneciente a la familia ISO recoge elementos de metodologías y estándares previos a su nacimiento como el PMI e IPMA. Es por ello que termina siendo más un estándar desarrollado en grupos de colaboración internacional, donde se abordan términos, procesos y guías.
AGILE y SCRUM	La industria de desarrollo de software es el núcleo en el que nacen estas metodologías que rompen con ciertos lineamientos de las tradicionales, debido a que los requerimientos del cliente en esta industria, en ocasiones, no están claramente establecidos. Debido a ello se da relevancia a los individuos y sus interacciones, a la colaboración con el cliente, la gestión del cambio, entre otros.

Nota. Elaboración propia a partir de “Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones”, por Vélez García et al. (2018).

5.2 Gestión de Proyectos

En gestión de proyectos se evidencia que existe una tarea continua para fortalecer la base teórica de esta disciplina, en este sentido, abordarla en términos científicos y prácticos, pese a la escasez en el ámbito científico. Algunos estudiosos del asunto en medios como el Project Management Journal, afirman que la teoría en gestión de proyectos se encuentra en etapas iniciales, por lo que aún restan oportunidades que eleven el nivel de conocimiento científico al

respecto (Svejvig, 2021). Se trata de una estructura que incluye conocimientos teóricos y prácticos, así como habilidades interpersonales y de comunicación (Ollé & Cerezuela, 2018).

Existe la claridad de que cuando se habla de gestión de proyectos, en realidad lo que se quiere mencionar es el grupo de metodologías o prácticas que se utilizan para pasar de la necesidad a la solución; en esta medida, la gestión de proyectos se convierte en el proceso que se debe seguir a fin de planear, programar y controlar las actividades que componen esa solución, para finalmente alcanzar los objetivos propuestos (Ollé & Cerezuela, 2018).

Existen diferentes aspectos claves a seleccionar, este listado varía según el estándar o estudio que esté haciendo referencia al mismo. Desde la perspectiva de Ollé y Cerezuela (2018), este listado se estima a partir del *Project Management Body of Knowledge*, que para su sexta edición los organizó en diez áreas de conocimiento, a saber: el alcance, el tiempo, los costos, la calidad, los recursos humanos, la comunicación, los riesgos, las adquisiciones, los interesados y la integración. Para efectos de presente estudio, se hará énfasis en la gestión de interesados.

La gestión de proyectos implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para planificar, ejecutar y controlar los recursos y actividades de un proyecto con el fin de lograr sus objetivos dentro de los límites de tiempo, costo y calidad predefinidos. (Giraldo González et al., 2013). Así las cosas, la gestión de proyectos se ha vuelto esencial en el ámbito de los negocios, la administración gubernamental y la educación, ya que se centra en el logro exitoso de metas y objetivos dentro de plazos definidos. Como señala Cleland (2004), la creciente complejidad de los proyectos en la actualidad ha subrayado la necesidad de abordarlos de manera sistemática y efectiva. Esta necesidad ha llevado al desarrollo de una serie de enfoques y metodologías que son fundamentales en la gestión de proyectos. (Cleland, 2004).

Para ampliar el término desde una perspectiva teórica, se define como un conjunto de procesos, métodos y técnicas utilizados para planificar, ejecutar, monitorear y controlar un proyecto desde su concepción hasta su finalización, con el objetivo de lograr los objetivos propuestos dentro de las restricciones de tiempo, costo y calidad (Morris et al., 2011). Esta definición encapsula varios elementos clave de la gestión de proyectos:

- **Procesos:** La gestión de proyectos involucra una serie de procesos que abarcan desde la definición de los objetivos del proyecto hasta su cierre (Morris et al., 2011).
- **Métodos y técnicas:** La gestión de proyectos se basa en una amplia gama de métodos y técnicas que incluyen la planificación, programación, asignación de recursos, seguimiento y control (Morris et al., 2011).

- Objetivos propuestos: Cada proyecto tiene objetivos específicos que deben lograrse (Pirotti et al., 2022).
- Restricciones de tiempo, costo y calidad: La gestión de proyectos debe equilibrar tres restricciones principales: el tiempo disponible para completar el proyecto, el presupuesto asignado y la calidad del producto o servicio entregado (Pirotti et al., 2022).

Una vez definido el término, se exploran las dimensiones prácticas de la gestión de proyectos y su aplicabilidad en diversas disciplinas (Pirotti et al., 2022), en este sentido, la gestión de proyectos es fundamental en el mundo empresarial, donde se utiliza para planificar y ejecutar proyectos que van desde el desarrollo de nuevos productos hasta la expansión de operaciones (Cleland, 2004). Las organizaciones reconocen que la gestión eficaz de proyectos puede mejorar la eficiencia, aumentar la competitividad y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En el sector público, la gestión de proyectos se utiliza para implementar políticas y programas, construir infraestructuras y brindar servicios a la comunidad (Pérez Bermúdez W et al., 2019). La transparencia y la rendición de cuentas son especialmente importantes en proyectos gubernamentales, y la gestión de proyectos juega un papel clave en garantizar que se cumplan los objetivos y se optimice el uso de los recursos públicos.

Se aborda la importancia de la gestión de proyectos y su contribución al logro de objetivos organizacionales y personales (Pirotti et al., 2022) y para ello es imperativo mencionar que la gestión de proyectos desempeña un papel crítico en la actualidad debido a varias razones:

- Complejidad de los proyectos: Los proyectos modernos son cada vez más complejos en términos de alcance, tecnología y recursos. La gestión de proyectos proporciona un marco sólido para abordar esta complejidad (Cleland, 2004).
- Optimización de recursos: La gestión de proyectos permite una asignación eficiente de recursos, lo que ayuda a maximizar el rendimiento y minimizar los desperdicios (Morris et al., 2011).
- Cumplimiento de objetivos: Los proyectos se inician con objetivos específicos, y la gestión de proyectos garantiza que estos objetivos se cumplan a tiempo y dentro del presupuesto (PMBOK, 2017).
- Mejora de la comunicación: La gestión de proyectos promueve la comunicación efectiva entre los miembros del equipo y las partes interesadas (PMBOK, 2017).
- Ventaja competitiva: Las organizaciones que son capaces de gestionar proyectos de manera eficiente pueden obtener una ventaja competitiva en el mercado al entregar productos y servicios de alta calidad de manera oportuna (Pirotti et al., 2022).

En resumen, la gestión de proyectos es un campo esencial que se basa en una sólida base teórica y se aplica de manera práctica en una variedad de sectores, lo cual se ha expuesto en este apartado, destacando su importancia en la actualidad; con lo anterior, queda de manifiesto que la gestión de proyectos desempeña un papel fundamental en la consecución exitosa de objetivos, ya sea en el mundo empresarial, gubernamental o académico. Su aplicación efectiva contribuye al crecimiento, la eficiencia y la competitividad de las organizaciones y al logro de resultados significativos en una variedad de proyectos.

5.3 Enfoques Metodológicos para la Gestión de Proyectos

Una metodología puede verse como una disciplina que orienta la resolución de problemas humanos conforme a un objeto, normas y estructuras, claramente definidos; para Morles (2002), la metodología debe estimarse en una estructura de cinco grandes niveles interrelacionados y no excluyentes, en correspondencia con una cadena de decisiones humanas, que se presentan en la figura 4.

Figura 4

Estructura de metodologías



Nota. Elaboración propia, adaptado de “Sobre la metodología como ciencia y el método científico: un espacio polémico” por Morles en Revista de Pedagogía (2002).

Por otro lado, una metodología, en el ámbito de los proyectos, es definida por el *Project Management Institute* (PMI) como un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizado por quienes trabajan en una disciplina, este caso para planificar, ejecutar y controlar las actividades del proyecto (Project Management Institute., 2021). La principal diferencia entre proyecto y metodología se fundamenta en su enfoque, ya que el primero es el “qué” y el

“segundo” es el cómo, por tanto, esta segunda es el marco general que proporciona las pautas y los procesos para llevar a cabo un proyecto de manera efectiva y eficiente.

En el contexto histórico se puede indicar que estos términos (proyectos, metodología y gestión de proyectos) no son nuevos y que los seres humanos han trabajado proyectos desde principio de la historia, solo que estos han venido evolucionando al igual que las personas y su conocimiento. Además, que los avances de la ciencia y tecnología aceleraron la progresión de la gestión de proyectos como profesión (Seymour & Hussein, 2014). Finalmente, se deduce que la evolución de estos conceptos es directamente proporcional al avance de las personas y sus necesidades o problemas.

En el mundo de los proyectos, las metodologías pueden organizarse en términos de estándares, guías, manuales y modelos, esto según la familia o grupo organizacional dentro de cual se hayan organizado. Cuando un gestor de proyectos se encuentra en la fase inicial, una de las primeras decisiones es la selección del estándar o metodología (Ollé & Cerezuela, 2018), siempre y cuando, esta no venga predeterminada por la organización para la cual se ejecutará el proyecto. En términos de gestión de proyectos, las metodologías se han clasificado en dos grupos: las tradicionales y las emergentes, sin embargo, no son excluyentes y pueden complementarse entre sí. Actualmente, para el caso del Ministerio del Trabajo, se cuenta con una metodología plenamente seleccionada y es la indicada por el Departamento Nacional de Planeación como la hoja de ruta a nivel técnico y procedimental para gestionar los proyectos de inversión pública en Colombia, esta es la Metodología General Ajustada (MGA).

5.4 Gestión de Proyectos en el Sector Público Colombiano

La gestión de proyectos es una disciplina crucial en la administración pública. Los proyectos públicos son iniciativas diseñadas para mejorar la eficiencia, la equidad y la calidad de los servicios gubernamentales, así como para promover el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad en su conjunto. La gestión pública de proyectos es un campo que ha ganado una creciente importancia en todo el mundo debido a la necesidad de maximizar el uso de recursos limitados y garantizar la rendición de cuentas en el gasto público.

Los proyectos públicos cumplen un papel esencial, pues contribuyen con apuestas que buscan o logran generar bienestar de diferente tipo en la población. Así las cosas, la gestión pública de proyectos adquiere un rol importante para asegurar que estos proyectos se ejecuten de manera eficaz y eficiente, dotándolos de lógicas de trabajo que pueden permitir un mejor

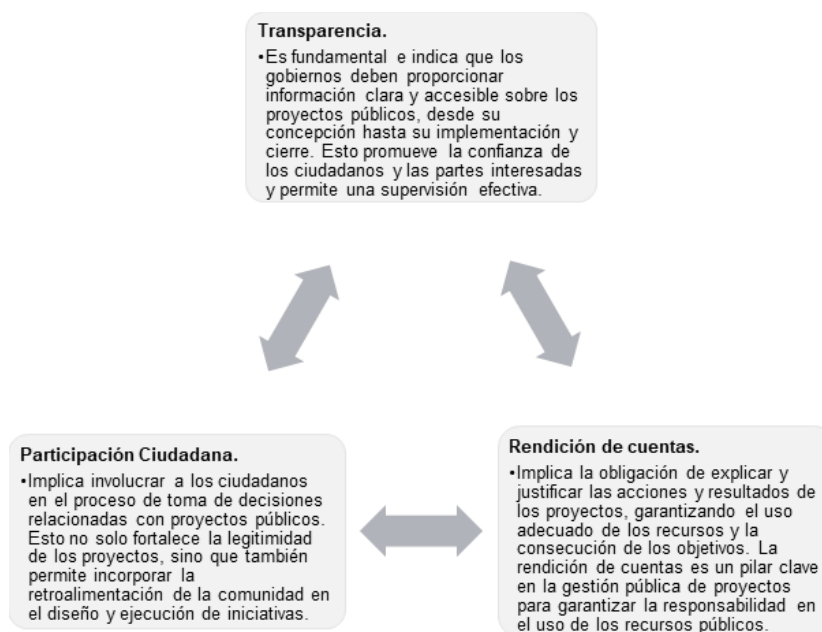
manejo o gestión de recursos, así como un control más directo y armónico de las diferentes actividades que componen las apuestas de estos proyectos (Arboleda Vélez, 2013).

Un proyecto público se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo con el propósito de crear un producto, servicio o resultado único para el beneficio del público en general. Estos proyectos pueden incluir desde la construcción de infraestructuras hasta programas de bienestar social o iniciativas de desarrollo económico.

La gestión pública de proyectos se enfoca en aplicar los principios de gestión de proyectos al contexto gubernamental. Esto implica considerar los aspectos únicos de la administración pública, como la rendición de cuentas, la transparencia y la participación ciudadana. La gestión pública de proyectos busca garantizar que los proyectos públicos sean ejecutados eficaz y eficientemente, cumpliendo con los objetivos establecidos y generando valor para la sociedad. Esta gestión se vuelve esencial para lograr eficiencia, es decir que se garantiza que los recursos se utilicen en beneficio de la sociedad (Arboleda Vélez, 2013); para ello, se deben tener en cuenta los principios que se presentan en la figura 5.

Figura 5

Principios para la Gestión Pública de Proyectos






Nota. Elaboración propia a partir de “Gestión de proyectos en el contexto público”, en la Revista de Administración Pública, por Moutinho J. et. al, (2020) y “Proyectos: identificación, formulación, evaluación y gerencia”, por Arboleda Vélez (2013).

De igual forma, el Departamento Nacional de Planeación cuenta con información detallada acerca de la cantidad de proyectos, inversión, sectores y beneficiarios de estos, en la herramienta denominada “Mapa de inversiones” donde, al realizar la búsqueda para los años 2022 y 2023, se encuentran la información de la infografía detallada en la figura 6, que presenta resultados por proyectos en estado “Terminado”.

Figura 6

Información de Proyectos de Inversión Pública

		2022-2022	2022-2023	2023-2023	TOTAL
Proyectos terminados		866	123	180	1169
Inversión ejecutada		1.075 billones	202 mil millones	86 mil millones	1.365 billones
Beneficiarios		10,3 billones	1,6 millones	2,1 millones	14,1 millones

Nota. Elaboración propia, a partir del “Mapa de inversiones” del Departamento Nacional de Planeación (2023b).

5.4.1 Enfoques en la Gestión Pública de Proyectos.

La gestión efectiva de proyectos en el ámbito público es esencial para el logro de objetivos estratégicos y el cumplimiento de las expectativas ciudadanas. Este apartado explora diversas metodologías y enfoques fundamentales en la gestión pública de proyectos, destacando la importancia de abordar de manera sistemática y eficiente los desafíos específicos de este entorno.

- **Metodología de Marco Lógico (MML).**

Una herramienta consolidada en la gestión pública que ofrece una estructura lógica para el diseño, implementación y evaluación de proyectos. Esta metodología facilita la identificación de problemas, la definición de objetivos y la creación de indicadores claros para evaluar el

progreso. El enfoque del Marco Lógico se utiliza comúnmente en la gestión pública de proyectos para definir los objetivos, indicadores y actividades clave. Ayuda a establecer una estructura lógica que facilita la planificación, implementación y evaluación de proyectos.

La CEPAL define la Metodología de Marco Lógico como una herramienta para hacer posible el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su enfoque principal se centra en la orientación por objetivos, la atención a los grupos beneficiarios, y la promoción activa de la participación y comunicación efectiva entre las diversas partes involucradas (Ortegón et al., n.d.). Nace a mediados de la década del año 1960 como un programa de diseño metodológico militar por los militares de EUA y evolucionó tanto que para el año 2000 se convierte en un referente para la preparación y evaluación de proyectos de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) en varios países de América Latina (Mejía-Trejo & Aguilar-Navarro, 2022).

Algunos autores hacen hincapié entre la diferenciación y comprensión del concepto del Modelo del Marco Lógico (MML) y enfoque del MML:

- Un Modelo del Marco Lógico sencillamente es una matriz, normalmente de cuatro por cuatro, que asocia los proyectos clave de un proyecto, tales como: entradas, actividades, salidas o productos, propósitos del proyecto y objetivos generales. Los elementos en las columnas horizontales son resúmenes narrativos, indicadores, fuentes de verificación y supuestos importantes. Los MML varían sus versiones de acuerdo con el organismo de desarrollo (Fushimi, n.d.).
- El enfoque MML es un método para gestionar todo el ciclo de un proyecto de desarrollo empleando un marco lógico y abarca la planificación, ejecución y evaluación de proyectos. El enfoque de MML por lo regular enfatiza la planificación participativa con la población local para formular elementos clave en un marco lógico, visibilizando más su rol.
- La Metodología del Marco Lógico tiene un enfoque basado en resultados. En un contexto donde la rendición de cuentas y la transparencia son imperativas, este paradigma destaca la importancia de medir el éxito a través de la consecución de resultados tangibles, alineando las acciones del proyecto con los impactos deseados en la sociedad. Este enfoque se centra en la medición de resultados y el logro de impactos y en esta medida, los proyectos públicos se diseñan para producir resultados tangibles que contribuyan a los objetivos de desarrollo y bienestar de la sociedad.

- **Metodología General Ajustada.**

Se trata de una adaptación ágil para la gestión pública de proyectos. En un mundo dinámico y cambiante, esta metodología busca equilibrar la flexibilidad con la rigurosidad, permitiendo una respuesta ágil a las demandas emergentes sin perder de vista la eficacia y eficiencia. La MGA se sustenta en la noción de que los proyectos de inversión pública, en su variedad de sectores y propósitos, experimentan un ciclo de vida que involucra varias etapas, desde la concepción hasta la evaluación posterior a la implementación. Este enfoque cíclico garantiza que se realice una gestión integral, desde la concepción de una idea de proyecto hasta su ejecución, seguimiento y posterior evaluación (Departamento Nacional de Planeación, 2023a).

Un elemento distintivo de la MGA es su enfoque multicriterio, que considera una variedad de factores en la evaluación de proyectos. Estos criterios engloban aspectos económicos, sociales, ambientales y financieros, lo que refleja la orientación de la metodología hacia una evaluación integral de proyectos (Departamento Nacional de Planeación, 2023a). El análisis costo-beneficio es uno de los componentes centrales de la MGA, lo que implica una comparación de los costos y beneficios en términos monetarios, permitiendo una evaluación de la viabilidad económica de los proyectos.

La Metodología representa un enfoque metódico e integral para la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública en Colombia. Este enfoque ha sido esencial en el contexto de la planificación y gestión de proyectos de desarrollo en el país. En este análisis, se exploró el enfoque conceptual y metodológico de la MGA, así como su adaptación y aplicabilidad en el contexto colombiano.

La preinversión, como fase inicial en el ciclo de vida de un proyecto, es esencial para la toma de decisiones informadas y eficaces en la administración pública. Comprende tres etapas distintas: perfil, prefactibilidad y factibilidad. Estas etapas se ajustan según la complejidad del problema a resolver y la información disponible. Cada una desempeña un papel crítico en la maduración del proyecto (Departamento Nacional de Planeación, 2023a).

La MGA, como una herramienta de registro y apoyo, es fundamental para este propósito. En los siguientes capítulos, se profundizará en la aplicación de la MGA en el contexto colombiano y su relevancia en la gestión de proyectos de inversión pública. En Colombia, esta metodología se adapta y enriquece a través de la incorporación de elementos específicos que la hacen relevante y eficaz en el contexto colombiano. La metodología se enmarca en un sólido marco normativo, con la Ley 819 de 2003 como piedra angular que establece las reglas y procedimientos para la evaluación de proyectos de inversión pública en el país. A nivel conceptual, tiene un sustento en

la Metodología del Marco Lógico, la Cadena de Valor y la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) (Departamento Nacional de Planeación, 2023a).

Para la captura de información el Departamento Nacional de Planeación, desde su Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública, dispone de una aplicación informática bajo el mismo nombre: <https://mgaweb.dnp.gov.co/>, herramienta que se gestiona desde el año 2003 y que sigue un orden lógico bajo módulos y capítulos secuenciales. Teniendo en cuenta la herramienta, la formulación de los proyectos debe contemplar la identificación de una situación problemática, la estimación y evaluación de alternativas y la programación en términos de indicadores y metas. Dicha estimación se presenta de manera más clara en la figura 7.

Figura 7

Flujo de registro de información en la MGA

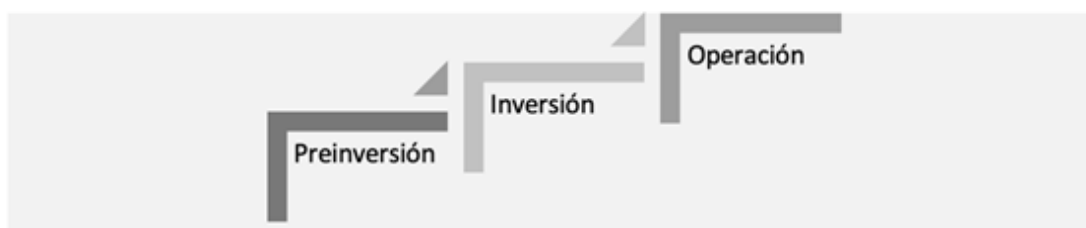


Nota. Adaptado de “Lineamientos conceptuales que soportan la Metodología General Ajustada para Colombia”, por Departamento Nacional de Planeación. (2023).

De otro lado, la Metodología como tal, estima el ciclo de vida del proyecto en tres etapas que se desarrollan de manera secuencial, como se presenta en la figura 8; siendo la primera de ellas en la cual se disminuirá el nivel de incertidumbre y los sobrecostos siempre y cuando se cuente con más información para las subfases denominadas: perfil, prefactibilidad y factibilidad.

Figura 8

Proceso por fases en la MGA



Nota. Adaptado de “Lineamientos conceptuales que soportan la Metodología General Ajustada para Colombia” por Departamento Nacional de Planeación (2023).

Cada fase presenta unas actividades clave en la búsqueda del éxito del proyecto; dichas actividades y características se presentan en la tabla 4.

Tabla 4

Fases de Trabajo de la MGA

Fase	Caracterización
Preinversión	<p>Se surten los procesos de formulación, estructuración y evaluación de la factibilidad técnica, social, ambiental, jurídica y financiera, de las alternativas que surgieron dentro de la evaluación previa que daría solución a la situación problemática u oportunidad identificada.</p> <p>En esta fase se encuentran tres subfases:</p> <p>Perfil: se identifica la situación a abordar, así como aquellos datos útiles para el proyecto como ejercicios anteriores, alternativas, beneficios, entre otros. El resultado de este perfil es la información necesaria para comenzar a tomar decisiones sobre el proyecto, tales como descartar o seguir con el proyecto.</p> <p>Prefactibilidad: se evalúan las alternativas identificadas en el Perfil a partir de estudios técnicos de mayor precisión como legales, ambientales, de riesgos, financieros, o los que se requieran, de tal manera que se reduzca la incertidumbre sobre la alternativa seleccionada. En este punto también se pueden tomar decisiones en cuanto a la continuidad del proyecto y los términos en los que debería darse.</p> <p>Factibilidad: en este punto se orientan aspectos precisos de la solución o alternativa seleccionada para solucionar el asunto que dio origen al proyecto. Se amplían los estudios previamente elaborados para brindar mayor precisión a la información existente y se estima con mayor precisión el costo y duración de las actividades. Al</p>

	<p>cierre de esta etapa se debe enviar a evaluación de diferentes actores quienes deberán estimar la viabilidad del proyecto.</p> <p>En esta fase se desarrollan las actividades que darán como resultados los productos finales que busca entregar el proyecto. Inicia una vez el proyecto cuenta con viabilidad aprobada y entrega de recursos. Es aquí donde se da seguimiento a las actividades estimadas en el periodo de Factibilidad, asociado a la fase 1.</p>
Inversión	<p>Es aquí donde los productos asociados al proyecto entran en operación y comienzan a medirse los beneficios estimados en la fase 1. Aquí deben aplicarse todos los recursos y herramientas que se identificaron a fin de garantizar la sostenibilidad de dichos productos o soluciones.</p>
Operación	<p>Con estos resultados se desarrolla la evaluación del proyecto, a fin de estimar, a futuro, una asignación eficiente de recursos.</p>

Nota. Adaptado de “Lineamientos conceptuales que soportan la Metodología General Ajustada para Colombia” por Departamento Nacional de Planeación (2023).

Haciendo un análisis sobre la misma, puede considerarse una metodología que ofrece notables ventajas, incluyendo la promoción de un enfoque estructurado y riguroso en la formulación y evaluación de proyectos. Este enfoque conduce a una asignación transparente de recursos públicos basada en datos y evidencia. No obstante, la MGA también enfrenta desafíos, como la complejidad inherente del proceso, que requiere conocimientos técnicos sólidos y la necesidad de datos fiables para una evaluación precisa. Además, se debe prestar especial atención a la gestión efectiva para evitar que el proceso se convierta en excesivamente burocrático.

5.5 Gestión de los Interesados

Se estima como personas, grupos de personas u organizaciones que pueden tener un impacto en el proyecto tanto de forma negativa, como positiva; de igual forma, pueden verse afectados por el mismo. Debido a ello deben identificarse y gestionarse correctamente, debido a las implicaciones que pueden traer (Ollé & Cerezuela, 2018). En términos de participación, el consultor norteamericano Russel Ackoff, citado por Eskerod et. al (2015), afirma que los interesados o stakeholders, pueden ser incluso vistos como elementos dentro de un sistema, cuya participación soluciona problemas dentro del mismo sistema (Eskerod et al., 2015).

En términos teóricos, la gestión de los interesados no tiene su origen propiamente en la gestión de proyectos, sino más en teorías de gestión estratégica que se dan debido al crecimiento

de las compañías, posterior a la Revolución Industrial (Eskerod et al., 2015). Existe literatura de los últimos 60 años, que busca estimar su definición, función e influencia en las organizaciones; se trata de un componente al cual se le debe prestar atención en función del interés que tienen sobre la misma. En términos de Eskerod et al. (2015), si se entiende al proyecto como una organización temporal, se entiende entonces el mismo impacto de múltiples tipos de interesados, cuyos intereses pueden o no entrar en conflicto entre sí, o con los del mismo proyecto.

Diferentes teorías en gestión de interesados han encontrado que estos van a contribuir o no en los objetivos del proyecto solo si tienen la motivación de hacerlo y en esta medida es necesario estimar quiénes lo están o sobre quiénes se debe hacer un mayor esfuerzo de motivación o fidelización sobre el proyecto; los interesados tienen sus propios intereses y perspectivas. En esta medida, el objetivo de gestionarlos tiene que ver con incrementar su interés frente al éxito de los proyectos y por eso esta gestión incluye adelantar todas las actividades que generen una conexión con los stakeholders en el orden de garantizar el logro de los objetivos, teniendo en cuenta que los recursos para adelantar esta gestión son limitados y, en esta medida, se deben tomar decisiones estratégicas en la interacción con los interesados, para hacer un uso eficiente de los recursos disponibles (Eskerod et al., 2013).

Conforme a lo anterior, Eskerod et al. (2013), afirma que la gestión de los interesados consiste en el análisis de su conducta mediante la información requerida y en los resultados de este análisis para interactuar con estos de manera activa y propositiva. De igual forma, a fin de mejorar el desempeño en la gestión de los interesados, recomienda tener en consideración unas características específicas de los proyectos que se resumen en la tabla 5.

