



Análisis de las problemáticas en la ejecución de los proyectos y programa de la ESE Hospital
Alcides Jiménez, del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo

Yesenia Katherine Benavides Jaramillo

Docente: Jonnathan Hurtado López

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual
Programa Especialización en Gerencia de Proyectos
Enero de 2026

Tabla de contenido

Introducción	6
Planteamiento del Problema	8
Pregunta de Investigación	9
Objetivos.....	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación	11
Marco referencial	12
Marco de antecedentes	12
Marco teórico.....	13
Marco Conceptual	15
Marco legal.....	16
Alcance de la investigación	18
Diseño de la investigación	19
Enfoque metodológico	19
Tipo de diseño de investigación	20
Población objeto de estudio	20
Instrumentos de recolección de datos.....	21
Procedimiento de aplicación	22
Análisis estadístico.....	23
Consideraciones éticas	24
Datos recolectados.....	25
Datos cualitativos.....	26
Datos cuantitativos.....	27
Codificación de datos	27
Análisis de Datos	29

Análisis cuantitativo	29
Análisis cualitativo	30
Análisis de Resultados por Objetivos Específicos	40
Conclusiones	43
Recomendaciones	45
Limitaciones de la investigación	46
Sugerencias para futuras investigaciones	46

Lista de Tablas

Tabla 1 Proceso de codificación cualitativa y análisis cuantitativo	28
Tabla 1 Resumen del análisis descriptivo	29

Lista de Anexos

Anexo A Entrevista semiestructurada.....	51
Anexo B ENCUESTA	52

Introducción

El Hospital Alcides Jiménez, situado en el municipio de Puerto Caicedo, en el departamento de Putumayo, desempeña un papel fundamental como Empresa Social del Estado en la atención a poblaciones rurales y vulnerables. Sin embargo, su que brinda en la atención a poblaciones rurales y vulnerables, se ve afectada por las condiciones geográficas, sociales, económicas y de seguridad determinadas por el propio territorio, lo que genera limitaciones a la hora de realizar programas y proyectos institucionales, lo que a su vez compromete la calidad, cobertura y sostenibilidad de la atención que se brinda, incidiendo de manera directa sobre las personas que la consumidora (población usuaria) (Minsalud, 2023).

La relevancia del estudio radica en conocer y analizar la relación de los factores que determinan los problemas para la ejecución de los proyectos en la ESE Hospital Alcides Jiménez. Del diagnóstico de los problemas que se encuentran para hacer factible el fortalecimiento de esa capacidad institucional también se puede mejorar la calidad de la gestión de recursos y de los servicios. En este sentido, la investigación se encuentra en la intersección de la administración pública y la salud al poder aportar material empírico que sirva para formular estrategias de mejora y en este sentido para las poblaciones rurales desestimadas (Carrillo y Jiménez, 2022; Pérez y Gómez, 2020).

La formación del texto incorpora una metodología a mixta, a partir de estrategias cuantitativas en la investigación, en la parte que se refiere a la ejecución de un presupuesto y de los objetivos institucionales del Sistema de Servicio Social y , la parte que a la investigación cualitativa en la que se valió de la percepción y la experiencia del personal administrativo que , junto a otros actores han sido quien han participado en la ejecución de proyectos a través de una encuesta y entrevistas a partir de los resultados que se obtienen tras una triangulación de información que permitió la lectura del fenómeno y que guardaba una propuesta metodológicamente equilibrada para la gestión hospitalaria en entornos complejos (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2001) para el conjunto de resultados que sientan o aporten

unas recomendaciones encapsuladas para la ejecución de proyectos en la ESE Hospital Alcides Jiménez y que proporcionan un modelo de análisis replicable con otras instituciones para un fortalecimiento del sistema de salud pública en escenarios difíciles.

Planteamiento del Problema

La negligencia en la forma de ejecutar programas y proyectos en el sector salud se manifiesta en una constante en muchas de las IES de carácter público, siendo el resultado de factores internos de cada institución y condiciones externas que provienen del contexto de las distintas instituciones (Carrillo & Jiménez, 2022). La ESE Hospital Alcides Jiménez ha manifestado la existencia de deficiencias en la capacidad administrativa, en la rotación de los directores, en la planificación estratégica y en la escasez de sistemas de monitoreo y evaluación. Estas condiciones han determinado el no cumplimiento de la ejecución del presupuesto, una baja eficacia de la institución y un caso impacto de los programas sociales y sanitarios.

