



Título del trabajo de grado

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del
departamento de Santander

”

Lizeth Paola Cáceres Gómez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Septiembre de 2024

GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN SALUD

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del
departamento de Santander

Lizeth Paola Cáceres Gómez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos

Asesor(a)

Deivi David Fuentes Doria

Doctor en Ciencias

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Septiembre de 2024

Dedicatoria

Dedico este proyecto a los jóvenes que están comenzando su camino en la investigación, con la esperanza de que sigan apoyando y enriqueciendo el avance del conocimiento. De manera especial, dedico este trabajo a quienes tienen interés en investigar el sector salud, área en la que se enfoca este proyecto, con el deseo de que continúen aportando soluciones y mejoras que impacten positivamente la calidad de vida de todos.

Que nunca pierdan la curiosidad por aprender, el impulso por innovar y la convicción de que cada aporte, por pequeño que sea, es esencial para la construcción de un sistema de salud más eficiente y equitativo. Que cada semilla que sembremos hoy se convierta en una fuente de inspiración y cambio, capaz de transformar nuestro futuro y contribuir al bienestar de la sociedad.

Agradecimientos

Primero, agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza y la sabiduría para culminar con éxito este proyecto y cada una de las etapas de mi vida académica.

Agradezco a mis padres y hermanos por su amor incondicional, por su apoyo constante y por ser siempre mi mayor fuente de inspiración y motivación.

A mi novio, quiero agradecerle especialmente por recordarme que puedo cumplir con todo lo que me propongo y por alentarme a lo largo de este proceso.

Quiero también expresar mi gratitud a la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, a sus profesores y al equipo administrativo que con su compromiso y dedicación hicieron posible mi formación como especialista. Gracias por brindarme las herramientas y el conocimiento necesario para alcanzar este importante logro.

A todos, mil gracias por haber sido parte fundamental de este camino.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Lista de anexos.....	9
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Descripción del problema	15
1.2 La pregunta de investigación	18
1.3 Los objetivos de investigación	18
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificación de la investigación	19
2. MARCO DE REFERENCIA.....	21
2.1.Marco de Antecedentes.....	21
2.2. Marco Teórico	23
2.2.1. Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).....	23
2.2.2. Gestión de proyectos de inversión pública.....	24
2.2.3. Ciclo de vida de los proyectos de inversión pública	24
2.2.4. Mapa de Inversión Públicas	26
2.2.5. Fuentes de financiación de proyectos de inversión pública	27
2.3. Marco Normativo.....	28
2.3.1. Normatividad en gestión de proyectos de inversión pública	28
2.3.2. Marco legal del sector salud	29
2.3.3. Políticas públicas de Transparencia y Buen Gobierno	29
3. METODOLOGÍA	30
3.1. Enfoque y alcance de la investigación	30
3.2. Población y muestra.....	31

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

3.2.1.	Definición de la población.....	31
3.2.2.	Cálculo y selección de la muestra	32
3.3.	Instrumentos.....	32
3.4.	Descripción de procedimientos	33
3.5.	Análisis de información.....	34
3.6.	Consideraciones éticas.....	34
3.6.1.	Análisis de consideraciones éticas	34
3.6.2.	Instrumentos de aceptación y autorización.....	35
4.	RESULTADOS	36
4.1.	Análisis descriptivo de los proyectos de inversión pública en salud en el departamento de Santander.....	36
4.1.1.	Distribución geográfica de los proyectos.....	36
4.1.2.	Distribución temporal de los proyectos.....	38
4.1.3.	Estado de los proyectos	40
4.1.4.	Variables de financiación	41
4.1.5.	Impacto en los beneficiarios	50
4.1.6.	Discusión de los resultados.....	53
4.2.	Identificación de áreas de mejora en la gestión de proyectos de inversión pública en salud ...	55
4.2.1.	Revisión de literatura sobre prácticas exitosas.....	56
4.2.2.	Discusión de los resultados.....	61
4.3.	Recomendaciones para la gestión de proyectos de inversión pública en salud en Santander ..	64
4.3.1.	Formulación de recomendaciones basadas en el estudio	64
4.3.2.	Discusión de los resultados.....	66
5.	CONCLUSIONES.....	68
5.1.	Limitaciones del estudio	69
5.2.	Líneas futuras de investigación.....	70
	Referencias Bibliográficas	71
	Anexo A. Metodología de la Revisión de Literatura	76

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Distribución geográfica de los proyectos de inversión pública en Salud</i>	36
Tabla 2. <i>Frecuencias de Estado de Proyectos de Inversión</i>	40
Tabla 3. <i>Prácticas exitosas para la gestión y evaluación de proyectos de inversión pública en salud</i>	58

Lista de figuras

Figura 1. <i>Ciclo de vida de los proyectos de inversión Pública en Colombia</i>	25
Figura 2. <i>Fases metodológicas para la elaboración del estudio</i>	31
Figura 3. <i>Distribución temporal de los proyectos de inversión pública en salud en Colombia</i>	39
Figura 4. <i>Valor total de los proyectos de inversión pública en salud de Colombia por fuente de financiación y estado del proyecto</i>	44
Figura 5. <i>Comparación de variables de financiación de proyectos de inversión en salud de Colombia</i> ..	44
Figura 6 <i>Valor total de los proyectos de inversión pública en salud de Santander por fuente de financiación y estado del proyecto</i>	48
Figura 7. <i>Comparación de variables de financiación de proyectos de inversión en salud de Santander</i> .	48
Figura 8. <i>Impacto de beneficiarios de Proyectos de inversión pública en Salud de Santander</i>	51
Figura 9. <i>Impacto de beneficiarios de Proyectos de inversión pública en Salud de Colombia</i>	52
Figura 10. <i>Recomendaciones propuestas para la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública para el sector salud en Santander</i>	65

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

Lista de anexos

Anexo A. Metodología de la Revisión de Literatura

Resumen

La gestión y ejecución de proyectos de inversión pública son actividades fundamentales para el desarrollo socioeconómico de cualquier economía, ya que garantizan la sostenibilidad de los proyectos, el uso eficiente de los recursos y mejoran el bienestar de la población al proporcionar acceso a servicios esenciales. No obstante, en un país como Colombia, estos proyectos enfrentan desafíos significativos, como problemas de transparencia, planificación ineficiente y ejecución subóptima, lo que resultó en una mala utilización de los recursos públicos (CGR, 2024). Particularmente en el sector salud, estos problemas son más críticos debido a la urgente necesidad de mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios médicos. En el departamento de Santander, la diversidad geográfica y demográfica, la inequidad en el acceso a servicios de salud, la necesidad de infraestructura sanitaria de alta complejidad y la falta de innovación tecnológica exacerba estos desafíos, subrayando la necesidad de un estudio específico y contextualizado (DNP, 2022). El objetivo general de esta investigación es analizar la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el sector salud del departamento de Santander para identificar áreas de mejora y proporcionar recomendaciones que optimicen la utilización de los recursos públicos.

La metodología de este estudio se basó en un enfoque mixto. Inicialmente, se utilizaron las bases de datos del Mapa de Inversiones Públicas del DNP para realizar un análisis descriptivo de los proyectos de inversión en salud en Santander, evaluando su estado, variables de financiación y el número de beneficiarios impactados. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis cualitativo mediante una revisión de la literatura para identificar prácticas exitosas de gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el sector salud. Los resultados indicaron una variabilidad considerable en la eficiencia de los proyectos, con diferencias notables en el grado de ejecución y en el impacto sobre los beneficiarios. Este análisis llenó un vacío en la literatura existente, proporcionando una base empírica para mejorar la gestión de proyectos de inversión pública en salud.

La investigación concluyó que una mayor transparencia y una gestión más eficiente son esenciales para optimizar los proyectos de inversión pública en salud en Santander. Se recomendó implementar mejores prácticas de gestión, fomentar la capacitación de los gestores de proyectos y utilizar tecnologías avanzadas para el seguimiento y evaluación de los proyectos. Este estudio será útil para los gestores de proyectos de inversión pública, formuladores de políticas, y académicos interesados en la mejora de la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos en el ámbito de la salud.

Palabras clave: Gestión de proyectos, Inversión pública, proyectos de salud.

Abstract

The management and execution of public investment projects are fundamental activities for the socioeconomic development of any economy, as they guarantee the sustainability of the projects, the efficient use of resources, and improve the well-being of the population by providing access to essential services (Banco Mundial, 2022). However, in a country like Colombia, these projects face significant challenges, such as transparency issues, inefficient planning, and suboptimal execution, resulting in poor utilization of public resources (CGR, 2024). Particularly in the health sector, these problems are more critical due to the urgent need to improve the quality and accessibility of medical services. In the department of Santander, geographic and demographic diversity, inequity in access to health services, the need for highly complex health infrastructure, and the lack of technological innovation exacerbate these challenges, underscoring the need for a specific and contextualized study (DNP, 2022). The overall objective of this research is to analyze the management and execution of public investment projects in the health sector of the department of Santander to identify areas for improvement and provide recommendations that optimize the use of public resources.

The methodology of this study was based on a mixed approach. Initially, the databases of the DNP's Public Investment Map were used to conduct a descriptive analysis of health investment projects in Santander, evaluating their status, financing variables, and the number of beneficiaries impacted. Subsequently, a qualitative analysis was carried out through a literature review to identify successful practices in the management and execution of public investment projects in the health sector. The results indicated considerable variability in the efficiency of the projects, with notable differences in the degree of execution and in the impact on the beneficiaries. This analysis filled a gap in the existing literature, providing an empirical basis for improving the management of public investment projects in health.

The research concluded that greater transparency and more efficient management are essential to optimize public investment projects in health in Santander. It was recommended to implement better management practices, promote training for project managers, and use advanced technologies for project monitoring and evaluation. This study will be useful for public investment project managers, policy makers, and academics interested in improving efficiency and effectiveness in project management in the health field.

Keywords: Project management, Public investment, health projects.

Introducción

La gestión y ejecución de proyectos de inversión pública son fundamentales para el desarrollo económico y social de cualquier país. Estos proyectos no solo movilizan recursos significativos, sino que también tienen el potencial de transformar la infraestructura, los servicios y las condiciones de vida de las comunidades (DNP, 2023). En Colombia, el ciclo de inversión pública, que abarca desde la planificación y programación hasta la ejecución y evaluación, es esencial para garantizar que los recursos se utilicen de manera efectiva y eficiente (Minhacienda, 2020). Sin embargo, el éxito de estos proyectos depende en gran medida de una adecuada gestión, que debe enfrentar retos como la transparencia, la rendición de cuentas y la correcta utilización de los recursos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2003).

Particularmente en el sector salud, la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública adquieren una relevancia crítica debido a la necesidad de mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios médicos (Minsalud, 2014). Los proyectos bien gestionados pueden resolver problemas cruciales como la inequidad en el acceso a servicios de salud, la mala calidad del agua, la contaminación ambiental y la desnutrición (Observatorio Salud Pública, 2022). Estos problemas afectan gravemente la salud de la población y, por ende, la calidad de vida en el departamento de Santander, donde se observan desafíos significativos en estos ámbitos (Gobernación Santander, 2024)

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

Por ejemplo, la inadecuada operación de las plantas de tratamiento de aguas residuales y la inequidad en el acceso a servicios básicos como el acueducto pueden ser mitigadas con proyectos bien gestionados que optimicen la infraestructura sanitaria y mejoren la calidad del agua, reduciendo así la morbilidad asociada a enfermedades diarreicas y respiratorias (CEPAL, 2022). Asimismo, proyectos enfocados en la reducción de la contaminación del aire y el ruido pueden disminuir los costos de atención sanitaria relacionados con enfermedades respiratorias y problemas ambientales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019). La inversión en capacitación y recursos para el personal de salud, junto con la mejora en la infraestructura sanitaria y la provisión de servicios adecuados, puede elevar la calidad de la atención y reducir la carga de enfermedades mentales, desnutrición y deficiencias nutricionales (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2022).

Además, una gestión eficaz puede fomentar una mayor inclusión social y mejor coordinación institucional, lo que resulta en políticas públicas más efectivas y un acceso más equitativo a los servicios de salud (Organización de los Estados Americanos [OEA], 2011). Por último, al fortalecer la capacidad de respuesta de las IPS y mejorar la educación sobre derechos y deberes dentro del sistema de salud, se puede mejorar el acceso oportuno a la atención y resolver problemas de desarticulación y marginación en el departamento (Asociación Colombiana de Salud Pública & OPS, 2022).

A raíz de lo anterior, la pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿Qué recomendaciones se pueden proponer para mejorar la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el sector salud del departamento de Santander, a partir del análisis de su situación actual? La justificación de esta investigación radica en la necesidad de mejorar la

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

gestión y ejecución de estos proyectos que impactan directamente en la infraestructura sanitaria y la gestión de recursos en Santander, con el fin de mitigar la inequidad en el acceso a servicios de salud. Este estudio es crucial porque las mejoras en la gestión de proyectos pueden tener un impacto significativo en la calidad de vida de la población al asegurar que los recursos públicos se utilicen de manera más eficiente. Por ello, el objetivo de esta investigación es analizar la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el sector salud del departamento de Santander para identificar áreas de mejora y proporcionar recomendaciones que contribuyan a una mejor utilización de los recursos. La metodología empleada combina un enfoque cuantitativo y cualitativo: se realiza un análisis de datos extraídos del Mapa de Inversiones Públicas para evaluar la eficiencia y efectividad de los proyectos, y una revisión de la literatura con el fin de identificar prácticas exitosas en la gestión de proyectos de salud. Este enfoque mixto proporciona una visión integral para formular recomendaciones concretas que mejoren la gestión de estos proyectos.

Las implicaciones teóricas de esta investigación contribuyen a llenar vacíos en la literatura existente sobre la gestión de proyectos de inversión pública en salud, especialmente en contextos regionales específicos. Prácticamente, los resultados ofrecen recomendaciones útiles para gestores de proyectos, formuladores de políticas y entidades responsables de la salud pública, facilitando la implementación de estrategias más efectivas y eficientes.