Tabla 5

Características Esenciales de los Proyectos

Característica	Definición
La organización del proyecto le sirve a otra organización	Los proyectos son una célula de una organización y en esta medida, sus integrantes pertenecen a esta gran organización y aportan valor o beneficios, según sus expectativas con el plan. De igual forma, otros miembros de la gran organización pueden afectar o verse afectados por el proyecto. Este principio arroja elementos relevantes a tener en cuenta como los roles, las formas de interacción, normas o valores explícitos, cultura, procesos y maneras de trabajar en la organización base, previo a las prácticas propias del proyecto.
Un esfuerzo temporal y único	Como se sabe, los proyectos se consideran una organización temporal, pues tienen fecha de inicio y cierre; este ciclo de vida está incluida la fase en la cual

el proyecto genera unos beneficios y es todo este tiempo el que se debe tener en cuenta en la estimación de interesados en cuanto a los desafíos que ello implica y las tareas que deben adelantarse para crear, sostener y cerrar su compromiso, tales como: la entrega de información, la negociación, la creación de compromisos y conciencia, la consolidación de relaciones y el cierre de actividades con estos.

Los interesados tienen sus propios interesados
 En la estructura organizacional se debe analizar que algunos interesados identificados pertenecen a otras células o áreas, dentro de las cuáles deben responder también por expectativas que pertenecen a otros objetivos, y dichas expectativas deben ser priorizadas, pues las tareas del proyecto, pueden ser solo una parte de sus responsabilidades, por ejemplo.

El desafío en este punto es aprende a negociar con los posibles conflictos de interés entre los interesados y sus entornos.

Negociación y renegociación
 En los proyectos, los acuerdos se alcanzan con negociaciones entre interesados que persiguen diferentes objetivos; si esto no se logra, los interesados pueden sentir que sus expectativas no se están teniendo en cuenta, que no se entienden o que están siendo ignorados.

Nota. Elaboración propia, adaptado de “Project Stakeholder Management” por Eskerod et al. (2013).

5.5.1 Enfoques para la Gestión de los Interesados

Luego de haber definido y abordado los conceptos asociados a los proyectos, la gestión de proyectos y los interesados, a la luz de este último es necesario retomar lo indagado con respecto a las metodologías, a fin de presentar los aspectos más relevantes de diferentes estándares, guías, manuales y modelos de gestión de proyectos de cara a la gestión de los stakeholders para, posteriormente, presentar en una tabla los términos y características más representativos de cada uno.

- ISO-21500 Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos.

Como bien es sabido, ISO-21500 se constituye como una norma que nace en 2006, e intenta ser un estándar de aplicación mundial; no obstante, debido a que aparece de manera tardía, frente a otros estándares (como el del PMI), recoge principios de otras metodologías y marcos ya existentes, por ejemplo, de la del PMI toma las 10 áreas de conocimiento, llamándolas “subjects”. Este estándar se desarrolló en grupos de colaboración internacional para estimar su terminología, procesos y guía informativa (Vélez García, Zapata Cortés, et al., 2018).

En términos de partes interesadas, destaca la importancia de su identificación mediante la descripción en detalle de las mismas a fin de garantizar el éxito de los proyectos. En línea con lo anterior, en términos de roles y responsabilidades enfatiza en que deben definirse y comunicarse, al mismo tiempo que deben estar alineadas con los objetivos del proyecto; estas tareas son claves para garantizar la comunicación efectivas y la colaboración necesaria entre las partes interesadas (Norma Internacional ISO21500, 2012).

En cuanto a la gestión de interfaces, señala que deben gestionarse desde la dirección y gestión del proyecto, generando interacciones eficientes que eviten conflictos y aseguren la alineación con los objetivos del proyecto. En términos de organización, el proyecto debe estructurarse de manera temporal, estimando roles, responsabilidades, niveles de autoridad y límites necesarios que deben definirse y comunicarse, aun cuando formen parte de acuerdos legales, comerciales o entre departamentos (Norma Internacional ISO21500, 2012).

- Estándar del Project Management Institute (PMI).

Contrario a lo que ocurre con la norma ISO21500, el estándar del PMI, nace en 1969, debido al tiempo que lleva generando guías de fundamentos para la gestión de proyectos, a la fecha cuenta con una robusta integración de conceptos y guías para la gestión de los interesados. Para el presente trabajo se utilizarán los principios de la séptima edición del Project Management Body Of Knowledge (PMBOK), presentado por el PMI, bajo su “Guía de fundamentos la gestión de proyectos, séptima edición” (Project Management Institute., 2021).

Los interesados pueden ser personas, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un portafolio, programa o proyecto. En la Guía, se presenta un ejemplo circular, donde en la parte central se encuentra al director, al equipo de dirección y al mismo equipo del proyecto; en la parte media están los órganos de gobierno, las PMOs (Project Management Offices) y los comités de dirección; por último, en la parte exterior, están los proveedores, clientes, usuarios finales y órganos reguladores.

Para el PMBOK este grupo influye en el proyecto en términos de desempeño y resultados y del mismo modo interactúan directamente con los equipos de proyecto, en esta medida, el equipo se convierte en servidor de estos. También influyen directa o indirectamente en un proyecto, su desempeño o resultado, ya sea de manera positiva o negativa, como se observa en la tabla 6.

Tabla 6*Influencia de los Interesados en los Proyectos*

Impacto	Descripción
Alcance/requisitos	Revelan a necesidad de agregar, ajustar o eliminar elementos del alcance o requisitos del proyecto.
Cronograma	Brindan ideas para acelerar la entrega. De otro lado, pueden hacer más lenta la gestión, incluso, detener la entrega de actividades clave.
Costo	Pueden contribuir con la eliminación o reducción de gastos planeados y en el sentido contrario, pueden incluir requisitos o restricciones que impliquen la estimación de más recursos.
Equipo del proyecto	Aplican restricciones de acceso a personas con las habilidades, conocimiento y experiencia necesarios para alcanzar los resultados en medio de una cultura de aprendizaje.
Planes	Brindan información para alcanzar los planes e incluso gestionan cambios en actividades estimadas.
Resultados	Habilitan o bloquean el trabajo que se requiere para alcanzar los resultados.
Cultura	Pueden defender, establecer o influenciar el nivel de involucramiento de los equipos, y en general de toda la organización.
Beneficios	Generan metas en el largo plazo para la entrega del valor deseado.
Riesgo	Definen umbrales de riesgo y participan en las actividades para gestionarlos.
Calidad	Identifican y demandan principios de calidad.
Éxito	Definen y evalúan factores clave de éxito.

Nota. Elaboración propia, a partir de la “Guía de fundamentos la gestión de proyectos, séptima edición” del PMBOK, por el PMI (2021).

A lo largo del ciclo de vida del proyecto, los interesados pueden ir, venir, y cambiar, tanto en presencia como en interés, influencia o impacto.

Uno de los principios más importantes es el involucramiento en la justa medida para contribuir, no solo al éxito del proyecto, sino a la satisfacción del cliente; además, promueve la entrega de valor. Aquellos interesados con los niveles más altos de influencia, visiones desfavorables o neutras son aquellos sobre quienes más esfuerzo se deben adelantar a fin de involucrarles y apoyarles, a partir de sus intereses, inquietudes y derechos.

El involucramiento va de la mano con la comunicación efectiva y eficiente; esto incluye definir cómo, cuándo y con qué frecuencia se debe involucrar a los interesados. También implica tener conciencia sobre las ideas de los demás, es decir, asimilar otras perspectivas y buscar soluciones

compartidas. Solo de este modo será posible alcanzar relaciones sólidas con los interesados, a través de la comunicación frecuente y bidireccional en la que, entre otras cosas, se divulguen las decisiones de adaptación de los interesados, mediante los métodos y procesos elegidos, que surgen de las relaciones entre los interesados y su rol dentro del proyecto. El involucramiento comprende la aplicación de estrategias para promover la participación productiva, mediante actividades que inician previo al arranque del proyecto y se desarrollan a lo largo del mismo.

Las habilidades interpersonales juegan un rol importante en el involucramiento, pues permiten tomar la iniciativa con integridad, honestidad, colaboración, respeto, empatía y confianza, a fin de que el equipo de proyecto detecte, recopile y evalúe información, datos y opiniones. Si bien es cierto que contar con las habilidades técnicas pertinentes para la dirección de proyectos es un aspecto importante de los proyectos exitosos, contar con las habilidades interpersonales y de liderazgo para trabajar eficazmente con los interesados es tan o más importante. Con ello se crea una alineación compartida que facilita la gestión del proyecto, así como la identificación y ajuste ante circunstancias cambiantes; es decir que, mediante el involucramiento se minimizan impactos negativos y se maximizan los positivos.

De igual forma, identificar, analizar y comprometerse proactivamente con los interesados es una tarea constante dentro del ciclo de vida del proyecto. Por ejemplo, los equipos de proyecto, según el PMBOK, se consideran un grupo de interesados que debe comprenderse, considerarse, comunicársele y en general, responder a sus intereses, necesidades y opiniones. Frente a este grupo, la colaboración se puede alentar a través de reuniones interactivas, cara a cara, diálogo informal e intercambio de conocimientos.

No todos los proyectos compartirán a sus interesados en los mismos términos, cada proyecto tendrá una gama distinta que debe gestionarse a partir de valores generados para cada grupo para equilibrarse, dando prioridad a la perspectiva del cliente. Los interesados conforman sistemas que se deben operar con conciencia y vigilancia, teniendo en cuenta que todo sistema presenta dinámicas cambiantes. Para el PMBOK, liderazgo no tiene qué ver con un rol específico dentro del proyecto sino más con habilidades específicas y eficaces para alcanzar los resultados, que pueden presentarse en diferentes personas del equipo de proyecto.

Gestión de Interesados como Dominio de Desempeño.

Conforme al concepto ya mencionado para la palabra “interesados”, el PMBOK, en su séptima edición, deja de hablar de áreas de conocimiento y migra hacia los “Dominios de Desempeño”. Dentro de esta premisa, la gestión de interesados nuevamente logra tener un capítulo importante y robusto, que busca resultados en términos de:

- Relación de trabajo productiva durante todo el proyecto.
- Compromiso con los objetivos del proyecto.
- Satisfacción y apoyo de los beneficiarios.

De igual forma, quienes son opositores no afectan negativamente los resultados.

Estrategia de cinco pasos.

La Guía lo presenta mediante un método para recopilar y analizar de manera sistemática la información, en términos cuantitativos y cualitativos, para saber a quiénes debe tenerse en cuenta a lo largo del proyecto; la cantidad puede ser pequeña o de millones, y esta cantidad, así como sus características pueden cambiar. Esta tarea incluye tanto a los internos como a los externos, aun cuando apoyan, o no al proyecto. Este método se estima como una estrategia que puede verse en la figura 9.

El primer paso consiste en la identificación de los interesados, algunos son más fáciles de estimar como el cliente, patrocinador, equipo o usuario; no obstante, otros pueden no estar directamente relacionados con el proyecto y debido a ello, quedarse por fuera de la identificación que, además, incluye un reconocimiento de sus sentimientos, emociones, creencias y valores pues así se logran estimar nuevas amenazas u oportunidades para el proyecto. Posteriormente, se debe hacer el análisis y comprensión de manera continua, debido a que los interesados pueden cambiar constantemente; para este análisis se tienen en cuenta aspectos como el poder, el impacto, la actitud, las creencias, expectativas, grado de influencia, cercanía al proyecto, interés y otros aspectos asociados a su grado de interacción.

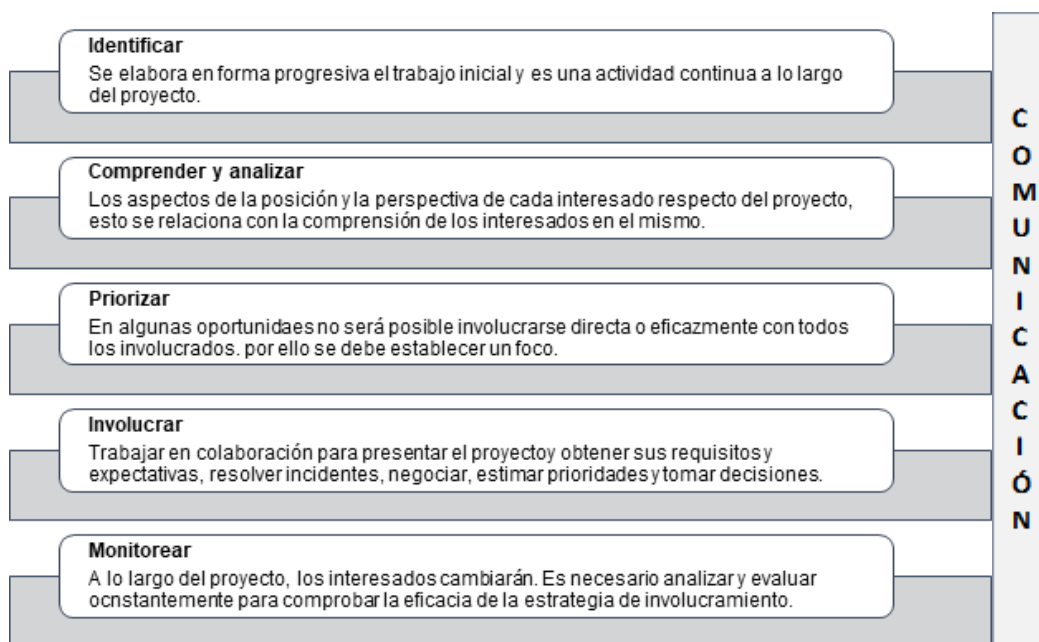
La tercera medida consiste en priorizar, teniendo en cuenta que el grupo de interesados puede ser amplio y, en este sentido, complejo de gestionar en su totalidad. La priorización, en función del análisis, puede cambiar y de este modo, comenzar a involucrar interesados que en primeras fases no se tenían en este lugar. Posteriormente llega el involucramiento, que, como ya se mencionó, requiere contar con habilidades blandas como la escucha activa y la gestión de conflictos, las habilidades de liderazgo, visión y pensamiento crítico; para adelantar el involucramiento, tal y como se mencionó, la comunicación juega un rol clave, y puede darse de forma escrita o verbal, formal o informal, en todo caso será siempre interactiva, pues servirá para obtener información útil para confirmar el grado de escucha y comprensión de los mensajes, el nivel de acuerdo sobre los mismos, para la identificación de mensajes no intencionados, entre otro tipo de percepciones.

Por último, se debe monitorear a los interesados y para ello se debe mantener una conversación que sirva para estimar su satisfacción con los entregables del proyecto y con el

rumbo que este ha tomado. Este monitoreo dependerá del tamaño del grupo de interesados, pues esto definirá si se adelanta durante entregas de producto, en revisiones, transiciones a etapas, o bien, mediante instrumentos más estructurados como encuestas de satisfacción.

Figura 9

Cinco pasos para el involucramiento de interesados



Nota. Elaboración propia, a partir de la “Guía de fundamentos la gestión de proyectos, séptima edición” del PMBOK, por el PMI (2021).

Gran parte del trabajo dentro del proyecto gira entorno a las actividades de involucramiento de interesados y esto implica, la comunicación con los mismos. Lo anterior debido a que constituyen un grupo presente en todos los aspectos: definición y priorización de requisitos y alcance, partición y organización de la planificación, determinación de criterios de aceptación y calidad de entregables y resultados.

Medición en la Gestión de Interesados.

En gestión de interesados se debe medir la satisfacción de los mismos y la guía sugiere hacerlo mediante encuestas o inferencia de la misma, observando métricas como:

- Puntuación Neta del Promotor (Net Promoter Score®, NPS®): mide el grado en que un interesado (usualmente el cliente), está dispuesto a recomendar el producto o servicio; lo hace en un rango de -100 a +100 y se convierte en indicador de lealtad.

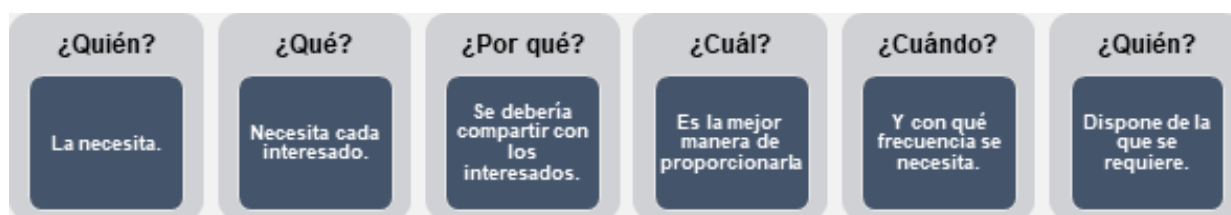
- Diagrama de estados de ánimo: puede rastrear el estado de ánimo o reacciones de un grupo muy importante de interesados (el equipo del proyecto). Al final de cada día, los miembros pueden usar colores, números o dibujos para indicar su estado de ánimo. Esta medición puede ayudar a identificar problemas o áreas por mejorar.

La Comunicación.

Es un componente transversal a la identificación, análisis, priorización, involucramiento y monitoreo de los interesados, como se presenta en la figura 9. Para ello debe pensarse en planificación, considerando seis preguntas importantes sobre la información, presentadas en la figura 10 para destacar su importancia en este documento.

Figura 10

Preguntas sobre la Información en Planificación de la Comunicación



Nota. Elaboración propia, a partir de la “Guía de fundamentos la gestión de proyectos, séptima edición” del PMBOK, por el PMI (2021).

Las preguntas deben resolverse pensando en el nivel interno y externo de la información, también en cuanto a si es sensible, pública, general o detallada. Finalmente, el análisis que ya se debe haber adelantado sobre los interesados arrojará sus necesidades de información y las categorías base para establecer procesos y planes de comunicación para cada proyecto.

Como ya se mencionó, la comunicación efectiva tiene una influencia directa en el éxito del proyecto; para lograr tal estilo de comunicación se debe partir de la teoría básica en la que los marcos de referencia de emisor y receptor influyen, así como el canal, las conexiones y expectativas del usuario final. La guía presenta, a manera de ejemplo, diferentes modelos, métodos y artefactos que pueden implementarse en los proyectos y que se presentan en la tabla 7, de manera resumida.

Tabla 7*Modelos, Métodos y Artefactos para Gestionar la Comunicación*

Modelos	<i>Comunicación intercultural</i>	Desarrollado por Browaeys y Price, defiende la idea de que el mensaje y la forma de transmisión están influenciados por el conocimiento, experiencia, idioma, pensamiento y estilo de comunicación del emisor, así como los estereotipos y relación con el receptor, es decir que la comunicación y su interpretación se dan en términos de subjetividad.
	<i>Efectividad de los Canales de Comunicación</i>	Alistair Cockburn se basa en los ejes de efectividad y riqueza (cantidad de aprendizaje que puede transmitirse a través de un medio) para describir los canales de comunicación. En esta medida, aquellas situaciones que implican información compleja como la comunicación física enriquecen los canales; por el contrario, las que entregan información de manera sencilla, pueden utilizar canales menos ricos como una nota o texto.
Métodos y artefactos	<i>Registro de interesados</i>	Información acerca de los interesados del proyecto, que incluye evaluación y clasificación de estos.
	<i>Plan de involucramiento de los interesados</i>	Es un componente del plan para la dirección del proyecto que identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución del proyecto o programa.
	<i>Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM).</i>	Es una cuadrícula que muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo. Un diagrama RACI es una forma común de mostrar a los interesados que son responsables, que rinden cuentas, son consultados o informados y que están asociados con las actividades, decisiones y entregables del proyecto.
	<i>Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.</i>	Esta matriz compara los niveles de involucramiento actual y deseado de los interesados.
	<i>Los informes son registros o resúmenes formales de la información</i>	Comunican información pertinente (generalmente a nivel de resumen) a los interesados. A menudo se dan informes a los interesados que se interesan por el estado del proyecto, como los patrocinadores, los propietarios de empresas o las PMOs.
	<i>Informe de calidad</i>	Incluye temas de gestión de la calidad, recomendaciones para la adopción de acciones correctivas y un resumen de las conclusiones de las actividades de control de la calidad. Puede incluir recomendaciones para mejorar los procesos, los proyectos y los productos.
	<i>Informe de riesgos</i>	Este documento del proyecto es desarrollado progresivamente a lo largo de los procesos de gestión de riesgos y resume la información sobre los riesgos individuales del proyecto y el nivel de riesgo general del proyecto.

Informe de estado Puede incluir información sobre el avance desde el último informe y pronósticos sobre el desempeño de los costos y del cronograma.

Nota. Elaboración propia, a partir de la “Guía de fundamentos la gestión de proyectos, séptima edición” del PMBOK, por el PMI (2021).

La Guía sugiere que este grupo de artefactos se enliste en una tabla de clasificación, sobre el eje Y; a su vez, los Dominios de Desempeño de la séptima edición de PMBOK se deberán ubicar en el eje X (equipo, interesados, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, medición, incertidumbre); de esta manera se adelantará un mapeo para utilizar en cada dominio, ubicando un marcador en el cruce entre artefacto y Dominio que apliquen.

- **Estándar de PRINCE2.**

PRINCE2 forma parte de la familia de buenas prácticas de Axelos, empresa creada en 2014 por el Reino Unido y que busca reunir marcos globales, entregando mejores prácticas de gestión en diferentes industrias. PRINCE2 es la forma abreviada para *PRojects IN Controlled Environments* (Proyectos en Entornos Controlados); es el estándar que exige el gobierno británico para gestionar los proyectos de su alcance. (Vélez García, Zapata Cortés, et al., 2018).

Uno de los puntos relevantes del PRINCE2 es su continuo monitoreo del Business Case como guía para la toma de decisiones dentro de los proyectos. Está compuesto por una metodología basada en siete componentes particulares, que cuando se abordan de manera correcta, pueden reducir el riesgo en todo tipo de proyectos (Vélez García, Zapata Cortés, et al., 2018); estos son:

1. Justificación comercial.
2. Aprender de la experiencia.
3. Roles y responsabilidades definidos.
4. Gestión por fases.
5. Gestión por excepción.
6. Orientación a productos.
7. Adaptación.

Aunque el estándar no tiene un capítulo de interesados, estima un principio para definir roles y responsabilidades en una estructura de buenas prácticas desarrollada a partir de la experiencia británica en proyectos exitosos y no exitosos (Great Britain. Office of Government Commerce. & AXELOS Limited., n.d.-a). A continuación, se presentan los aspectos más relevantes del estándar en términos de roles y responsabilidades.

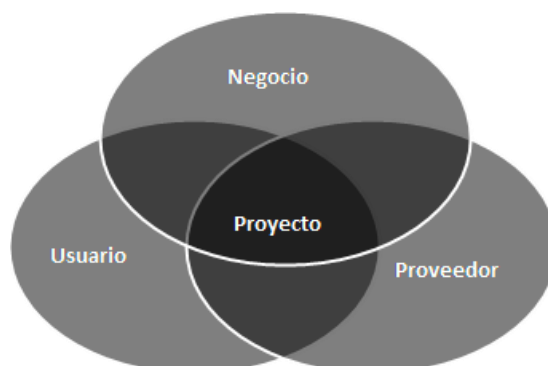
Definición de roles y responsabilidades.

Los proyectos involucran personas y ningún esfuerzo de gestión y control surtirá el efecto esperado si las personas no se encuentran involucradas o si desconocen las expectativas que hay sobre su intervención. Es por ello que este estándar indica que para que el proyecto sea exitoso debe tener una estructura explícita en cuanto al equipo de trabajo, consistente en roles definidos y acordados, así como medios que permitan la comunicación efectiva. Dentro del estándar se estiman unos interesados iniciales: patrocinadores, usuarios y proveedores; sus intereses deben verse representados en el equipo del proyecto debido a que las salidas deben suplir las necesidades operativas y expectativas de los usuario y patrocinadores, de lo contrario se considerará que el proyecto ha fracasado (Great Britain. Office of Government Commerce. & AXELOS Limited., n.d.-a).

Para PRINCE2 todos los proyectos necesitan comunicación efectiva, dirección, gestión y control. Es por ello por lo que la definición de roles y responsabilidades es uno de sus principios y es aquí donde se aborda el término de “stakeholder”, definido como un individuo, grupo u organización que puede afectar o verse afectado por la iniciativa. En el caso de este estándar, para flexibilizar la gestión, conforme a diferentes entornos, PRINCE2 define un grupo de roles que deben asumirse junto con sus responsabilidades, estos roles pueden ser combinados, sin descuidar las responsabilidades. En este punto, los patrocinadores pasan a ser el negocio, y se mantienen las categorías de usuario y proveedores, como se muestra en la figura 11, donde se presenta que el punto común de las tres categorías es precisamente el proyecto.

Figura 11

Principales interesados en un proyecto



Nota. Adaptación del original, encontrado en el documento de la oficina de comercio del gobierno de Gran Bretaña y AXELOS. (n.d.-b).

De igual forma, todos los proyectos en PRINCE2 deben tener una junta, denominada “Project Board”, que consiste en una serie de roles con responsabilidades entre las que se cuentan:

- Ser responsable del éxito o fallas del proyecto en términos de los intereses del negocio, cliente o proveedor.
- Proveer direccionamiento unificado.
- Delegar, utilizando la estructura organizacional y los controles designados para tal propósito.
- Proveer los recursos y autorizaciones necesarias.
- Tomar decisiones de manera efectiva.
- Proveer un soporte visible y sostenido para el gestor de proyecto.
- Asegurar la comunicación efectiva entre el equipo de proyecto y los interesados externos.

Estas actividades, dentro del Project Board deben realizarse en cabeza de tres roles fundamentales:

- El ejecutivo: que garantiza que el proyecto se está enfocando en obtener los beneficios esperados y las metas pronosticadas. Este rol es nombrado por la corporación, por el gestor de programa de proyectos o por el cliente en la fase inicial y de este modo está encargado de la designación del resto del equipo del proyecto, incluidos los otros integrantes principales de la junta. Este rol asegura la financiación del proyecto.
- El usuario senior: especifica las necesidades de quienes usarán los productos asociados al proyecto y vigila que la solución satisface las necesidades, aún con limitaciones, en cuanto a calidad, funcionalidad y facilidad. Este rol debe ser atendido por más de una persona.
- Proveedor senior: se encarga de la integridad técnica del proyecto y representa a quienes diseñan, desarrollan y facilitan la implementación de los productos.

De igual forma, esta junta cuenta con unos roles adicionales encargados de monitorear (Project Assurance), autorización de cambios (Change authority), gestor del proyecto, el equipo gestor y el soporte al proyecto. Estos roles se pueden combinar, salvo algunas excepciones, teniendo en cuenta procurar por no generar conflictos en las responsabilidades. En cualquier caso, el estándar provee descripciones detalladas que deben ajustarse a la realidad de cada proyecto.

Enfoque en Gestión de Comunicaciones.

Debe contener la descripción de la forma y frecuencia con la que se comunican las partes internas y externas del proyecto. Facilita el compromiso de los interesados a través del establecimiento de flujos de comunicación. Es el gestor del proyecto el encargado de la

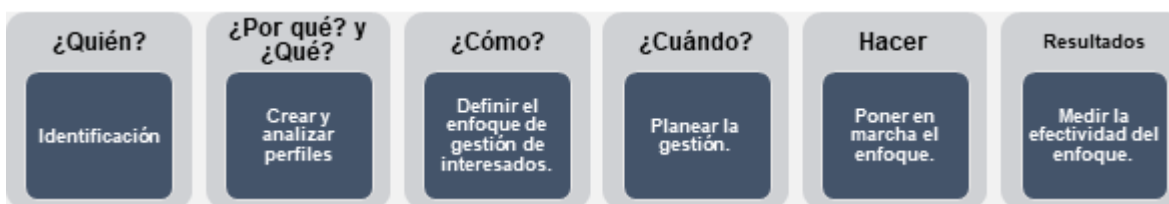
documentación de la gestión de las comunicaciones durante la fase de inicio del proyecto. También es importante revisar y actualizar este enfoque de gestión en cada parte del proyecto para asegurar que se incluye a los interesados clave; esto debe hacerse incluso cuando el proyecto se cierre o finalice. Esta gestión de comunicaciones durante el proyecto permite la recepción de información, lo cual será una herramienta para la toma de decisiones en cada nivel, e incluso, para conocer cuándo deben escalarse hacia el “Project Board”.