Por lo tanto, en este problema está el entorno también es importante el contexto del medio externo. La baja apropiación del presupuesto (nivel central y departamental, la baja articulación entre las instituciones del Estado, el difícil acceso por condiciones geográficas de seguridad, y el escaso acompañamiento técnico han en gran medida bloqueado la ejecución de los proyectos (Pérez y Gómez, 2020).

Asimismo, la falta de sistemas de información integrados y la escasez de datos confiables perjudican la práctica de una toma de decisiones fundamentada en la evidencia. La OPS (2022) era señalada como un dato limitante que suele estar presente en condiciones de ruralidad y que requiere del desarrollo de capacidades que se traduzcan en un mejor proceso de planificación, seguimiento y rendición de cuentas.

Este tipo de investigación fue diseñado para el problema más importante, que es la escasa ejecución de proyectos en la ESE Hospital Alcides Jiménez. En el caso de los factores internos, hay evidencias de debilidad en la estrategia de planeación, rotación de los directivos, discontinuidad de los programas, falta de seguimiento, y ausencia de responsable de rendición de cuentas (Restrepo & Quintero, 2021).

La falta de un sistema de información de calidad, tanto confiable como integrada, en una cultura organizacional débil y sin un sistema de aprendizaje institucional predefinido, provoca que las decisiones no se basen en evidencia, lo que a su vez afecta negativamente la gestión hospitalaria. Con esta pequeña problemática, la investigación optará por una alternativa metodológica mixta que puede amalgamar el método todo cuantitativo referida a la ejecución presupuestal de los indicadores de gestión que se tiene y el método todo cualitativo el cual se entienden las percepciones de los actores institucionales y comunitarios con una intención de proponer alternativas posibles y sostenibles que mejoren la capacidad de gestión del Hospital Alcides Jiménez de Puerto Caicedo.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las dificultades y causas que problematizan la ejecución de los proyectos y programas en la ESE Hospital Alcides Jiménez y que aspectos permiten mejorar su desarrollo?

Objetivos

Objetivo General

Analizar las dificultades y causas que obstaculizan la ejecución de los proyectos y programas en la ESE Hospital Alcides Jiménez del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, con el fin de identificar aspectos que permitan mejorar su desarrollo y gestión.

Objetivos Específicos

Identificar los factores administrativos que inciden negativamente en la ejecución de los proyectos institucionales en la ESE Hospital Alcides Jiménez.

Describir las percepciones del personal directivo, asistencial y de los usuarios frente a las barreras que dificultan la implementación de programas y servicios de salud.

Plantear estrategias de mejora basadas en el análisis de datos cuantitativos y cualitativos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional en contextos rurales.

Proponer recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de la capacidad de gestión de proyectos en el hospital.

Justificación

El enfoque de la investigación conlleva el ámbito científico adecuado en administración pública, salud pública y gestión de proyectos, al estudiar las políticas públicas y las dinámicas organizacionales institucionales, así como contribuir con evidencia empírica acerca de las barreras estructurales y operativas que inciden en el desarrollo de estos programas en territorios poco accesibles como el municipio de Puerto Caicedo en Putumayo.

La intervención de un enfoque metodológico mixto al implicar recursos tanto cuantitativos como cualitativos da lugar a un pensamiento del fenómeno por la conjunción de una información de tipo objetiva en lo concerniente a las variables operativas y administrativas que se contrasta con una información subjetiva de lo que piensan, sienten o ven los grupos de observación, dando forma a una explicación contextualizada de cómo se dan y se desencadenan los problemas. Por otra parte, la triangulación metodológica promueve la validez de los resultados y está en línea con las recomendaciones internacionales relacionadas con el uso de evaluación del desempeño institucional en salud pública (OPS, 2022).

Considerando el aspecto social, esta investigación revisa una relevancia singular al estar dirigida a mejorar la prestación de un servicio dentro de un contexto marcado por un conflicto, la pobreza y una debilidad institucional significativa. En este sentido, el Hospital Alcides Jiménez, como E.S.E., se encuentra cada vez más orientada a la atención de poblaciones vulnerables, incluso de comunidades indígenas y de grupos sociales que han sido víctimas de un conflicto. De igual manera, la identificación de las barreras para la ejecución de este tipo de programas sociales resulta fundamental, si se quiere certificar la eficiencia, la equidad y la sostenibilidad de los mismos.

Los resultados se proyectan como insumo para la formulación de políticas públicas más contextualizadas y para fortalecer la gestión institucional, contribuyendo a la mejora continua en otros territorios con condiciones similares.