El documento está estructurado en dos capítulos: primero, se presenta los objetivos del estudio, seguido del marco de referencia que contiene los antecedentes, conceptos y normativa asociada a la gestión de proyectos de inversión pública, seguido de la metodología utilizada para el análisis de datos y la revisión de prácticas exitosas; luego, en el segundo capítulo se discuten

los resultados obtenidos de cada objetivo planteado y se ofrecen recomendaciones basadas en estos hallazgos. Finalmente, se culmina con un resumen de las principales conclusiones, limitaciones del estudio y las implicaciones para la práctica y futuras investigaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación, se aborda de manera detallada la situación problemática que motiva esta investigación, proporcionando un análisis contextual que permite entender la magnitud y relevancia del problema identificado. A partir de esta descripción, se formula la pregunta de investigación que guía el estudio, con el objetivo de delimitar de manera clara y precisa el enfoque del proyecto. Asimismo, se establecerán los objetivos que orientaran el desarrollo del trabajo, los cuales están alineados con la problemática planteada y buscan aportar soluciones concretas. Finalmente, se presenta la justificación de la investigación, resaltando la importancia de abordar este tema tanto desde una perspectiva teórica como práctica, y subrayando el impacto que los resultados de este estudio podrían tener en la mejora de la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el sector salud del departamento de Santander.

1.1 Descripción del problema

A nivel global, los proyectos de inversión pública en salud son fundamentales para asegurar el bienestar de las poblaciones, siendo una prioridad en las agendas de desarrollo de muchos países. La Organización Mundial de la Salud (OMS) subraya la importancia de una gestión eficiente de los recursos en el sector salud para garantizar un acceso equitativo y mejorar

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

la calidad de los servicios prestados (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2021). Sin embargo, en América Latina, y específicamente en Colombia, los problemas de transparencia, planificación inadecuada y ejecución subóptima han sido obstáculos significativos para el éxito de estos proyectos (Consejo Privado de Competitividad, 2022).

En Colombia, el sistema de salud ha enfrentado múltiples desafíos en la última década, exacerbados por la falta de una infraestructura adecuada y la mala gestión de los recursos públicos destinados a la salud (Misión de Sabios, 2019). Estos problemas son particularmente evidentes en las regiones, donde la disparidad en la calidad de los servicios de salud es más marcada. En el departamento de Santander, la gestión de proyectos de inversión pública en salud ha sido especialmente problemática debido a la diversidad geográfica y demográfica del área, lo que ha dificultado la implementación de proyectos que aborden eficazmente las necesidades de la población (Gobernación Santander, 2024).

El ciclo de vida de los proyectos de inversión pública, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), abarca las fases de formulación, presentación, viabilidad, programación, ejecución y operación (DNP, 2018). Cada una de estas etapas es crucial para asegurar la correcta utilización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Sin embargo, la práctica demuestra deficiencias en varias de estas fases, afectando la eficacia y eficiencia de los proyectos. La falta de transparencia en la gestión de los recursos, la inadecuada planificación de los proyectos y la ausencia de mecanismos eficientes de seguimiento y evaluación son causas principales de la mala utilización de los recursos públicos (Ladipo, enero de 2010).

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

Las deficiencias en la gestión y ejecución han llevado a infraestructuras incompletas y servicios de salud de baja calidad, exacerbando la inequidad en el acceso a estos servicios (Ruiz, 2019). En Santander, la falta de acceso a servicios de salud adecuados ha afectado negativamente la calidad de vida, especialmente en áreas rurales donde la atención médica es limitada (Vargas, 2009). Además, la ineficiencia en la ejecución de los proyectos perpetúa disparidades en salud entre diferentes regiones del departamento, intensificando las inequidades existentes (Minsalud et al., 2015).

A pesar de la relevancia del tema, existe una notable falta de estudios específicos sobre el seguimiento y la gestión de proyectos de inversión pública en el sector salud. La mayoría de las investigaciones se centran en aspectos generales de la gestión pública, dejando un vacío significativo en la literatura sobre cómo mejorar estos procesos en el ámbito de la salud pública (Chica-Vélez & Salazar-Ortiz, 2020; López-Mallama, 2023). Este vacío limita la capacidad de los gestores para aplicar prácticas basadas en evidencia que podrían mejorar la ejecución de proyectos y maximizar su impacto positivo en las comunidades.

A raíz de lo anterior, este estudio se centra en analizar las problemáticas actuales con el fin de proponer recomendaciones que mejoren la gestión y ejecución de los proyectos de inversión pública en salud en Santander. La necesidad de optimizar el uso de los recursos públicos y asegurar una mayor equidad en el acceso a servicios de salud hace relevante esta investigación, enfocándose en identificar áreas clave de mejora a través de un análisis detallado de la situación actual.

1.2 La pregunta de investigación

La pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿Qué recomendaciones se pueden proponer para mejorar la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el sector salud del departamento de Santander, a partir del análisis de su situación actual?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el sector salud del departamento de Santander, para identificar áreas de mejora y proporcionar recomendaciones que optimicen la utilización de los recursos públicos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar los datos de proyectos de inversión en el sector salud en Colombia registrados en el Mapa de Inversiones Públicas y el nivel de gestión y ejecución de estos proyectos.
- Identificar áreas específicas de mejora en el ciclo de los proyectos de inversión pública del sector salud, utilizando prácticas exitosas de gestión y ejecución de proyectos de inversión pública documentadas en la literatura.
- Proponer recomendaciones basadas en el análisis para mejorar la gestión de proyectos de inversión pública en el sector salud del departamento de Santander.

1.4 Justificación de la investigación

La investigación propuesta se justifica por la necesidad de mejorar la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en salud en el departamento de Santander, un área donde las deficiencias en estos aspectos han exacerbado las inequidades en el acceso a servicios de salud. Dado que la salud es un derecho fundamental y un pilar esencial para el bienestar y el desarrollo de las comunidades, es imperativo abordar los problemas que actualmente impiden la optimización de los recursos destinados a este sector (OPS, 2022).

A nivel global, se ha reconocido que la falta de transparencia, la planificación deficiente y la ejecución ineficaz son barreras significativas para el éxito de los proyectos de inversión pública, especialmente en el sector salud, donde las necesidades son críticas (Banco Mundial, 2020). En el contexto colombiano, y más específicamente en Santander, estos problemas se ven amplificados por la diversidad geográfica y demográfica de la región, lo que hace aún más desafiante la implementación de proyectos que respondan de manera adecuada a las necesidades locales (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022).

La investigación también está motivada por la escasez de estudios específicos que aborden de manera detallada la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el sector salud en las regiones colombianas. Este vacío en la literatura no solo limita la comprensión de los desafíos específicos que enfrenta el departamento de Santander, sino que también impide el desarrollo de estrategias basadas en evidencia que podrían mejorar significativamente la eficiencia y efectividad de estos proyectos (Aguilar, 2022; Bernal Torres, 2017).

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

El análisis de los proyectos registrados en el Mapa de Inversiones Públicas proporciona una base sólida para la visión detallada de las áreas críticas que necesitan mejoras. Las recomendaciones derivadas de este estudio no solo contribuirán a la optimización de los recursos públicos y a la mejora de la calidad de los servicios de salud en Santander, sino que también ofrecerán un marco de referencia para futuras investigaciones y prácticas de gestión en el sector salud a nivel regional y nacional.

Finalmente, esta investigación contribuye al fortalecimiento de la oferta académica de la especialización y los programas de posgrado de UNIMINUTO al proporcionar un estudio aplicado que sirve de referencia para futuros trabajos académicos y profesionales. Los estudiantes e investigadores involucrados ganan experiencia práctica en el análisis de datos y la formulación de recomendaciones basadas en evidencia, mientras que la institución se posiciona como un referente en la investigación aplicada para la solución de problemas regionales.

2. MARCO DE REFERENCIA

Este marco se compone de tres partes principales: el marco de antecedentes, el marco teórico y el marco normativo. El marco de antecedentes ofrece una revisión de estudios previos y proyectos que han abordado temas similares, lo cual permite identificar el estado actual del conocimiento y resaltar la relevancia de la presente investigación. El marco teórico, por su parte, establece las bases conceptuales y las teorías que sustentan el análisis de la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el sector salud, con un enfoque particular en el departamento de Santander. Finalmente, en el marco normativo se expone el conjunto de leyes, políticas y regulaciones que rigen la gestión de estos proyectos, asegurando que la investigación se enmarque en el contexto legal vigente. Estos tres componentes proporcionan una comprensión integral del problema, orientando el desarrollo y la validación del estudio.

2.1. Marco de Antecedentes

El marco de antecedentes de esta investigación sitúa el estudio en el contexto de las investigaciones previas sobre la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el sector salud, destacando cómo otros investigadores han abordado problemas similares, las metodologías empleadas y las conclusiones derivadas de sus trabajos. En la tesis de la Universidad de la Salle sobre la eficiencia de la inversión en salud en hospitales públicos de Bogotá, se examinan los tiempos de ejecución, los costos asociados y la calidad de los servicios, proporcionando un marco metodológico útil para evaluar la eficiencia en contextos similares, lo cual es relevante para el análisis de la gestión de proyectos en el departamento de Santander (Echeverri & Farfán, 2014). De manera complementaria, la investigación de la Universidad

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

Antonio Nariño sobre la inversión pública del Sistema General de Regalías en Santander resalta la importancia de una distribución eficiente de recursos y ofrece un contexto sobre una de las fuentes de financiación más relevantes para este tipo de proyectos, subrayando la necesidad de analizar los resultados obtenidos en los últimos años (Aguilar, 2022).

En un enfoque más amplio, el estudio de la Pontificia Universidad Javeriana explora el impacto del gasto público social en Colombia, aportando un enfoque sobre la inequidad en la distribución de recursos que podría aplicarse para evaluar la efectividad de los proyectos de inversión pública en salud en comunidades locales (D. García & Rueda, 2018). Por otro lado, la investigación de la Universidad de los Andes sobre la generación de valor público en proyectos de infraestructura social resalta la influencia de políticas públicas y marcos regulatorios en la ejecución de proyectos, un análisis extrapolable al sector salud de Santander, ya que proporciona elementos sobre cómo ajustar políticas locales para una mejor ejecución (J. C. García, 2018). La tesis de la Universidad EAN, que analiza los factores críticos de éxito en los proyectos de inversión pública, ofrece un marco de referencia para la identificación y mitigación de riesgos en la gestión de proyectos, útil para anticipar y resolver problemas que podrían impactar negativamente la ejecución en Santander (Perez et al., 2019).

Asimismo, la investigación de la Universidad de los Andes sobre los efectos de la inversión pública y el conflicto armado en el capital social de municipios colombianos destaca la importancia de un enfoque adaptativo en la gestión del riesgo, relevante para áreas de Santander afectadas por conflictos, donde la mitigación de riesgos es clave para el éxito de los proyectos de salud (Mejía, 2009). Finalmente, la tesis de la Universidad Autónoma de Occidente, que analiza la gestión de la inversión en salud en la Región Pacífico, enfatiza la necesidad de mayor

transparencia y rendición de cuentas en la ejecución de proyectos, subrayando la importancia de mecanismos de supervisión más rigurosos, prácticas que, de implementarse en Santander, podrían mejorar significativamente la eficiencia y efectividad de los proyectos en el sector salud (Velasquez, 2021). Estos estudios destacan los desafíos y oportunidades en la gestión de la inversión pública en salud, proporcionando un contexto robusto para el análisis y las recomendaciones en el presente estudio.

2.2.Marco Teórico

2.2.1. Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) de Colombia es un marco normativo e institucional diseñado para regular y orientar el proceso de planificación, programación, evaluación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión pública en el país. Su principal objetivo es garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y eficaz, asegurando que los proyectos de inversión generen el mayor impacto social y económico posible para la población.

El SNIP opera bajo la supervisión del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y está compuesto por una serie de procedimientos, herramientas y normas que guían a las entidades del Estado en la formulación, evaluación, y selección de proyectos de inversión pública. El sistema asegura que solo los proyectos que cumplen con ciertos criterios de viabilidad técnica, financiera, social y ambiental sean aprobados para su ejecución.

Además, el SNIP promueve la articulación entre las diferentes instancias gubernamentales a nivel nacional y territorial, asegurando que las inversiones públicas estén alineadas con los planes de desarrollo nacional y regional (*Making the Most of Public Investment in Colombia*, 2016).

2.2.2. Gestión de proyectos de inversión pública

La gestión de proyectos de inversión pública se refiere a la planificación, ejecución y evaluación de proyectos financiados por el Estado para garantizar el uso eficiente de los recursos y el logro de los objetivos propuestos. Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia, la inversión pública incluye proyectos de infraestructura, servicios sociales y programas que buscan mejorar las condiciones de vida y fomentar el desarrollo económico (DNP, 2020).

2.2.3. Ciclo de vida de los proyectos de inversión pública

En Colombia, el ciclo de inversión pública está compuesto por siete fases clave: formulación, presentación, programación, viabilidad, programación, ejecución y operación (Ver Figura 1). Este ciclo está regulado por la Ley 80 de 1993 y la Ley 1150 de 2007, que establecen los lineamientos para la contratación y gestión de recursos públicos (Ley 80, 1993; Ley 1150, 2007) (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2024).

Figura 1.

Ciclo de vida de los proyectos de inversión Pública en Colombia



Nota: imagen adaptada de Infografía de Ciclo de proyectos de Inversión Pública de Mapa de Inversiones (DNP,2024)

El proceso de gestión de proyectos de inversión pública se desarrolla a través de seis etapas clave que garantizan la correcta planificación y ejecución de las iniciativas. La primera etapa, la *formulación*, consiste en definir los objetivos, alcance y estrategias del proyecto, además de realizar la estimación de los recursos necesarios para su desarrollo. A continuación, en la etapa de *presentación*, el proyecto se oficializa y se presenta ante las autoridades competentes para su evaluación y aprobación. Posteriormente, se lleva a cabo la *evaluación de viabilidad*, en la cual se analizan los aspectos técnicos, económicos, sociales y ambientales para determinar si el proyecto es factible y sostenible en el tiempo.

Una vez superada la evaluación de viabilidad, se procede a la *programación*, donde se detallan las actividades, los tiempos y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto de manera efectiva. Seguidamente, la etapa de *ejecución* implica la implementación del

proyecto de acuerdo con lo planificado, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos. Finalmente, en la fase de *operación y evaluación*, se realiza un seguimiento continuo de los resultados obtenidos y se evalúa el impacto del proyecto una vez completado, permitiendo identificar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para futuras inversiones.