El Compromiso de los Interesados.

Para cumplir con esta tarea, PRINCE2 y la Oficina de Gabinete del Reino Unido, identifican cinco elementos para la gestión efectiva de la comunicación efectiva de los interesados y de esta forma, generar mayor fidelización. Estos elementos se presentan en términos de preguntas y acciones, que se presentan en la figura 12.

Figura 12

Preguntas para proceder con la fidelización de interesados



Nota. Elaboración propia, a partir del estándar de PRINCE2 de Axelos “Managing successful projects” (n.d.-b).

En esta medida, el estándar de PRINCE2 determina unos roles y unas responsabilidades propias para la gestión de los proyectos, que pueden garantizar el éxito de los proyectos, siempre y cuando se asignen y cumplan de manera disciplinada y constante. De manera adicional, destaca la importancia de la gestión de la comunicación, en términos de cómo debe darse y en diferentes fases que se deben ejecutar a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

- Metodologías Emergentes.

Para efectos prácticos, en este ítem se incluyen las metodologías más recientes y que abordan la gestión de proyectos bajo una mirada poco tradicional, en comparación con las vistas en los títulos anteriores.

Agile y SCRUM.

También llamadas las “antimetodologías”, se aplican especialmente en la industria de desarrollo de software. Para muchos estudiosos, rompen con ciertos lineamientos tradicionales debido a que en esta industria los requerimientos del cliente no están del todo establecidos. Agile surge en 2001 bajo *The Agile Manifesto* o Manifiesto ágil, como resultado de la reunión entre un grupo de desarrolladores independiente (Vélez García, Zapata cortes, et al., 2018). De otro lado, SCRUM, nace posteriormente e indica cómo gestionar proyectos ágiles con equipos de 10 personas. Se presentan a continuación algunos elementos de dicho manifiesto, que se convierten casi en la filosofía detrás de la metodología, aplicables al presente trabajo (Agile Manifesto, 2001).

- La satisfacción del cliente es la más alta prioridad.
- Las personas del negocio y desarrolladores deben trabajar juntos durante el proyecto.
- Construir proyectos alrededor de individuos motivados.
- El método más eficiente y efectivo para compartir información entre el equipo es una conversación cara a cara.
- Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben poder mantener un ritmo constante de manera indefinida.
- Los mejores desarrollos surgen de la autoorganización de los equipos.
- En intervalos irregulares, el equipo puede demostrar cómo volverse más efectivo.

La gestión ágil de los interesados se aplica en entornos cambiantes, donde se requiere de la participación del todo el equipo de proyecto para involucrar a los interesados; en este tipo de proyectos se saltan las jerarquías tradicionales, para agilizar la discusión y toma de decisiones importantes (Riveros, 2024). Este tipo de gestión promueve la transparencia con actividades como la revisión de avances en compañía de los interesados. También se pueden publicar en canales más abiertos para hacer visible todo aquello que pueda experimentar cambios en el proyecto.

Kanban.

Se considera un “método sin metodología” que se aplica sobre un flujo de trabajo que ya existe y cuenta con varios ejemplos de aplicación en el sector de tecnologías; no obstante, hoy día y posterior a su introducción en 2010, se observan ejemplos de aplicación en agencias de marketing, recursos humanos, medios de comunicación atención al cliente, desarrollo de producto y educación. Kanban centra sus esfuerzos en el servicio y para ello estima diferentes principios de entrega, orientación y políticas que se presentan en la tabla 8, donde se explica

cómo la metodología invita a ver a la organización como un ser vivo formado por una red de servicios (La Guía Oficial Del Método Kanban, 2023).

Tabla 8

Principios de Servicio para Kanban

Orientación	Políticas
Comprender y enfocarse en cumplir las necesidades y expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas sobre la reposición de trabajo en el tablero (cuándo, cuánta cantidad, por quién). • Definición de cuándo una actividad está terminada y ese elemento de trabajo puede continuar a través del flujo (criterios de tracción).
Gestionar el trabajo; dejar que los trabajadores se auto organicen en torno a él.	<ul style="list-style-type: none"> • Límites del trabajo en curso. • Políticas para gestionar elementos de trabajo de diferentes clases de servicio.
Revisar periódicamente la red de servicios y sus políticas para mejorar los resultados entregados.	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios y agenda de las reuniones. • Otros principios y acuerdos de colaboración.

Nota. Elaboración propia a partir de La Guía Oficial del Método Kanban (2023).

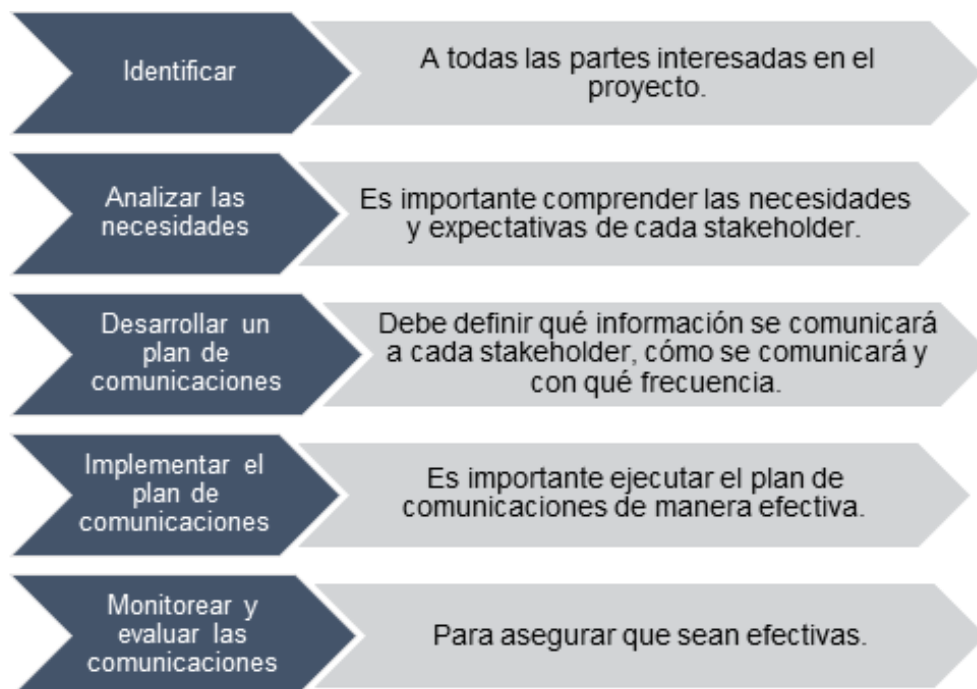
Finalmente, las políticas deben acordarse entre los interesados y estar expuestas en lugares visibles. Los acuerdos del equipo son una forma de hacer políticas, y estas deben validarse de manera periódica.

Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT).

Es un marco de trabajo que enmarca buenas prácticas para la gestión de información en tecnología en las organizaciones. Cuenta con un aspecto importante en cuanto a gestión de interesados, asociado a la identificación, análisis y gestión de expectativas. El marco incluye entre sus interesados a la dirección de la empresa, a los usuarios, al personal de TI, a los proveedores y reguladores. Cuenta también con recomendaciones al respecto de la gestión de la comunicación con interesados a fin de mantenerles informados, gestionar sus expectativas, resolver conflictos y construir confianza (Guía de Implementación COBIT, 2019a). En la figura 13 se enlistan un grupo de acciones recomendadas a fin de gestionar a los interesados mediante la comunicación.

Figura 13

Directrices para la gestión de los stakeholders y las comunicaciones



Nota. Elaboración propia a partir de la Guía de Implementación COBIT (2019).

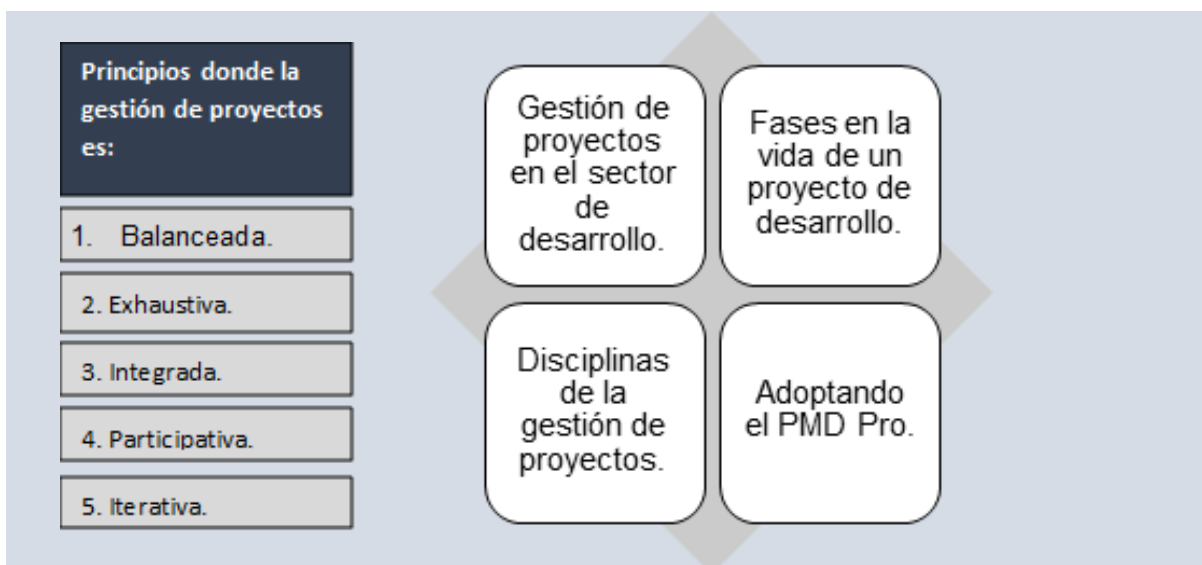
Entre los beneficios de utilizar COBIT para dicha gestión se encuentran mejoras en la transparencia y rendición de cuentas, reducción de riesgos por problemas y conflictos, aumento en la satisfacción de los stakeholders y mejoras en el éxito de los proyectos. De igual forma, la guía presenta una serie de herramientas para la gestión, tales como: matrices de stakeholders, plan de comunicaciones y registro de comunicaciones.

PMD Pro de PM4NGOs.

Se trata de un material instructivo de tipo guía desarrollado en 2007 por diferentes organizaciones no gubernamentales (ONG's), como *Save The Children, World Visión Mercy Corps*, entre otros. Así nace la guía PMD Pro, lanzada en 2010 y que da razón a la creación de PM4NGOs como organización encargada de administrar la certificación basada en la guía que lleva su mismo nombre (Vélez García, Zapata Cortés, et al., 2018). Esta metodología se basa en cinco principios y cuatro secciones que se resumen de manera integral en la figura 14.

Figura 14

Principios y secciones de la Guía PMD Pro



Nota. Elaboración propia a partir de Vélez García et al. (2018).

La metodología hace énfasis especialmente en la fase previa al inicio oficial del proyecto (identificación y diseño), debido a que se enfoca en proyectos de desarrollo y es en esta etapa donde se valida la importancia del proyecto para tomar decisiones importantes. De igual forma, en términos de involucramiento de stakeholders, no presenta un capítulo como tal, sino más bien una definición de involucrados según fase de trabajo, estos involucrados por fase se presentan en la tabla 9, donde además se presentan aspectos a tener en cuenta con cada uno.

Tabla 9

Involucrados según fases de trabajo en el PMD Pro

Fase	Involucrados	Tener en cuenta
Identificación y definición del proyecto	Equipos de proyecto. Gerente de programa Equipo de medición, evaluación, responsabilidad y lecciones aprendidas (MEAL).	Enfoque participativo. Elaborar matriz de análisis donde se definen en términos de poder, influencia, relación y categoría.
Puesta en marcha	Gobernanza, equipo, socios, proveedores, contratistas, gerente de programa, beneficiarios.	Estrategia de compromiso y matriz donde se define quién es, qué hace, cuál es el interés,

		cómo comprometerles, retroalimentación y seguimiento.
Planificación	Cadena de suministro, MEAL, recursos humanos, gerente de programa,	Plan de compromiso y ejecución de la estrategia, diagrama del plan: parte, método de comunicación, necesidades informativas, frecuencia, responsable.
Implementación	Todos.	Análisis exhaustivo, plan de comunicaciones y actividades con responsable, normas de comunicación.
Cierre	Equipo de proyecto, operaciones, gobernanza, gerente, proveedores, comunidad beneficiaria, socios.	Recopilación de lecciones aprendidas, resultados de la evaluación.

Nota. Elaboración propia a partir de la Guía del PMD Pro (2020).

5.6 Integración de los Enfoques de Gestión de Interesados

Una vez realizada la revisión de literatura a la luz de diferentes estándares, metodologías, guías y manuales, se identifican puntos en común que son recomendaciones en algunos de ellos, así como buenas prácticas y puntos de medición para otros. Con este insumo se elabora la matriz de intervención de la tabla 10, a manera de resumen de lo encontrado en la revisión bibliográfica en términos de estándares y gestión de interesados.

Tabla 10

Matriz de intervención de stakeholders

Estándar	Identificar	Analizar	Gestionar	Monitorear	Evaluar
ISO	Sí, desde el principio	No indica	Comunicar roles y responsabilidades	No indica	No indica
PMBOK	Desde el principio	Mediante matrices.	Comunicaciones.	Ciclo de vida del proyecto.	Involucramiento
PRINCE2	Planear Definición de roles.	No indica	Comunicación efectiva. Flujos de comunicación.	No indica	No indica
AGILE	No indica	No indica	Interacciones, comunicación directa.	Motivación	Satisfacción

KANBAN	No indica	No indica	Acuerdos y políticas.	No indica	No indica
COBIT	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.
PMD PRO	No indica	Categorizar.	Matrices	Matrices.	Sí

Nota. Elaboración propia a partir de la bibliografía presentada.

A partir de los puntos en común encontrados en los diferentes modelos consultados, se puede estimar que, para estos, la gestión de los interesados debe seguir un ciclo de cinco pasos donde la comunicación tiene un rol fundamental para generar involucramiento y compromiso con el proyecto, mediante diferentes herramientas, principios y pasos a seguir, propios de cada estándar. Estas cinco categorías en común se convierten en las variables del presente estudio y su medición se realiza a partir de las estimaciones propias de cada estándar al respecto.

6. Diseño Metodológico

6.1 Tipo de Investigación

A continuación, se define el tipo de investigación, según:

- **Propósito:** se define como investigación aplicada, pues la generación de conocimiento se da dentro de una entidad del sector público de Colombia, al mismo tiempo que los hallazgos contribuirán en su gestión.
- **Profundidad:** es una investigación descriptiva, centrada en un fenómeno concreto, busca representar con precisión lo observado frente a la gestión de los interesados y sobre este dominio de conocimiento se encuentra suficiente información para elaborar la descripción sobre el estado actual del asunto en el Ministerio del Trabajo.
- **Fuente de datos:** es cuantitativa, se analizaron variables categóricas mediante preguntas con escala Likert.
- **Inferencia:** es deductiva, pues se parte del conocimiento previamente encontrado sobre la gestión de interesados en diferentes estándares y posteriormente, este conocimiento se aplica a la gestión en los proyectos públicos del Ministerio del Trabajo.
- **Temporalidad:** es una investigación transversal, porque el diagnóstico y mediciones asociadas al mismo se adelantan un momento específico del tiempo.

6.2 Análisis Externo

El análisis externo para identificar las variables del entorno que pueden afectar la gestión de los interesados en los proyectos del Ministerio del Trabajo se llevó a cabo mediante el modelo PESTEL. Este enfoque metodológico, ampliamente reconocido a nivel internacional, permite examinar de manera integral seis factores clave del entorno que podrían tener un impacto directo o indirecto en nuestros proyectos, de allí su nombre, por las siglas de: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Se trata de una herramienta utilizada para analizar el entorno general de una empresa pues brinda información útil en términos de amenazas y oportunidades de cara al abordaje estratégico organizacional. (UNIR, 2023). Los seis factores se estiman en los términos que se presentan en la tabla 11.

Tabla 11*Factores que se analizan según el PESTEL*

Factor	Se incluye
Político	Leyes y políticas que influyen a la empresa según el país donde se encuentra. Incluye el entorno internacional.
Económico	Se revisan asuntos macroeconómicos como el Producto Interno Bruto (PIB), tasas de empleo o coyunturas de momento, del orden nacional e internacional, cuando aplica.
Social	Incluye asuntos relacionados con patrones culturales, hábitos, demografía, valores, creencias, entre otros. Todo lo que atañe a la sociedad que puede impactar o influenciar a la empresa en análisis.
Tecnología	En este apartado se debe incluir variables o factores que pueden ser beneficiosos para la empresa cuando se aprovechan o bien, que podrían afectar su desarrollo de no tener la rapidez suficiente en su implementación.
Ecología	Legislación y asuntos relacionados con la conservación del ambiente va en este punto. También tendencias sociales en defensa del medio ambiente.
Legal	Presentación de la normativa legal vigente aplicable al quehacer de la empresa, conforme a los impactos que tenga a nivel nacional o internacional.

Nota. Elaboración propia a partir de UNIR (2023).

Con este análisis, el Ministerio del Trabajo cuenta con una radiografía amplia sobre el entorno externo en el que se mueve, de cara a sus proyectos de inversión pública para, de este modo, estimar los posibles caminos para la creación de una propuesta que mejore la forma en la que se gestionan los interesados en los mismos.

6.3 Análisis Interno

Para abordar el estado situacional de la gestión de interesados en los proyectos del Ministerio del Trabajo, se implementó una encuesta personalizada y estructurada utilizando una escala Likert de 5 puntos. Esto permitió recopilar información detallada sobre las variables y cómo gestionan los interesados en los proyectos, identificando áreas de mejora de la Metodología General Ajustada (MGA), así como un insumo vital para poder estructurar la propuesta metodológica. Para la elaboración en la encuesta, además de las variables resultantes del

ejercicio bibliográfico, se tomó como modelo el instrumento “Encuesta stakeholder y efect v1.0” generado por la profesora Asociada al Departamento de Proyectos de Facultad de Ingeniería de la Universidad EAN, Dora Alba Ariza Aguilera (PhD), el cual se compone de cuatro procesos recomendados por el PMBOK para la efectiva gestión de los interesados (Fuentes D. & Güiza P., 2020a).

6.3.1 Población y Muestra

La adecuada selección de la muestra resulta crucial para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados en una investigación. En este caso, la población relacionada con la aplicación de la Metodología General Ajustada (MGA) dentro del Ministerio del Trabajo presenta una considerable complejidad; en esta medida, se busca la accesibilidad y afinidad al tema de investigación, dentro de la población a tener en cuenta para la aplicación del instrumento. En esta medida, se estima la utilización de técnicas de muestreo no probabilísticas, donde la selección de los sujetos de estudio, según exponen Tamara Otzen y Carlos Manterola (2017), se dará debido a ciertos criterios o características estimadas por quién realiza el trabajo de investigación.

Dentro de las técnicas de muestreo de tipo no probabilístico se selecciona el que se realiza por conveniencia, debido a que se selecciona a aquellos con los que se tiene mayor posibilidad de acceso o cercanía, debido a que pertenecen a una única oficina del Ministerio del Trabajo (la de Planeación), que además, es el área del Ministerio se encarga del acompañamiento y asesoría en la formulación, ejecución y cierre de proyectos de inversión.

Además, la perfilación se utiliza para asegurar que los individuos seleccionados cuenten con características relevantes para el tema de investigación. En este caso, se busca recopilar información de profesionales que tengan experiencia directa en la aplicación de la MGA. Esta decisión permite acceder a personas clave que poseen un conocimiento profundo sobre la metodología y su implementación, especialmente en la gestión de interesados. La selección de la muestra se basa en dos criterios principales:

- **Accesibilidad:** El uso de un muestreo por conveniencia facilita la obtención de datos de manera rápida, lo cual es crucial para el desarrollo de la investigación.
- **Relevancia de los Participantes:** Se priorizaron aquellos profesionales con experiencia relevante en la MGA, garantizando que la información recopilada sea pertinente y útil para los objetivos de la investigación. Creswell (2014) destaca la importancia de contar con

informantes que tengan experiencia directa en el tema de estudio, lo que fortalece la calidad de los datos.

En este sentido, los participantes fueron seleccionados en función de criterios específicos:

- Experiencia en la MGA: Se eligieron profesionales que han trabajado directamente con la metodología, asegurando que sus respuestas sean con conocimiento o informadas y pertinentes.
- Diversidad de Roles: La selección incluyó diferentes niveles de participación, desde funcionarios (gestores de las áreas) hasta asesores (Oficina Asesora de Planeación), lo que contribuye a una perspectiva más rica y completa del tema.

Es importante reconocer que el muestreo por conveniencia puede presentar limitaciones, como el riesgo de sesgo y la falta de representatividad. Sin embargo, se considera que los resultados obtenidos serán significativos y específicos para el contexto de estudio. Esta decisión está alineada con los objetivos de la investigación, buscando información detallada sobre un grupo particular de profesionales.

Finalmente, se presenta la ficha técnica de la investigación en la Tabla 12, que relaciona aspectos clave como las características de la muestra, la población, el tamaño de la muestra, el nivel de confianza, el tipo de calificación y la escala de medición.

Tabla 12

Ficha técnica de investigación

ÍTEM	Argumento
Característica	La muestra está compuesta por profesionales con las siguientes características: Género: Hombres y mujeres. Edad: Rango aproximado de 25 a 61 años. Experiencia laboral: Rango de 1 a 10 años de experiencia en la implementación de la MGA.
Período de recolección de datos	Entre abril y mayo de 2024
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia
Cargo de personas encuestadas	Cargo: Profesional especializado, Asesor, especialistas en MGA, contratistas.
Población	La población objetivo de este estudio está compuesta por profesionales con experiencia en la implementación de la

	Metodología General Ajustada (MGA). La MGA es una herramienta utilizada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia para la evaluación de proyectos de inversión pública.
Muestra	26 profesionales con vínculo laboral o vinculo de prestación de servicios que cuente con experiencia en la implementación de la MGA en la entidad.
Medio de recolección	Formulario virtual de la herramienta de Microsoft.
Tipo de calificación	Valoración cuantitativa
Escala de medición	Escala Likert: 1 a 5

Nota. Elaboración propia.

6.3.2 Instrumento de Medición

Para la elaboración del instrumento de medición se toma como punto de partida el conjunto de cinco aspectos en común encontrados en la revisión bibliográfica en el marco de referencia. De igual forma, se tiene presente como referencia el instrumento antes mencionado: “Encuesta *stakeholder y efect v1.0*” generado por la profesora asociada al Departamento de Proyectos de Facultad de Ingeniería de la Universidad EAN, Dora Alba Ariza Aguilera (PhD). El método de medición se hace mediante escala de Likert, cuya valoración se encuentra en la tabla 13.

Tabla 13

Valoración de la escala de Likert del instrumento

Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa
Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Nota. Elaboración propia.

6.3.3 Descripción de la estructura del instrumento

Previo a la formulación de las preguntas asociadas a las variables, se brinda información de contexto relacionada con definiciones sobre interesados, influencia, matrices de comunicación y planes de comunicación. De igual forma, se formulan 7 preguntas de caracterización de la población encuestada (tabla 14).

Tabla 14*Preguntas de caracterización del instrumento*

Marcador	Pregunta	Tipo de respuesta	Opción de respuesta
1	¿Cuál es el área o dependencia a que pertenece?	Abierta	Abierta
2	¿Cuál es su rol en los proyectos del Ministerio del Trabajo?	Opción múltiple	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe o profesional de la Oficina Asesora de Planeación • Formulador(a) de proyectos MGA • Funcionario de apoyo a proyectos de inversión • Otro (especificar)
3	¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el Ministerio del Trabajo?	Opción múltiple	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 1 año • De 1 a 5 años • De 6 a 10 años • Más de 10 años
4	¿Qué nivel de familiaridad tiene con el esquema de formulación de proyectos públicos utilizado actualmente (MGA – Metodología General Ajustada)?	Opción múltiple	<ul style="list-style-type: none"> • Muy familiarizado/a • Familiarizado/a • Poco familiarizado/a • No familiarizado/a en absoluto.
5	¿Ha recibido capacitación específica sobre la gestión interesados en el contexto de proyectos públicos?	Opción múltiple	<ul style="list-style-type: none"> • Sí, capacitación completa y actualizada • Sí, pero requiere actualización • No, no ha recibido capacitación específica.
6	¿Cuál es su rango de edad?	Opción múltiple	<ul style="list-style-type: none"> • Menor de 30 años • De 30 a 45 años • De 46 a 60 años • Mayor a 60 años
7	¿Cuál es su género?	Opción múltiple	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Femenino • Otro • Prefiero no decirlo

Nota. Elaboración propia

Además, se incluyen preguntas para identificar el tipo de instrumentos y canales de gestión de interesados con los que está familiarizada la población encuestada. Dentro de la matriz se pide marcar con una “X” según el uso que aplique (tabla 15 y tabla 16).

Tabla 15

Matriz de instrumentos de gestión de interesados usados.

Instrumento	Definición	¿Lo ha utilizado para proyectos de la MGA? (Marcación con X)
Tablas de identificación y categorización de interesados	Herramientas que ayudan a identificar y clasificar a los grupos de interés según su importancia y características.	
Matrices de análisis	Herramientas que permiten analizar la influencia, poder y necesidades de los grupos de interés en relación con los proyectos.	
Matrices de comunicación	Herramientas que facilitan la planificación y gestión de la comunicación con los grupos de interés, incluyendo canales y mensajes clave.	
Encuestas de satisfacción	Instrumentos para recopilar retroalimentación y evaluar la satisfacción de los grupos de interés con respecto a la gestión del proyecto.	
Modelos de lecciones aprendidas	Herramientas para documentar y analizar experiencias pasadas con grupos de interés, para mejorar prácticas futuras.	
Otras: indique cuáles.		

Nota. Elaboración propia.

Tabla 16

Matriz de canales de gestión de interesados usados.

Canales	Definición	Selección (Marcación con X)
Correo electrónico corporativo	Utilizado para comunicaciones formales y envío de información detallada.	
Reuniones virtuales	Encuentros virtuales con grupos de interés para discutir temas y tomar decisiones.	
Reuniones presenciales	Encuentros cara a cara con grupos de interés para discutir temas y tomar decisiones.	
Llamadas telefónicas	Comunicación directa y rápida para resolver dudas o discutir asuntos urgentes.	
Entrevistas individuales:	Conversaciones privadas con representantes de grupos de interés para obtener información específica.	
Mensajes por WhatsApp, Telegram o redes sociales	Utilizadas para compartir información, interactuar con grupos de interés y promover proyectos.	
Otras: indique cuáles.		

Nota. Elaboración propia.

Posteriormente se formulan las preguntas asociadas a las variables; se presentan en una única categoría que se subdivide en cinco partes, conforme a lo que se presenta en la tabla 17; el mismo fue enriquecido a partir del instrumento antes mencionado (Fuentes D. & Güiza P., 2020b) y se incluyeron las variables resultantes del ejercicio bibliográfico, así como elementos de determinación propios de los estándares consultados.