Marco referencial

Marco de antecedentes

Existen diferentes evidencias de investigaciones internacionales que han demostrado la intervención negativa que sobre el destino de los proyectos tienen las debilidades de tipo estructural, organizativo y sociopolítico en las instituciones de salud (Muñoz y Ortega, 2021) para el caso de Hispanoamérica, encontrando como problemas habituales la ausencia de articulación entre los niveles de gobierno, el escaso uso de los instrumentos de evaluación y el escaso conocimiento de los contextos en los que se inscriben los proyectos a formular al tiempo que permiten que las políticas públicas se vean desarticuladas, pierdan eficacia y comprometan, por tanto, la sostenibilidad de las intervenciones en salud.

Las expresiones de pobreza estructural y debilidad institucional - características habituales de una gran parte de las regiones latinoamericanas - complican las problemáticas y las oportunidades que cuentan los programas de salud para llegar al éxito. Problemas que se ven acentuados por la debilidad de los sistemas de planificación y control. Distintos análisis comparativos entre Perú, Bolivia y Colombia muestran que la mala gestión y la mala gobernanza son determinantes de los bajos resultados en la inversión pública en salud (CEPAL, 2020).

A nivel nacional, podría hacerse también mención a la labor realizada por Carrillo y Jiménez (2022) acerca de hospitales públicos de tercer nivel en el país colombiano, en el que eran reconocidos diversos elementos que seguían limitando la manera de poder sacar adelante los proyectos institucionales. Los determinantes más importantes son: la falta de recursos técnicos para la formulación del proyecto, la no capacitación del personal en relación con las metodologías de seguimiento y evaluación y la cultura organizacional escasamente reflejada en la planificación estratégica de los resultados a la vez que determinantes no solo para la correcta realización de los recursos sino también para la calidad y el tiempo de los servicios que se ofrecen.

A lo largo de todo el trabajo que se encuentra explorando las dificultades que a su vez observan los departamentos Chocó, Guaviare y Putumayo de forma paralela a lo realizado por Pérez y Gómez (2020), se plantea la imposibilidad de no tener por cierto que la rotación, los problemas logísticos, la escasez de recursos, la insuficiencia del financiamiento y las deficiencias que compiten a la infraestructura física y tecnológica son barreras persistentes para que los programas de salud puedan ser usados e implementados; Todo esto se puede comprobar de forma más evidente en contextos de difíciles accesos, pero en el contexto se puede observar un conflicto armado, migraciones forzadas y escasa presencia del Estado.

Cuando se habla de enfoques metodológicos, la literatura científica valida los efectos del uso de los diseños mixtos en los estudios de las ciencias de la salud. Hernández Sampieri et al. (2021) expresan que el enfoque metodológico mixto toma en cuenta un enfoque que se extiende a técnicas de investigación como la realización de entrevistas semiestructuradas; encuestas estructuradas; revisión de documentos, así como el análisis a partir de indicadores cuantitativos, de forma que se estudia un fenómeno menor en varias dimensiones. Este enfoque considera la perspectiva de los actores implicados en las decisiones, para aportar información objetiva a aquellas decisiones en relación a la evidencia.

Esta metodología considera la postura de los actores clave respecto al fenómeno estudiado y a la vez, genera información objetiva en pos de una toma de decisiones basada en ese conocimiento. De esta forma, no prima la cuantificación ni la narración, sino que se articula la cuantificación y la narración de tal forma que permite entender la complejidad de los fenómenos sociales, posibilitando un abordaje flexible, crítico y contextualizado de la intervención en instituciones públicas del ámbito de la salud y sus estructuras administrativas, aun considerando los recursos y las prácticas socioculturales locales.

Marco teórico.

Dentro de este esquema, el marco teórico que orientará el estudio queda estructurado a partir de tres enfoques que se considera en la analítica del desarrollo de proyectos en los

servicios de salud, a saber: el organizacional, el programático y el de gobernanza. Al mismo tiempo, se incorpora el enfoque de la Nueva Gestión Pública (Osborne & Gaebler, 1993), la cual establece el pasaje de los modelos estatistas a modelos eficientes, eficaces, responsables y flexibles; ello nos permite analizar las capacidades institucionales del Hospital Alcides Jiménez; su gestión administrativa, la calidad de la gobernanza que ahí se produce, las competencias del personal, la utilización eficiente de los recursos implicados, así como una cultura organizacional que estima los resultados.