2.2.4. Mapa de Inversión Públicas

El Mapa de Inversiones Públicas es una herramienta desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia que permite la visualización, seguimiento y monitoreo de los proyectos de inversión pública en el país. Esta plataforma digital ofrece información detallada sobre la ubicación, el estado, las fuentes de financiación, los beneficiarios y el impacto de los proyectos financiados con recursos públicos. El Mapa de Inversiones es fundamental para promover la transparencia y facilitar la rendición de cuentas, ya que permite a los ciudadanos, las entidades públicas y otras partes interesadas acceder a datos actualizados sobre cómo se están utilizando los recursos públicos (DNP, 2021). El Mapa de Inversiones no solo es una herramienta de transparencia, sino que también sirve como un instrumento de gestión que ayuda a las autoridades a identificar áreas críticas de intervención, priorizar proyectos y evaluar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo. Además, permite la detección temprana de problemas en la ejecución de los proyectos, facilitando la implementación de medidas correctivas que aseguren el uso eficiente de los recursos públicos (Contraloría General de la República, 2022).

2.2.5. Fuentes de financiación de proyectos de inversión pública

Las fuentes de financiación se refieren a los diferentes orígenes de los recursos financieros que se utilizan para financiar proyectos de inversión pública. En Colombia, las principales fuentes de financiación para los proyectos de inversión en el sector público incluyen el Presupuesto General de la Nación (PGN), el Sistema General de Regalías (SGR), y los recursos territoriales.

- *Presupuesto General de la Nación (PGN):* Es el principal instrumento de financiación de proyectos de inversión pública en Colombia. Este presupuesto es asignado anualmente por el Congreso de la República y comprende los recursos fiscales que el gobierno central destina a diferentes sectores, incluyendo la salud (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2022).
- *Sistema General de Regalías (SGR):* Es un mecanismo de financiación que distribuye las regalías generadas por la explotación de recursos naturales, como petróleo y minerales, a las entidades territoriales (departamentos y municipios). Estos recursos deben ser utilizados para financiar proyectos que promuevan el desarrollo regional y mejoren la calidad de vida de las poblaciones (DNP, 2021).
- *Recursos Territoriales:* Corresponden a los fondos propios de los departamentos y municipios, que pueden incluir ingresos por impuestos, transferencias del gobierno central y otros ingresos locales. Estos recursos son gestionados por las entidades territoriales y se destinan a financiar proyectos que respondan a las necesidades específicas de las comunidades locales (Federación Nacional de Departamentos, 2020).

2.3. Marco Normativo

El marco legal establece las normativas y regulaciones que rigen la gestión de proyectos de inversión pública en el sector salud en Colombia. Este apartado aborda las leyes, decretos y políticas que son relevantes para la correcta ejecución de estos proyectos en el departamento de Santander.

2.3.1. Normatividad en gestión de proyectos de inversión pública

El marco normativo de la inversión pública en Colombia está compuesto por leyes, decretos y resoluciones que establecen los lineamientos para la asignación y ejecución de recursos públicos. La Ley 38 de 1989, conocida como el Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación, proporciona las bases legales para la gestión de los recursos del Estado, mientras que la Ley 152 de 1994, también conocida como la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, establece los lineamientos para la formulación y ejecución de proyectos de inversión pública en Colombia. Esta ley exige que todos los proyectos de inversión pública cuenten con una planificación adecuada y sean sometidos a un riguroso proceso de evaluación y seguimiento (Congreso de la República, 1994).

Por su parte, las resoluciones del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) orientan la política de inversión pública y establecen las prioridades nacionales, alineando la asignación de recursos con los objetivos estratégicos del país. Estas normativas fomentan el uso de herramientas como Mapa Inversiones, que promueven la transparencia y una

gestión más efectiva de los proyectos de inversión pública, garantizando que los recursos se destinen a iniciativas que realmente contribuyan al desarrollo socioeconómico de Colombia.

Adicionalmente, los decretos emitidos por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) regulan los procesos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos de inversión, asegurando que se ajusten al ciclo de inversión pública.

2.3.2. Marco legal del sector salud

El Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) es regulado por la Ley 100 de 1993 (Congreso de la República de Colombia, 1993), que establece los principios para la prestación de servicios de salud en Colombia. Según esta ley, el Estado es responsable de garantizar el acceso equitativo a los servicios de salud y de asegurar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022). Además, el Decreto 171 de 2012 reglamenta la gestión de proyectos de inversión en el sector salud, estableciendo los criterios para la asignación de recursos y la evaluación de su impacto.

2.3.3. Políticas públicas de Transparencia y Buen Gobierno

El Decreto 2649 de 1993 y la Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción) son fundamentales para la promoción de la transparencia y la lucha contra la corrupción en la administración pública en Colombia. Estas normativas obligan a las entidades públicas a rendir cuentas y a publicar información sobre la gestión de recursos, lo que es especialmente relevante en la ejecución de proyectos de inversión en salud (Presidencia de la República, 2011).

3. METODOLOGÍA

Este capítulo presenta la metodología utilizada para analizar la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en salud en el departamento de Santander. Se detalla el enfoque de investigación adoptado y alcance de la investigación, la población y muestra de la investigación, los instrumentos de recolección de información, los procedimientos a desarrollar y las consideraciones éticas del estudio.




3.1. Enfoque y alcance de la investigación

El presente estudio sigue un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. El enfoque cuantitativo se aplica al análisis de datos estadísticos de proyectos de inversión pública en el sector salud, utilizando herramientas como JAMOVI para identificar patrones y tendencias.

Paralelamente, el enfoque cualitativo se emplea para la revisión de literatura y el análisis de contenido, con el fin de identificar prácticas exitosas y áreas de mejora en la gestión de proyectos. Este enfoque mixto permite correlacionar los hallazgos empíricos con teorías existentes, proporcionando una visión integral de la gestión de proyectos en el sector salud de Santander (Hernández, Fernández y Baptista, 2016). A continuación, en la Figura 2 se describen las fases que componen la metodología empleada para la presente investigación:

Figura 2.

Fases metodológicas para la elaboración del estudio

- | | |
|--|---|
| 1 – Análisis de los datos de proyectos de inversión en el sector salud en Colombia registrados en el Mapa de Inversiones Públicas |  |
| 2 – Identificación de áreas de mejora en el ciclo de los proyectos de inversión pública del sector salud. |  |
| 3 – Formulación de recomendaciones para mejorar la gestión de proyectos de inversión pública en el sector salud del departamento de Santander |  |
-

3.2. Población y muestra

3.2.1. Definición de la población

La población objeto de estudio corresponde a los proyectos de inversión pública en el sector denominado Salud Y Protección Social en el departamento de Santander, registrados en el Mapa de Inversiones Públicas de Colombia. Estos proyectos incluyen una amplia gama de intervenciones financiadas por el gobierno, destinadas a mejorar la infraestructura y los servicios de salud en la región. Las características de la población incluyen la diversidad en el tipo de proyectos, fuentes de financiación, estados de ejecución y el número de beneficiarios impactados.

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

El muestreo será de tipo no probabilístico por conveniencia, dado que se analizarán todos los proyectos registrados en el Mapa de Inversiones Públicas para el departamento de Santander a la fecha de corte. No se realizará un cálculo de muestra específico, ya que se pretende incluir la totalidad de los proyectos disponibles en la base de datos. Los criterios de inclusión serán aquellos proyectos que tengan información completa y actualizada en el Mapa de Inversiones Públicas. Los proyectos con datos incompletos o inconsistentes serán excluidos del análisis.

3.3. Instrumentos

Se utilizarán varios instrumentos de recolección de información:

- Base de Datos de Mapa Inversiones: Mapa Inversiones, gestionada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), es la principal fuente de datos cuantitativos para este estudio. Esta plataforma centraliza y georreferencia información detallada sobre los proyectos de inversión pública en Colombia, incluyendo financiamiento, estado del proyecto, valor total, fuente de financiación, y otros parámetros clave. Al ser una herramienta pública, Mapa Inversiones no solo facilita el acceso a los datos, sino que también promueve la transparencia y la participación ciudadana en el seguimiento de la gestión estatal. La información que ofrece sigue el ciclo completo de la inversión pública, abarcando las etapas de planeación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación.
- Base de datos especializada: Se utiliza la base de datos académicas Scopus para la revisión de literatura relacionada con la gestión de proyectos de inversión pública en

salud. Este recurso proporcionará estudios y artículos científicos que ofrecen perspectivas y prácticas exitosas documentadas, lo que permite contextualizar los datos extraídos de Mapa Inversiones y enriquecer el análisis de contenido. La metodología de revisión utilizada será la propuesta por (Tranfiel et al., 2003) conocida por su rigor y validación previa en estudios similares, asegurando así la calidad y relevancia de la información recopilada.

3.4.Descripción de procedimientos

Los procedimientos de recolección de información incluirán las siguientes etapas:

- *Extracción de datos:* Se recopilan datos cuantitativos del Mapa de Inversiones Públicas sobre los proyectos seleccionados, incluyendo variables como la fuente de financiación, estado del proyecto, valor total, valor solicitado, valor ejecutado, vigencia, horizonte del proyecto, y el número de beneficiarios impactados.
- *Revisión de Literatura:* Se lleva a cabo una revisión de literatura siguiendo la metodología de Tranfield et al. (2003), utilizando la base de datos Scopus para obtener artículos relevantes y actualizados.
- *Análisis de Contenido:* Se aplica la metodología de (Krippendorff, 2002) para analizar y codificar la información cualitativa obtenida de la revisión literaria con el apoyo del software Citavi para la categorización y documentación de las prácticas identificadas.

3.5. Análisis de información

El análisis de la información se realizará en dos etapas:

- *Análisis Cuantitativo:* Se emplearán técnicas estadísticas descriptivas y comparativas, utilizando el software estadístico JAMOVI para procesar los datos del Mapa de Inversiones Públicas. Se llevarán a cabo análisis de distribución, comparación de valores solicitados vs. ejecutados, análisis de tendencias y correlaciones entre variables clave para identificar patrones y áreas de mejora en la ejecución de los proyectos.
- *Análisis Cualitativo:* Se utilizará el análisis de contenido basado en la metodología de Krippendorff (2004) para identificar patrones y temas clave en la literatura revisada, integrando estos hallazgos con los resultados del análisis cuantitativo.

3.6. Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

En este proyecto, se respetan las consideraciones éticas establecidas por la comunidad científica y por la Universidad UNIMINUTO, enfocándose en la protección de los datos y la integridad de la información. Dado que el estudio se basa en datos secundarios provenientes de fuentes públicas (Mapa de Inversiones Públicas) y en la revisión de literatura, no se involucrará a participantes humanos directamente, lo que reduce los riesgos éticos asociados. Se garantizará la transparencia en el manejo de la información y se citarán adecuadamente todas las fuentes utilizadas.

3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización

No se requieren consentimientos informados ni autorizaciones adicionales, ya que los datos utilizados son de acceso público y la investigación no involucra la recopilación de información personal o sensible. No obstante, se cumplió con las normativas de la universidad y se respetarán las licencias y derechos de autor de las fuentes consultadas.

4. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo de los proyectos de inversión pública en salud en el departamento de Santander

El análisis descriptivo de los proyectos de inversión en salud en el departamento de Santander proporciona una visión integral sobre el estado actual y la distribución de los esfuerzos en esta área crítica. Este apartado presenta los resultados obtenidos a partir del Mapa de Inversiones Públicas del DNP, enfocándose en aspectos clave como la distribución geográfica de los proyectos, su estado de avance, las variables de financiación y el impacto en los beneficiarios. A través de este análisis, se busca identificar patrones y tendencias que revelen las fortalezas y debilidades en la ejecución de estos proyectos, contribuyendo a una mejor comprensión de las dinámicas que afectan la eficiencia y eficacia de la inversión pública en salud en Santander.

4.1.1. Distribución geográfica de los proyectos

Tabla 1.

Distribución geográfica de los proyectos de inversión pública en Salud

Departamento	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Guainía	17	0,05%	0,05%
Bogotá D.C.	40	0,11%	0,16%
San Andrés y Providencia	78	0,22%	0,38%
Vichada	229	0,64%	1,02%
Amazonas	239	0,67%	1,69%
Casanare	240	0,67%	2,36%

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

Departamento	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Risaralda	314	0,88%	3,24%
Vaupés	399	1,12%	4,36%
Guaviare	416	1,17%	5,53%
Quindío	419	1,17%	6,70%
Chocó	551	1,54%	8,24%
Atlántico	566	1,59%	9,83%
Otro	604	1,69%	11,52%
Norte de Santander	806	2,26%	13,78%
Caldas	807	2,26%	16,04%
Magdalena	838	2,35%	18,39%
Caquetá	880	2,47%	20,86%
La Guajira	898	2,52%	23,37%
Putumayo	914	2,56%	25,93%
Arauca	948	2,66%	28,59%
Cesar	954	2,67%	31,26%
Sucre	1218	3,41%	34,68%
Meta	1323	3,71%	38,38%
Cauca	1333	3,74%	42,12%
Tolima	1408	3,95%	46,06%
Huila	1481	4,15%	50,21%
Nariño	1554	4,35%	54,57%
Bolívar	1560	4,37%	58,94%
Cordoba	1866	5,23%	64,17%
Boyacá	1880	5,27%	69,44%
Cundinamarca	2008	5,63%	75,06%
Valle del Cauca	2343	6,57%	81,63%
Santander	2655	7,44%	89,07%
Antioquia	3902	10,93%	100,00%

Nota: elaborado a partir de los datos de Mapas de Inversiones Públicas (2024)

Para realizar el análisis se descargaron los datos de **35.688¹** proyectos de inversión pública que hacen parte del sector Salud y Protección Social. De esta cantidad, **2655** proyectos figuran como entidad responsable algún municipio o entidad del departamento de Santander.