Tabla 17

Relación de variables y preguntas dentro del instrumento de investigación

Variable	Marcación	Pregunta
Identificación	I01	¿Se elaboran herramientas rigurosas de identificación de interesados de los proyectos?
	I02	¿Se actualizan las herramientas de identificación de interesados durante el ciclo de vida de los proyectos?
	I03	¿La identificación de interesados incluye los del nivel interno y externo?
	I04	En cuanto a las partes interesadas ¿se realiza descripción de cada una de las partes identificadas?
	I05	¿Se establecen roles y responsabilidades para cada parte interesada identificada?
Análisis	A06	¿Se tomaron en cuenta las necesidades de estos interesados en función de las actividades del proyecto?
	A07	¿Se elaboran matrices de interés, poder y relación de los interesados?
	A08	¿Se socializan los resultados de las matrices de análisis con los integrantes del equipo de proyecto?
	A09	Para la gestión de los interesados, ¿se tiene en cuenta su nivel de influencia sobre el proyecto?
	A10	¿Se crean categorías de gestión de interesados a partir de los análisis obtenidos sobre estos?
Gestión	G11	¿Se programan reuniones periódicas con interesados con el fin de conocer su posición sobre el proyecto?
	G12	¿Se elaboran matrices de flujo y nivel de comunicación para la gestión de interesados?
	G13	¿Se crea un plan de involucramiento de interesados en función de los proyectos?
	G14	¿Se estiman momentos clave de interacción a partir de los análisis hechos a los interesados?
	G15	Conforme a la identificación y análisis de interesados, ¿se garantiza comunicación bidireccional con aquellos grupos de interesados que apliquen para tal fin?
Monitoreo	M16	¿Se determinan procesos para el manejo de los acuerdos hechos con los interesados?
	M17	¿Se revisan periódicamente los planes de comunicación estimados para la gestión de interesados?
	M18	¿Se cuenta con herramientas para la recepción de información y percepciones por parte de los interesados?
	M19	Cuando el proyecto debe ajustarse en términos de riesgos, alcance, costo o tiempo, ¿se revisa la identificación inicial de interesados?

	M20	¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de roles y responsabilidades asignados?
Evaluación	E21	¿Se tienen instrumentos de medición de la satisfacción de los interesados?
	E22	¿Se aplican instrumentos de medición de la satisfacción durante el proyecto?
	E23	¿Se tienen en cuenta las evaluaciones de los interesados en la formulación de nuevos proyectos?
	E24	¿Se socializan los resultados de las evaluaciones de satisfacción con los integrantes del equipo necesarios para su gestión?
	E25	¿Se cuenta con procedimientos para la gestión de las lecciones aprendidas e información recibida por parte de los interesados?

Nota. Elaboración propia a partir de los instrumentos mencionados y variables resultantes de la bibliografía.

6.3.4 Validación del Instrumento

La validación del instrumento se realizó mediante el coeficiente V de Aiken que permite estimar la relevancia de las preguntas respecto del dominio de conocimiento de un total de cinco expertos:

- Perspectiva académica, con el apoyo de los profesores: Nelson Antonio Moreno Monsalve, Dora Alba Ariza Aguilera y Antonio Rodríguez Peña.
- Perspectiva de expertos del Ministerio del Trabajo, con el apoyo de: Javier Mauricio Gómez Mantilla, jefe de la Oficina Asesora de Planeación y Esmeralda Rodríguez Gutiérrez, coordinadora del Grupo de Planes de Gestión.

Con el método se calculó la validez del contenido de la encuesta bajo criterios de claridad, donde se determina si la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador; pertinencia, que se relaciona con la precisión de la variable identificada; relevancia, donde se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta. En la tabla 18 se presentan los resultados generales de la validación, los cuales se presentan de manera ampliada en los anexos del documento.

Tabla 18

Resultados Generales de la Validación por V de Aiken

PREGUNTA	CALIFICACIÓN	ACCIÓN
Categoría: Identificación de interesados		
¿Se elaboran herramientas rigurosas de identificación de interesados de los proyectos?	0,73	Eliminar
¿Se actualizan las herramientas de identificación de interesados durante el ciclo de vida de los proyectos?	1,00	Aprobada
¿La identificación de interesados incluye los del nivel interno y externo?	1,00	Aprobada

En cuanto a las partes interesadas ¿se realiza descripción de cada una de las partes identificadas?	1,00	Aprobada
¿Se establecen roles y responsabilidades para cada parte interesada identificada?	1,00	Aprobada
Categoría: Análisis de interesados		
¿Se tomaron en cuenta las necesidades de estos interesados en función de las actividades del proyecto?	1,00	Aprobada
¿Se elaboran matrices de interés, poder y relación de los interesados?	0,93	Ajustar
¿Se socializan los resultados de las matrices de análisis con los integrantes del equipo de proyecto?	0,93	Ajustar
Para la gestión de los interesados, ¿se tiene en cuenta su nivel de influencia sobre el proyecto?	0,92	Ajustar
¿Se crean categorías de gestión de interesados a partir de los análisis obtenidos sobre estos?	0,92	Ajustar
Categoría: Gestión de interesados		
¿Se programan reuniones periódicas con interesados con el fin de conocer su posición sobre el proyecto?	0,87	Ajustar
¿Se elaboran matrices de flujo y nivel de comunicación para la gestión de interesados?	0,87	Ajustar
¿Se crea un plan de involucramiento de interesados en función de los proyectos?	1,00	Aprobada
¿Se estiman momentos clave de interacción a partir de los análisis hechos a los interesados?	1,00	Aprobada
Conforme a la identificación y análisis de interesados, ¿se garantiza comunicación bidireccional con aquellos grupos de interesados que apliquen para tal fin?	0,83	Ajustar
Categoría: Monitoreo de interesados		
¿Se determinan procesos para el manejo de los acuerdos hechos con los interesados?	0,93	Ajustar
¿Se revisan periódicamente los planes de comunicación estimados para la gestión de interesados?	0,87	Ajustar
¿Se cuenta con herramientas para la recepción de información y percepciones por parte de los interesados?	1,00	Aprobada
Cuando el proyecto debe ajustarse en términos de riesgos, alcance, costo o tiempo, ¿se revisa la identificación inicial de interesados?	0,92	Ajustar
¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de roles y responsabilidades asignados?	1,00	Aprobada
Categoría: Evaluación de interesados		
¿Se tienen instrumentos de medición de la satisfacción de los interesados?	0,93	Ajustar
¿Se aplican instrumentos de medición de la satisfacción durante el proyecto?	0,92	Ajustar
¿Se tienen en cuenta las evaluaciones de los interesados en la formulación de nuevos proyectos?	0,93	Ajustar
¿Se socializan los resultados de las evaluaciones de satisfacción con los integrantes del equipo necesarios para su gestión?	1,00	Aprobada
¿Se cuenta con procedimientos para la gestión de las lecciones aprendidas e información recibida por parte de los interesados?	1,00	Aprobada

Nota: elaboración propia a partir de la validación adelantada con expertos.

Como se observa en la tabla 18, posterior a la validación del instrumento se eliminó una de las preguntas, se reformularon 13 y 11 se aprobaron a partir del parámetro de calificación en el que aquellas preguntas con resultados iguales a 1, no se ajustan; entre 0,85 y 0,99 deben ajustarse y las que se encuentran por debajo de 0,85, deben cambiarse por otras. Es decir que

la pregunta “¿Se elaboran herramientas rigurosas de identificación de interesados de los proyectos?” se reemplaza por “¿Se cuenta con una(s) herramienta(s) que permita(n) la identificación efectiva de los interesados en los proyectos?”.

De esta manera, el instrumento varía, conforme a lo presentado en la tabla 17; se presentan entonces, en la tabla 19, las preguntas que se utilizaron para la aplicación del mismo al público seleccionado.

Tabla 19

Relación final de preguntas dentro del instrumento de investigación

Variable	Marcación	Pregunta
Identificación	I01	¿Se cuenta con una(s) herramienta(s) que permita(n) la identificación efectiva de los interesados en los proyectos?
	I02	¿Existe un procedimiento establecido para actualizar y revisar periódicamente la lista de grupos de interés identificados?
	I03	¿La identificación de interesados incluye los del nivel interno y externo?
	I04	¿Se elabora una descripción detallada de cada una de las partes interesadas identificadas?
	I05	¿Se establecen roles y responsabilidades para cada parte interesada identificada?
Análisis	A06	¿Se tomaron en cuenta las necesidades de estos interesados en función de las actividades del proyecto?
	A07	¿Se cuenta con matriz(ces) o instrumento(s) para identificar el interés, poder y relación de los interesados en el proyecto?
	A08	¿Se socializa(n) o comparte(n) el/los resultado(s) de la(s) matriz(ces) o instrumento(s) de análisis de grupos de interés con los integrantes del equipo de proyecto?
	A09	¿Se toma en consideración el nivel de influencia que tienen los interesados sobre el proyecto al gestionar las relaciones y tomar decisiones?
	A10	¿Se definen categorías (como entidades públicas, entidades privadas, ciudadanía, entre otros) a los interesados a partir de los análisis obtenidos sobre estos?
Gestión	G11	¿Se realizan reuniones periódicas con interesados con el fin de conocer su posición sobre el proyecto?
	G12	¿Se utilizan herramientas como las matrices de flujo y nivel de comunicación para visualizar y gestionar eficazmente las interacciones y la información entre los interesados en el proyecto?
	G13	¿Se crea un plan de involucramiento de interesados en función de los proyectos?

	G14	¿Se estiman momentos clave de interacción a partir de los análisis hechos a los interesados?
	G15	¿Se establece una comunicación apropiada con los grupos de interesados según los resultados del análisis
Monitoreo	M16	¿Se cuenta con procedimiento(s) que garanticen el cumplimiento de lo indicado en la/las herramienta(s) de gestión de interesados?
	M17	¿Se revisan periódicamente los planes de comunicación diseñados para la gestión de interesados?
	M18	¿Se cuenta con herramientas para la recepción de información y percepciones por parte de los interesados?
	M19	Cuando el proyecto debe ajustarse en términos de riesgos, alcance, costo o tiempo, ¿se revisa la identificación inicial de interesados y ajusta de ser necesario?
	M20	¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de roles y responsabilidades asignados?
Evaluación	E21	¿Se tienen instrumentos de medición de la satisfacción de los interesados?
	E22	¿Se aplican instrumentos de medición de la satisfacción de los interesados durante el proyecto?
	E23	¿Se tienen en cuenta (como lecciones aprendidas) las evaluaciones de los interesados en la formulación de nuevos proyectos con características similares?
	E24	¿Se socializan los resultados de las evaluaciones de satisfacción con los integrantes del equipo necesarios para su gestión?
	E25	¿Se cuenta con procedimientos para la gestión de las lecciones aprendidas e información recibida por parte de los interesados?

Nota. Elaboración propia a partir de la validación realizada al instrumento previo a la aplicación del mismo.

7. Diagnóstico Organizacional

Para el diagnóstico organizacional se utilizaron herramientas para la revisión interna y externa del Ministerio del Trabajo como organización, de cara a la gestión de proyectos de inversión que allí se adelantan. Para el diagnóstico externo, se utilizó el modelo “PESTEL”, que permite el abordaje desde perspectivas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, siempre en términos del contexto exterior de la entidad. Para el interno, como se mencionó y presentó en el punto de “Metodología”, se utilizó la aplicación de un instrumento de medición bajo características particulares, ya explicadas.

7.1 Análisis Externo

Para el análisis externo se utiliza la metodología PESTEL, donde, en primer lugar, el componente político obliga a considerar las políticas gubernamentales relacionadas con el empleo, la regulación laboral y los programas de desarrollo socioeconómico que podrían afectar nuestros proyectos. En cuanto al análisis económico nos permite evaluar la estabilidad macroeconómica, las tendencias del mercado laboral y la disponibilidad de recursos financieros para nuestros proyectos.

Por otro lado, el componente social, es esencial comprender las dinámicas demográficas, las actitudes de la sociedad hacia el trabajo y las tendencias culturales que pueden influir en la implementación de nuestros proyectos. En cuanto al análisis tecnológico, nos permite evaluar el impacto de la tecnología en el ámbito laboral y cómo las innovaciones tecnológicas pueden transformar la gestión de interesados.

Asimismo, el componente ambiental o ecológico debemos considerar los factores ambientales y de sostenibilidad que podrían influir en la ejecución de nuestros proyectos. Por último, el análisis legal nos lleva a examinar las leyes laborales, regulaciones gubernamentales y normativas relacionadas con la gestión de proyectos en el ámbito laboral. En la tabla 20 se presentan las 18 variables encontradas según cada factor con su descripción, temporalidad e impacto.

Tabla 20

Análisis de entorno externo – PESTEL

NUM	FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TEMPORALIDAD	IMPACTO
1	Político	Reforma laboral	La reforma laboral "Trabajo Por El Cambio" se centra en promover la estabilidad y salvaguardar los derechos laborales, al mismo tiempo que aborda la problemática de la informalidad en sectores clave como el agro, las plataformas digitales de reparto, los deportistas, los trabajadores migrantes y el ámbito del trabajo doméstico (MinTrabajo, 2023).	MEDIANO PLAZO	POSITIVO
2	Político	Legislación laboral	La legislación laboral en Colombia es muy amplia, abarca diversos aspectos para garantizar la protección de los derechos laborales y regular las relaciones entre empleadores y trabajadores. Por ejemplo, Código Sustantivo del Trabajo (SUIN Juriscol, 2024).	CORTO PLAZO	POSITIVO
3	Político	Política Monetaria	La política monetaria ha desempeñado un papel crucial en la disminución de la inflación y en la corrección de otros desequilibrios macroeconómicos a nivel nacional. Si bien se ha logrado una reducción tanto en la tasa de inflación, aún se mantiene por encima del objetivo establecido del 3 %. Además, como consecuencia de estas medidas, la economía ha experimentado una desaceleración (Banco de la República, 2024).	CORTO PLAZO	POSITIVO
4	Económico	Tasas de empleabilidad u ocupación	El incremento en la tasa de ocupación en el país, resultado de las estrategias implementadas por el gobierno, ha alcanzado un nivel del 56.4% en comparación con los años 2020, 2021 y 2022 (DANE, 2024).	CORTO PLAZO	POSITIVO
5	Económico	Tasa de desempleo	El índice de desocupación ha experimentado un incremento del 0,3% con respecto al año anterior, situándose actualmente en un 11,7% (DANE, 2024).	CORTO PLAZO	NEGATIVO
6	Económico	Tasa de ocupación informal	Durante el trimestre comprendido entre noviembre de 2023 a enero de 2024, la proporción de ocupados informales a nivel nacional fue del 55,7%, lo que marcó una disminución de 2,0 puntos porcentuales en comparación con el mismo trimestre del año	MEDIANO PLAZO	NEGATIVO

NUM	FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TEMPORALIDAD	IMPACTO
			anterior, que se situaba en el 57,7% (DANE, 2024).		
7	Social	Brecha TD según sexo	La tasa de desocupación (TD) de los hombres es inferior a la de las mujeres en el país, con un índice del 9,4 vs. al 14,7 respectivamente (DANE, 2024).	CORTO PLAZO	NEGATIVO
8	Social	Nivel de educación de la fuerza laboral	En el año 2022, la fuerza laboral reflejó una gran diversidad educativa. Un 35,8% tenía educación media, mientras que un 18,8% tenía educación básica primaria. Además, un 12,2% contaba con educación universitaria, un 12,1% tenía formación técnica profesional y tecnológica, y un 11,7% no tenía educación formal. Por otro lado, el 4,8% tenía educación básica secundaria y el 4,6% había completado estudios de postgrado (DANE, 2023).	LARGO PLAZO	NEGATIVO
9	Social	Condiciones laborales	El Ministerio del Trabajo de Colombia, en su compromiso por proteger a los trabajadores del país, estableció el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Este sistema, obligatorio para todos los empleadores y diversos tipos de trabajadores. Su objetivo principal es prevenir y controlar los riesgos laborales que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios de trabajo. Este sistema está respaldado por el Decreto 1072 de 2015, Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6 (MinTrabajo, 2024)	MEDIANO PLAZO	POSITIVO
10	Tecnológico	Tendencias económicas	La automatización de procesos en organizaciones, pueden generar efectos de supresión de empleos (MinTrabajo, 2024).	MEDIANO PLAZO	NEGATIVO
11	Tecnológico	Digitalización del trabajo	El teletrabajo o modalidades de empleo remoto o a distancia suponen formas de trabajar que reducen el estrés vehicular en las grandes ciudades a la vez que se brinda bienestar al trabajador (MinTrabajo, 2024).	CORTO PLAZO	POSITIVO

NUM	FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TEMPORALIDAD	IMPACTO
12	Tecnológico	Plataformas digitales	Las plataformas digitales que ofrecen remuneración a seres humanos por la realización de cualquier actividad pueden llegar a precarizar las condiciones de ese trabajo (Mintrabajo, 2023b)	CORTO PLAZO	NEGATIVO
13	Ecológico	Cambio Climático	El cambio climático afecta a la seguridad laboral y la disponibilidad de empleo en industrias vulnerables a efectos de mitigación y adaptación ambiental (OIT, 2023).	CORTO PLAZO	NEGATIVO
14	Ecológico	Sostenibilidad Laboral	Promover prácticas laborales sostenibles y eficiencia energética en el lugar de trabajo para reducir el impacto ambiental (OIT, 2023).	LARGO PLAZO	POSITIVO
15	Ecológico	Empleos verdes	Regular el uso sostenible de recursos naturales y la protección de áreas sensibles para preservar la biodiversidad mediante condiciones laborales justas y decentes (OIT, 2023).	MEDIANO PLAZO	POSITIVO
16	Legal	Legislación Laboral y Derechos de los Trabajadores	Propuesta de reforma laboral y pensional para la nivelación y ajuste de los derechos de los trabajadores, incluyendo salario mínimo, horas de trabajo y seguridad social a estándares internacionales (Mintrabajo, 2023a).	LARGO PLAZO	POSITIVO
17	Legal	Normativas Ambientales y Seguridad Ocupacional	Cumplimiento de normativas ambientales y de seguridad ocupacional para proteger a los trabajadores y minimizar el impacto ambiental de las actividades laborales (Mintrabajo, 2022a).	MEDIANO PLAZO	POSITIVO
18	Legal	Políticas de Empleo y Formación Laboral	Implementación de políticas gubernamentales para el empleo y la formación laboral, incluyendo programas de capacitación y medidas para reducir la informalidad laboral (Mintrabajo, 2022b).	LARGO PLAZO	POSITIVO

Nota. Elaboración propia, a partir de información encontrada en portales web del Ministerio de Justicia, Ministerio del Trabajo, DANE, Banco de la República y Organización Internacional del Trabajo en el año 2024.

A partir de lo encontrado en la matriz de análisis PESTEL se categorizan las variables encontradas por factor, impacto y plazo, como se muestra en las tablas 21, 22 y 23, respectivamente.

Tabla 21*Categorización y peso de variables por factor*

FACTOR	CANTIDAD	%
Político	3	16,7%
Económico	3	16,7%
Social	3	16,7%
Tecnológico	3	16,7%
Ecológico	3	16,7%
Legal	3	16,7%
TOTAL	18	100,0%

Nota. Elaboración propia a partir de matriz de análisis PESTEL.

Tabla 22*Categorización y peso de variables por impacto*

IMPACTO	CANTIDAD	%
Positivo	11	61%
Indiferente	0	0%
Negativo	7	39%
TOTAL	18	100%

Nota. Elaboración propia a partir de matriz de análisis PESTEL.

Se encuentran 11 variables de impacto positivo, lo cual habla de un ambiente favorable para la implementación de mejoras a la gestión de los interesados en los proyectos de inversión gestionados por el Ministerio del Trabajo; el ambiente político, ecológico y legal, principalmente son los espacios que se consideran positivos para considerar esta afirmación.

Tabla 23*Categorización y peso de variables por temporalidad*

PLAZO	CANTIDAD	%
Corto Plazo	8	44%
Mediano Plazo	6	33%
Largo Plazo	4	22%

TOTAL 18 100%

Nota. Elaboración propia a partir de matriz de análisis PESTEL.

7.2 Análisis Interno

Para la elaboración del diagnóstico interno, como se mencionó en el apartado metodológico del presente trabajo se aplicó un instrumento de medición a 26 hombres y mujeres de diferentes rangos de edad. La aplicación se realizó entre abril y mayo de 2024 mediante un formulario virtual con calificación en escala de Likert. En las tablas (24 a la 32) y figuras (15 a la 23) que se presentan a continuación, se encuentran los resultados de dicha aplicación, así como el análisis para cada pregunta y variable.

Tabla 24

Resultados para las preguntas de caracterización

1. ¿Cuál es el área o dependencia a que pertenece?	X	%
– Oficina Asesora de Planeación	7	27%
– Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y Equidad Laboral con Enfoque de Género	4	15%
– Dirección de Pensiones y Otras Prestaciones	2	8%
– Dirección de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar	2	8%
– Otras dependencias	11	42%
Total	26	100%
¿Cuál es su rol en los proyectos de inversión pública del Ministerio del Trabajo?	X	%
Otro rol	9	35%
Formulador(a) de proyectos MGA	5	19%
Funcionario(a) de apoyo a proyectos de inversión	9	35%
Jefe o profesional de la Oficina Asesora de Planeación	3	12%
Total	26	100%
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el Ministerio del Trabajo?	X	%
De 1 a 5 años	8	31%
De 6 a 10 años	4	15%
Más de 10 años	13	50%

Menos de 1 año	1	4%
Total	26	100%
¿Qué nivel de familiaridad tiene con el esquema de formulación de proyectos públicos utilizado actualmente (MGA – Metodología General Ajustada)?	X	%
Familiarizado/a	17	65%
Muy familiarizado/a	4	15%
Poco familiarizado/a	5	19%
Nada familiarizado/a	0	0%
Total	26	100%
¿Ha recibido capacitación específica sobre la gestión interesados en el contexto de proyectos públicos?	X	%
No, no ha recibido capacitación específica	10	42%
Sí, capacitación completa y actualizada	5	19%
Sí, pero requiere actualización	11	39%
Total	26	100%
¿Cuál es su rango de edad?	X	%
De 30 a 45 años	11	42%
De 46 a 60 años	8	31%
Mayor a 60 años	5	19%
Menor de 30 años	2	8%
Total	26	100%
¿Cuál es su género?	X	%
Hombre	10	38%
Mujer	16	62%
Total	26	100%

Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Análisis de datos:

- El indicador de antigüedad en el Ministerio del Trabajo se considera positivo puesto que más de la mitad de las personas llevan entre 6 y 10 años o más en la entidad; esto beneficia no solo el conocimiento estratégico y de política pública que se requiere para adelantar la gestión de los proyectos de mejora manera, sino que abre las puertas a oportunidades de mejorar los procedimientos actuales de gestión, integrando, en la MGA, mejores prácticas en la búsqueda de proyectos con mejores resultados.
- En cuanto al esquema de formulación de proyectos públicos utilizado actualmente, (MGA), si bien el 80 % de las personas que responden a la encuesta afirman estar familiarizados con

el esquema de formulación bajo la MGA, existen 5 personas que se consideran poco familiarizados. Valdría la pena reforzar en los equipos globales de proyecto el conocimiento que se tiene sobre la Metodología, a fin de facilitar la integración de otro tipo de estándares que puedan mejorar la gestión.

- Los resultados de esta pregunta no son del todo coincidentes con los de la pregunta anterior puesto que una capacitación constante y rigurosa será la base para comprender de manera permanente los lineamientos de formulación bajo la metodología actual, así como los parámetros y orientación que brinda el Departamento Nacional de Planeación a través de la Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo.
- Cerca del 80 % de las personas encuestadas no han recibido capacitación o requieren actualización, esto constituye en una oportunidad pues, con la propuesta metodológica planteada en el presente trabajo, podrían implementarse buenas prácticas de gestión de conocimiento, comunicación en equipo y lecciones aprendidas que mejoren este indicador.
- Los grupos de edad dentro de las personas que gestionan los proyectos en el Ministerio del Trabajo son amplios y esto debe tenerse en cuenta como recordatorio de que los públicos internos también se consideran interesados; yendo más allá, es con este público con quién se deben hacer los primeros esfuerzos de gestión de los interesados a fin de mitigar inconvenientes.

Tabla 25

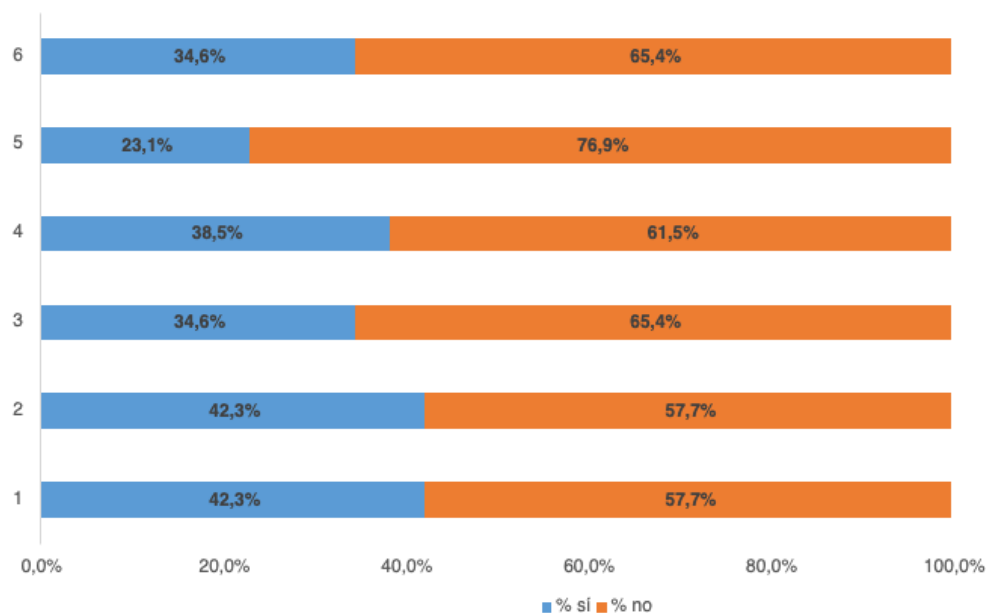
Resultados para las preguntas relacionadas con instrumentos utilizados para la gestión de interesados

Descriptor	SI	%	NO	%
1- Tablas de identificación y categorización de los interesados.	11	42,3%	15	57,7%
2- Matrices de análisis.	11	42,3%	15	57,7%
3- Matrices de comunicación.	9	34,6%	17	65,4%
4- Encuestas de satisfacción.	10	38,5%	16	61,5%
5- Modelos de lecciones aprendidas.	6	23,1%	20	76,9%
6- Otras (en la siguiente pregunta, indique cuál o cuáles)	9	34,6%	17	65,4%
Total	26			100%

Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Figura 15

Distribución de uso de instrumentos de gestión de interesados



Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Análisis de datos

- Se evidencia un conocimiento amplio sobre instrumentos o herramientas para la gestión de las partes interesadas, no sólo para la formulación, sino para procesos como el de cierre, teniendo en cuenta que se realizan encuestas de satisfacción.
- Conforme a la revisión bibliográfica presentada, la gestión de los interesados es un proceso constante de varias fases en el que la información debe ir más allá del cumplimiento de un requisito; en este orden de ideas se considera importante integrar este tipo de herramientas en la gestión operativas de los proyectos.

Tabla 26

Resultados para las preguntas relacionadas con los canales de gestión de interesados.