En segundo lugar, se añade el modelo lógico de proyectos, muy utilizado en la planificación, ejecución y evaluación de intervenciones públicas. Según Baker (2019), el modelo proyectos lógicos de proporciona una forma de estructurar el contenido de un proyecto por medio de cinco componentes fundamentales: insumos, actividades, productos, resultados e impacto. Mediante el uso de este modelo, se facilita el diseño de proyectos que sean coherentes y la evaluación objetiva de su grado de ejecución al detectar las diferencias entre la planificación y la implementación. También se contribuye a formular las relaciones causales entre las acciones implementadas en el proyecto y sus efectos, fortaleciendo así los procedimientos de monitoreo y evaluación institucional.

Tercero, se adopta el enfoque de la gobernanza en salud, consolidado por las instancias internacionales apoyadas por la Organización Panamericana de la Salud OPS (2022), el cual subraya la importancia de las dimensiones de la participación comunitaria, la coordinación interinstitucional y la rendición de cuentas como elementos constitutivos de un sistema de salud de efectivo, equitativo y sostenible. Desde dicha mirada, el análisis se orienta a comprender cómo la ESE Hospital Alcides Jiménez logra la relación con su entorno institucional y comunitario, a la par que evalúa la efectividad de sus mecanismos de articulación como otros actores del sector salud, entre otros, niveles de gobierno y la sociedad civil.

Finalmente, se analizan otras fuentes secundarias, como estudios académicos sobre gestión hospitalaria, informes de organismos internacionales, evaluaciones institucionales y

regulaciones nacionales que rigen la prestación de servicios de salud pública en Colombia. Las distintas fuentes de evidencia, que van desde las fuentes de información empírica y las referencias normativas, permiten ampliar el marco teórico contextualizando y justificando el análisis realizado en la investigación.

Marco Conceptual

Ejecución de proyectos

La ejecución de proyectos se refiere a la implementación efectiva de las actividades planificadas, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en un marco de tiempo, costo y calidad determinado (PMI, 2021). Según Kerzner (2017), esta etapa implica coordinar recursos humanos, técnicos y financieros para cumplir con los entregables previstos. En el sector público, la ejecución también debe responder a criterios de legalidad, eficiencia y transparencia (Carrillo & Jiménez, 2022). En contextos hospitalarios, la ejecución adecuada de proyectos influye directamente en la mejora de la infraestructura, los servicios y la cobertura asistencial (Restrepo & Quintero, 2021).

Gestión institucional

La gestión institucional se entiende como el conjunto de procesos administrativos, técnicos y estratégicos mediante los cuales una organización planifica, ejecuta, evalúa y ajusta sus actividades para cumplir con su misión (Osborne & Gaebler, 1993). Según Chiavenato (2014), implica tomar decisiones racionales basadas en el uso eficiente de recursos, liderazgo efectivo y cultura organizacional. En el ámbito hospitalario, la gestión institucional también incluye la articulación entre niveles de gobierno, la gestión del talento humano y la coordinación intersectorial (OPS, 2022).

Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso por el cual una organización define sus metas de largo plazo, establece prioridades y asigna recursos para alcanzarlas (Mintzberg et al., 2005). Para Steiner (2010), es una herramienta esencial para orientar el desarrollo institucional

en entornos cambiantes. En hospitales públicos, la planeación estratégica se traduce en planes operativos anuales, proyectos de inversión y mecanismos de monitoreo que aseguren resultados sostenibles y coherentes con las políticas de salud pública (DNP, 2020).

Gobernanza en salud

La gobernanza en salud hace referencia a la forma en que se toman las decisiones dentro del sistema sanitario, incluyendo la participación ciudadana, la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta institucional (WHO, 2017). De acuerdo con la OPS (2022), una gobernanza efectiva promueve la coordinación interinstitucional, la regulación justa y la eficiencia en la asignación de recursos. En contextos rurales como Puerto Caicedo, la gobernanza también implica superar barreras geográficas y sociopolíticas para garantizar el acceso equitativo a los servicios.

Factores contextuales

Los factores contextuales son todas aquellas condiciones externas al interior de las instituciones que influyen en su desempeño, tales como el entorno geográfico, político, económico y social (Muñoz & Ortega, 2021). Pérez y Gómez (2020) señalan que en zonas rurales de Colombia, estos factores afectan la ejecución de programas por la limitada infraestructura, la presencia de conflicto armado, la baja cobertura estatal y la escasa conectividad. Comprender estos elementos es clave para diseñar estrategias de intervención viables y adaptadas al territorio.