¹ La fecha de consulta y descarga de la base de datos de Mapa Inversiones fue el 30 de agosto de 2024. Consultar más sobre los proyectos: <https://mapainversiones.dnp.gov.co/>

Como se observa en la Tabla 1., la distribución geográfica de los proyectos de inversión pública en salud muestra una concentración significativa en algunos departamentos, lo que refleja las prioridades y necesidades específicas en cada región. Antioquia lidera con el mayor número de proyectos, representando el 10,93% del total, seguida de Santander con el 7,44% y Valle del Cauca con el 6,57%. Estos tres departamentos juntos abarcan más del 25% de los proyectos a nivel nacional, lo que indica una fuerte inversión en estas áreas. Otros departamentos como Cundinamarca, Boyacá, y Córdoba también presentan un número considerable de proyectos, lo que contribuye a un 41% del total acumulado. En contraste, departamentos como Guainía, Bogotá D.C., y San Andrés y Providencia tienen una menor representación, con porcentajes que no superan el 0,22% del total. Esta distribución refleja tanto la densidad poblacional como las necesidades de salud específicas de cada región, así como posibles diferencias en la capacidad de gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en salud en las distintas zonas del país.

4.1.2. Distribución temporal de los proyectos

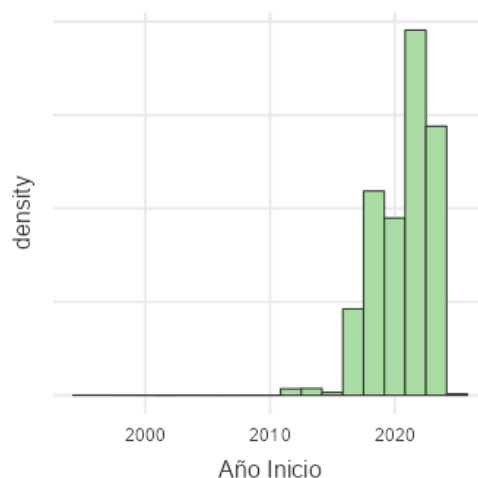
En la Figura 3 se muestra la distribución temporal de los proyectos de inversión pública en salud desde 1995 hasta 2025. En ella, se puede observar un crecimiento notable en el número de proyectos iniciados a partir del año 2016, con un incremento sostenido hasta alcanzar un pico en 2021. Este aumento puede estar asociado con diversas políticas públicas que impulsaron la inversión en salud, posiblemente en respuesta a las crecientes necesidades del sistema sanitario o a eventos extraordinarios, como la pandemia de COVID-19.

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

Entre 1995 y 2015, el número de proyectos es casi insignificante, lo que indica una baja inversión en este sector durante ese periodo. Sin embargo, a partir de 2016, se observa una tendencia ascendente, que sugiere un mayor enfoque en mejorar la infraestructura y los servicios de salud en el país.

Figura 3.

Distribución temporal de los proyectos de inversión pública en salud en Colombia



Nota: reporte de Jamovi elaborado a partir de los datos de Mapas de Inversiones Públicas (2024)

El año 2021 se destaca con el mayor número de proyectos iniciados, superando los 6.000, lo que podría reflejar una respuesta directa a la crisis sanitaria global y a la necesidad de fortalecer el sistema de salud para enfrentar situaciones de emergencia. Posteriormente, aunque se nota una leve disminución en 2022 y 2023, la cifra sigue siendo alta, lo que indica un compromiso continuo con la inversión en salud. Finalmente, aunque hay una proyección de proyectos hasta 2025, se observa una disminución en el número de proyectos previstos, lo que podría ser indicativo de un ajuste en las políticas de inversión o de una consolidación de los esfuerzos previos.

Este análisis temporal es crucial para entender cómo ha evolucionado la inversión en salud a lo largo de las décadas y cómo los contextos y necesidades específicas han influido en la priorización de recursos en diferentes momentos.

4.1.3. Estado de los proyectos

Tabla 2.

Frecuencias de Estado de Proyectos de Inversión

Estado Proyecto	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Aprobado	26	0.1 %	0.1 %
Desaprobado	93	0.3 %	0.3 %
En Ejecución	17792	49.9 %	50.2 %
Formulación	15634	43.8 %	94.0 %
No Aprobado	11	0.0 %	94.0 %
No Viable	104	0.3 %	94.3 %
Terminado	637	1.8 %	96.1 %
Viable	1391	3.9 %	100.0 %

Nota: reporte de Jamovi elaborado a partir de los datos de Mapas de Inversiones Públicas (2024)

La distribución de los proyectos de inversión pública en salud según su estado actual, reflejada en la Tabla 2, proporciona una visión detallada del avance en su gestión y ejecución. La mayoría de los proyectos (49.9%) se encuentran en *ejecución*, lo cual implica que casi la mitad de los proyectos (17.792) están en la fase activa de implementación, sugiriendo un elevado nivel de compromiso y actividad en el sector salud. Por otro lado, un 43.8% de los proyectos (15.634) están en la fase de *formulación*, indicando que un gran volumen aún se encuentra en etapas de

planificación, lo cual podría traducirse en un flujo continuo de nuevos proyectos que entrarán en ejecución en el futuro cercano.

Además, solo un 3.9% de los proyectos (1.391) han sido clasificados como *viabiles*, habiendo superado las evaluaciones necesarias para proceder a etapas posteriores como la búsqueda de financiación o inicio de ejecución. Los proyectos *terminados* representan un 1.8% (637), un número bajo en comparación con los proyectos en ejecución o formulación, pero positivo al demostrar que algunos han alcanzado sus objetivos y se han cerrado con éxito. Las categorías de proyectos *aprobados* (26) y *no aprobados* (11) son mínimas, lo que refleja que la mayoría de los proyectos que avanzan más allá de la formulación tienden a ser ejecutados o declarados viables.

Finalmente, el número de proyectos catalogados como no viables (104) y desaprobados (93) es relativamente pequeño, indicando que, aunque existen proyectos que no cumplen con los criterios requeridos, la mayoría logra avanzar hacia fases más avanzadas del ciclo de gestión. Este análisis sugiere que, aunque una gran parte de los proyectos está en ejecución o en planificación, el bajo porcentaje de finalización subraya la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión para asegurar que más proyectos puedan completarse exitosamente y alcanzar sus metas previstas.

4.1.4. Variables de financiación

Para realizar el análisis de las variables de financiación en los proyectos de inversión pública en el sector salud, específicamente en el departamento de Santander, es necesario

desglosar cada una de las variables de financiación asociadas con el ciclo de gestión y ejecución de proyectos de inversión.

4.1.4.1. Descripción de las variables de financiación. De acuerdo con la información descargada de Mapa Inversiones, existen diferentes variables de financiación que permiten realizar un seguimiento y control de la ejecución de cada uno de los proyectos, las cuales se detallan a continuación:

- **Valor solicitado:** Este valor se refiere al monto que las entidades responsables de los proyectos solicitan para financiar las actividades. En el proceso de gestión de proyectos, este valor es crucial en las fases de formulación y planificación, ya que es lo que determina la disponibilidad futura de recursos. Es esencial comparar el valor solicitado con los montos finalmente asignados para evaluar la eficiencia en la planificación presupuestal.
- **Valor ejecutado:** Este indicador refleja cuánto de los fondos solicitados y aprobados se ha utilizado en la ejecución real del proyecto. Es una variable fundamental para medir el desempeño del proyecto, ya que un bajo nivel de ejecución podría indicar problemas de gestión, retrasos, o dificultades en la implementación de actividades. En la gestión de proyectos públicos, se debe asegurar que el valor ejecutado esté alineado con el valor solicitado es clave para cumplir los objetivos dentro del tiempo y presupuesto estipulados.
- **Valor total del proyecto:** Este valor agrupa todas las fuentes de financiación y refleja el monto final asignado al proyecto. Comparar este valor con el valor solicitado puede revelar ajustes financieros (positivos o negativos) realizados en la fase de formulación o

ejecución. A nivel de gestión, un valor total alto con una ejecución baja puede ser un indicio de problemas en la administración del proyecto, como cuellos de botella o problemas de eficiencia.

- **Avance financiero:** El avance financiero mide el porcentaje del valor total del proyecto que ha sido ejecutado. Este indicador es esencial para evaluar el ritmo de ejecución en relación con los recursos comprometidos. Un bajo porcentaje de avance financiero puede señalar retrasos en la ejecución o una subutilización de los recursos, lo que podría derivar en la ineficacia del proyecto.

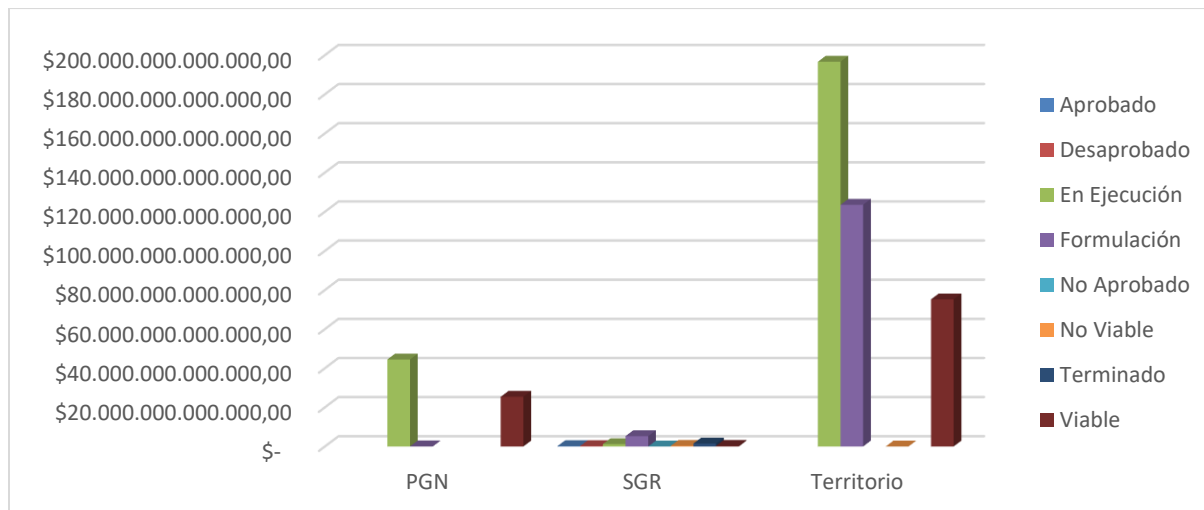
A continuación, se realizó una comparación de la financiación de los proyectos de inversión pública en el sector salud del departamento de Santander frente a la situación de los proyectos a nivel nacional:

4.1.4.2. Proyectos de Salud a nivel nacional. En la Figura 4 se observa el comportamiento financiero de los proyectos de inversión pública de acuerdo con las diferentes fuentes de financiación: Presupuesto General de la Nación (PGN), Sistema General de Regalías (SGR), y recursos provenientes de Territorios. A continuación, se realiza una comparación de las variables a nivel nacional y departamental.

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

Figura 4.

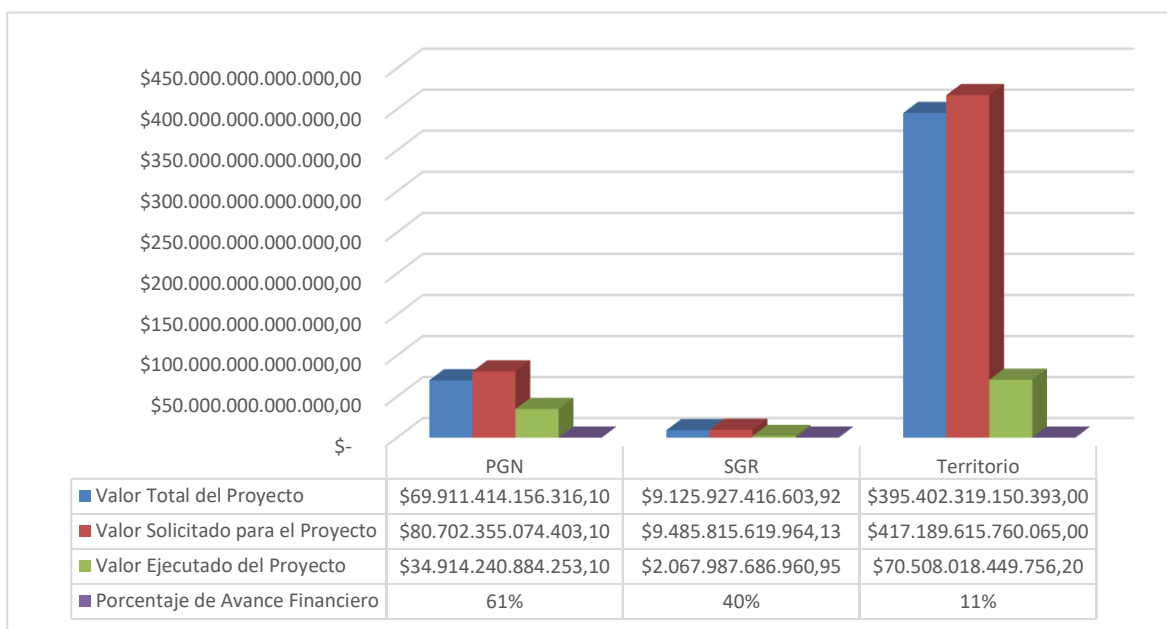
Valor total de los proyectos de inversión pública en salud de Colombia por fuente de financiación y estado del proyecto



Nota: elaborado y adaptado a partir de los datos de Mapa Inversiones (2024)

Figura 5.

Comparación de variables de financiación de proyectos de inversión en salud de Colombia



Nota: elaborado y adaptado a partir de los datos de Mapa Inversiones (2024)

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

En la Figura 4, se evidencia que la mayor proporción de los recursos destinados a los proyectos de inversión en salud proviene de los entes territoriales, siendo esta fuente la que concentra los mayores montos. En comparación, tanto los recursos del Presupuesto General de la Nación (PGN) como del Sistema General de Regalías (SGR) tienen una participación significativamente menor. Esto sugiere una dependencia considerable de los recursos territoriales para financiar los proyectos de salud.

Al observar el estado de los proyectos en función de su fuente de financiación, se nota que los proyectos en formulación y en ejecución representan las mayores categorías en términos de valor. Los proyectos financiados por recursos territoriales tienen una mayor prevalencia en estado de formulación, mientras que aquellos financiados por el PGN y el SGR muestran una proporción considerable de proyectos en ejecución. Es destacable que hay pocos proyectos terminados o viables, lo que refleja posibles dificultades en la conclusión efectiva de los mismos.