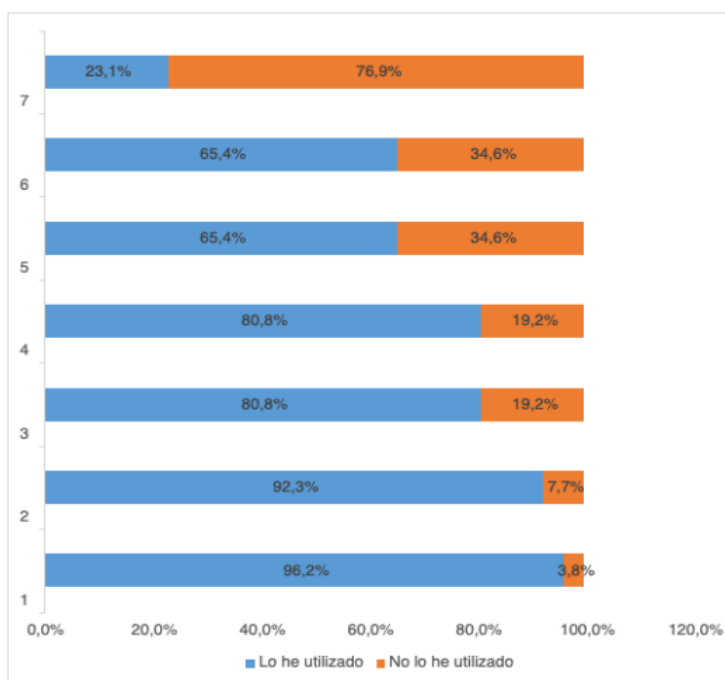
Descriptor	SI	%	NO	%
Correo electrónico corporativo.	25	96,2%	1	3,8%
Reuniones virtuales.	24	92,3%	2	7,7%
Reuniones presenciales.	21	80,8%	5	19,2%

Llamadas telefónicas.	21	80,8%	5	19,2%
Entrevistas individuales.	17	65,4%	9	34,6%
Mensajes por WhatsApp, Telegram o redes sociales.	17	65,4%	9	34,6%
Otros	6	23,1%	20	76,9%
Total	26			100%

Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Figura 16

Resultados para las preguntas relacionadas con los canales de gestión de interesados.



Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Análisis de datos

- Se evidencia un alto uso de canales formales y semiformales en la gestión de la comunicación con los interesados de los proyectos del Ministerio del Trabajo. Este ítem puede ser positivo, teniendo en cuenta que son mecanismos que permiten retomar mensajes entregados mediante escritos o actas.
- Aquí la oportunidad consiste más en implementar canales poco convencionales que no permitan la pérdida de rigurosidad, más sí que brinden cercanía y percepción de presencia constante entre los grupos de interesados.

Tabla 27

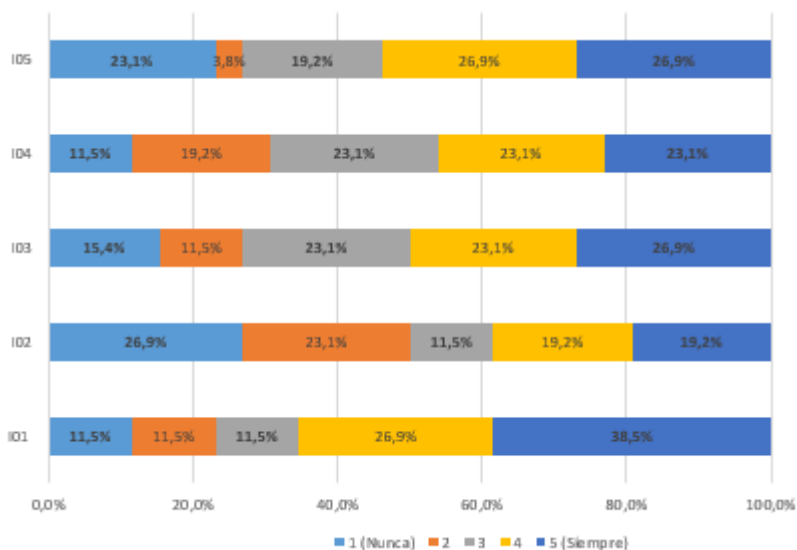
Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Identificación de interesados

Descriptor	X					Total
	1 (Nunca)	2	3	4	5 (Siempre)	
I01 ¿Se cuenta con una(s) herramienta(s) que permita(n) la identificación efectiva de los interesados en los proyectos?	3 11,5%	3 11,5%	3 11,5%	7 26,9%	10 38,5%	26 100%
I02 ¿Existe un procedimiento establecido para actualizar y revisar periódicamente la lista de grupos de interés identificados?	7 26,9%	6 23,1%	3 11,5%	5 19,2%	5 19,2%	26 100%
I03 ¿La identificación de interesados incluye los del nivel interno y externo?	4 15,4%	3 11,5%	6 23,1%	6 23,1%	7 26,9%	26 100%
I04 ¿Se elabora una descripción detallada de cada una de las partes interesadas identificadas?	3 11,5%	5 19,2%	6 23,1%	6 23,1%	6 23,1%	26 100%
I05 ¿Se establecen roles y responsabilidades para cada parte interesada identificada?	6 23,1%	1 3,8%	5 19,2%	7 26,9%	7 26,9%	26 100%

Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Figura 17

Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Identificación de interesados



Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Análisis de datos:

- Un 38,5% de los encuestados afirma que siempre se cuenta con herramientas efectivas para identificar a los interesados, mientras que un 34,5% (sumando las respuestas de "1", "2" y "3") indican que no siempre están disponibles o no se usan de manera consistente. Esto sugiere que, aunque hay una proporción significativa que reconoce la existencia de herramientas, todavía hay margen para mejorar la implementación y el uso generalizado de estas herramientas.
- Un 26,9% de los encuestados indica que nunca se cuenta con un procedimiento establecido para actualizar y revisar periódicamente la lista de grupos de interés, y un 23,1% dice que casi nunca existe dicho procedimiento. Esto revela una clara deficiencia en la actualización continua de la lista de interesados, lo que puede afectar la precisión y relevancia de la gestión de estos grupos.
- Un 26,9% de los encuestados señala que siempre se incluyen interesados tanto internos como externos, mientras que un 26,9% (sumando las respuestas de "1" y "2") indica que esto casi nunca o nunca se hace. La inclusión equilibrada de interesados internos y externos es fundamental para una visión completa y adecuada de todos los grupos de interés, y esta variabilidad en las respuestas sugiere una inconsistencia en la aplicación de esta práctica.
- Un 23,1% de los encuestados afirma que siempre se elabora una descripción detallada de cada parte interesada, mientras que otro 30,7% (sumando las respuestas de "1" y "2") indica que esto casi nunca o nunca se hace. La falta de una descripción detallada puede limitar la

capacidad del equipo de proyecto para entender y gestionar las expectativas y necesidades de las partes interesadas de manera efectiva.

- Un 26,9% de los encuestados dice que siempre se establecen roles y responsabilidades para cada parte interesada identificada, mientras que un 23,1% indica que nunca se hace. Establecer roles y responsabilidades claros es crucial para una gestión eficaz de los interesados, y la falta de consistencia en esta práctica puede llevar a malentendidos y una gestión ineficiente. En el estándar del PRINCE2, por ejemplo, se menciona que todos sus proyectos deben tener una junta, denominada “Project Board”, que consiste en una serie de roles con responsabilidades. Entendiendo la naturaleza y características de los equipos de trabajo en el Ministerio, es aplicable el principio de este estándar, en el que los roles se pueden combinar, salvo algunas excepciones, teniendo en cuenta procurar por no generar conflictos en las responsabilidades. En cualquier caso, el estándar provee descripciones detalladas que deben ajustarse a la realidad de cada proyecto.
- La escala de calificación sobre esta pregunta muestra que en el Ministerio del Trabajo sí existen herramientas para la identificación de los interesados, bajo descripciones completas a nivel de públicos internos y externos. El Departamento Nacional de Planeación ha socializado una metodología similar a la del Marco Lógico para la construcción de estos insumos y de allí que, al inicio de los proyectos se elaboren estos mapeos.
- Es importante mencionar que, si bien se elaboran mapeos iniciales, no existen procedimientos o lineamientos que indiquen la revisión y actualización de esta documentación; de igual forma, se deben estimar claramente los roles y responsabilidades de los públicos que apliquen de tal manera que haya claridades al respecto de la gestión de otros grupos de interesados, así como de tareas puntuales del proyecto.

Tabla 28

Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Análisis de interesados

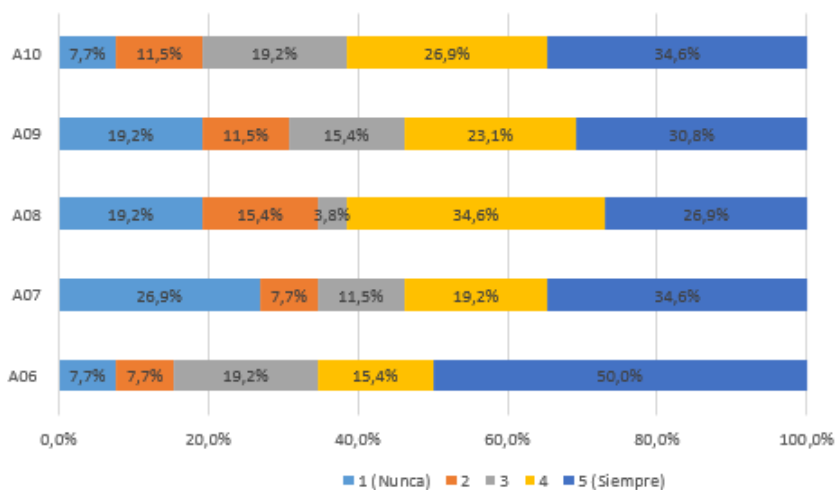
Descriptor	X					Total
	1 (Nunca)	2	3	4	5 (Siempre)	
A06 ¿Se tomaron en cuenta las necesidades de estos interesados en función de las actividades del proyecto?	2 7,7%	2 7,7%	5 19,2%	4 15,4%	13 50,0%	26 100%
A07 ¿Se cuenta con matriz(ces) o instrumento(s) para identificar el interés,	7	2	3	5	9	26

	poder y relación de los interesados en el proyecto?	26,9%	7,7%	11,5%	19,2%	34,6%	100%
A08	¿Se socializa(n) o comparte(n) el(los) resultado(s) de la(s) matriz(ces) o instrumento(s) de análisis de grupos de interés con los integrantes del equipo de proyecto?	5	4	1	9	7	26
		19,2%	15,4%	3,8%	34,6%	26,9%	100%
A09	¿Se toma en consideración el nivel de influencia que tienen los interesados sobre el proyecto al gestionar las relaciones y tomar decisiones?	5	3	4	6	8	26
		19,2%	11,5%	15,4%	23,1%	30,8%	100%
A10	¿Se definen categorías (como entidades públicas, entidades privadas, ciudadanía, entre otros) a los interesados a partir de los análisis obtenidos sobre estos?	2	3	5	7	9	26
		7,7%	11,5%	19,2%	26,9%	34,6%	100%

Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Figura 18

Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Análisis de interesados



Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Análisis de datos:

- Un 34,6% afirma que siempre se cuenta con matrices o instrumentos para identificar el interés, poder y relación de los interesados. Sin embargo, un 26,9% (el grupo más grande después de los que respondieron 5) considera que nunca se cuenta con estas herramientas. Esto indica una falta de consistencia en el uso de instrumentos para el análisis de interesados, lo cual podría afectar negativamente la gestión de proyectos.

- Aquí, un 34,6% de los encuestados indica que casi siempre se comparten los resultados del análisis de interesados con el equipo de proyecto, y un 26,9% afirma que siempre se hace. No obstante, un 19,2% indica que nunca se socializan estos resultados y un 15,4% que casi nunca se hace. Esto muestra que hay una práctica relativamente común de compartir estos resultados, aunque existe una porción significativa que no lo hace, lo cual podría limitar el conocimiento de los grupos de interés y la efectividad de la comunicación dentro del equipo de proyecto.
- El 30,8% de los encuestados señala que siempre se considera el nivel de influencia de los interesados al gestionar relaciones y tomar decisiones, mientras que un 23,1% indica que se hace casi siempre. Sin embargo, un 19,2% dice que nunca se toma en cuenta y un 11,5% que casi nunca se hace. Esta distribución sugiere que, aunque una proporción significativa de los encuestados reconoce la consideración del nivel de influencia de los interesados, hay un grupo considerable que no percibe esta práctica, lo cual puede indicar una inconsistencia en la gestión de la influencia de los interesados.
- Un 34,6% de los encuestados indica que siempre se definen categorías de interesados basadas en los análisis, y un 26,9% que se hace casi siempre. Sin embargo, un 19,2% afirma que esto nunca o casi nunca se hace. Esto sugiere que, aunque la mayoría ve una práctica consistente de categorización de interesados, hay una porción que no percibe esto con la misma regularidad.
- Los resultados indican una variabilidad significativa en la percepción y práctica del análisis de interesados dentro del Ministerio del Trabajo. Si bien hay aspectos donde se nota un desempeño relativamente fuerte (por ejemplo, la consideración de las necesidades de los interesados y la definición de categorías), existen otros aspectos donde la percepción de consistencia es menor (como la existencia y uso de matrices de análisis y la socialización de sus resultados).
- Los resultados muestran un nivel de análisis positivo, coincidente con lo planteado por Eskerod et al. (2013), quien afirma que la gestión de los interesados consiste en el análisis de su conducta mediante la información requerida y en los resultados de este análisis para interactuar con estos de manera activa y propositiva. Ahora bien, en la “Estrategia de cinco pasos” para la gestión de interesados, propuesta por el PMBOK en su séptima edición (PMI, 2021), se estima que este análisis y comprensión deben darse de manera continua, debido a que los interesados pueden cambiar constantemente; esta última consideración no se evidencia, por ejemplo, en las respuestas obtenidas para la variable de “Identificación”.

- La mitad de los encuestados (50%) considera que las necesidades de los interesados son siempre tomadas en cuenta en función de las actividades del proyecto, lo cual es un indicador positivo de la consideración de estas necesidades. Sin embargo, un 15,4% indica que esto casi siempre se hace, y un 15,4% en total (sumando los que respondieron 1 y 2) considera que esto casi nunca o nunca se hace. Esto sugiere que, aunque la mayoría percibe una atención adecuada a las necesidades de los interesados, hay una minoría significativa que percibe deficiencias en este aspecto.

Tabla 29

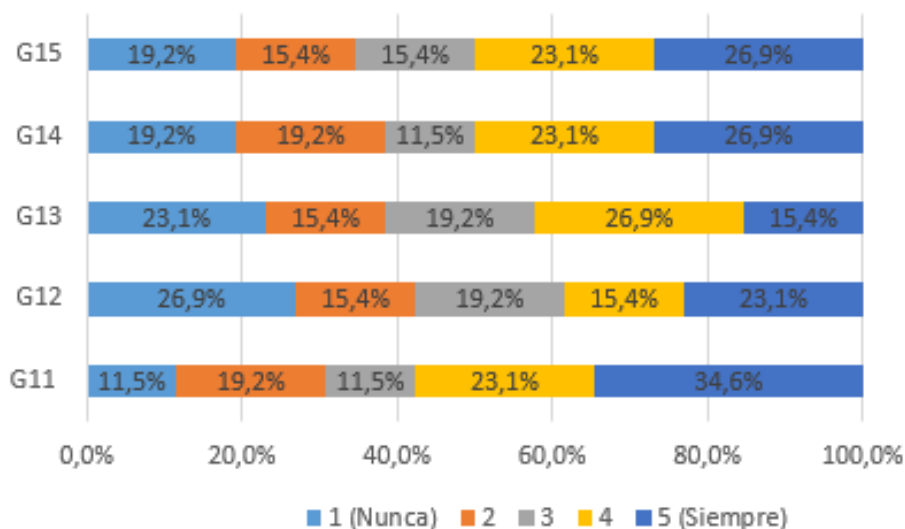
Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Gestión de interesados

Descriptor	X					Total
	1 (Nunca)	2	3	4	5 (Siempre)	
G11 ¿Se realizan reuniones periódicas con interesados con el fin de conocer su posición sobre el proyecto?	3 11,5%	5 19,2%	3 11,5%	6 23,1%	9 34,6%	26 100%
G12 ¿Se utilizan herramientas como las matrices de flujo y nivel de comunicación para visualizar y gestionar eficazmente las interacciones y la información entre los interesados en el proyecto?	7 26,9%	4 15,4%	5 19,2%	4 15,4%	6 23,1%	26 100%
G13 ¿Se crea un plan de involucramiento de interesados en función de los proyectos?	6 23,1%	4 15,4%	5 19,2%	7 26,9%	4 15,4%	26 100%
G14 ¿Se estiman momentos clave de interacción a partir de los análisis hechos a los interesados?	5 19,2%	5 19,2%	3 11,5%	6 23,1%	7 26,9%	26 100%
G15 ¿Se establece una comunicación apropiada con los grupos de interesados según los resultados del análisis?	5 19,2%	4 15,4%	4 15,4%	6 23,1%	7 26,9%	26 100%

Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Figura 19

Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Gestión de interesados



Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Análisis de datos:

- El 34,6% de los encuestados indica que siempre se realizan reuniones periódicas con los interesados para conocer su posición sobre el proyecto, y un 23,1% afirma que estas reuniones se realizan con frecuencia (casi siempre). Sin embargo, un 11,5% considera que estas reuniones nunca se llevan a cabo y un 19,2% que casi nunca se realizan. Esto sugiere que, aunque hay una práctica considerable de reuniones periódicas, existe un porcentaje significativo que no las percibe de manera regular, lo cual puede afectar la comunicación y el alineamiento de expectativas con los interesados.
- Un 23,1% de los encuestados afirma que siempre se utilizan herramientas como matrices de flujo y nivel de comunicación para gestionar las interacciones y la información entre los interesados, mientras que un 26,9% indica que nunca se utilizan estas herramientas. Esto muestra una notable inconsistencia en el uso de herramientas de gestión de comunicación, lo cual puede llevar a una gestión ineficaz de las interacciones y la información. El PMD Pro, al igual que las directrices del marco de trabajo del COBIT, por ejemplo, recomiendan un enfoque participativo en el que se deben elaborar matrices de este tipo como insumo para la elaboración del plan de gestión y registro de las comunicaciones.
- Un 26,9% de los encuestados afirma que se crea con frecuencia (casi siempre) un plan de involucramiento de interesados, mientras que un 23,1% considera que nunca se crea tal plan. La distribución de respuestas aquí sugiere una práctica inconsistente en la planificación del involucramiento de los interesados, lo cual es crucial para la gestión efectiva de estos.

- Un 26,9% de los encuestados indica que siempre se estiman momentos clave de interacción basados en el análisis de los interesados, y un 23,1% dice que esto se casi siempre. Sin embargo, un 19,2% indica que nunca se estiman estos momentos y otro 19,2% que casi nunca se hace. Esto sugiere que, aunque hay una práctica apreciable de estimación de momentos clave, también hay una notable falta de consistencia en esta práctica. Un punto coincidente en términos de gestión de interesados, dentro de los enfoques de gestión de interesados abordados en este trabajo es la comunicación, efectiva, directa y concertada; deben comunicarse las responsabilidades de cada parte (interna o externa, cuando aplique), según el ISO-21500; debe sostenerse el nivel de comunicación de manera efectiva y eficiente, a fin de alcanzar el involucramiento, como se menciona en el PMBOK (Project Management Institute, 2021), para el PRINCE2, la gestión de las comunicaciones debe describir la forma y frecuencia de la comunicación entre las partes para la toma de decisiones, para la entrega de información y para el escalamiento, cuando sea necesario.
- Un 26,9% de los encuestados afirma que siempre se establece una comunicación apropiada con los grupos de interesados según los resultados del análisis, y un 23,1% que esto se hace frecuentemente (casi siempre). No obstante, un 19,2% indica que nunca se establece dicha comunicación y un 15,4% que casi nunca se hace. Esto resalta una inconsistencia en la implementación de una comunicación adecuada basada en el análisis de interesados.
- Los resultados reflejan una variabilidad significativa en la gestión de interesados dentro del Ministerio del Trabajo. Aunque hay prácticas establecidas en ciertos aspectos, como la realización de reuniones periódicas y la estimación de momentos clave de interacción, existe una falta de consistencia notable en otras áreas críticas como el uso de herramientas de comunicación y la planificación de involucramiento.
- Lo que arroja este ítem encajan en los enfoques de comunicación y compromiso que menciona el PRINCE2, donde es el gestor del proyecto el encargado de la documentación de la gestión de las comunicaciones durante la fase de inicio del proyecto. También es importante revisar y actualizar este enfoque de gestión en cada parte del proyecto para asegurar que aún se incluyen a los interesados clave; esto debe hacerse incluso cuando el proyecto se cierre o finalice. Lo anterior facilita el compromiso de los interesados a través del establecimiento de flujos de comunicación.

Tabla 30

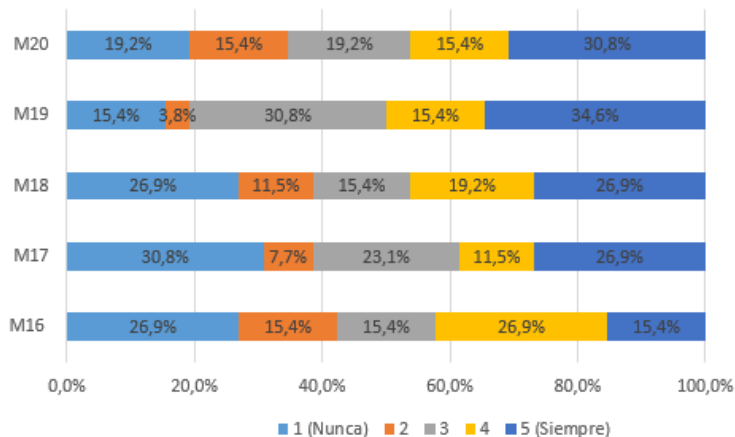
Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Monitoreo de interesados

	Descriptor	X					Total
		1 (Nunca)	2	3	4	5 (Siempre)	
M16	¿Se cuenta con procedimiento(s) que garanticen el cumplimiento de lo indicado en la(s) herramienta(s) de gestión de interesados?	7 26,9%	4 15,4%	4 15,4%	7 26,9%	4 15,4%	26 100%
M17	¿Se revisan periódicamente los planes de comunicación diseñados para la gestión de interesados?	8 30,8%	2 7,7%	6 23,1%	3 11,5%	7 26,9%	26 100%
M18	¿Se cuenta con herramientas para la recepción de información y percepciones por parte de los interesados?	7 26,9%	3 11,5%	4 15,4%	5 19,2%	7 26,9%	26 100%
M19	Cuando el proyecto debe ajustarse en términos de riesgos, alcance, costo o tiempo, ¿se revisa la identificación inicial de interesados y ajusta de ser necesario?	4 15,4%	1 3,8%	8 30,8%	4 15,4%	9 34,6%	26 100%
M20	¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de roles y responsabilidades asignados?	5 19,2%	4 15,4%	5 19,2%	4 15,4%	8 30,8%	26 100%

Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Figura 20

Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Monitoreo de interesados



Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Análisis de datos:

- Un 26,9% de los encuestados indica que casi siempre cuentan con procedimientos que garantizan el cumplimiento de lo indicado en las herramientas de gestión de interesados. Pero un 26,9 % señala que nunca existen dichos procedimientos, lo que revela una notable inconsistencia. Esta inconsistencia puede afectar la efectividad de la gestión de interesados si no se asegura que todos los proyectos sigan estos procedimientos de manera uniforme.
- Un 26,9% de los encuestados afirma que los planes de comunicación diseñados para la gestión de interesados se revisan periódicamente, mientras que un 30,8% dice que nunca se revisan. Este dato es preocupante, ya que la revisión periódica de los planes de comunicación es crucial para ajustar estrategias y asegurar la alineación con los intereses y expectativas de los interesados.
- Un 26,9% de los encuestados señala que siempre se cuenta con herramientas para la recepción de información y percepciones por parte de los interesados, y otro 26,9% indica que nunca se dispone de estas herramientas. Esto indica una falta de consistencia en la utilización de herramientas para recopilar feedback de los interesados, lo cual es esencial para una gestión proactiva y reactiva de sus necesidades y expectativas.
- Un 34,6% de los encuestados indica que siempre se revisa la identificación de interesados y se ajusta cuando el proyecto debe modificarse en términos de riesgos, alcance, costo o tiempo. Sin embargo, un 15,4% señala que esto nunca se hace y un 30,8% que solo se hace algunas veces. Este resultado sugiere que, aunque hay una práctica apreciable de revisión, aún existen proyectos donde este proceso no se realiza de manera consistente, lo cual puede impactar negativamente en la adecuación de la gestión de interesados cuando hay cambios.
- Un 30,8% de los encuestados afirma que siempre se revisa periódicamente el cumplimiento de roles y responsabilidades asignados, mientras que un 19,2% considera que esto nunca se revisa y otro 15,4% que casi nunca se hace. Este resultado indica que, aunque hay una práctica establecida para la revisión, aún existen inconsistencias significativas en su implementación.
- Los resultados reflejan una considerable variabilidad en las prácticas de monitoreo de interesados dentro del Ministerio del Trabajo. Aunque hay ciertos aspectos donde se perciben buenas prácticas, como la revisión de la identificación de interesados y gestionar sus cambios y el cumplimiento de roles y responsabilidades, existen áreas críticas donde la inconsistencia es notable, como en la revisión periódica de planes de comunicación y la utilización de herramientas para la recepción de información.

La Metodología General Ajustada (MGA) incluye un componente complejo en la fase de formulación. No obstante, los mecanismos de monitoreo, puntualmente en términos de interesados pueden parecer insuficientes, a la luz de los resultados de esta variable, así como a la de las buenas prácticas de los enfoques de gestión de interesados consultados para el presente trabajo. Para el estándar del PMBOK en su séptima edición, este es el quinto paso dentro de su estrategia de gestión y para ello se debe mantener una conversación que sirva para estimar su satisfacción con los entregables del proyecto y con el rumbo que este ha tomado; incluso, presenta modelos y artefactos para el involucramiento y para la información de calidad.