Marco legal

Este trabajo se sitúa en el ordenamiento jurídico colombiano en torno a la gestión en salud y a la administración pública de las entidades estatales, en particular de las Empresas Sociales del Estado (ESE). Estas normas determinan los lineamientos de la organización, coordinación, ejecución y evaluación de los proyectos del sector salud, así como los principios de transparencia, eficiencia y responsabilidad en el uso de los recursos públicos.

En primer lugar, la Ley 100 de 1993, a través de la cual se instituyó el Sistema General de Protección Social en Salud (SGSSS). Esta ley establece la manera en que debe funcionar el sistema de salud del país, introduce el principio de aseguramiento universal e igualmente establece la participación de los sectores tanto público como privado en la prestación de los servicios. Por esta ley, las ESE han sido reconocidas como prestadoras públicas en el régimen subsidiado y responsables de garantizar el acceso a los servicios de salud para las personas más vulnerables (Congreso de Colombia, 1993).

La Ley 1438 de 2011 consolida la anterior ley , a través del fortalecimiento en la atención primaria en salud , tal como se indica en el mismo considerando de la ley: "Fortalecer la Atención Primaria en Salud, es fundamental para mejorar los indicadores sanitarios y la gestión integral del riesgo de salud, los cuales inciden, incluso en el reposicionamiento de las diversas organizaciones sociales e institucionales que , interinstitucionalmente , deben garantizar los servicios requeridos y fortalecidos" (Congreso de Colombia, 2011). Por tal motivo, la ley propicia la forma en que las empresas sociales del estado ESE, deben estructurar sus programas y desarrollar sus proyectos.

Por su parte, la Ley 1474 de 2011, o también conocida como el Estatuto Anticorrupción, establece mecanismos obligatorios para el control, la transparencia y la rendición de cuentas de la Gestión Pública, de modo que le exige a las entidades del Estado (incluidas las de salud) la adopción de las herramientas de evaluación y control de la gestión, así como la adopción de las medidas de prevención frente a actos de corrupción y de mala administración de los recursos públicos (Congreso de Colombia, 2011).

De igual manera, el Decreto 780 de 2016, que compila y reglamenta la normatividad vigente del sector salud de forma sistemática, se convierte en una norma fundamental para el funcionamiento de las ESE, dado que incluye lineamientos en torno a la organización institucional, a la contratación de servicios y en especial a la planificación, ejecución y

evaluación de programas y proyectos en salud pública (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016).

Asimismo, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) ha expedido diferentes guías y orientaciones técnicas como las que se encuentran en el Manual General de Inversiones Públicas (DNP, 2020) - que regulan la formulación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos de inversión pública. Estas orientaciones fijan los criterios mediante los cuales se determina la viabilidad técnica, financiera y social de los proyectos de inversión pública e imponen procedimientos estandarizados que deben aplicar las entidades ejecutoras, como la ESE Hospital Alcides Jiménez, a lo largo del ciclo de gestión de su (s) programa (s) institucional.

En conclusión, este marco normativo establece las bases referidas en la ley que determinan y orientan los modos de gestionar la ESE Hospital Alcides Jiménez, en lo que se refiere a la gestión de recursos, a la planificación, a la ejecución del cumplimiento de los programas y a la existencia de criterios de transparencia y eficiencia institucional. As quedará á garantía de que los procesos administrativos y operativos se cumplan a partir de los principios del Estado Social de Derecho y de las finalidades de la salud pública nacional.

Alcance de la investigación

Esta investigación establece con claridad los límites temporales, espaciales y temáticos para garantizar un análisis riguroso, contextualizado y relevante de la problemática abordada.

En el eje temporal, el estudio se enfoca en el periodo comprendido entre los años 2020 y 2024, lo que permite incluir tanto el contexto de crisis generado por la pandemia de COVID-19 como la etapa de recuperación institucional. Este marco temporal resulta clave para observar cómo eventos extraordinarios impactaron la capacidad de ejecución de proyectos en el sector salud, especialmente en territorios rurales con limitaciones históricas.

Desde el plano espacial, la investigación se desarrolla exclusivamente en el municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, con énfasis en la gestión de la ESE Hospital Alcides Jiménez,

una institución que presta servicios a comunidades urbanas y rurales en situación de vulnerabilidad, incluyendo población indígena, campesina y víctimas del conflicto armado. Las características geográficas, sociales y económicas del territorio constituyen factores críticos que condicionan la ejecución efectiva de programas institucionales.

En cuanto al enfoque temático, el estudio se circunscribe al análisis de los factores administrativos, operativos, financieros y organizacionales que obstaculizan la correcta ejecución de proyectos en la ESE. No se abordan aspectos clínicos o de resultados epidemiológicos, dado que el interés central radica en la gestión institucional y la implementación de políticas públicas.