La Figura 5 complementa esta visión al desglosar las cuatro variables clave de financiación: el valor total del proyecto, el valor solicitado, el valor ejecutado y el porcentaje de avance financiero. En términos generales, se puede observar que, a pesar de la alta solicitud de recursos para proyectos territoriales (más de \$400 billones), el valor ejecutado y el porcentaje de avance financiero son relativamente bajos (11%). Esto sugiere una baja efectividad en la ejecución de los proyectos financiados a nivel territorial, en comparación con los proyectos financiados por el PGN, que presentan un porcentaje de avance financiero superior (61%).

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

El Sistema General de Regalías (SGR), por su parte, también muestra un bajo porcentaje de avance financiero (17%), lo que refleja problemas comunes en la ejecución de proyectos en esta fuente de financiación. A pesar de que los recursos disponibles para el SGR no son tan altos como los del PGN o los recursos territoriales, su nivel de ejecución sigue siendo bajo.

La comparación de las variables financieras con los estados de los proyectos resalta las disparidades entre la disponibilidad de fondos y su ejecución. Mientras que los proyectos en formulación absorben la mayor parte de los recursos, los valores ejecutados y los avances financieros son significativamente menores. Esto indica una posible congestión en las etapas iniciales del ciclo de vida del proyecto, donde se destinan grandes cantidades de dinero pero sin llegar a materializarse en ejecuciones efectivas. En contraste, los proyectos en ejecución presentan mejores cifras, pero aún insuficientes para garantizar un uso óptimo de los recursos públicos.

Finalmente, el análisis de estas gráficas revela una clara necesidad de mejorar los mecanismos de ejecución de proyectos, especialmente en los que dependen de fuentes territoriales. Los bajos porcentajes de avance financiero y ejecución contrastan con los altos valores solicitados y aprobados, lo que podría ser indicativo de una gestión ineficaz que debe ser abordada para mejorar la inversión en salud. Este análisis responde al objetivo específico del proyecto, proporcionando una comprensión detallada del estado actual de la inversión pública en salud, y estableciendo las bases para identificar áreas de mejora en la gestión y ejecución de estos proyectos.

4.1.4.3. Proyectos de Salud en el departamento de Santander. El análisis de las Figuras 6 y 7 revela un panorama sobre la financiación de los proyectos de inversión pública en salud en el departamento de Santander, comparando las fuentes de financiación y los estados de los proyectos. Al igual que en el caso del análisis a nivel nacional, los proyectos territoriales son los que concentran la mayor parte de los recursos, mientras que los recursos provenientes del Sistema General de Regalías (SGR) representan una proporción mucho menor.

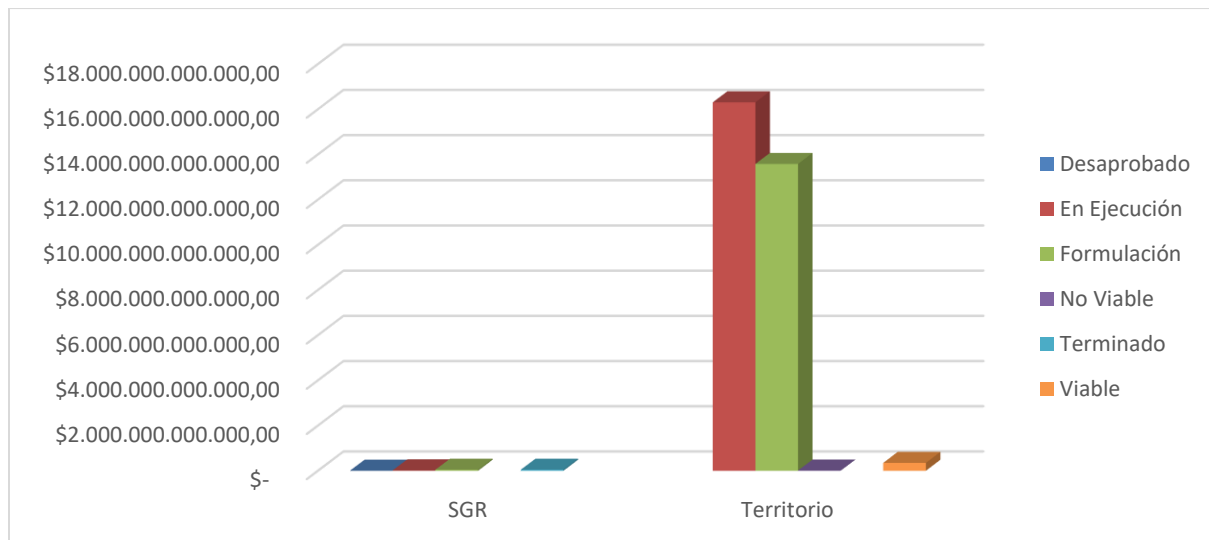
En la Figura 6, se puede observar que la mayoría de los proyectos financiados a nivel territorial se encuentran en ejecución, seguidos por aquellos en formulación. Esto refleja un comportamiento similar al observado a nivel nacional, donde los proyectos financiados por el territorio representan los mayores montos y están mayormente concentrados en las primeras etapas del ciclo de vida de los proyectos. En contraste, los proyectos financiados por el SGR en Santander muestran montos significativamente menores, y en este caso, predominan los proyectos en ejecución, lo que puede interpretarse como un intento por avanzar en la ejecución, aunque los recursos sean limitados.

La Figura 7 amplía esta perspectiva al mostrar las variables financieras clave. En este sentido, el valor total de los proyectos financiados a nivel territorial en Santander es de aproximadamente \$30,23 billones, mientras que el valor solicitado para estos proyectos es considerablemente mayor (\$30,19 billones), lo que sugiere que, aunque hay una planificación ambiciosa de los recursos, no existe un desbordamiento considerable entre lo solicitado y lo proyectado.

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

Figura 6

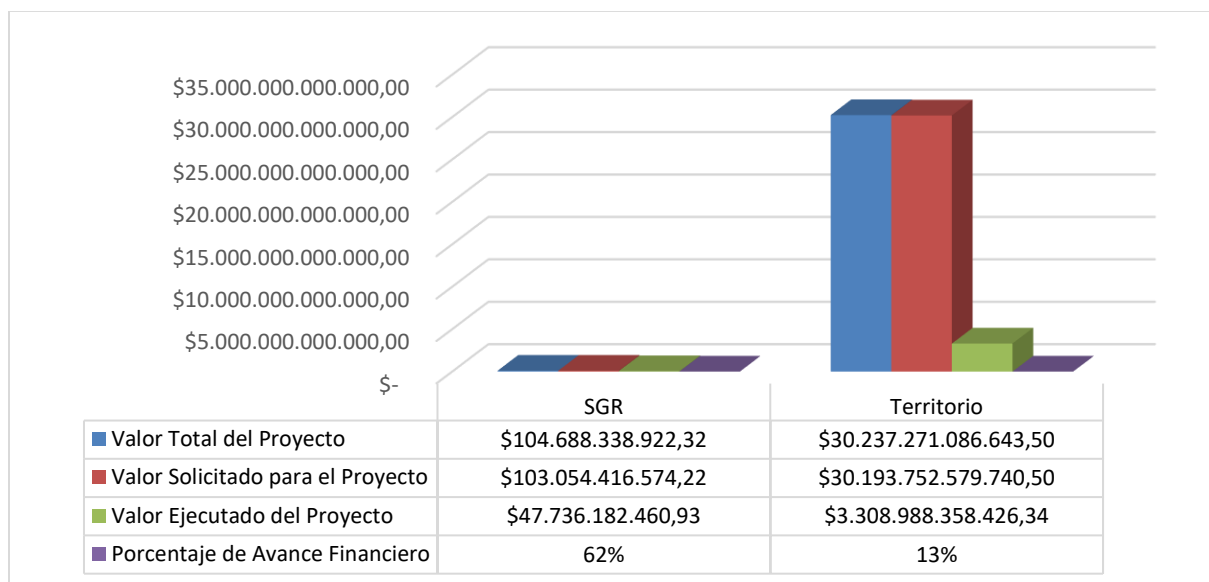
Valor total de los proyectos de inversión pública en salud de Santander por fuente de financiación y estado del proyecto



Nota: elaborado y adaptado a partir de los datos de Mapa Inversiones (2024)

Figura 7.

Comparación de variables de financiación de proyectos de inversión en salud de Santander



Nota: elaborado y adaptado a partir de los datos de Mapa Inversiones (2024)

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

Sin embargo, el valor ejecutado hasta la fecha es de apenas \$3,30 billones, lo que equivale a un 13% de avance financiero, señalando problemas significativos en la capacidad de ejecución de los proyectos territoriales. En comparación, los proyectos financiados por el SGR tienen un valor total mucho menor (\$104 mil millones), pero el porcentaje de avance financiero es ligeramente superior al de los proyectos territoriales, situándose en un 62%, lo que sugiere que, aunque los recursos son menores, la ejecución es más eficiente en términos proporcionales.

Al comparar estos datos con los de Colombia a nivel nacional (Ver Figuras 4 y 5), se puede observar que en Santander se repiten muchas de las tendencias nacionales, como la gran dependencia de la financiación territorial y las dificultades en la ejecución de los proyectos. No obstante, los proyectos a nivel nacional muestran un porcentaje de avance financiero relativamente mayor en comparación con los de Santander, particularmente en los financiados por el PGN y el SGR, donde los porcentajes de ejecución alcanzan el 61% y el 17%, respectivamente. Esto indica que en Santander los proyectos territoriales enfrentan mayores retos en cuanto a la capacidad de ejecución de los recursos disponibles, ya que a nivel nacional el porcentaje de avance en territorios es del 11%, similar, pero con diferencias en el valor solicitado y ejecutado.

En ese sentido, tanto a nivel nacional como en Santander, los proyectos de inversión pública en salud financiados por fuentes territoriales presentan una baja eficiencia en la ejecución de los recursos, aunque esta tendencia es más acentuada en el caso de Santander. El porcentaje de avance financiero en Santander es incluso menor que el promedio nacional, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de gestión y ejecución de estos proyectos en el

departamento. Las dificultades de ejecución de proyectos financiados por regalías también están presentes, aunque con un desempeño proporcionalmente mejor en Santander. Este análisis es fundamental para identificar áreas específicas de mejora, en línea con los objetivos del proyecto, y proporciona las bases para formular recomendaciones que optimicen el uso de los recursos públicos en el sector salud en Santander.

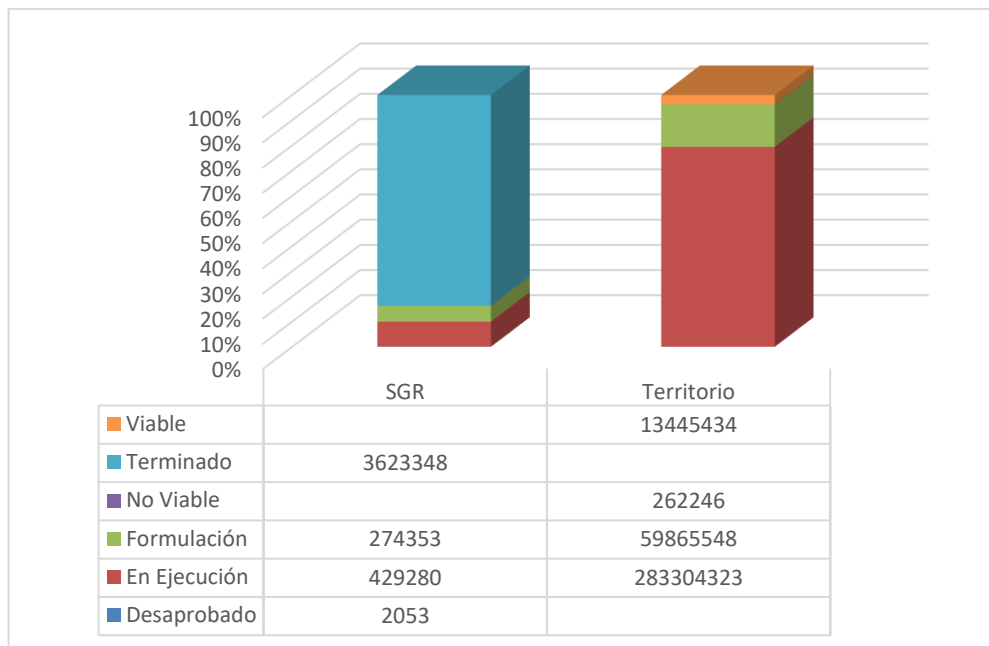
4.1.5. Impacto en los beneficiarios

El análisis del impacto de los beneficiarios en los proyectos de inversión pública en el sector salud es fundamental para comprender cómo se distribuyen los recursos y qué tan efectivamente están siendo utilizados para mejorar la calidad de vida de la población. En esta sección, se examina la relación entre los beneficiarios de los proyectos de salud y el estado en que se encuentran estos proyectos, así como las fuentes de financiación que los respaldan.

En las gráficas que se presentan a continuación, se comparan el número de beneficiarios en función del estado del proyecto (viable, no viable, en ejecución, etc.) y las fuentes de financiación (SGR, PGN, y Territorio). Estos resultados proporcionarán una base para discutir la efectividad de la gestión de los proyectos de inversión pública en salud en Santander y sugerir recomendaciones específicas para mejorar los resultados.

Figura 8.

Impacto de beneficiarios de Proyectos de inversión pública en Salud de Santander



Nota: elaborado y adaptado a partir de los datos de Mapa Inversiones (2024)

Con respecto a los proyectos financiados a través del SGR, La Figura 8 muestra que la mayoría de los beneficiarios en Santander provienen de proyectos calificados como "No Viable", lo cual es un área de preocupación ya que implica que una gran cantidad de beneficiarios están vinculados a proyectos que no fueron considerados viables. Esto podría sugerir ineficiencias en la planificación o problemas en la fase inicial de formulación de los proyectos.