Tabla 31

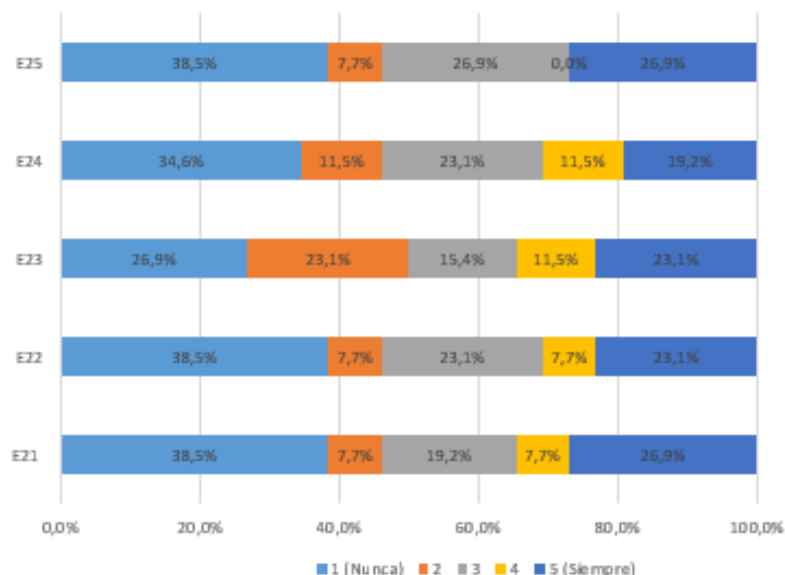
Resultados para las preguntas asociadas a la variable: Evaluación de interesados

Descriptor	X					Total
	1 (Nunca)	2	3	4	5 (Siempre)	
E21 ¿Se tienen instrumentos de medición de la satisfacción de los interesados?	10 38,5%	2 7,7%	5 19,2%	2 7,7%	7 26,9%	26 100%
E22 ¿Se aplican instrumentos de medición de la satisfacción de los interesados durante el proyecto?	10 38,5%	2 7,7%	6 23,1%	2 7,7%	6 23,1%	26 100%
E23 ¿Se tienen en cuenta (como lecciones aprendidas) las evaluaciones de los interesados en la formulación de nuevos proyectos con características similares?	7 26,9%	6 23,1%	4 15,4%	3 11,5%	6 23,1%	26 100%
E24 ¿Se socializan los resultados de las evaluaciones de satisfacción con los integrantes del equipo necesarios para su gestión?	9 34,6%	3 11,5%	6 23,1%	3 11,5%	5 19,2%	26 100%
E25 ¿Se cuenta con procedimientos para la gestión de las lecciones aprendidas e información recibida por parte de los interesados?	10 38,5%	2 7,7%	7 26,9%	0 0,0%	7 26,9%	26 100%

Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Figura 21

Resultados para las preguntas asociadas a la variable: *Evaluación de interesados*



Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Análisis de datos

- Un 26,9% de los encuestados indica que siempre se tienen instrumentos para medir la satisfacción de los interesados, mientras que un significativo 38,5% señala que nunca se disponen de estos instrumentos. Esta diferencia sugiere una inconsistencia en la disponibilidad de herramientas cruciales para evaluar la satisfacción de los interesados, lo cual puede impactar negativamente la capacidad de gestionar y mejorar las relaciones con los interesados.
- Un 23,1% de los encuestados afirma que siempre se aplican instrumentos de medición de la satisfacción durante el proyecto, mientras que otro 38,5% dice que nunca se aplican. Esta inconsistencia es preocupante, ya que la evaluación continua de la satisfacción de los interesados es esencial para realizar ajustes oportunos y mejorar la gestión del proyecto. El asunto de la satisfacción se aborda y recomienda con propiedad en las metodologías ágiles, pues, en términos del cliente, es la más alta prioridad, además contribuye al éxito de los proyectos. Para el PMBOK, se mencionan puntualmente las encuestas de satisfacción y la comunicación constante como herramientas para mejorar la satisfacción de los interesados.
- Un 23,1% de los encuestados indica que siempre se tienen en cuenta las evaluaciones de los interesados en las lecciones aprendidas para la formulación de nuevos proyectos, mientras que un 26,9% dice que esto nunca se hace y un 23,1% que casi nunca se considera.

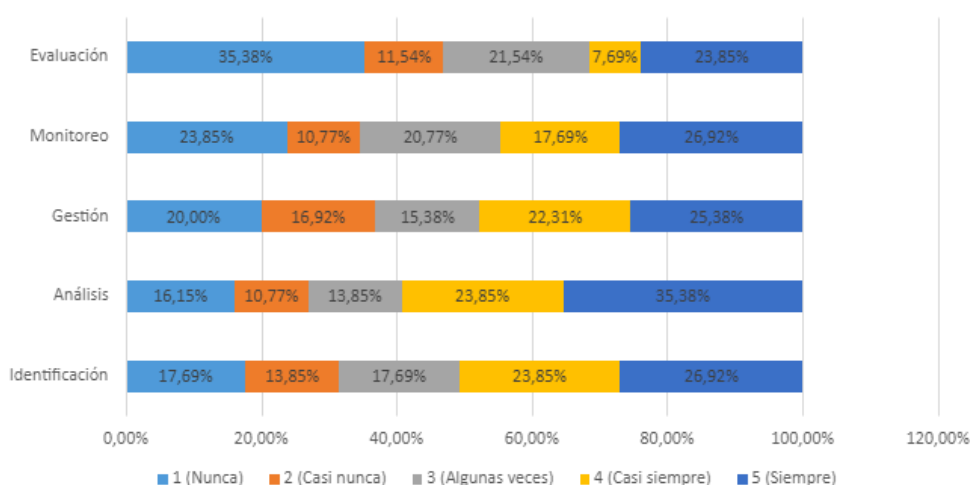
Esto sugiere que, aunque existe una práctica de incorporar lecciones aprendidas, no es lo suficientemente consistente, lo cual limita el potencial de mejora continua en la gestión de proyectos similares.

- Un 19,2% de los encuestados señala que siempre se socializan los resultados de las evaluaciones de satisfacción con los integrantes del equipo necesarios para su gestión, mientras que un 34,6% dice que nunca se socializan. Este dato revela una falta de comunicación interna, lo cual puede impedir que el equipo de proyecto responda de manera efectiva a los feedback de los interesados.
- Un 26,9% de los encuestados indica que siempre se cuenta con procedimientos para la gestión de las lecciones aprendidas e información recibida por parte de los interesados, mientras que un 38,5% dice que nunca existen dichos procedimientos. La falta de procedimientos claros y consistentes limita la capacidad del ministerio para aprender de experiencias anteriores y mejorar en proyectos futuros.
- Los resultados indican una considerable variabilidad en las prácticas relacionadas con la evaluación de interesados en el Ministerio del Trabajo. Aunque existen buenas prácticas en ciertos aspectos, como la existencia de algunos instrumentos de medición y la consideración de lecciones aprendidas, hay áreas críticas donde la inconsistencia es notable, como en la aplicación de instrumentos de medición de satisfacción durante el proyecto y la socialización de resultados.
- Si bien, la MGA presenta un enfoque fortalecido en términos de evaluación de proyectos, dicho componente se estima principalmente en términos de la formulación para tomar la decisión de realizar o no el proyecto, no obstante, al menos en cuanto a los interesados, se evidencia una necesidad de fortalecer la revisión de la satisfacción de estos. Ahora bien, es el PMBOK en su séptima edición el enfoque que más hace énfasis en este abordaje de evaluación del involucramiento de los interesados; el PMD Pro también menciona la recopilación de las lecciones aprendidas y de los resultados de la evaluación.
- Los resultados de la evaluación de los grupos de interés no deben quedarse en el cumplimiento de requisitos, sino que deben socializarse y compartirse a las partes que apliquen, pues en diferentes enfoques, como el del PMD Pro, forman parte de fases de inicio y cierre de los proyectos.

Tabla 32*Promedio de los resultados por variable*

Descriptor	X					Total
	1 (Nunca)	2	3	4	5 (Siempre)	
Identificación	17,69%	13,85%	17,69%	23,85%	26,92%	100%
Análisis	16,15%	10,77%	13,85%	23,85%	35,38%	100%
Gestión	20,00%	16,92%	15,38%	22,31%	25,38%	100%
Monitoreo	23,85%	10,77%	20,77%	17,69%	26,92%	100%
Evaluación	35,38%	11,54%	21,54%	7,69%	23,85%	100%

Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Figura 22*Promedio de los resultados por variable*

Nota: elaboración propia a partir de los resultados del instrumento aplicado.

Análisis de datos

- A partir del gráfico, se puede concluir que las variables más sólidas en la gestión de los interesados, de cara a los hallazgos en marco de referencia, son las de **“Identificación”** y **“Análisis”**, con un promedio de respuestas asociadas a “Siempre y “Casi siempre”, de 50,77% y 59,23%, respectivamente. Este desempeño se debe al conocimiento y aplicación

de la Metodología General Ajustada – MGA, que establece directrices específicas para estas dos variables, mediante la elaboración de una hoja inicial de reconocimiento de participantes, que es requisito para el cargue de la aplicación en el sistema virtual.

- En contraste, las variables con menor calificación son las de **“Evaluación”** (68,46%), **“Monitoreo”** (55,38%) y **“Gestión”** (52,31%). Estos porcentajes reflejan el promedio de respuestas calificadas como "nunca", "casi nunca" y "algunas veces". Los resultados sugieren que hay oportunidades para mejorar en estas áreas, lo que podría fortalecer la gestión general de los interesados en los proyectos de inversión de la entidad.
- Estos hallazgos son coincidentes con las fortalezas previamente mencionadas sobre la MGA, metodología en la que se hace mucho énfasis en las etapas iniciales, sin embargo, no se identifica un mecanismo de seguimiento y gestión completa de los interesados durante todo el ciclo de vida del proyecto.
- Vale la pena, destacar entonces la importancia de generar herramientas complementarias a las que son propias de la MGA, de tal manera que se establezca un camino que permita comprender y apropiarse de la importancia de la gestión de interesados, de manera transversal, en todos los niveles del Ministerio del Trabajo.

8. Propuesta Metodológica para la Gestión de Interesados

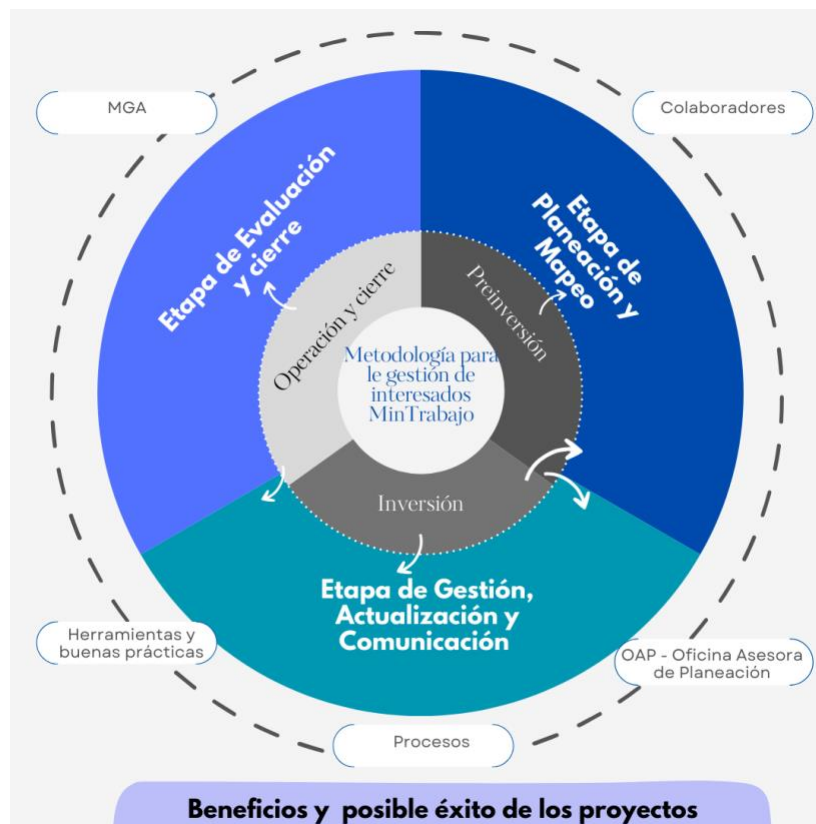
Con base en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de diagnóstico interno, adicional al análisis externo, se identifican las oportunidades de mejora que se describen a continuación y que constituyen la base para establecer la Propuesta Metodológica para la gestión de interesados en los proyectos públicos formulados por el Ministerio del Trabajo de Colombia:

- El instrumento que utiliza el Ministerio del Trabajo para la identificación de los interesados es básico, y se utiliza especialmente para cumplir con los requisitos del aplicativo de la MGA. Se identifica que este artefacto es susceptible de mejora para que vaya más allá de un requisito.
- La Propuesta Metodológica debe enfocarse en fortalecer las variables de gestión, monitoreo y evaluación de los interesados de los proyectos del Ministerio del Trabajo, pues son las variables con calificaciones medias o bajas.
- La MGA, al ser la guía de los proyectos del Ministerio del Trabajo, carece de artefactos o instrumentos que permitan gestionar y hacer seguimiento a los grupos de interés adecuadamente, y cerrar eficazmente las relaciones o sinergias generadas.
- La MGA, que es la metodología que actualmente usa el Ministerio del Trabajo para la gestión de sus proyectos, carece de un procedimiento documentado que proporcione claridad sobre la gestión completa de los interesados en los proyectos. Con ello, conforme a los resultados variados en el instrumento, se observa que cada miembro del equipo interpreta, según su propio conocimiento, la manera correcta de manejar este aspecto.
- Las personas que participaron en el análisis interno son conscientes de que, según la MGA, no hay claridad sobre cuándo deben involucrar a los interesados y cómo gestionarlos.

Con estos hallazgos, que se traducen en oportunidades de mejora, se elaboró la propuesta, que permite fortalecer las variables de gestión, monitoreo y cierre de los interesados, sin descuidar los principios de la MGA, y manteniendo características propias del Ministerio del Trabajo, como se presenta en la figura 15.

Figura 23

Esquema metodológico para la gestión de interesados Mintrabajo



Nota. Elaboración propia a partir de las normas PMBOK y MGA.

La parte central del modelo tiene una relación directa con las fases establecidas en la Metodología General Ajustada (MGA): Preinversión, Inversión, Operación; esto con el fin de implementar mejoras sobre el trabajo actual de los equipos gestores de proyectos en el Ministerio, sin que implique actividades adicionales a las que se realizan hoy. En la parte externa, consta de tres ciclos o etapas que se realizan durante las mismas etapas de la MGA. Para mayor claridad se explica cada parte del modelo.

- El centro de la metodología

Se refiere al nombre de la propuesta metodológica diseñada para gestionar a los interesados en el Ministerio del Trabajo.

- Base de la metodología

La base de esta metodología está relacionada con las tres fases de la Metodología General Ajustada (MGA): Preinversión; Inversión; Operación y Cierre. Se establece una correlación

directa con las tres etapas de la propuesta metodológica para la gestión de interesados en los proyectos públicos del Ministerio del Trabajo de Colombia.

- Fase de Preinversión de la MGA: se relaciona con la etapa de Planeación y Mapeo del modelo propuesto; además, incluye avances en cuanto a los elementos de Gestión, Actualización y Comunicación de esta nueva metodología de gestión de interesados propuesta para el Ministerio.
- Fase de Inversión de la MGA: tiene una relación directa con la etapa de Gestión, Actualización y Comunicación de la metodología propuesta y elementos de la etapa Planeación y Mapeo para su actualización.
- Fase de Operación y Cierre de la MGA: mantiene una relación con la etapa de Evaluación y Cierre del modelo propuesto. Además, unos elementos para actualizar en el momento de Gestión, Actualización y Comunicación de este modelo.
- Procesos de la metodología
Son las tres etapas de la propuesta metodológica, la cual consiste en:
 - Etapa de Planeación y Mapeo
 - Etapa de Gestión, Actualización y Comunicación
 - Etapa de Evaluación y cierre
- Soporte de la Metodología
Incluye varios elementos que son esenciales para su implementación y operación y no tienen relación con las etapas presentadas:
 - Personas y colaboradores: aquellos que realizan las actividades y procesos necesarios para la gestión de interesados.
 - Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo: este departamento proporciona el conocimiento y las directrices para la operación de la gestión de proyectos en el Ministerio.
 - Procesos: responsables de la gestión de proyectos bajo la Metodología General Ajustada (MGA).
 - Herramientas y buenas prácticas: recursos y enfoques empleados en la gestión de proyectos para asegurar eficacia y eficiencia.
 - Metodología General Ajustada (MGA): la base de la formulación de proyectos en el sector público colombiano, proporcionando el marco estructural para la gestión de proyectos.

Estos componentes trabajan en conjunto para garantizar que la metodología propuesta se aplique de manera coherente y efectiva, permitiendo una gestión integral y bien coordinada de los interesados en los proyectos del Ministerio del Trabajo.

- **Resultado base**

Garantizar los beneficios y posible éxito de los proyectos del Ministerio partiendo de la gestión correcta de los interesados por y para quienes se hacen los proyectos.

En la tabla 24 se relacionan las etapas que componen la Propuesta Metodológica para la Gestión de Interesados en los Proyectos Públicos formulados por el Ministerio del Trabajo de Colombia con su respectiva descripción, actividades, prácticas y herramientas (asociando el artefacto y hoja que corresponde) y, finalmente, responsable(s). Esto permite establecer la operativización del modelo para que sea una realidad en los proyectos del Ministerio del Trabajo de Colombia.

Es importante destacar que se entrega a la Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo el Procedimiento denominado 'Procedimiento Gestión de Interesados en Proyectos de Inversión', junto con un artefacto denominado 'Plan de Gestión de los Interesados', que incluye 7 matrices a diligenciar, agrupadas en 4 hojas principales. El procedimiento, está contenido por la información que se presenta a continuación.

8.1 Procedimiento de Gestión de Interesados en Proyectos de Inversión

Conforme al formato propio para la creación de procedimientos, dispuesto por el Ministerio del Trabajo, se crea este documento que se entrega a la entidad, cuyo contenido explica claramente cómo se emplea el artefacto y en qué consiste el modelo propuesto por el presente trabajo.

8.1.1 Objetivo

Establecer los lineamientos metodológicos para la gestión de los interesados de los proyectos en las etapas de Planeación y Mapeo; Gestión y Comunicación; Evaluación y Cierre, relacionadas en tres momentos, acordes a la Metodología General Ajustada MGA, las cuales son pre-inversión, inversión, operación y cierre. Para asegurar su compromiso y minimizar los riesgos asociados a sus expectativas y necesidades.

8.1.2 Alcance

Este procedimiento aplica desde la identificación y análisis de los interesados, pasando por la gestión y el seguimiento hasta la evaluación y socialización de sus niveles de satisfacción y su impacto final en el proyecto, abarcando todas las fases del ciclo de vida del proyecto.

8.1.3 Definiciones

- **Interesado/participante (Stakeholder):** Individuo, grupo u organización que puede afectar, ser afectado o percibir que puede ser afectado por una decisión, actividad o resultado del proyecto.
- **Mapa de Interesados:** Herramienta que se utiliza para identificar a los interesados y sus respectivos intereses, influencia y expectativas en el proyecto.
- **Plan de Gestión de Interesados:** Documento que describe las estrategias y acciones para interactuar eficazmente con los interesados del proyecto.
- **Matriz de Evaluación de Interesados:** Instrumento para evaluar y categorizar a los interesados según su poder, interés, influencia y actitud hacia el proyecto.
- **Metodología General Ajustada (MGA):** La MGA es una metodología sistemática y estructurada diseñada para la formulación, evaluación, y gestión de proyectos de inversión pública en Colombia. Esta metodología permite a las entidades públicas identificar problemas, formular soluciones, y evaluar la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos, garantizando así el uso eficiente de los recursos públicos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos nacionales y sectoriales. La MGA se compone de varias fases: Preinversión (Identificación, Análisis), Inversión (Gestión, Monitoreo), y Operación y Cierre (Evaluación).
- **Oficina Asesora de Planeación (OAP):** La OAP es la unidad dentro del Ministerio del Trabajo responsable de coordinar y supervisar la planificación estratégica y operativa. Sus funciones clave incluyen la revisión y aprobación de proyectos de inversión para asegurar su alineación con las políticas y objetivos estratégicos del ministerio.
- **Actas de Reuniones:** Documentos oficiales que registran las discusiones, decisiones, acuerdos y acciones pendientes surgidas durante las reuniones del proyecto. Las actas de reuniones son esenciales para asegurar la transparencia y la comunicación efectiva entre los interesados y el equipo del proyecto.
- **Herramienta de Análisis de los Interesados:** Instrumento utilizado para identificar, evaluar y clasificar a los interesados del proyecto. Esta herramienta incluye matriz de poder/interés, análisis de influencia e impacto, y clasificación de mapa de interesados. Son fundamentales para entender las expectativas y el nivel de influencia de cada interesado en el proyecto.
- **Matriz de Comunicaciones:** Un documento que detalla los canales, métodos, frecuencias y responsables de las comunicaciones entre los interesados y el equipo del proyecto.

La matriz de comunicaciones asegura que la información relevante se distribuya de manera oportuna y adecuada a todos los interesados.

- **Plan de Gestión de los Interesados:** Un documento que describe cómo se identificará, analizará y gestionará a los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Incluye estrategias específicas para involucrar a los interesados y satisfacer sus necesidades y expectativas.
- **Informes de Monitoreo:** Documentos que detallan el progreso y las actividades realizadas en el proyecto, con un enfoque especial en la gestión de interesados. Los informes de monitoreo ayudan a evaluar la efectividad de las estrategias de gestión de interesados y permiten realizar ajustes necesarios para mejorar el desempeño del proyecto.
- **Evaluación de los Interesados:** Proceso y documento que evalúa el impacto, la influencia y las necesidades de los interesados en el proyecto. La evaluación de los interesados es una actividad continua que permite adaptar las estrategias de gestión a medida que cambian las circunstancias y las expectativas de los interesados.
- **Acta de Cierre de Proyecto de Inversión Pública Gestionado a través de MGA:** Documento oficial que marca la finalización formal de un proyecto de inversión pública gestionado bajo la Metodología General Ajustada (MGA). El acta de cierre incluye un resumen de los logros del proyecto, las lecciones aprendidas, la evaluación final de los interesados, y la documentación de las entregas y resultados obtenidos. Este documento es esencial para la rendición de cuentas y para proporcionar una referencia detallada de la gestión y los resultados del proyecto.

8.1.4 Generalidades del Procedimiento

Para la gestión efectiva de los interesados, se deben seguir los siguientes pasos clave:

Etapas de Planeación y Mapeo.

- Definir los roles y responsabilidades de las y los integrantes del equipo de proyecto.
- Identificar interesados clave, tales como comunidades locales, entidades gubernamentales, ONGs, etc.
- Analizar y clasificar a los interesados según su influencia y nivel de interés (Matriz de Poder-Interés); según sus necesidades y expectativas; teniendo en cuenta su impacto en el proyecto. Documentar los resultados del análisis en un Mapa de Interesados.

- Diseñar un Plan de Gestión de Interesados, gestionar su aprobación y socialización. El plan debe contener las estrategias de comunicación afines, conforme al análisis y clasificación de interesados, de tal manera que se garantice su participación e involucramiento.

Etapa de Gestión, actualización y Comunicación

- Revisar y, de ser necesario, ajustar roles y responsabilidades.
- Actualizar la documentación relacionada con el mapeo de los interesados a la luz de una nueva evaluación de sus necesidades y expectativas.
- Implementar del Plan de Gestión de Interesados.
- Revisar, ajustar y aprobar los cambios que deban realizarse en el Plan de Gestión de Interesados. Esto incluye el ajuste de estrategias de comunicación y participación, así como la socialización de actualizaciones del proyecto con los interesados.
- Monitorear de manera continua las interacciones con los interesados.
- Recolectar y analizar de manera continua la retroalimentación de los interesados.
- Gestionar y resolver los conflictos y gestión de problemas.

Etapa de Evaluación y cierre

- Evaluar la efectividad del Plan de Gestión de Interesados, esto incluye la evaluación final de las estrategias y plan de gestión de los interesados.
- Documentar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

8.1.5 Descripción de las actividades

Fase de Formulación - Etapa de Planeación y Mapeo

No.	Actividad	Responsable	Registro/Documento
1	Definición de roles y responsabilidades.	Gerente del Proyecto Formulador	Modelo de Gestión de interesados – Ruta Maestra. Actas de reuniones.
2	Identificación de interesados clave (comunidades locales, entidades gubernamentales, ONGs, etc.).	Formulador	Modelo de Gestión de interesados - Mapa de interesados. Modelo de Gestión de interesados - Hoja de Participantes Excel MGA.

3	Análisis, clasificación y documentación de los interesados según su influencia y nivel de interés (Matriz de Poder-Interés); necesidades y expectativas.	Gerente del Proyecto Formulador Equipo del Proyecto	Modelo de Gestión de interesados - Mapa de interesados. Actas de reuniones.
4	Diseño, aprobación y socialización de un Plan de Gestión de Interesados: incluye estrategias afines para su participación e involucramiento con matriz de comunicaciones.	Gerente del Proyecto Oficina Asesora de Planeación (OAP)	Modelo de Gestión de interesados - Plan de gestión (Matriz de Comunicaciones). Actas de reuniones.

Fase de Ejecución, Actualización y Seguimiento - Etapa de Gestión y Comunicación

Nro.	Actividad	Responsable	Registro/Documento
5	Revisión y ajuste de roles y responsabilidades.	Gerente del Proyecto y Formulador	Modelo de Gestión de interesados – Ruta Maestra.
6	Actualización del Mapa de Interesados conforme a una nueva evaluación de sus necesidades y expectativas de los interesados.	Formulador y Equipo de proyecto	Modelo de Gestión de interesados - Mapa de interesados ajustado.
7	Implementación, ajuste y aprobación de los cambios que resulten en el Plan de Gestión de Interesados. Esto incluye la implementación y ajuste de las estrategias de comunicación y participación, así como la socialización de las actualizaciones con los interesados.	Formulador Equipo del Proyecto Gerente del Proyecto	Modelo de Gestión de interesados - Plan de gestión (Matriz de Comunicaciones ajustada.) Actas de reuniones.
8	Monitoreo continuo de las interacciones con los interesados.	Gerente del Proyecto y Formulador	Modelo de Gestión de interesados - Plan de gestión (Informe de Monitoreo). Acta de Reuniones.
9	Recolección y análisis de retroalimentación de los interesados.	Equipo del Proyecto	Modelo de Gestión de interesados - Plan de gestión (Evaluación de Interesados). Acta de reuniones.
10	Resolución de conflictos y gestión de problemas.	Gerente del Proyecto y equipo del proyecto	Modelo de Gestión de interesados - Plan de gestión (Informe de Monitoreo) Actas de reunión.

Fase de Cierre - Etapa de Evaluación y Cierre

Nro.	Actividad	Responsable	Registro/Documento
11	Evaluación de la efectividad del Plan de Gestión de Interesados.	Gerente del Proyecto y Oficina Asesora de Planeación (OAP)	Modelo de Gestión de interesados - Plan de gestión (Evaluación de Interesados).
12	Evaluación final a las estrategias y plan de gestión de los interesados.	Gerente del Proyecto y Equipo del proyecto	Modelo de Gestión de interesados - Plan de gestión (Evaluación de Interesados).
13	Documentación de lecciones aprendidas y mejores prácticas.	Gerente del Proyecto	Modelo de Gestión de interesados - Plan de gestión – Lecciones aprendidas.

8.1.6 Puntos de control

La implementación efectiva de la gestión de interesados en los proyectos de inversión pública bajo la metodología MGA (Metodología General Ajustada) requiere la definición clara de los requerimientos técnicos y los puntos de control necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos y la calidad en cada fase del proyecto. A continuación, se presentan los principales requerimientos técnicos y puntos de control, haciendo referencia a las actividades previamente definidas.

Puntos de Control

A continuación, se presentan los principales puntos de control necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos y la calidad en cada fase del proyecto, haciendo referencia a las actividades previamente definidas.