La relevancia de este alcance radica en que los hallazgos podrán orientar propuestas de mejora concretas, contextualizadas y replicables en otras ESE con condiciones similares, contribuyendo al fortalecimiento del sistema de salud pública en regiones apartadas de Colombia.

Diseño de la investigación

Enfoque metodológico

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para abordar de manera integral las dificultades en la ejecución de proyectos en la ESE Hospital Alcides Jiménez, en Puerto Caicedo, Putumayo.

Desde lo cuantitativo, se analizarán variables como tiempos de ejecución, ejecución presupuestal y cumplimiento de metas, a fin de evaluar el desempeño institucional mediante datos objetivos. Paralelamente, el componente cualitativo indagará las percepciones de funcionarios, personal médico y usuarios, identificando barreras y factores contextuales a través de entrevistas y grupos focales.

Este enfoque mixto responde a una lógica de triangulación metodológica, lo que permite contrastar y complementar los datos para lograr una comprensión más profunda del fenómeno. En línea con una epistemología pragmática, se reconoce que el conocimiento se construye

mediante la interacción entre datos numéricos y experiencias subjetivas, fortaleciendo así la validez y riqueza interpretativa del estudio (Hernández Sampieri, Mendoza, & Baptista, 2021).

Tipo de diseño de investigación

El diseño metodológico adoptado en este estudio es descriptivo y correlacional, lo que permite caracterizar la situación actual de la ejecución de programas y proyectos en la ESE Hospital Alcides Jiménez, así como explorar relaciones entre variables administrativas y organizacionales.

En su dimensión descriptiva, el estudio documenta y analiza aspectos como la planificación, asignación de recursos, supervisión y cumplimiento de metas, generando un panorama institucional que sirve como línea base para proponer mejoras.

Desde el enfoque correlacional, se examinan posibles asociaciones entre variables, por ejemplo, entre planificación y ejecución presupuestal, o entre seguimiento y cumplimiento de objetivos. Este análisis no pretende establecer causalidades, sino identificar tendencias y patrones significativos que orienten futuras decisiones.

Este tipo de diseño es adecuado para estudios aplicados en contextos reales como el de la gestión pública en salud, donde confluyen múltiples factores interrelacionados (Hernández Sampieri, Mendoza, & Baptista, 2021).

Población objeto de estudio

La población objeto de estudio está conformada por diversos actores que intervienen directa o indirectamente en la ejecución de proyectos y programas institucionales en la ESE Hospital Alcides Jiménez, del municipio de Puerto Caicedo, Putumayo. Esta población incluye:

- **Personal administrativo y directivo** de la entidad, responsables de la planificación, supervisión y gestión de los recursos institucionales.
- **Profesionales y técnicos en salud** que participan en la implementación operativa de los programas, incluyendo médicos, enfermeros, promotores de salud y auxiliares.

- **Usuarios de los servicios de salud**, cuyas experiencias y valoraciones permiten conocer los efectos percibidos de la ejecución de los programas.
- **Documentos oficiales**, tales como informes de ejecución, planes de desarrollo institucional, auditorías internas y externas, y reportes de seguimiento, los cuales aportan información secundaria confiable y verificable para el análisis documental.

En cuanto al tipo de muestreo, se optará por una muestra no probabilística de tipo intencionado o deliberado. Esta estrategia permite seleccionar, de manera criteriosa, a actores clave que posean conocimiento directo, experiencia práctica o acceso a información relevante sobre los procesos de formulación, ejecución y evaluación de proyectos institucionales. El criterio de inclusión se basará en la participación activa en la gestión de los programas o en el uso frecuente de los servicios ofrecidos por la ESE.

Este tipo de muestra resulta pertinente para estudios de carácter exploratorio y descriptivo en contextos organizacionales específicos, ya que permite profundizar en el análisis de casos concretos y generar insumos relevantes para la toma de decisiones (Hernández, Mendoza & Baptista, 2021).

Instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de esta investigación se emplearán tres tipos de instrumentos que responden al enfoque metodológico mixto adoptado, permitiendo así la recolección de datos tanto cualitativos como cuantitativos:

1. Entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal directivo y operativo de la ESE Hospital Alcides Jiménez. Este instrumento cualitativo permite explorar, en profundidad, las percepciones, experiencias y valoraciones de los actores clave sobre los factores que afectan la ejecución de proyectos institucionales. Las entrevistas se guiarán mediante un conjunto de preguntas abiertas, organizadas por categorías temáticas previamente definidas, con posibilidad de adaptarse según el curso de la conversación.