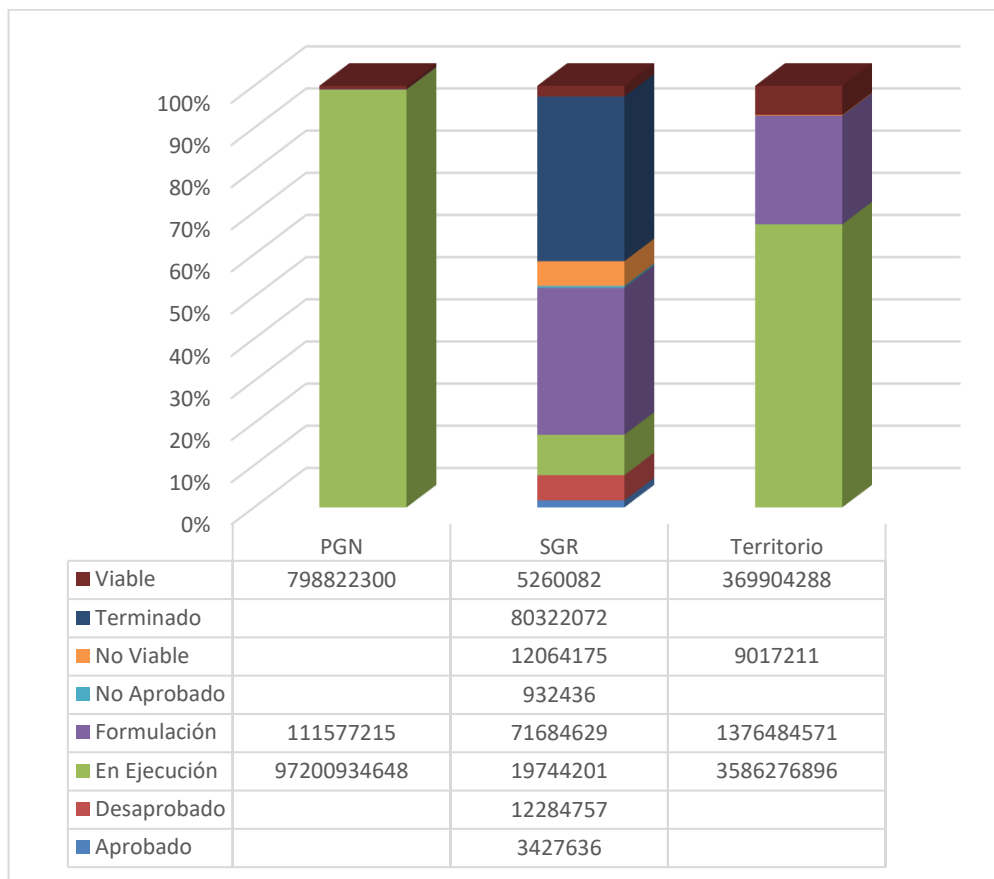
En cuanto los proyectos financiados por los entes territoriales, similar a SGR, una proporción significativa de los beneficiarios se encuentra en proyectos "No Viable" y "En Ejecución". Es importante notar que un porcentaje menor está en proyectos "Formulación" y

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

"Viable", lo que indica que hay espacio para mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos para aumentar el número de beneficiarios efectivos.

Figura 9.

Impacto de beneficiarios de Proyectos de inversión pública en Salud de Colombia



Nota: elaborado y adaptado a partir de los datos de Mapa Inversiones (2024)

En la figura 9 se observa que, a nivel nacional, los proyectos financiados por el PNG muestran un impacto en términos de beneficiarios considerablemente alto en proyectos "Viable" y "En Ejecución", lo que indica una mejor gestión y ejecución de proyectos en comparación con Santander (ver Figura 7).

En el panorama nacional, el SGR muestra una distribución más equitativa en comparación con Santander, con una alta proporción de beneficiarios en proyectos "En Ejecución" y una menor proporción en proyectos "No Viable". Esto sugiere que, a nivel nacional, la gestión de proyectos financiados por SGR puede ser más efectiva.

Finalmente, en la categoría "Territorio", la distribución de los beneficiarios a nivel nacional sigue un patrón similar al de Santander, con una alta concentración en proyectos "No Viable", aunque también hay una cantidad significativa en proyectos "Viable" y "En Ejecución".

4.1.6. Discusión de los resultados

El análisis sugiere que, en Santander, un porcentaje considerable de beneficiarios está vinculado a proyectos que no han sido viables o que están en fases de ejecución sin una clara finalización. Esto contrasta con la distribución nacional, donde hay una mayor proporción de proyectos viables y en ejecución con un impacto positivo en los beneficiarios. Estas diferencias podrían deberse a factores locales, como la capacidad de gestión, la disponibilidad de recursos, o la idoneidad de los proyectos formulados en Santander.

A continuación, se relacionen los tres principales factores clave identificadas a través del análisis descriptivo de los datos asociados a los proyectos de inversión pública en salud:

- **Brechas de ejecución:** Tanto a nivel nacional como en Santander, hay una evidente diferencia entre los valores solicitados y los valores ejecutados. Esto podría deberse a problemas de planificación, retrasos en los procesos administrativos o una falta de capacidad para gestionar los recursos de manera eficiente.

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

- **Dependencia de los recursos territoriales:** Los territorios asumen una mayor carga financiera tanto a nivel nacional como en Santander. Esto es relevante, ya que el éxito de los proyectos dependerá en gran medida de la capacidad de las administraciones locales para gestionar estos fondos.
- **Avance financiero insuficiente:** Los avances financieros son bajos en todas las fuentes de financiación, lo que indica un reto considerable en términos de ejecución efectiva de los recursos. La baja ejecución y avance podría estar vinculada a la complejidad de los procesos de contratación pública y los retrasos burocráticos.

En este caso, las áreas de mejora deberán enfocarse en optimizar la viabilidad de los proyectos desde su formulación y en asegurar que los proyectos en ejecución se completen con éxito para maximizar el impacto en la población beneficiaria. Esto podría lograrse mediante la implementación de prácticas exitosas de gestión de proyectos observadas en otras regiones de Colombia o adaptadas de experiencias internacionales.

Este análisis preliminar indica que se requiere un enfoque más estratégico en la gestión de proyectos de inversión en el sector salud en Santander para aumentar la efectividad en la utilización de los recursos públicos y mejorar los resultados en términos de beneficiarios atendidos.

4.2. Identificación de áreas de mejora en la gestión de proyectos de inversión pública en salud

La identificación realizada en este estudio se basó en la revisión de literatura sobre prácticas exitosas en la gestión de proyectos de inversión pública, así como en un análisis de las áreas específicas de mejora derivadas de dicha revisión. La discusión de estos resultados permitió establecer una base sólida para formular recomendaciones orientadas a optimizar la utilización de los recursos públicos y mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de estos proyectos en el departamento.

La revisión de literatura se realizó siguiendo la metodología de Tranfield, Denyer y Smart (2003), reconocida por su rigor en la realización de revisiones de literatura en la gestión y otras ciencias sociales. Esta metodología estructuró el proceso de búsqueda, selección y análisis de los estudios más relevantes y actuales sobre prácticas exitosas en la gestión de proyectos de inversión pública en salud. Se incluyeron bases de datos académicas y repositorios reconocidos, seleccionando artículos que cumplieran con criterios de calidad y relevancia. El detalle de la metodología, así como los criterios de inclusión y selección de los estudios se presentan en el Anexo A, proporcionando un panorama integral sobre las áreas de mejora en la gestión de estos proyectos (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

4.2.1. Revisión de literatura sobre prácticas exitosas

La inversión pública ha evolucionado significativamente a nivel global, con un enfoque creciente en la eficiencia y la efectividad del gasto público para fomentar el desarrollo socioeconómico. En las últimas décadas, se ha priorizado la implementación de marcos normativos y metodológicos que promuevan la transparencia, la responsabilidad fiscal y la evaluación de impacto de los proyectos de inversión. La gestión pública, tanto en países desarrollados como en desarrollo, ha experimentado una transformación con la incorporación de herramientas digitales y sistemas de monitoreo que buscan optimizar la asignación de recursos y la ejecución de proyectos, tales como los sistemas de planificación y evaluación basados en resultados (World Bank, 2020; OECD, 2018).

En la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública, a nivel global, se han observado logros significativos, como la mejora en la calidad de los servicios públicos y la infraestructura. Sin embargo, persisten desafíos como la burocracia excesiva, la corrupción y la falta de capacidad técnica en la administración pública, lo cual afecta la eficacia de los proyectos (UNDP, 2021). En América Latina, la situación refleja una tendencia similar, con importantes avances en la gestión pública gracias a reformas orientadas a la modernización del Estado, pero con dificultades arraigadas en la gestión de recursos y la implementación de políticas públicas eficaces (BID, 2019). Estudios muestran que, aunque se han logrado mejoras en la transparencia y en la capacidad de ejecución, las brechas en la rendición de cuentas y la sostenibilidad de los proyectos siguen siendo áreas críticas (Gómez & Pérez, 2020).

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

El sector salud, en particular, enfrenta retos complejos en la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública. A nivel global, la importancia de estos proyectos radica en su potencial para mejorar la cobertura y calidad de los servicios de salud, lo cual es fundamental para el desarrollo humano y el bienestar social (WHO, 2020). No obstante, la evolución de estos proyectos ha estado marcada por dificultades como la falta de financiamiento adecuado, la limitada coordinación interinstitucional y la resistencia al cambio en las estructuras de gestión (Smith & Clark, 2018). En América Latina, casos como el de Brasil, con su programa de salud digital, y Chile, con la implementación de modelos de gestión hospitalaria, destacan como iniciativas que buscan superar estas barreras mediante la integración de tecnologías y modelos de gestión innovadores (Martínez & López, 2019). En Colombia, a pesar de los esfuerzos por fortalecer el sistema de salud a través de inversiones públicas, se identifican desafíos persistentes en la distribución equitativa de recursos y en la implementación efectiva de políticas de salud (Rodríguez & Morales, 2021).

En los diferentes departamentos de Colombia, la gestión y ejecución de proyectos en el sector salud durante la última década ha mostrado una variabilidad significativa. Mientras algunos departamentos han logrado avances considerables en la infraestructura y la prestación de servicios de salud, otros enfrentan dificultades debido a la falta de planificación estratégica, problemas de financiación y capacidades técnicas limitadas (García et al., 2020). A pesar de la implementación de diversas iniciativas para mejorar la eficiencia y efectividad de los proyectos de inversión pública en salud, las brechas en la calidad de la gestión y ejecución continúan siendo un reto predominante (Restrepo & Salazar, 2018). Para abordar estas limitaciones, es fundamental identificar y aplicar prácticas exitosas documentadas en la

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

literatura que puedan servir de referencia para optimizar la gestión de proyectos en el sector salud. A continuación, se presenta una tabla con ejemplos de prácticas destacadas que han demostrado resultados positivos en diferentes contextos: revisión de la literatura existente sobre prácticas exitosas en la gestión de proyectos de inversión pública en el sector salud. Según Jiménez et al. (2022), las prácticas de planificación y programación basadas en evidencias y en la correcta identificación de necesidades son fundamentales para mejorar la efectividad de los proyectos de inversión en salud. Por otro lado, Martínez y Rodríguez (2021) destacan la importancia del seguimiento y la evaluación continua, utilizando herramientas digitales y metodologías ágiles que permiten ajustes en tiempo real a los proyectos, mejorando así su eficiencia.

Tabla 3.

Prácticas exitosas para la gestión y evaluación de proyectos de inversión pública en salud

N.	Práctica exitosa	Referencia
Práctica 1	Implementación de sistemas de monitoreo y evaluación basados en resultados	Martínez & López (2019)
Práctica 2	Uso de plataformas digitales para la gestión integral de proyectos de salud	World Bank (2020)
Práctica 3	Colaboración interinstitucional para la planificación y seguimiento de proyectos	Mejía & Herrera (2022)
Práctica 4	Capacitación continua en gestión de proyectos y fortalecimiento de capacidades técnicas	UNDP (2021)
Práctica 5	Integración de tecnologías de salud digital en la gestión de proyectos hospitalarios	Smith & Clark (2018)
Práctica 6	Aplicación de modelos de gestión hospitalaria basados en la eficiencia operativa	Martínez & López (2019)
Práctica 7	Aseguramiento de la sostenibilidad financiera mediante alianzas público-privadas	Gómez & Sandoval (2023)
Práctica 8	Mejora de la transparencia y rendición de cuentas a través de plataformas abiertas	BID (2019)

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

Práctica 9	Desarrollo de indicadores de desempeño específicos para la gestión de proyectos en salud	Rodríguez & Morales (2021)
Práctica 10	Fortalecimiento de la participación comunitaria en la evaluación y priorización de proyectos	Restrepo & Salazar (2018)
Práctica 11	Integración de la gestión de riesgos durante la fase de ejecución de proyectos de inversión pública, para la creación de controles y acciones efectivas.	Gómez et al. (2020)

Los resultados obtenidos al implementar las prácticas exitosas identificadas en este estudio han mostrado mejoras significativas en la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en salud. Por ejemplo, La implementación de sistemas de monitoreo y evaluación basados en resultados es fundamental para mejorar la gestión de proyectos de inversión pública en salud, ya que permite a los gestores evaluar de manera continua el desempeño de los proyectos y ajustar estrategias según sea necesario (Martínez & López, 2019). Esta práctica asegura que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y se alcancen los objetivos planteados, lo cual es crucial en un sector tan sensible como el de la salud, donde los retrasos o la mala ejecución pueden tener un impacto directo en el bienestar de la población. Además, al fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, estos sistemas contribuyen a una mayor confianza en la administración pública, lo cual es vital para la sostenibilidad de las inversiones.

El uso de plataformas digitales para la gestión integral de proyectos de salud ha demostrado ser una herramienta poderosa para optimizar la asignación de recursos, mejorar la comunicación entre los actores involucrados y reducir los tiempos de ejecución (World Bank, 2020). Estas plataformas facilitan la centralización de la información y permiten un

seguimiento más riguroso y en tiempo real de los avances, lo cual reduce la posibilidad de errores y facilita la toma de decisiones basadas en datos. En un entorno en el que la complejidad y la magnitud de los proyectos de salud son cada vez mayores, contar con herramientas digitales adecuadas es esencial para garantizar una gestión eficiente y alineada con las mejores prácticas internacionales.

La integración de la gestión de riesgos durante la fase de ejecución de los proyectos de inversión pública es otra práctica clave que ha demostrado ser efectiva para la creación de controles y acciones mitigadoras oportunas (Gómez et al., 2020). Al identificar y evaluar los riesgos potenciales desde el inicio y a lo largo del ciclo de vida del proyecto, se pueden diseñar estrategias específicas para mitigar estos riesgos, minimizando el impacto negativo en los resultados del proyecto. Esta práctica es especialmente relevante en el sector salud, donde los riesgos pueden abarcar desde problemas financieros hasta desafíos en la logística y la coordinación interinstitucional. Una gestión de riesgos proactiva no solo mejora la ejecución de los proyectos, sino que también asegura una mayor resiliencia y adaptabilidad frente a cambios o imprevistos.