Tabla de puntos de control

Nro. Actividad	Actividad	Punto de Control
1	Definición de roles y responsabilidades	Aprobar roles establecidos en el artefacto Modelo Gestión de Interesados en la Ruta Maestra.
2	Identificación de interesados clave (comunidades locales, entidades gubernamentales, ONGs, etc.). Análisis, clasificación y documentación de los interesados según su influencia y nivel de interés (Matriz de Poder-Interés); necesidades y	Aprobar Mapa de Interesados. Lo que se apruebe en esta hoja, queda diligenciado por defecto en la hoja de "Participantes en el formato MGA".

	expectativas, así como su impacto en el proyecto.	
3	Diseño, aprobación y socialización de un Plan de Gestión de Interesados: incluye estrategias afines para su participación e involucramiento.	Aprobar Plan de Gestión de los Interesados.
4	Revisión y ajuste de roles y responsabilidades	Aprobar nuevas versiones Ruta Maestra.
5	Actualización del Mapa de Interesados conforme a una nueva evaluación de sus necesidades y expectativas de los interesados	Aprobar nuevas versiones Matriz de Mapa de Interesados.
6	Implementación, ajuste y aprobación de los cambios que resulten en el Plan de Gestión de Interesados. Esto incluye la implementación y ajuste de las estrategias de comunicación y participación, así como la socialización de las actualizaciones con los interesados.	Aprobación nuevas versiones Plan de Gestión de los Interesados.
7	Monitoreo continuo de las interacciones con los interesados.	Aprobar Plan de Gestión de los Interesados (Informes de monitoreo y resultados de interesados).
8	Recolección y análisis de retroalimentación de los interesados	Aprobar Plan de Gestión de los Interesados (Matriz de seguimiento y evaluación de interesados).
9	Resolución de conflictos y gestión de problemas	Aprobar Plan de Gestión de los Interesados (Informes de monitoreo y resultados de interesados). (Matriz de comunicaciones).
10	Evaluación de la efectividad del Plan de Gestión de Interesados	Aprobar Actas de reuniones. Aprobar Plan de Gestión de los Interesados (Matriz de seguimiento y evaluación de interesados).
11	Evaluación final a las estrategias y plan de gestión de los interesados.	Aprobar Plan de Gestión de los Interesados (Evaluación de los interesados). Aprobar documentación de lecciones aprendidas y buenas prácticas.
12	Documentación de lecciones aprendidas y mejores prácticas	Aprobar acta de cierre del proyecto. Aprobar documentación de lecciones aprendidas y buenas prácticas.

8.2 Artefacto: Modelo - Gestión de Interesados

A continuación, se describe el contenido del artefacto denominado: Modelo - Gestión de los Interesados', que incluye cinco hojas principales, que se describen a continuación, junto con una figura muestra de cada una de ellas.

H0 – Tablero Maestro de Gestión de Interesados.

Esta hoja contiene el resumen de herramientas a utilizar por cada etapa, según la metodología propuesta y con la relación a las fases de la Metodología General Ajustada (MGA); indica también las actividades mínimas a desarrollar y un espacio para incluir los responsables. Muestra de ello se encuentra en las figuras 17 y 18. Esta hoja del archivo de Excel cuenta con enlaces a las demás hojas que deben diligenciarse.

Figura 24

Muestra de la ruta maestra de gestión en Excel - Descripción

PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN EL MINISTERIO DEL TRABAJO DE COLOMBIA	
RUTA MAESTRA DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	
¿EN QUÉ CONSISTE LA RUTA?	
En esta ruta usted conocerá, en cada etapa qué acciones deben realizarse a fin de adelantar una gestión adecuada de los interesados en los proyectos de inversión pública que adelante el Ministerio del trabajo, a partir del diligenciamiento de las herramientas que se describen a continuación y que se encuentran vinculadas en la parte inferior:	
HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
→ Ruta maestra	Se encuentra ubicada en esta hoja del libro. Es el primer paso, que debe realizarse en las fases de "Preinversión e inversión" de la MGA, que para efectos del presente documento, se define como: "Planeación y mapeo". En esta hoja, únicamente se deben identificar los vínculos a las demás herramientas a diligenciar, según cada fase y completar el campo de "Responsable", según las características y roles del proyecto.
→ Mapa de interesados	Esta herramienta es una tabla que permite la identificación de interesados. Allí se deben diligenciar las columnas "B" a la "J". Con la información allí consignada, este mapa brindará información sobre el tipo de interesado a gestionar, la descripción de esta caracterización y la estrategia base para adelantar el plan de gestión.
→ Plan de gestión	Permite articular las estrategias identificadas en el "Mapa de interesados", para la gestión de aquellos con quienes, por su identificación, se debe mantener una relación y comunicación continua. Esta herramienta está compuesta por unas columnas base para desarrollar el plan y tres (3) hojas complementarias, como insumo para la gestión de las comunicaciones ("Matriz de Comunicaciones") y dos más para el monitoreo de los resultados del plan o posibles cambios en la caracterización de los interesados ("Informe de monitoreo y resultados" y "Matriz de seguimiento a evaluación de los interesados").
→ Lecciones aprendidas y buenas prácticas	Esta herramienta de lecciones aprendidas facilita la documentación de acciones generadas, así como las buenas prácticas, lo cual será de gran utilidad en futuros proyectos para gestionar relaciones y comunicaciones con los interesados. Para su elaboración, se ha adaptado el artefacto diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo,
→ Hoja de participantes Excel MGA	Esta hoja no debe diligenciarse como tal, puesto que los datos se completan de manera automática, a partir de los datos que se registren en la herramienta de "Mapa de interesados". De esta manera se contará con un documento totalmente diligenciado para su posterior cargue en el aplicativo de la MGA.

Nota: elaboración propia.

Figura 25

Muestra de la ruta maestra de gestión en Excel

1	¿CUÁNDO SE HACE? →	FASE MGA: Pre Inversión - Inversión	ETAPA EN ESTA METODOLOGÍA: Planeación y Mapeo
	¿QUÉ HACER?	¿EN CUÁL HERRAMIENTA?	¿QUIÉN LO HACE?
	Definir los roles y responsabilidades de los participantes.	→ Ruta maestra	Se sugiere: Gerente del Proyecto, Formador, Equipo del Proyecto, Oficina Asesora de Planeación (OAP)
	Identificar interesados clave, tales como comunidades locales, entidades gubernamentales, ONGs, etc.	→ Mapa de interesados	Se sugiere: Gerente del Proyecto, Formador, Equipo del Proyecto, Oficina Asesora de Planeación (OAP)
	Análisis y clasificar a los interesados según su influencia (poder) y nivel de interés (Matriz de Poder-Interés); según sus necesidades y expectativas; teniendo en cuenta su impacto en el proyecto. Documentar los resultados del análisis en un Mapa de Interesados.	→ Hoja de participantes Excel MGA	Se sugiere: Gerente del Proyecto, Formador, Equipo del Proyecto, Oficina Asesora de Planeación (OAP)
	Diseñar un Plan de Gestión de Interesados, gestionarlo su aprobación y socialización. El plan debe contener las estrategias de comunicación afines, conforme al análisis y clasificación de interesados, de tal manera que se garantice su participación e involucramiento.	→ Mapa de interesados	Se sugiere: Gerente del Proyecto, Formador, Equipo del Proyecto, Oficina Asesora de Planeación (OAP)
		Plan de gestión (Matriz de Comunicaciones)	Se sugiere: Gerente del Proyecto, Formador, Equipo del Proyecto, Oficina Asesora de Planeación (OAP)
2	¿CUÁNDO SE HACE? →	FASE MGA: Pre Inversión - Inversión - Operación (si aplica).	ETAPA EN ESTA METODOLOGÍA: Gestión, Actualización y Comunicación.
	¿QUÉ HACER?	¿EN CUÁL HERRAMIENTA?	¿QUIÉN LO HACE?
	Revisar y, de ser necesario, ajustar los roles y responsabilidades	Ruta Maestra de Gestión de Interesados - Etapa: Gestión, Actualización y Comunicación	Se sugiere: Gerente del Proyecto, Formador, Equipo del Proyecto, Oficina Asesora de Planeación (OAP)
	Actualización del Mapa de Interesados conforme a una nueva evaluación de sus necesidades y expectativas de los interesados.	→ Mapa de interesados	Se sugiere: Gerente del Proyecto, Formador, Equipo del Proyecto, Oficina Asesora de Planeación (OAP)
	Implementar, ajustar y aprobar los cambios que resulten en el Plan de Gestión de Interesados. Esto incluye la implementación y ajuste de las estrategias de comunicación y participación, así como la socialización de las actualizaciones con los interesados.	Plan de Gestión (Matriz de Comunicaciones)	Se sugiere: Gerente del Proyecto, Formador, Equipo del Proyecto, Oficina Asesora de Planeación (OAP)
	Monitoreo continuo de las interacciones con los interesados.	Plan de Gestión (Informe de Monitoreo)	Se sugiere: Gerente del Proyecto, Formador, Equipo del Proyecto, Oficina Asesora de Planeación (OAP)
	Recolección y análisis de retroalimentación de los interesados.	Plan de Gestión (Evaluación de Interesados)	Se sugiere: Gerente del Proyecto, Formador, Equipo del Proyecto, Oficina Asesora de Planeación (OAP)
	Resolución de conflictos y gestión de problemas.	Plan de Gestión (Informe de Monitoreo)	Se sugiere: Gerente del Proyecto, Formador, Equipo del Proyecto, Oficina Asesora de Planeación (OAP)
3	¿CUÁNDO SE HACE? →	FASE MGA: Operación y cierre.	ETAPA EN ESTA METODOLOGÍA: Evaluación y Cierre
	¿QUÉ HACER?	¿EN CUÁL HERRAMIENTA?	¿QUIÉN LO HACE?
	Evaluar la efectividad del Plan de Gestión de Interesados.	Plan de Gestión (Evaluación de Interesados)	Se sugiere: Gerente del Proyecto
	Evaluación final a las estrategias y plan de gestión de los interesados.	Plan de Gestión (Evaluación de Interesados)	Se sugiere: Gerente del Proyecto
	Documentación de lecciones aprendidas y mejores prácticas.	Lecciones aprendidas y buenas prácticas	Se sugiere: Gerente del Proyecto

Nota: elaboración propia.

H1 - Mapa de Interesados

Adaptación mejorada del método ATOM de Hillson y Simon (2020), para identificar interesados según actitud, poder e interés. Algunas celdas son de diligenciamiento manual y otras, como el rol en el proyecto, expectativas, clasificación, experiencia previa, poder e interés, son celdas previamente configuradas para seleccionar de lista desplegable; con esta evaluación, la herramienta arroja el tipo de interesado, su interpretación y estrategia genérica. Esta herramienta, que puede observarse en la figura 19, debe utilizarse en la fase de Planeación y Mapeo.

Figura 26
Muestra de mapa de interesados en Excel

RUTA MAESTRA		PARA VOLVER AL RUTA INICIAL, PRESIONE EL BOTÓN AZUL		MAPA DE INTERESADOS								
IDENTIFICACIÓN				ANÁLISIS								
ID	ACTOR	ENTIDAD	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE CONTACTO	REQUISITOS PRINCIPALES, INTERÉS O EXPECTATIVA	CLASIFICACIÓN	EXPERIENCIA PREVA / PERFIL DE INTERESADOS	PODER (1=Alto/ 0=Bajo)	INTERÉS (1=Alto/ 0=Bajo)	TIPO DE INTERESADO/ POSICIÓN	INTERPRETACIÓN	ESTRATEGIA
1	Sara Orozco							1	1	Beneficiario	Grupo de interés con alto poder para influir en las decisiones del proyecto y a su vez con alto interés sobre las actividades o productos del proyecto.	Involucrar
2	Ejemplo 1							0	0	Perjudicado	Grupo de interés con bajo poder para influir en las decisiones del proyecto y bajo interés sobre las actividades o productos del proyecto.	Monitorear
3	Ejemplo 2							0	1	Cooperante	Grupo de interés con bajo poder para influir en las decisiones del proyecto pero con alto interés sobre las actividades o productos del proyecto.	Reportar
4	Ejemplo 3							1	0	Oponente	Grupo de interés con alto poder para influir en las decisiones del proyecto pero con bajo interés sobre las actividades o productos del proyecto.	Informar
5	Ejemplo 4							1	0	Oponente	Grupo de interés con alto poder para influir en las decisiones del proyecto pero con bajo interés sobre las actividades o productos del proyecto.	Informar
6	Ejemplo 5							0	0	Perjudicado	Grupo de interés con bajo poder para influir en las decisiones del proyecto y bajo interés sobre las actividades o productos del proyecto.	Monitorear
7	Ejemplo 6							1	1	Beneficiario	Grupo de interés con alto poder para influir en las decisiones del proyecto y a su vez con alto interés sobre las actividades o productos del proyecto.	Involucrar
8	Ejemplo 7							1	1	Beneficiario	Grupo de interés con alto poder para influir en las decisiones del proyecto y a su vez con alto interés sobre las actividades o productos del proyecto.	Involucrar
9	Ejemplo 8							0	0	Perjudicado	Grupo de interés con bajo poder para influir en las decisiones del proyecto y bajo interés sobre las actividades o productos del proyecto.	Monitorear
10	Ejemplo 9							0	1	Cooperante	Grupo de interés con bajo poder para influir en las decisiones del proyecto pero con alto interés sobre las actividades o productos del proyecto.	Reportar

Nota: elaboración propia.

H2 - Plan de gestión

Hace parte de la fase Gestión, Actualización y Comunicación, permite aterrizar las estrategias para la gestión de los interesados con quiénes, por su identificación y análisis, se deben mantener una relación y comunicación continua. Esta herramienta está diseñada con campos que se diligencian de manera automática, según la información incluida en el Mapa de interesados y otros campos que son específicos para completar según cada estrategia planificada. Estos incluyen: objetivo, estrategias a desarrollar, táctica, actividad, periodicidad, fecha de inicio y finalización, responsable de gestionar y unidad de medida para seguimiento. En la figura 20 se observa la muestra de este plan de gestión.

Figura 27

Muestra del Plan de Gestión de Interesados en Excel

PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS							
OBJETIVO	Ejemplo: Involucrar a los interesados en el proyecto xxxx para que conozcan las ventajas de xxxxxx mediante la comunicación continua de los avances y resultados en las fases de inversión y entrada en operación.						
INSTRUCCIONES	1. Hacer clic en el botón 'Interesados a gestionar', que priorizará la lista de aquellos a quienes la estrategia involucra, reporta e informa. 2. En la parte inferior quedan los interesados que se deben "Monitorear" y es fundamental no perderlos de vista.						
ESTRATEGIA 1 Involucrar		ESTRATEGIA 2 Reportar		ESTRATEGIA 3 Informar			
Interesados a gestionar	Ir a Matriz de Comunicaciones	Ir a Informe de Monitoreo	Ir a Evaluación de Interesados	RUTA MAESTRA			
NOMBRE DEL GRUPO DE INTERÉS / PARTICIPANTE	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PERIODICIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLES	UNIDAD DE MEDIDA
Sara Orozco	Involucrar						
Ejemplo 2	Reportar						
Ejemplo 3	Informar						
Ejemplo 4	Informar						
Ejemplo 6	Involucrar						
Ejemplo 7	Involucrar						
Ejemplo 9	Reportar						
Ejemplo 11	Involucrar						
Ejemplo12	Involucrar						
Ejemplo13	Informar						
0							
0							
0							
0							
0							
0							

Nota: elaboración propia.

En esta hoja de Plan de gestión, además se incluyen tres matrices importantes para la gestión adecuada de los interesados identificados. Las hojas de matriz de comunicaciones, evaluación de los interesados e informe de monitoreo, que se presentan en las figuras 21, 22 y 23, respectivamente, se deben actualizar de acuerdo al ciclo de vida del proyecto.

- **Matriz de comunicaciones:** Forma parte de la fase de Gestión, Actualización y Comunicación. El objetivo es establecer cómo se comunicará con cada interesado, definiendo la información a comunicar, el propósito de cada comunicación, la frecuencia, el canal a utilizar y la persona responsable. Se proponen campos para completar y dos opciones de selección

Figura 28

Muestra de la matriz de comunicaciones en Excel

RUTA MAESTRA		MATRIZ DE COMUNICACIONES					H2 - Plan de gestión
v	NOMBRE DEL GRUPO DE INTERÉS / PARTICIPANTE	PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN A COMUNICAR	FRECUENCIA	CANAL DE COMUNICACIÓN	RESPONSABLE	
1	Sara Orozco	Involucrar					
2	Ejemplo 2	Reportar					
3	Ejemplo 3	Informar					
4	Ejemplo 4	Informar					
5	Ejemplo 6	Involucrar					
6	Ejemplo 7	Involucrar					
7	Ejemplo 9	Reportar					
8	Ejemplo 11	Involucrar					
9	Ejemplo12	Involucrar					
10	Ejemplo13	Informar					
11	0						
12	0						
13	0						
14	0						
15	0						

Nota: elaboración propia.

- **Informe de monitoreo:** Para utilizar en la fase de Gestión, Actualización y Comunicación. Propuesto para estandarizar la presentación de informes de monitoreo y resultados a los interesados, con el objetivo de crear conciencia sobre la participación del equipo de proyecto en el seguimiento de los impactos en los grupos de interés.

Figura 29

Muestra del informe de monitoreo en Excel

INFORME DE MONITOREO Y RESULTADOS DE INTERESADOS					
RUTA MAESTRA		H2 - Plan de gestión			
TIPO DE REPORTE	Positivo	Neutro	Negativo		
FECHA	TIPO DE REPORTE	DESCRIPCIÓN	¿SOCIALIZADO?	NIVEL DE SOCIALIZACIÓN	COMENTARIOS

Nota: elaboración propia.

Las hojas anteriores deberán actualizarse en la fase de Inversión y Preinversión de la Metodología General Ajustada, manteniendo la información más aterrizada, conforme se vaya desarrollando el ciclo de vida del proyecto.

H3 - Lecciones aprendidas

Para la fase de Evaluación y Cierre, se ha adoptado un artefacto diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo, obligatorio para proyectos de inversión pública. Esta herramienta de lecciones aprendidas facilita la documentación de acciones generadas, lo cual será de gran utilidad en futuros proyectos para gestionar relaciones y comunicaciones con los interesados. La muestra de este artefacto se presenta en la figura 24.

Figura 31

Muestra de la hoja para el registro de lecciones aprendidas en Excel

DOCUMENTACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DE INTERESADOS	
RUTA MAESTRA	
Una lección aprendida se entiende como el conocimiento adquirido sobre una o varias experiencias a través de la reflexión y el análisis crítico de los factores que pudieron haber afectado positiva o negativamente el resultado esperado[1].	
De acuerdo con Función Pública (2021), las buenas prácticas se pueden entender como aquellas actuaciones concretas, prácticas o soluciones basadas en ciertos conocimientos, investigaciones o experimentos y que, gracias a su utilidad y sencillez, brindan herramientas, métodos y técnicas, que pueden aumentar las posibilidades de éxito de la gestión y servir de ejemplo para otras entidades.	
Datos generales	
Nombre de la entidad y del área	
Nombre del servidor público	
Número de contacto	
Correo electrónico institucional	
Fecha de diligenciamiento	
Características específicas de la experiencia	
Tema de la lección aprendida o buena práctica	
Plan, programa o proyecto asociado	
Describa la situación o experiencia	
Describa el impacto positivo o negativo que generó la situación o experiencia frente a los resultados esperados y por qué	
¿Cómo y cuáles fueron las soluciones o acciones de mejora (si las hubo)?	
¿Cuál fue la lección aprendida o buena práctica?	
¿Cuáles su recomendación para obtener mejores resultados en un escenario similar?	
¿Cómo área/entidad autoriza que la información contenida en este formato pueda ser compartida con otras áreas y/o entidades para efectos de gestionar el conocimiento y los aprendizajes?	
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

[1] Banco Interamericano de Desarrollo. (2008). Knowledge and Learning Sector (KLS). Knowledge Management Division. nota técnica lecciones aprendidas <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/37630657/Anexo-F2-documentacion-lecciones-aprendidas.docx>

Nota: elaboración propia.

H4 – Participantes

Este formato, que se observa en la figura 25, debe cargarse en el aplicativo de la MGA. Se vincula a la información diligenciada en la Mapa de interesados para facilitar su diligenciamiento, de tal manera que no implique trabajo adicional, ya que la información consignada en este documento puede extraerse fácilmente de los artefactos previamente diligenciados.

Figura 32

Muestra de la hoja de registro de interesados de la MGA



RUTA MAESTRA

Instrucción: Con el objetivo de simplificar y optimizar la gestión de los interesados a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, hemos implementado un proceso automatizado para el diligenciamiento de la hoja de participantes requerida por la Metodología General Ajustada (MGA). Este formato se completará de manera automática por defecto, a medida que se ingresen los datos en cada celda del Mapa de Interesados. De este modo, evitaremos la duplicación de esfuerzos y aseguraremos la consistencia en la información registrada. Cada celda del estahojaincluye una explicación detallada sobre su correlación y homotogación con el Mapa de Interesados, facilitando el cumplimiento de este requisito.

01- Identificación de los participantes (Mínimo deben ingresar 2 actores)

ACTOR	ENTIDAD	POSICION	INTERESES O EXPECTATIVAS	EXPERIENCIA PREVIA
Sara Orozco		0 Beneficiario	0	0
Ejemplo 1		0 Perjudicado	0	0
Ejemplo 2		0 Cooperante	0	0
Ejemplo 3		0 Oponente	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

02- Análisis de Participantes

Indicar el tipo de consulta y coordinación que se ha dado o se dará entre los participantes.

ACTOR	INTERPRETACIÓN
Sara Orozco	Grupo de interés con alto poder para influir en las decisiones del proyecto y a su vez con alto interés sobre las actividades o productos del proyecto
Ejemplo 1	Grupo de interés con bajo poder para influir en las decisiones del proyecto y bajo interés sobre las actividades o productos del proyecto
Ejemplo 2	Grupo de interés con bajo poder para influir en las decisiones del proyecto pero con alto interés sobre las actividades o productos del proyecto.
Ejemplo 3	Grupo de interés con alto poder para influir en las decisiones del proyecto pero con bajo interés sobre las actividades o productos del proyecto
Ejemplo 4	Grupo de interés con alto poder para influir en las decisiones del proyecto pero con bajo interés sobre las actividades o productos del proyecto
Ejemplo 5	Grupo de interés con bajo poder para influir en las decisiones del proyecto y bajo interés sobre las actividades o productos del proyecto
Ejemplo 6	Grupo de interés con alto poder para influir en las decisiones del proyecto y a su vez con alto interés sobre las actividades o productos del proyecto
Ejemplo 7	Grupo de interés con alto poder para influir en las decisiones del proyecto y a su vez con alto interés sobre las actividades o productos del proyecto
Ejemplo 8	Grupo de interés con bajo poder para influir en las decisiones del proyecto y bajo interés sobre las actividades o productos del proyecto
Ejemplo 9	Grupo de interés con bajo poder para influir en las decisiones del proyecto pero con alto interés sobre las actividades o productos del proyecto.

Nota: formato entregado por el Departamento Nacional de Planeación, ajustado según las hojas de plan de gestión y mapeo de interesados.

Estos instrumentos fueron elaborados a partir de información obtenida dentro del marco de referencia, utilizando diversos formatos y aplicando buenas prácticas conforme a la Metodología General Ajustada y específicas del sector público colombiano.

Tabla 33

Resumen de la metodología propuesta en el artefacto y procedimiento.

ETAPA DE LA METODOLOGÍA	CORRELACIÓN MGA	DESCRIPCIÓN	ARTEFACTO A DILIGENCIAR.
Planeación y Mapeo	<i>Fase de Preinversión</i>	Consiste en identificar y analizar a los grupos de interés del proyecto en cuanto a definición de roles, mapeo global de todos los grupos, análisis y clasificación de los mismos y diseño y aprobación de un plan para su gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de interesados. • Plan de gestión de interesados (Matriz de comunicaciones) • Hoja de participantes de la MGA.
Gestión, actualización y Comunicación	<i>Preinversión Inversión Operación (si aplica).</i>	- Consiste en gestionar y monitorear a los grupos de interés del proyecto, para una participación efectiva en el proyecto. Aquí se deben revisar artefactos previamente elaborados y ajustar según los cambios propio de la dinámica del proyecto. En esta etapa inicia el monitoreo continuo y la gestión de la retroalimentación con los grupos para la resolución de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de interesados: revisión y ajuste. • Plan de gestión de interesados: Matriz de comunicaciones, informe de monitoreo, evaluación de interesados. • Hoja de participantes MGA: cambia por defecto si se ajusta mapa de interesados.
Evaluación y cierre	<i>Fase Operación Cierre</i>	Se relaciona con evaluar la efectividad de la gestión de los interesados y asegurar la sostenibilidad de las relaciones post-proyecto. Aquí se documentan y socializan las lecciones aprendidas y buenas prácticas para que el valor obtenido durante el proyecto contribuya a mejoras en otros proyectos del portafolio de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de interesados: evaluación de interesados. • Lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Nota. Elaboración propia.

8.3 Plan de Implementación

En el ámbito de la gestión de proyectos, manejar a los interesados es un componente crucial que puede determinar el éxito o fracaso de cualquier iniciativa. En el Ministerio del Trabajo de

Colombia, una gestión adecuada de los interesados en los proyectos públicos es fundamental para asegurar que se cumplan los objetivos del proyecto y promover la transparencia, la inclusión y la participación de los actores relevantes. Pero, pese a los esfuerzos realizados hasta ahora, se ha identificado que la MGA como guía para formular y estructurar los proyectos que rige en el Ministerio carece de un enfoque metodológico fuerte y sistemático para gestionar a los interesados, especialmente en las fases de gestión, monitoreo y cierre.

En este apartado se propone un plan detallado para implementar la Propuesta Metodológica de Gestión de Interesados en los proyectos públicos formulados por el Ministerio del Trabajo de Colombia expuesta anteriormente. El plan de implementación se compone de unas actividades base, un cronograma de actividades con posible tiempo de implementación, presupuesto y responsables.

En la figura 26 se muestran las actividades base, que incluye la entrega a la Oficina Asesora de Planeación, presentación y aprobación del plan, talleres de socialización, evaluación y retroalimentación, espacios de sostenimiento y acompañamiento permanente. Este enfoque pretende asegurar la adopción efectiva y una integración exitosa de la metodología en el Ministerio del Trabajo.

Figura 33

Cinco pasos para la implementación de la propuesta metodológica para la gestión de interesados en el Ministerio del Trabajo



Nota: Elaboración propia

A. Entrega a la Oficina Asesora de Planeación

Inicialmente, es necesario asegurar la correcta preparación, entrega y presentación de la Propuesta Metodológica ante la Oficina Asesora de Planeación del Ministerio, y obtener la aprobación necesaria para proceder con las siguientes actividades a desarrollar. Este paso debe repetirse cada vez que la propuesta llegase a cambiar, conforme a las necesidades de la entidad.

Actividades:

- Coordinación de una reunión formal para la entrega oficial.
- Preparación de un resumen ejecutivo de la propuesta metodológica de gestión de interesados.
- Empaquetar los documentos clave a entregar.
- Presentar en la reunión lo preparado, explicar el contenido y la importancia de la metodología, asegurando una comprensión clara desde el principio.
- Recolectar y analizar retroalimentación inicial.

Responsables: equipo de la Maestría y Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo.

B. Talleres de socialización

Como parte del esquema del plan de implementación, inicialmente se debe presentar y socializar, a los equipos de proyectos (formuladores, equipo de la OAP y demás personas que intervienen), la nueva metodología de gestión de interesados y en el uso del instrumento ajustado.

Actividades:

- Diseño del contenido del taller (presentaciones, ejercicios prácticos).
- Organización de sesiones de capacitación para todos los equipos de proyectos.
- Incorporación de sesiones prácticas y herramientas interactivas con ejemplos reales.
- Empleo de material didáctico y guías.
- Diseño y aplicación de evaluaciones pre y post capacitación.