2. Cuestionarios estructurados aplicados a usuarios y funcionarios de la ESE. Este instrumento, de naturaleza cuantitativa, ha sido diseñado con base en escalas tipo Likert de cinco puntos, lo que permite medir actitudes, niveles de satisfacción, percepción del cumplimiento de objetivos y evaluación de la gestión. Los cuestionarios permiten obtener datos comparables y analizables estadísticamente.
3. Revisión documental de fuentes secundarias, incluyendo informes de ejecución, planes de desarrollo institucional, actas de auditoría interna y externa, y bases de datos administrativas. Esta técnica permite triangular los resultados obtenidos mediante las herramientas anteriores y contextualizar los hallazgos en el marco normativo e institucional.

Cabe destacar que los cuestionarios han sido validados mediante juicio de expertos, garantizando su validez de contenido, es decir, la pertinencia de los ítems en relación con los objetivos del estudio. Adicionalmente, se realizará una prueba piloto con una muestra reducida de participantes, con el fin de evaluar la fiabilidad del instrumento a través del análisis de la consistencia interna (por ejemplo, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach), y hacer los ajustes necesarios antes de su aplicación definitiva (Hernández, Mendoza & Baptista, 2021).

Procedimiento de aplicación

El procedimiento para la recolección de datos se estructurará en cuatro fases secuenciales, garantizando el cumplimiento de los principios éticos de investigación y la rigurosidad metodológica:

1. Gestión de autorización institucional: En primera instancia, se solicitará formalmente la autorización a la ESE Hospital Alcides Jiménez para acceder tanto a la información institucional como a los participantes seleccionados. Esta etapa incluye la entrega de una carta de presentación del proyecto y el consentimiento informado que firmarán los participantes.

2. Aplicación de entrevistas y cuestionarios: Una vez obtenida la autorización, se procederá a la aplicación de los instrumentos diseñados. Las entrevistas semiestructuradas se realizarán de forma presencial o virtual, dependiendo de la disponibilidad y preferencia de los participantes, y se grabarán (previa autorización) para su posterior transcripción. De manera paralela, se aplicarán los cuestionarios estructurados a usuarios y funcionarios, utilizando medios impresos o plataformas digitales, según el contexto logístico.
3. Recolección de documentación secundaria: En esta fase se recopilarán documentos institucionales clave, tales como planes operativos anuales, actas de seguimiento, informes de gestión, auditorías internas y externas, con el propósito de complementar la información obtenida por medios primarios.
4. Organización y codificación de datos: Finalmente, se procederá a la sistematización y codificación de los datos recopilados, tanto cualitativos como cuantitativos. La información obtenida se almacenará en matrices y bases de datos diseñadas para facilitar su posterior análisis estadístico y temático.

Todos los instrumentos aplicados contarán con instrucciones claras, redactadas en lenguaje accesible, y con preguntas estructuradas de manera que aseguren su comprensión por parte de los participantes, lo cual contribuirá a la calidad y confiabilidad de la información recolectada (Hernández, Mendoza & Baptista, 2021).

Análisis estadístico

El análisis de los datos se realizará conforme a la naturaleza del enfoque metodológico mixto adoptado, empleando herramientas y técnicas propias tanto de la investigación cuantitativa como cualitativa.

Por un lado, los datos cuantitativos obtenidos a través de los cuestionarios estructurados serán procesados mediante el software estadístico JASP (Jeffreys's Amazing Statistics Program), que ofrece una interfaz amigable y funcional para el análisis estadístico. Se

aplicarán técnicas de estadística descriptiva, como cálculo de medias, frecuencias, porcentajes y desviación estándar, con el fin de caracterizar las variables asociadas a la ejecución de los proyectos institucionales. Asimismo, se emplearán procedimientos de estadística correlacional, tales como la prueba de correlación de Pearson y análisis bivariado, con el propósito de identificar relaciones significativas entre variables como planificación, financiamiento, supervisión y cumplimiento de metas (Field, 2018).

Por otro lado, los datos cualitativos provenientes de las entrevistas semiestructuradas serán tratados mediante análisis de contenido temático, técnica que permite sistematizar y comprender discursos complejos. Para ello, las respuestas serán transcritas, codificadas y agrupadas en categorías analíticas construidas a partir de ejes problemáticos identificados en la literatura especializada y en el trabajo de campo. Este enfoque busca revelar patrones recurrentes, significados compartidos y tensiones presentes en las narrativas de los actores involucrados (Saldaña, 2021).