Finalmente, la colaboración interinstitucional y la capacitación continua en gestión de proyectos y fortalecimiento de capacidades técnicas son esenciales para una planificación y ejecución más coherente y efectiva de los proyectos de salud (Mejía & Herrera, 2022). La participación comunitaria en la evaluación y priorización de proyectos, junto con el desarrollo de indicadores de desempeño específicos y el aseguramiento de la sostenibilidad financiera mediante alianzas público-privadas, aseguran que los proyectos de inversión en

salud no solo sean técnicamente viables, sino también socialmente relevantes y financieramente sostenibles (Restrepo & Salazar, 2018; Gómez & Sandoval, 2023). Estas prácticas, en conjunto, refuerzan la importancia de un enfoque holístico y participativo en la gestión de proyectos de inversión pública en salud, contribuyendo a la equidad y a la mejora continua del sistema de salud.

Finalmente, en el departamento de Santander, la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el sector salud ha experimentado avances, aunque también enfrenta desafíos significativos. Factores de éxito identificados incluyen la adopción de herramientas de gestión basadas en datos y la colaboración interinstitucional para la planificación y seguimiento de los proyectos (Mejía & Herrera, 2022). Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la sostenibilidad financiera y la adecuación de la infraestructura sanitaria para atender las necesidades de una población en crecimiento. Además, la falta de continuidad en las políticas públicas y las dificultades en la coordinación entre los distintos niveles de gobierno representan obstáculos para la consolidación de una gestión efectiva en el sector salud de la región (Gómez & Sandoval, 2023).

4.2.2. Discusión de los resultados

La revisión de la literatura ha permitido identificar diversas áreas de mejora en el ciclo de los proyectos de inversión pública en el sector salud, destacando la importancia de adoptar prácticas de gestión y ejecución basadas en evidencias documentadas. Los hallazgos sugieren que, aunque existen esfuerzos notables por parte de los gobiernos y las entidades involucradas, aún persisten desafíos significativos que limitan la eficiencia y efectividad de los proyectos. Las

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

prácticas exitosas identificadas proporcionan un marco para abordar estos desafíos, mejorando la planificación, la ejecución y la sostenibilidad de las inversiones en salud pública.

Uno de los hallazgos más relevantes es la necesidad de fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación basados en resultados, una práctica que ha demostrado mejorar la transparencia y adaptabilidad en la gestión de proyectos. En el contexto de Santander, la implementación de estos sistemas podría ser particularmente beneficiosa, dado que permitirían un seguimiento más riguroso de los proyectos y una mejor asignación de recursos en un entorno donde la variabilidad en la calidad de la ejecución ha sido un problema recurrente (Mejía & Herrera, 2022). Sin embargo, para que esta práctica sea efectiva, es crucial que las instituciones responsables en Santander no solo adopten la tecnología adecuada, sino que también inviertan en la capacitación del personal y en la creación de una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

La integración de plataformas digitales para la gestión de proyectos también se destaca como una práctica esencial para optimizar la coordinación y la eficiencia. Aunque la digitalización ha avanzado en algunas áreas de la gestión pública en Santander, la revisión indica que persisten desafíos en la interoperabilidad de sistemas y en la resistencia al cambio, especialmente en niveles administrativos locales. Implementar estas plataformas de manera integral podría ayudar a reducir los tiempos de ejecución y mejorar la comunicación entre los actores involucrados, lo cual es crucial para un departamento con una infraestructura sanitaria que debe adaptarse a las crecientes demandas de la población (World Bank, 2020).

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

La gestión de riesgos durante la fase de ejecución es otra área de mejora clave identificada, la incorporación sistemática de la gestión de riesgos puede anticipar problemas y establecer controles y acciones mitigadoras efectivas, como se ha demostrado en otros contextos (Gómez et al., 2020). Sin embargo, la literatura señala que en Santander esta práctica aún no se ha integrado completamente en los procesos de gestión de proyectos, lo que subraya la necesidad de fortalecer la capacitación en esta área y de desarrollar marcos que faciliten su aplicación práctica.

Finalmente, la colaboración interinstitucional y la participación comunitaria emergen como prácticas críticas para asegurar que los proyectos de inversión en salud sean pertinentes y sostenibles. En Santander, mejorar estas áreas podría ayudar a alinear mejor los proyectos con las necesidades locales y asegurar un uso más efectivo de los recursos. Sin embargo, la revisión destaca que la implementación de estas prácticas en el departamento sigue siendo limitada, en parte debido a la falta de voluntad política y a recursos insuficientes para fomentar la participación efectiva de todas las partes interesadas (Mejía & Herrera, 2022; Restrepo & Salazar, 2018). Superar estas barreras será fundamental para consolidar una gestión más inclusiva y efectiva de los proyectos de inversión pública en el sector salud de Santander.

4.3.Recomendaciones para la gestión de proyectos de inversión pública en salud en Santander

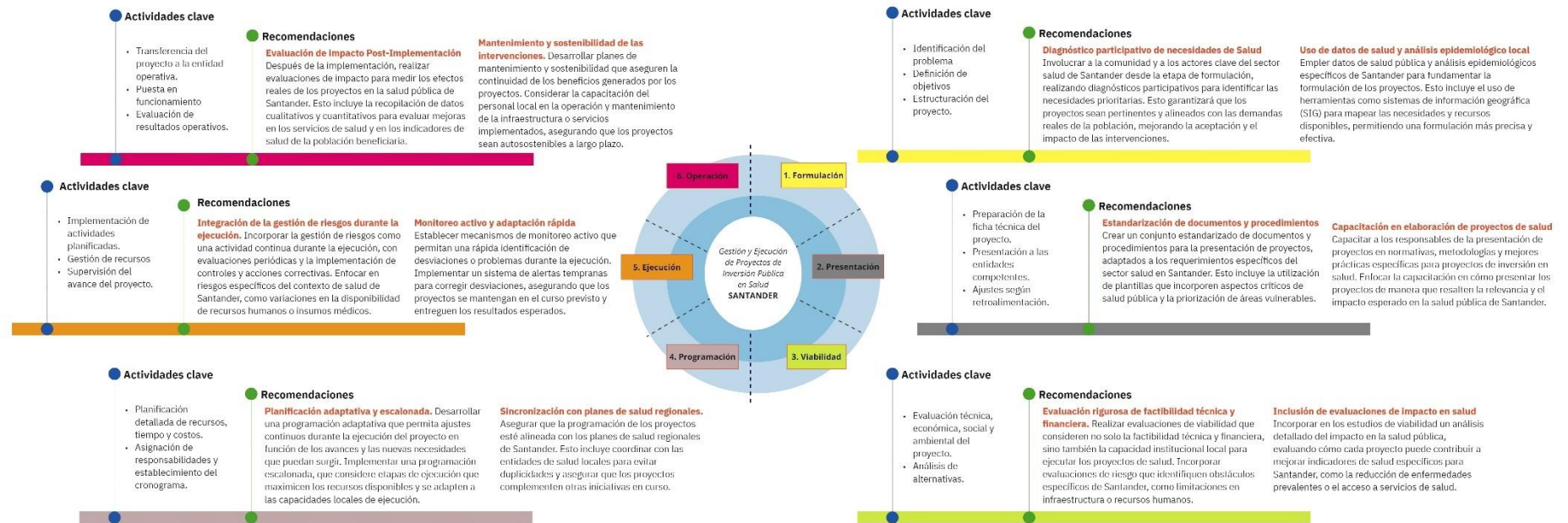
En este capítulo, se presentan recomendaciones específicas para mejorar la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en el sector salud del departamento de Santander, basadas en el análisis de la literatura y los hallazgos discutidos previamente. La metodología empleada para la formulación de estas recomendaciones incluye un enfoque analítico basado en la identificación de prácticas exitosas documentadas, la evaluación de su aplicabilidad al contexto local, y la estructuración de un flujo de procesos que optimice las etapas clave del ciclo de los proyectos de inversión pública. Este enfoque integrador busca no solo mejorar la eficiencia y la efectividad de los proyectos, sino también fortalecer las capacidades institucionales y promover una gestión más transparente y orientada a resultados.

4.3.1. Formulación de recomendaciones basadas en el estudio

Para la formulación las recomendaciones específicas para la mejora de la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en salud en el departamento de Santander. Se triangulo el análisis detallado de las etapas del ciclo de inversión con las mejores prácticas identificadas durante el estudio. Cada recomendación está diseñada para abordar los desafíos particulares que enfrenta el sector salud en Santander, con el objetivo de optimizar la utilización de recursos, mejorar la pertinencia y efectividad de los proyectos, y asegurar un impacto positivo en la población beneficiaria. A continuación, en la Figura 9 se muestra un diagrama que resume las recomendaciones clave para cada etapa del ciclo de inversión: formulación, presentación, viabilidad, programación, ejecución y operación.

Figura 10.

Recomendaciones propuestas para la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública para el sector salud en Santander



Para asegurar el éxito de los proyectos de inversión pública en salud, es crucial implementar actividades transversales que fortalezcan la gestión y ejecución a lo largo de todas las etapas del ciclo de inversión. Una de las actividades clave es la gestión continua de riesgos, la cual debe ser integrada desde la formulación hasta la operación del proyecto. Esto implica la identificación temprana de riesgos potenciales, el monitoreo constante y la aplicación de estrategias de mitigación.

Al adoptar un enfoque proactivo de gestión de riesgos, los responsables del proyecto pueden anticiparse a posibles obstáculos y ajustar las acciones de manera oportuna para minimizar impactos negativos en la ejecución y los resultados del proyecto.

Otra actividad transversal fundamental es la capacitación y fortalecimiento de capacidades del personal involucrado. Esta actividad incluye la formación continua en aspectos técnicos, administrativos y normativos específicos de los proyectos de salud, así como el desarrollo de habilidades en gestión de proyectos y el uso de herramientas digitales que faciliten la toma de decisiones informada. Además, la creación de espacios de retroalimentación y aprendizaje entre los equipos permite compartir experiencias y lecciones aprendidas, promoviendo una cultura de mejora continua y adaptación. La capacitación no solo mejora la eficiencia y eficacia en la ejecución de los proyectos, sino que también contribuye a la sostenibilidad de las intervenciones al asegurar que el personal esté preparado para enfrentar los desafíos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

4.3.2. Discusión de los resultados

Las recomendaciones propuestas en el diagrama de la Figura 10 están diseñadas para abordar los desafíos específicos de la gestión de proyectos de inversión pública en salud en el departamento de Santander, alineándose con las áreas de mejora identificadas en la revisión de la literatura. La integración de prácticas exitosas, como el uso de herramientas digitales y la gestión proactiva de riesgos, apunta a fortalecer la capacidad de los actores locales para ejecutar proyectos de manera más eficiente y efectiva. Además, el enfoque en la transparencia y la

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

participación comunitaria refuerza la rendición de cuentas y el alineamiento de los proyectos con las necesidades reales de la población.

La consolidación de estos resultados subraya la importancia de adaptar y personalizar las recomendaciones a las condiciones específicas del departamento de Santander. La implementación exitosa de estas estrategias dependerá en gran medida del compromiso de los actores involucrados y de la disponibilidad de recursos para apoyar los cambios propuestos. Al seguir estas recomendaciones, se espera no solo mejorar los indicadores de gestión y ejecución de los proyectos, sino también lograr un impacto positivo en la calidad y accesibilidad de los servicios de salud en la región, contribuyendo así al bienestar de la población y al desarrollo sostenible del departamento.

5. CONCLUSIONES

En esta sección se presentan las conclusiones más relevantes del proyecto, se exponen las limitaciones del estudio que podrían haber influido en los resultados y en la interpretación de los hallazgos y finalmente, se proponen futuras líneas de investigación que podrían extender el conocimiento y abordar aspectos no cubiertos en este estudio, proporcionando así una base para investigaciones posteriores en el campo:

El análisis de los datos de proyectos de inversión en el sector salud del departamento de Santander ha revelado una serie de patrones y tendencias significativas en la gestión y ejecución de estos proyectos. La evaluación de los datos del Mapa de Inversiones Públicas ha permitido identificar áreas clave donde se observan deficiencias en la eficiencia y efectividad, como problemas en la asignación de recursos y retrasos en la ejecución. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para entender las áreas críticas que requieren atención y mejora en la gestión de proyectos de inversión pública.

La revisión de literatura sobre prácticas exitosas en la gestión de proyectos de inversión pública en salud ha demostrado que ciertos enfoques y estrategias son particularmente eficaces en la mejora de la eficiencia y efectividad. Las prácticas identificadas, como la implementación de sistemas de monitoreo robustos y la participación activa de las partes interesadas, ofrecen modelos valiosos que pueden ser adaptados al contexto del sector salud en Santander. La integración de estas prácticas exitosas puede contribuir significativamente a superar las deficiencias observadas en el análisis de datos.

Las recomendaciones propuestas basadas en el análisis de datos y la revisión de literatura están diseñadas para abordar las áreas de mejora identificadas en la gestión de proyectos de inversión pública. Estas recomendaciones incluyen la optimización en la planificación y ejecución de proyectos, así como la adopción de prácticas exitosas documentadas. La implementación de estas recomendaciones tiene el potencial de mejorar significativamente la gestión y ejecución de proyectos en el sector salud, promoviendo una utilización más eficiente y efectiva de los recursos públicos.

5.1.Limitaciones del estudio

Una de las principales limitaciones de este estudio es la calidad y precisión de los datos disponibles en el Mapa de Inversiones Públicas, que puede variar y afectar la exactitud del análisis. La falta de datos completos o actualizados puede limitar la comprensión integral de la gestión y ejecución de los proyectos. Además, la revisión de literatura se basa en estudios accesibles a través de bases de datos como Scopus, lo que podría excluir investigaciones relevantes no incluidas en estas fuentes, reduciendo la exhaustividad de las prácticas exitosas revisadas.