Responsables: equipo de la Maestría y Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo.

C. Prueba Piloto

Teniendo en cuenta la socialización, tanto a la OAP, como a los formuladores y demás personas que intervienen, se debe seleccionar un proyecto de corto plazo que permita incluir la metodología propuesta de gestión de interesados, midiendo así sus resultados.

Actividades:

- Seleccionar un proyecto de corto plazo inferior a 6 semanas.
- Hacer seguimiento a la incorporación de la propuesta de la metodología de gestión de interesados.
- Tener una sesión de retroalimentación a partir del uso del procedimiento e instrumento.
- Realizar los ajustes necesarios.

Responsables: equipo de la Maestría, Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo y equipo del proyecto piloto.

D. Campaña de comunicación resaltando la importancia de los interesados y la comunicación.

Establecer una campaña sencilla al interior de los equipos, que permita destacar la importancia de los grupos de interés y la comunicación, así como los beneficios de su involucramiento para el éxito de los proyectos.

Actividades:

- Definir el objetivo, el mensaje fuerza y concepto creativo de la campaña.
- Utilizar los canales de comunicación más consumido por los colaboradores del Ministerio del Trabajo que tengan algún nivel de involucramiento con el desarrollo de los proyectos.
- Establecer plan de trabajo.
- Iniciar socialización.

Responsables: equipo de la Maestría, Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo y Oficina de Comunicaciones del Ministerio.

E. Espacios de sostenimiento

Crear espacios regulares de comunicación y revisión para asegurar la sostenibilidad de la metodología implementada.

Actividades

- Establecer un canal de comunicación para resolver las dudas sugeridas en el uso de la metodología en los primeros seis meses.

Responsables: equipo de la Maestría y Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo.

8.3.1 Cronograma y presupuesto estimado

Se establece un cronograma de trabajo tentativo con las actividades base o macro, descripción, duración, responsable y posibles costos, esto se puede ver en la tabla 25.

Tabla 34

Cronograma propuesto para la implementación de la propuesta Metodológica para la Gestión de Interesados en los Proyectos Públicos formulados por el Ministerio del Trabajo de Colombia

Actividad base	Duración	Responsable	Costo aprox
Entrega a la Oficina Asesora de Planeación	1 semana	Equipo de la Maestría y Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo.	\$0
Talleres de socialización	4 semanas	Equipo de la Maestría y Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo.	\$ 994.879,33 MCTE Cálculo de valor se realiza con asignación salarial por hora de profesional especializado grado 18
Prueba Piloto	8 semanas	Equipo de la Maestría, Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo y gerente del proyecto piloto.	\$ 1.865.398,75 MCTE Cálculo de valor se realiza con asignación salarial por hora de profesional especializado grado 18
Campaña de comunicación resaltando la importancia de los interesados y la comunicación.	4 semanas	Equipo de la Maestría, Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo y Oficina de Comunicaciones del Ministerio.	\$0 Todo es canal de Mintrabajo
Espacios de sostenimiento	24 semanas	Equipo de la Maestría y Oficina Asesora de Planeación del Ministerio del Trabajo.	\$0 canal virtual
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACION	41 semanas		\$ 2.860.278,08 MCTE Con cargo a funcionamiento de planta de personal Ministerio del Trabajo.

Nota: Elaboración propia.

8.4 Beneficios del Modelo de Gestión de Interesados para Proyectos de Inversión Pública

Una vez socializada la propuesta al equipo de la Oficina Asesora de Planeación, se identifican diferentes beneficios o ventajas de la implementación de la propuesta y de la integración del artefacto en la formulación y ejecución de los proyectos de inversión pública del Ministerio del Trabajo, que son asesorados por esta Oficina.

8.4.1 Beneficios sociales

- Mejora de la transparencia y participación ciudadana: La implementación de este modelo fomenta un mayor involucramiento de los grupos de interés, incluidos ciudadanos, comunidades y actores sociales, promoviendo la transparencia en la toma de decisiones sobre proyectos de inversión pública. Al facilitar canales de comunicación más abiertos y estructurados, los ciudadanos podrán conocer mejor cómo se gestionan los recursos públicos y cómo impactan sus vidas cotidianas.
- Fomento del diálogo social: Este modelo promueve la colaboración entre el gobierno, los empleadores y las organizaciones de trabajadores, reforzando el diálogo social en torno a los proyectos de inversión pública. Se asegura que las voces de todos los grupos relevantes sean escuchadas y tomadas en cuenta en la ejecución de proyectos, garantizando la inclusión social.
- Promoción de la equidad: El enfoque basado en la MGA asegura que los proyectos de inversión pública consideren criterios de equidad, beneficiando a poblaciones vulnerables y marginadas. Esto se traduce en proyectos que priorizan la creación de empleo digno, la igualdad de oportunidades y la reducción de las desigualdades territoriales.

8.4.2 Beneficios operacionales

- Optimización en la planificación y ejecución de proyectos: La Metodología General Ajustada (MGA) del DNP estandariza el proceso de formulación y gestión de proyectos de inversión pública. Con la implementación de este modelo, el Ministerio del Trabajo podrá identificar de manera más precisa las necesidades de los grupos de interés y gestionar de forma eficiente los recursos destinados a la ejecución de proyectos, evitando retrasos y sobrecostos.
- Mejor coordinación interinstitucional: El modelo facilita una coordinación más efectiva entre el Ministerio del Trabajo y otras entidades gubernamentales (como el SENA, SPE y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias), así como con actores privados y organizaciones de la sociedad civil, permitiendo una ejecución más armoniosa de los proyectos.
- Monitoreo y seguimiento mejorado: A través del uso de la MGA, se estructuran procesos de seguimiento y evaluación de los proyectos que permiten identificar de manera temprana posibles riesgos o desvíos, y realizar ajustes oportunos. Esto asegura un control más riguroso sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos.

8.4.3 Beneficios económicos

- Eficiencia en el uso de recursos públicos: Al estandarizar los procesos de gestión de proyectos mediante la MGA, el modelo asegura una asignación eficiente de los recursos, minimizando la duplicidad de esfuerzos y asegurando que los proyectos tengan un mayor retorno social. La inversión pública se optimiza, generando ahorros que pueden ser reinvertidos en nuevas iniciativas.
- Generación de empleo y fortalecimiento de la economía local: La gestión eficiente de proyectos de inversión pública orientados hacia sectores productivos locales (como la reconversión laboral hacia la agricultura sostenible o el turismo) tiene un impacto directo en la creación de empleos. Al priorizar proyectos de alto impacto, se promueve el desarrollo económico de las regiones más vulnerables.
- Aumento de la competitividad: Al enfocarse en proyectos que promuevan el trabajo digno y sectores emergentes, el modelo contribuye al desarrollo de nuevas capacidades en la fuerza laboral, lo que incrementa la competitividad del país a nivel internacional.

8.4.4 Beneficios reputacionales

- Fortalecimiento de la imagen institucional del Ministerio del Trabajo: La implementación de un modelo de gestión de interesados basado en la MGA del DNP posiciona al Ministerio del Trabajo como una entidad moderna, transparente y comprometida con la correcta administración de los recursos públicos. Esto refuerza la confianza de los ciudadanos en las instituciones del Estado.
- Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): El modelo propuesto está alineado con los ODS, particularmente con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades), lo que contribuye a mejorar la reputación del país en el cumplimiento de metas internacionales.
- Consolidación del liderazgo del Ministerio del Trabajo: Este modelo permite que el Ministerio se posicione como un referente en la gestión de proyectos de inversión pública dentro del sector laboral, lo que abre la puerta a futuras colaboraciones nacionales e internacionales.
- Formación y capacitación del personal: Cabe destacar que el día 2 de septiembre de 2024 se capacitó a la Oficina Asesora de Planeación, con la participación de todos sus miembros, respecto al uso de este modelo de gestión. La capacitación fue recibida con una retrospectiva altamente positiva por parte de los funcionarios y del jefe de área, lo que demuestra la aceptación y viabilidad del modelo para su implementación futura. Este proceso formativo

asegura que los equipos internos del Ministerio estén preparados para aplicar este modelo de forma efectiva en los próximos proyectos de inversión pública.

Con estos beneficios, el modelo propuesto refuerza tanto las capacidades internas del Ministerio del Trabajo como su impacto en la sociedad, posicionándolo como un actor clave en la gestión de recursos públicos y el desarrollo económico y social del país.

9. Conclusiones

A continuación, se presentan las siguientes conclusiones fruto del trabajo desarrollado en conjunto con el personal del Ministerio del Trabajo.

- Es necesario que el Ministerio del Trabajo, a nivel de gestión de proyectos, considere esfuerzos de capacitación anual o semestral en esta nueva metodología de gestión de interesados y en su propia metodología de gestión de proyectos porque los resultados muestran que se requiere ir más allá de la formulación y comenzar a implementar prácticas de gestión de proyectos que beneficien los resultados del Ministerio del Trabajo.
- Es importante que la revisión periódica de la documentación relacionada con los interesados sea parte de los procedimientos propios de las y los profesionales que gestionan los proyectos en el Ministerio del Trabajo, entendiendo este paso como un camino hacia una gestión concienzuda y aplicada en cada rol y yendo más allá del cumplimiento de los requisitos en la búsqueda de proyectos más exitosos.
- Se considera una ventaja que quienes gestionan los proyectos en el Ministerio, piensan que la MGA es una herramienta de fácil manejo, puesto que afirman conocerla pese a no haber recibido la capacitación suficiente para ello. Teniendo en cuenta esto, es factible la implementación de mejoras sobre la misma. De igual forma, se encuentra una coincidencia con las fortalezas mencionadas en la MGA, conforme al abordaje conceptual realizado, donde también se considera una herramienta muy completa para la formulación y con oportunidades de mejora en cuanto al seguimiento.
- En los hallazgos encontrados en el análisis interno, se evidencian puntos positivos en cuanto al análisis que se hace de los interesados. Este es un capital que se debe mantener y fortalecer, mediante mejores prácticas de gestión que, de manera permanente, continúen teniendo en cuenta las necesidades de los interesados.
- Es coincidente con el propósito del presente trabajo la necesidad de conocer y aplicar herramientas para la gestión de los interesados. Estas herramientas deben procurar por el involucramiento, la participación, la interacción y la comunicación en función de la gestión de los interesados y del mismo proyecto, conforme lo recomiendan los estándares consultados en el marco de referencia del trabajo realizado.
- La identificación de variables cumplió los objetivos específicos para este trabajo, donde uno de los mayores hallazgos fue la coincidencia de que la Metodología General Ajustada presenta fortalezas en sus primeras fases, donde se puede relacionar la variable de identificación. Sin embargo, en sus posteriores fases debe fortalecerse análisis, gestión

monitoreo y cierre, esto permitirá, durante el ciclo de vida del proyecto, darle la relevancia a los interesados que merecen y que los proyectos requieren.

- Para cumplir los objetivos planteados, la propuesta de metodología de gestión de los interesados de los proyectos del Ministerio del Trabajo colombiano se construyó con base en el PMBOK, edición 7 del PMI y las mejores prácticas de guías metodológicas como el PMD Pro, metodologías ágiles y PRINCE 2. También, se pudo hacer una alineación con las fases de la Metodología General Ajustadas (MGA), lo cual permite entregar una propuesta moderna y sistemática que traerá beneficios y posiblemente asegurará el éxito de los proyectos donde sea empleada.
- El plan de implementación propuesto está sujeto a la disposición del equipo del Ministerio del Trabajo si estiman avanzar en el mismo, considerando que, al momento de entrega del trabajo, están en un momento coyuntural, por asuntos administrativos propios y por el tránsito de reformas estructurales en el Congreso de la República de Colombia.

10. Recomendaciones para futuras investigaciones

Este capítulo propone una serie de recomendaciones clave para futuras investigaciones destinadas a profundizar y fortalecer la gestión de interesados en proyectos de inversión pública en Colombia, especialmente aquellos gestionados bajo la Metodología General Ajustada (MGA) y relacionados con el ámbito de competencia del Ministerio del Trabajo y sus entidades adscritas. Las siguientes recomendaciones se delinearán con el objetivo de mejorar la efectividad, la transparencia y la inclusión en la ejecución de proyectos públicos:

- **Estudio de la Implementación de la MGA en Proyectos Específicos:** Investigar cómo se implementa la Metodología General Ajustada en proyectos concretos gestionados por entidades públicas en Colombia. Este estudio debe identificar las buenas prácticas existentes y las áreas críticas que requieren mejoras en la gestión de interesados, particularmente en el contexto laboral y social promovido por el Ministerio del Trabajo.
- **Análisis Comparativo de la Gestión de Interesados en Diferentes Sectores Públicos:** Realizar un análisis comparativo detallado sobre cómo se manejan los interesados en proyectos de diversos sectores públicos bajo la MGA. Este análisis debería explorar las variaciones en la efectividad de la participación de comunidades locales, sindicatos y otros actores clave, proporcionando insights para mejorar las prácticas de gestión participativa.
- **Impacto de la Participación Ciudadana en Proyectos de Infraestructura y Servicios Públicos:** Investigar el impacto real de la participación activa de sindicatos, comunidades locales y otros grupos de interés en la ejecución y sostenibilidad de proyectos de infraestructura y servicios públicos bajo la MGA. Este estudio debería destacar cómo una participación efectiva puede contribuir a la mejora de condiciones laborales y sociales en línea con los objetivos del Ministerio del Trabajo.
- **Gestión de Interesados en Proyectos de Desarrollo Regional y Local:** Analizar cómo la gestión de interesados en proyectos de desarrollo regional y local, impulsados por el Ministerio del Trabajo y sus entidades adscritas, puede fortalecer la cohesión social y promover el desarrollo económico local. Este análisis debe enfocarse en la integración de criterios laborales y en la creación de oportunidades equitativas para todas las partes involucradas.
- **Innovaciones en la Gestión de Interesados en Sectores Estratégicos:** Estudiar cómo las innovaciones tecnológicas y metodológicas pueden mejorar la gestión de interesados en sectores estratégicos como salud, educación, empleo y seguridad social. Este enfoque busca

desarrollar nuevas herramientas y enfoques que puedan facilitar una gestión más efectiva y eficiente en proyectos relacionados con el Ministerio del Trabajo.

- **Desarrollo de Capacidades en la Gestión de Interesados:** Investigar la efectividad de programas de capacitación y desarrollo de capacidades para funcionarios públicos responsables de la gestión de interesados en proyectos de inversión pública bajo la MGA. Este estudio debe enfocarse en la mejora continua de habilidades y competencias necesarias para una gestión participativa y adaptativa en diferentes contextos locales y sectoriales.
- **Evaluación de Políticas Públicas para la Participación Efectiva de Interesados:** Evaluar la implementación de políticas públicas que promuevan la participación efectiva de interesados en proyectos de inversión pública. Se deben proponer ajustes y mejoras en estas políticas para aumentar la transparencia, la inclusión y la eficiencia en la gestión de proyectos bajo la MGA, alineados con los objetivos de desarrollo social y económico del país.
- **Normativas y Marcos Regulatorios para la Gestión de Interesados:** Analizar la efectividad de las normativas y marcos regulatorios vigentes para la gestión de interesados en proyectos públicos bajo la MGA. Este análisis debe identificar áreas de mejora y proponer ajustes que faciliten una gestión más eficaz y alineada con los estándares internacionales de transparencia y gobernanza.
- **Estudios de Caso en Proyectos Piloto de Gestión de Interesados:** Realizar estudios de caso detallados en proyectos piloto seleccionados para analizar cómo la gestión de interesados puede adaptarse y mejorar en diferentes contextos regionales y sectoriales en Colombia. Estos estudios deben proporcionar lecciones aprendidas y mejores prácticas que puedan ser replicables en otros proyectos similares gestionados bajo la MGA.
- **Impacto Socioeconómico de una Gestión Efectiva de Interesados:** Investigar cómo una gestión efectiva de interesados en proyectos de inversión pública puede contribuir al desarrollo socioeconómico del país, específicamente en términos de empleo, calidad de vida y desarrollo regional. Este estudio debe enfocarse en evaluar los beneficios tangibles e intangibles derivados de una participación inclusiva y equitativa en proyectos bajo la MGA.

Estas recomendaciones para futuras investigaciones están diseñadas para promover un desarrollo más inclusivo, equitativo y sostenible en la gestión de interesados en proyectos de inversión pública en Colombia, reforzando el papel del Ministerio del Trabajo y sus entidades adscritas en la implementación efectiva de la MGA. Cada recomendación busca generar conocimientos prácticos y teóricos que puedan guiar políticas públicas, mejorar prácticas de gestión y contribuir al avance del país hacia un crecimiento económico y social más justo y sostenible.

Referencias

- Agile Manifesto (2001). <https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2019/09/agile-manifesto-download-2019.pdf>
- Arboleda Vélez, G. (2013). *Proyectos: identificación, formulación, evaluación y gerencia* (2a edición). Alfaomega.
- Banco de la República. (2024, January). *Informe Política Monetaria*. <https://www.Banrep.Gov.Co/Es/Publicaciones-Investigaciones/Informe-Politica-Monetaria/Enero-2024>.
- Bataller, A. (2016). *La gestión de proyectos*. Editorial UOC.
- Cleland, D. I. (2004). *Field guide to project management*. J. Wiley.
- Concepción S., R. (2007a). *Metodología de gestión de proyectos en las administraciones públicas según ISO 10.006* [Doctorado Interuniversitario en Dirección de Proyectos]. Universidad de Oviedo.
- Concepción S., R. (2007b). *Metodología de gestión de proyectos en las administraciones públicas según ISO 10.006* [Doctorado Interuniversitario en Dirección de Proyectos]. Universidad de Oviedo.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications., 4.
- DANE. (2023). *DANE - Fuerza laboral y educación*. <https://www.Dane.Gov.Co/Index.Php/Estadisticas-Por-Tema/Mercado-Laboral/Fuerza-Laboral-y-Educacion>.
- DANE. (2024, March). *DANE - Mercado laboral*. <https://www.Dane.Gov.Co/Index.Php/Estadisticas-Por-Tema/Mercado-Laboral>.
- Decreto 4108, Pub. L. No. 4108 (2011).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Población fuera de la fuerza de trabajo Trimestre octubre – diciembre 2023*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2023a). *Lineamientos conceptuales que soportan la Metodología General Ajustada para Colombia*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2023b, November). *Mapa de inversiones*. Mapa de Proyectos.
- Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública - Subdirección de Proyectos. (2023a). *Manual de procedimientos para la gestión de proyectos de inversión pública en Colombia* (pp. 4–8). Departamento Nacional de Planeación. https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Manualdeprocedimientosparagestionarla_inversi%C3%B3n_publica.pdf
- Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública - Subdirección de Proyectos. (2023b). *Manual de procedimientos para la gestión de proyectos de inversión pública en Colombia* (pp. 4–8). Departamento Nacional de Planeación. https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Manualdeprocedimientosparagestionarla_inversi%C3%B3n_publica.pdf
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project Stakeholder Management—Past and Present. *Project Management Journal*, 46(6), 6–14. <https://doi.org/10.1002/pmj.21555>
- Eskerod, P., Jepsen, A. L., & Dalcher, D. (2013). *Project Stakeholder Management*. Taylor & Francis Group.
- Fuentes D., J., & Güiza P., F. (2020a). *Influencia de la gestión de los interesados en el éxito de los proyectos de proyección de la Universidad de Boyacá*. Universidad EAN.
- Fuentes D., J., & Güiza P., F. (2020b). *Influencia de la gestión de los interesados en el éxito de los proyectos de proyección de la Universidad de Boyacá*. Universidad EAN.

- Fushimi, K. (n.d.). *The Puzzle of the Universal Utilization of the Logical Framework Approach: An Explanation using the Sociological New Institutional Perspective*. <https://www.researchgate.net/publication/330659611>
- Gido, J., & Clements, J. P. (2012). *Administración exitosa de proyectos (5a. ed.)*. Disponible en: <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/93220?page=33>
- Giraldo González, G. E., Pulido Casas, G. H., & Leal Coronado, C. A. (2013). Project manager profile characterization in the construction sector in Bogota, Colombia. In *Project Management Journal* (Vol. 44, Issue 6). <https://doi.org/10.1002/pmj.21381>
- Great Britain. Office of Government Commerce., & AXELOS Limited. (n.d.-a). *Managing successful projects with PRINCE2®*.
- Great Britain. Office of Government Commerce., & AXELOS Limited. (n.d.-b). *Managing successful projects with PRINCE2®*.
- Guía de Gestión de Proyectos Para Profesionales de Desarrollo, Pub. L. No. 2 (2020).
- Guía de Implementación COBIT (2019).
- Guía de Implementación COBIT (2019).
- Hillson, D., & Simon, P. (2020). *Practical Project Risk Management: the ATOM methodology*.
- La Guía Oficial Del Método Kanban, Volumen 1 (2023).
- Lineamientos Conceptuales Que Soportan La Metodología General Ajustada Para Colombia, Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia 16 (2023).
- Márceles Villalba, K., & Donado, S. A. (2023). *Pasos para diseñar un modelo de madurez con marco de trabajo ágil para la implementación a sistemas de gestión de la seguridad de TI alineado a las políticas de gobierno colombiano para el sector público*. <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/pasos-para-diseñar-un-modelo-de-madurez-con-marco/docview/2714755710/se-2?accountid=34925>
- Mejía-Trejo, J., & Aguilar-Navarro, C. O. (2022). El Modelo de Marco Lógico y la Teoría del Cambio: Bases para la Planeación Estratégica de la Innovación con Impacto Social en un Centro Público de Investigación de México. *Scientia et PRAXIS*, 2(04), 1–34. <https://doi.org/10.55965/setp.2.coed.a1>
- Ministerio del Trabajo. (2023, September 15). *Mision, vision y objetivos*. <https://www.Mintrabajo.Gov.Co/EI-Ministerio/Nuestra-Funcion/Mision-Vision-y-Objetivos>.
- Ministerio del Trabajo. (2024, March). *Programas y proyectos en ejecución*.
- Mintrabajo. (2022a). *Ministerio del Trabajo lanza campaña: Minero seguro, tiene futuro*. <https://www.Mintrabajo.Gov.Co/Web/Guest/Prensa/Comunicados/2022/Mayo/Ministerio-Del-Trabajo-Lanza-La-Campa%C3%B1a-Minero-Seguro-Tiene-Futuro-?InheritRedirect=true>.
- Mintrabajo. (2022b). *Sistema Nacional de Cualificaciones*. <https://www.Mintrabajo.Gov.Co/Sistema-Nacional-de-Cualificaciones>.
- Mintrabajo. (2023a). *Mitos y realidades de la reforma laboral y pensional*. <https://www.Mintrabajo.Gov.Co/Web/Guest/Reforma-Pensional-y-Laboral?InheritRedirect=true>.
- Mintrabajo. (2023b). *Política Pública de Teletrabajo*. <https://www.Mintrabajo.Gov.Co/Relaciones-Laborales/Derechos-Fundamentales-Del-Trabajo/Teletrabajo/Politica-Publica-Teletrabajo>.
- MinTrabajo. (2023, March 30). *“Nos encanta la reforma laboral porque va a dignificar el trabajo de los domiciliarios”, Gabriel Calderón, CEO de Tu Orden*. <https://www.Mintrabajo.Gov.Co/Comunicados/2023/Marzo/-Nos-Encanta-La-Reforma-Laboral-Que-va-a-Dignificar-El-Trabajo-de-Los-Domiciliarios-Gabriel-Calderon-Ceo-de-Tu-Orden>.

- MinTrabajo. (2024). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. <https://www.Mintrabajo.Gov.Co/Relaciones-Laborales/Riesgos-Laborales/Sistema-de-Gestion-de-Seguridad-y-Salud-En-El-Trabajo>.
- Moncayo, A. L., & Chaves Mancera, D. M. (2021). *Propuesta de mejoramiento para la formulación de proyectos con recursos de banca multilateral en la herramienta MGA* [Maestría en Gerencia de Proyectos]. Universidad EAN.
- Morles, V. (2002). Sobre la metodología como ciencia y el método científico: un espacio polémico. *Revista de Pedagogía*, 0798-9792., 121–146.
- Morris, P. W. G., Pinto, J., & Söderlund, J. (2011). The Oxford Handbook of Project Management. In *The Oxford Handbook of Project Management*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199563142.001.0001>
- Moutinho, J. da A., & Rabechini Junior, R. (2020). Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação. *Revista de Administração Pública*, 54(5). <https://doi.org/10.1590/0034-761220190327>
- Norma Internacional ISO21500, Pub. L. No. ISO21500-2012, Directrices para la dirección y gestión de proyectos (2012).
- OIT. (2023). *Facilitación de la mitigación y la adaptación de las empresas al cambio climático*.
- Ollé, C., & Cerezuela, B. (2018). *Gestión de proyectos paso a paso* (1st ed.). Oberta UOC Publishing.
- Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (n.d.). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. www.issuu.com/publicacionescepal/stacks
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio Sampling Techniques on a Population Study. In *Int. J. Morphol* (Vol. 35, Issue 1).
- Palladino, E. (2014a). *Administración y gestión de proyectos*. Espacio Editorial.
- Palladino, E. (2014b). *Administración y gestión de proyectos*. Espacio Editorial.
- Pérez Bermúdez W, Castrillón Y, Angarita Donado J, & Martínez Rubio C. (2019). *Gestión adecuada de los recursos y el éxito de los proyectos de inversión pública en Colombia*. <http://hdl.handle.net/10882/9705>.
- Petro Urrego, G., & Márquez Mina, F. (2023a). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*.
- Petro Urrego, G., & Márquez Mina, F. (2023b). *Colombia, Potencia Mundial de la Vida, Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*.
- Pirotti, A., Rahim, F. A. M., & Zakaria, N. (2022). Implementation of Project Management Standards and Project Success: The Mediating Role of the Project Management Office. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 12(1). <https://doi.org/10.32738/JEPPM-2022-0004>
- PMBOK. (2017). *PMBOK Guide - 6th Edition*. In *Project Management Institute* (Vol. 40, Issue 2).
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Séptima Edición. (PMI, Ed.).
- Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. (Project Management Institute (PMI), Ed.; Séptima).
- Riveros, A. (2024, March 9). *Claves de la gestión de stakeholders en Proyectos Ágiles*. EALDE Business School. Claves de la gestión de stakeholders en Proyectos Ágiles
- Rowlinson, S., & Cheung, Y. K. F. (2008). Stakeholder management through empowerment: modelling project success. *Construction Management and Economics*, 26(6), 611–623. <https://doi.org/10.1080/01446190802071182>
- Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), 233. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>

- SUIN Juriscol. (2024, March). *Normatividad laboral para trabajadores colombianos*. <https://www.suin-juriscol.gov.co/legislacion/laboralcolombianos.html>.
- Svejvig, P. (2021). A Meta-theoretical framework for theory building in project management. *International Journal of Project Management*, 39(8), 849–872. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.006>
- UNIR. (2023). ¿Qué es y para qué sirve el análisis PESTEL de una empresa? *UNIR Revista*.
- Urso, C. (2013). *Dirección de proyectos exitosos: cómo dejar de administrar el caos y encarar proyectos posibles y previsibles*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaean/titulos/66768>
- Vélez García, S., Zapata Cortes, J. A., & Henao Rosero, A. (2018). Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 12(24), 68–76. <https://doi.org/10.31908/19098367.3818>
- Vélez García, S., Zapata Cortés, J. A., & Henao Rosero, A. (2018). Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 12(24), 68–76. <https://doi.org/10.31908/19098367.3818>