El alcance de las recomendaciones se basa en el contexto específico del departamento de Santander, lo que puede limitar la aplicabilidad general de los hallazgos a otras regiones o sectores. La variabilidad en la implementación de las prácticas exitosas puede influir en su efectividad local, ya que los recursos, capacidades y políticas pueden diferir entre regiones. Por último, las limitaciones temporales del estudio, basadas en datos y estudios disponibles hasta la

fecha de finalización, pueden afectar la relevancia de los hallazgos con el tiempo debido a posibles cambios en políticas y condiciones del sector salud.

5.2.Líneas futuras de investigación

Para futuras investigaciones, se sugiere realizar estudios de seguimiento para evaluar la implementación y el impacto real de las recomendaciones propuestas en la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en salud. Ampliar el análisis para incluir comparaciones con otros departamentos o regiones de Colombia podría proporcionar una perspectiva más completa sobre las diferencias y similitudes en la gestión de proyectos en el sector salud.

Investigar la sostenibilidad a largo plazo de las prácticas exitosas identificadas y su capacidad para adaptarse a cambios en el entorno del sector salud puede ofrecer nuevos enfoques sobre su viabilidad continua. Además, examinar cómo las políticas públicas y cambios legislativos afectan la gestión de proyectos de inversión en salud permitirá adaptar las recomendaciones a nuevas normativas y desafíos emergentes.

Finalmente, explorar el impacto de nuevas tecnologías y herramientas digitales en la gestión de proyectos de inversión pública en salud puede revelar cómo estas innovaciones pueden mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos, contribuyendo a una gestión más moderna y eficaz.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, E. (2022). *Análisis de la Inversión Pública del Sistema General de Regalías para el Sector Salud en el Departamento de Santander 2011-2021*. UAN.
<https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/623cd98e-1aa5-47a5-8775-e57c9e20b06a/content>
- Asociación Colombiana de Salud Pública, & Organización Panamericana de la Salud (2022). Aportes y desafíos de reforma del sector salud con énfasis en territorios prioritarios Colombia 2022. <https://www.saludpublicacolombia.org/wp-content/uploads/2023/05/Aportes-y-desafios.pdf>
- Banco Mundial (2022, October 4). Las inversiones sociales y en infraestructura pueden impulsar el crecimiento y la prosperidad compartida en América Latina y el Caribe. *Banco Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/10/04/perspectivas-inversiones-sociales-infraestructura-pueden-impulsar-crecimiento-america-latina-caribe>
- Bernal Torres, C. A. (2017). *Proceso Administrativo* (3rd ed.). <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=6926&pg=118&ed=>
- CGR. (2024, September 1). *Resolución 063 de 2023 Contraloría General de la República*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=143023>
- Chica-Vélez, S. A., & Salazar-Ortiz, C. A. (2020). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *OPERA*(28), 17–51. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ef792e6b-8df0-407f-94e6-406a6a7f1f18/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Los servicios básicos de agua potable y electricidad como sectores clave para la recuperación transformadora en América Latina y el Caribe | CEPAL*. <https://www.cepal.org/es/enfoques/servicios-basicos-agua-potable-electricidad-como-sectores-clave-la-recuperacion>

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

Congreso de la República de Colombia (1993). Ley número 100 de 1993.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-100-de-1993.pdf>

Consejo Privado de Competitividad (2022). Informe Nacional de Competitividad 2022-2023 - Consejo Privado de Competitividad.

Departamento Nacional de Planeación. (2024, September 1). *Mapa Inversiones*.

<https://mapainversiones.dnp.gov.co/Home/AcercaDeMapaInversiones>

DNP (2018). Manual clasificación de la inversión V 5.0.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Manual%20clasificaci%C3%B3n%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20V%205.0.pdf

DNP. (2022). *Instrumentos para la Gestión Pública Territorial*.

<https://2022.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/gestion-publica-territorial/Paginas/guias-metodologias-y-publicaciones.aspx>

DNP. (2023). *Sobre innovación pública*. https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-gobierno-ddhh-paz/Paginas/sobre-innovacion-publica.aspx

Echeverri, A., & Farfán, O. L. (2014). *EFICIENCIA DE LA INVERSIÓN EN SALUD FRENTE A LOS ÍNDICES DE MORTALIDAD DE LA POBLACIÓN ATENDIDA EN HOSPITALES PÚBLICOS DE TERCER NIVEL*.

<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1306&context=economia>

García, D., & Rueda, J. C. (2018). *Tesis*, Pontificie Universidad Javeriana.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/43301/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, J. C. (2018). *Análisis del Proceso de Inversión Pública y Generación de Valor Público de los Proyectos de Infraestructura Social: Un Caso de la Alcaldía municipal de Alcalá, Valle durante el periodo 2016 - 2019*. Universidad de los Andes de Colombia.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/6dc305ae-25bd-43b2-8ffa-7f0325a1fb82/content>

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

- Gobernación Santander. (2024). *Plan de Desarrollo de Santander garantiza inversión de 8,5 billones de pesos en los ejes de Seguridad, Prosperidad y Sostenibilidad*.
<https://santander.gov.co/publicaciones/10153/plan-de-desarrollo-de-santander-garantiza-inversion-de-85-billones-de-pesos-en-los-ejes-de-seguridad-prosperidad-y-sostenibilidad/>
- Krippendorff, K. (2002). Metodología de Análisis de contenido. <https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2020/05/krippendorff-metodologia-de-analisis-de-contenido-teoria-y-practica.pdf>
- Ladipo, O. (enero de 2010). *Responsabilidad en el gasto publico en America Latina y el Caribe: Revitalizar las reformas en administracion financiera y adquisiciones del Estado* (Primera edicion en espan). *Direcciones para el desarrollo*. Mayol Ediciones; Banco Mundial.
<https://documents1.worldbank.org/curated/ru/649341468017074624/pdf/490500PUB0SPAN110Use0Only101Spanish.pdf>
- López-Mallama, O. M. (2023). ¿Una Nueva Gestión Pública para el Sistema de Salud Colombiano? *Repertorio Científico*, 25(3), 116–125.
<https://doi.org/10.22458/rc.v25i3.4761>
- Making the Most of Public Investment in Colombia*. (2016). OECD.
<https://doi.org/10.1787/9789264265288-en>
- Mejía, M. A. (2009). " *El efecto de la inversión pública y del conflicto armado sobre dos dimensiones del capital social - el caso de 37 municipios colombianos.*, Universidad de los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/ede7ad34-66bb-4393-8f6f-5d5247608cb7/content>
- Minhacienda (2020). SISTEMA DE PLANEACIÓN E INVERSIÓN.
https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-205883
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2019). Estrategia Nacional de Calidad del Aire.
https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/04/ESTRATEGIA_NACIONAL_DE_CALIDAD_DEL_AIRE_1.pdf

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

- Minsalud (2014). La participación en salud factores que favorecen una implementación efectiva.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/IA/SSA/3.%20La-participacion-en-salud-factores-que-favorecen.pdf>
- Minsalud, Instituto Nacional de Salud, & Observatorio Nacional de Salud (2015). Desigualdades sociales en salud en Colombia.
<https://www.ins.gov.co/direcciones/ons/informes/6.%20desigualdades%20sociales.pdf>
- Misión de Sabios (2019). Propuestas y desafíos para la salud y la vida: Una visión desde la Misión de Sabios.
https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/ebook_propuestas_y_desafios_para_la_salud_una_vision_desde_la_mision_ok.pdf
- Observatorio Salud Pública. (2022). *Estudios Observatorio Salud Pública*. Uniandes.
<https://medicina.uniandes.edu.co/es/investigacion/observatorio-salud-publica>
- Organización de los Estados Americanos (2011). Desigualdad e Inclusión social en las Américas.
<https://www.oas.org/docs/desigualdad/LIBRO-DESIGUALDAD.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Calidad de la atención*.
<https://www.who.int/es/health-topics/quality-of-care#>
- Organización Panamericana de la Salud. (2022). *AMPLIACION DEL ACCESO EQUITATIVO A LOS SERVICIOS DE SALUD; RECOMENDACIONES PARA LA TRANSFORMACION DE LOS SISTEMAS DE SALUD HACIA LA SALUD UNIVERSAL: Recomendaciones para la Transformación de Los Sistemas de Salud Hacia la Salud Universal* (1st ed.). PAN AMERICAN HEALTH ORG.
https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/55657/9789275324264_spa.pdf
- Perez, W., Castrillón, Y., Angarita, J., & Martínez, C. (2019). *GESTIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS Y EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN COLOMBIA*. UNIVERSIDAD EAN.
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9705/Mart%c3%adnezCesar2019?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruiz, I. (2019). Desigualdades sociales en la infraestructura y calidad en la prestación de los servicios de salud en los territorios. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 37, 35–41. <https://doi.org/10.17533/udea.rfnsp.339731>

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

Tranfiel, D., Denyer, D., & Samrt, P. (2003). *Hacia una metodología para el desarrollo de conocimiento de gestión basado en evidencia mediante revisión sistemática.*

<https://psycnet.apa.org/record/2003-08239-002>

Vargas, I. (2009). *Barreras en el acceso a la atención en salud en modelos de competencia gestionada: un estudio de caso en Colombia.* Universidad Autónoma de Barcelona,

Barcelona. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4651/iv11de1.pdf>

Velasquez, K. (2021). *Análisis de la gestión de la inversión del sector salud en la Región Pacífico de Colombia.* Universidad Autónoma del Occidente.

<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/df279f45-87b6-41a1-bf58-d404f9d34fa2/content>

Anexo A. Metodología de la Revisión de Literatura

En línea con los objetivos planteados para este estudio, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura, adoptando la metodología de revisión propuesta por Tranfield, Denyer y Smart (2003) en su artículo “Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review”. Esta metodología se seleccionó debido a su capacidad para realizar un análisis tanto cuantitativo como cualitativo, proporcionando un enfoque riguroso que garantiza la objetividad en la investigación. La revisión sistemática permitió identificar factores y prácticas documentadas en la literatura que son fundamentales para la gestión y ejecución efectiva de proyectos de inversión pública en el sector salud, con especial atención a los desafíos y oportunidades en contextos similares al departamento de Santander. La revisión también abordó cómo estos proyectos impactan en la salud pública y en la distribución equitativa de los servicios de salud.

Las diferentes etapas de la revisión sistemática condujeron la investigación a través de preguntas estructuradas, búsqueda de información relevante, criterios de selección, evaluación de la calidad de la documentación y la presentación de los hallazgos. A continuación, se detallan cada una de estas etapas.

Planeación de la Revisión

- **Identificación de la necesidad de la revisión**

La necesidad de esta revisión de literatura surge del análisis del panorama de salud en el departamento de Santander, y la evidente necesidad de mejorar la gestión de los proyectos de inversión pública en este sector (ver capítulo 7.1.3). Dado que la ejecución de estos proyectos en la región enfrenta desafíos significativos, como la inequidad en el acceso a los servicios de salud y la falta de transparencia en el uso de recursos, se consideró esencial realizar una revisión de literatura que identificara estudios relevantes sobre inversión pública en salud. Esta revisión se

orientó a compilar información clave sobre prácticas y factores determinantes que puedan ser aplicados para optimizar la gestión de estos proyectos en Santander.

- **Preparación de la propuesta de revisión**

Para construir un estado del arte sobre la inversión pública en salud, se definió una pregunta de investigación clave: ¿Qué aspectos sobre la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en salud han sido estudiados en la literatura científica? A partir de esta pregunta, se elaboró un plan de trabajo que incluyó la búsqueda en la base de datos Scopus, seleccionada por su amplia cobertura de literatura científica multidisciplinaria y su relevancia en temas de salud pública (Scopus, 2020). La ecuación de búsqueda utilizada fue: **"Public investment" AND "health"**.

La búsqueda se limitó a documentos publicados entre 2010 y 2020, escritos en inglés, que se consideraron los más relevantes y actuales para el estudio. Se emplearon operadores booleanos para refinar la búsqueda y garantizar que los resultados fueran pertinentes al enfoque de la investigación.

- **Desarrollo de un protocolo de revisión**

El protocolo de revisión establecido detalló los pasos a seguir para garantizar la objetividad y consistencia en la selección y análisis de la literatura. Incluyó la estrategia de búsqueda, los criterios para la inclusión y exclusión de documentos, y los procedimientos para la evaluación de la calidad de los estudios seleccionados.

- **Criterios de inclusión:**

- Documentos indexados en la base de datos Scopus.
- Artículos de investigación, revisiones, capítulos de libros y actas de conferencias.
- Documentos publicados entre 2010 y 2020.
- Documentos escritos en inglés.

- **Criterios de exclusión:**

- Documentos catalogados como libros completos, correcciones, encuestas o artículos comerciales.
- Documentos escritos en idiomas distintos al inglés.

Ejecución de la Revisión

- **Identificación de los estudios**

La búsqueda inicial en Scopus, utilizando la ecuación de búsqueda definida, resultó en un total de 281 documentos. Estos documentos fueron filtrados utilizando los criterios de inclusión y exclusión, reduciendo el conjunto a 246 documentos.

- **Selección de los estudios**

Los 246 documentos filtrados se sometieron a una revisión más detallada, aplicando los criterios de calidad definidos en el protocolo. Tras una lectura inicial de los títulos y resúmenes, se seleccionaron **12 documentos** que cumplieran con todos los criterios de inclusión y que presentaban un alto nivel de relevancia para el estudio.

- **Evaluación de la calidad de los documentos**

Cada uno de los 12 documentos seleccionados fue sometido a una evaluación de calidad basada en la lectura del título, resumen, introducción y conclusiones. Este proceso permitió asegurar que solo los estudios más pertinentes y de mayor calidad se incluyeran en el análisis final.

- **Síntesis de la información**

Análisis sobre la Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en Salud del departamento de Santander

La información extraída de los 12 documentos fue organizada y sintetizada utilizando herramientas como Microsoft Excel. Esto permitió realizar un análisis tanto cuantitativo como cualitativo, que se presenta en los capítulos siguientes.

Reporte y Difusión

En esta última etapa, los resultados de las fases anteriores se sintetizaron y documentaron para cumplir con los objetivos de la investigación. La revisión construida ofrece una visión comprensiva y fundamentada sobre la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública en salud, con énfasis en las mejores prácticas y desafíos identificados en la literatura revisada. Estos hallazgos son clave para las recomendaciones que se presentan al final del estudio.