La integración de ambos tipos de análisis permitirá una triangulación metodológica, fortaleciendo la validez interna del estudio y ofreciendo una comprensión más holística del fenómeno investigado.

Consideraciones éticas

La presente investigación observará de manera rigurosa los principios éticos fundamentales establecidos para estudios con participación de seres humanos, conforme a la normativa nacional e internacional aplicable.

En primer lugar, todos los participantes firmarán un consentimiento informado, en el cual se explicitarán los objetivos del estudio, la naturaleza voluntaria de su participación, así como las condiciones de anonimato, confidencialidad y uso exclusivo con fines académicos de la información recolectada. Este documento será entregado y explicado antes de la aplicación de cualquier instrumento, garantizando el derecho de los participantes a aceptar o rechazar su participación libremente, sin consecuencias negativas.

En segundo lugar, los datos recolectados serán tratados de manera confidencial, resguardando la identidad de los informantes mediante la asignación de códigos alfanuméricos y el almacenamiento seguro de la información digital. No se publicarán nombres, cargos ni detalles que permitan identificar a los participantes directa o indirectamente.

Asimismo, el estudio será sometido a revisión por parte del comité de ética institucional, en caso de que la normativa local así lo exija. Esta revisión tiene como fin verificar el cumplimiento de los estándares éticos y metodológicos del proyecto antes de su ejecución.

Finalmente, esta investigación se enmarca en lo dispuesto por la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, que establece las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud con seres humanos. Según esta normativa, el estudio se clasifica como una investigación sin riesgo, al no implicar intervención médica, recolección de muestras biológicas ni manipulación física o psicológica de los participantes (Ministerio de Salud, 1993).

Datos recolectados

Parte de la recolección de información de la investigación, arribaron información cualitativa y cuantitativa que permiten describir y analizar de forma integral las problemáticas que conllevan la ejecución de proyectos institucionales que se presentan en la ESE Hospital Alcides Jiménez. En este proceso se configuraron testimonios, experiencias, datos de análisis y documentos que construyeron valor para la comprensión del fenómeno.

Dada la profundidad de la información y el nivel de detalle necesario para describir la situación institucional, se realizó un trabajo de gabinete que involucró la utilización de entrevistas semiestructuradas, en relación con actores como ejecutivos, administradores, personal de asistencia y usuarios de los servicios. Esta actividad permitió el análisis en detalle de las barreras y condiciones institucionales que afectan la gestión de los proyectos. Se aplicaron otros, en la misma dimensión, como la de las administraciones de los recursos y controlaron los dispositivos, en otros grupos, coincidiendo con los objetivos institucionales.

Una revisión impresa de planes operativos, informes de auditoría, presupuestos y otras actividades administrativas. Esto mantuvo la información organizada mientras proporcionaba una base objetiva para complementar la información obtenida a partir de técnicas directas. Esta fusión de información cualitativa resultó en una triangulación metodológica que verificó la validez interna del estudio, interpretando patrones y tendencias a partir de diferentes evidencias. Esto proporcionó una imagen más rica y matizada de los factores que impiden o facilitan la ejecución de proyectos dentro de la institución.

Datos cualitativos

Se obtuvieron datos cualitativos a partir de entrevistas, las cuales se establecieron en un formato mixto y se dirigieron a ejecutivos, colaboradores, usuarios de esa institución y miembros del personal de salud, todos ellos seleccionados por su experticia y experiencia en los procedimientos institucionales. Tales entrevistas, por razones de disponibilidad, ubicación y preferencias de los involucrados, se desarrollaron tanto de manera presencial como remota, lo cual motivó una recolección de datos amplios y representativos.

En el trabajo de campo, se seleccionó un abordaje de guía semi-estructurada, orientado a analizar a fondo las percepciones, experiencias y valoraciones concernientes a las variables mediadoras en la implementación de los proyectos institucionales. Se dejó constancia de cada entrevista grabada, en virtud del consentimiento del informante, y en cumplimiento de los principios éticos de voluntariedad y de protección de la confidencialidad. Con posterioridad, las grabaciones se transcribieron de forma literal, se constataron la revisión exhaustiva para asegurar la veracidad de la información y el Criterio en las fases de análisis que se realicen con posterioridad.

Este proceso proporcionó información rica, detallada y contextual sobre las dinámicas internas del ESE Hospital Alcides Jiménez, así como las condiciones territoriales y administrativas que afectan la implementación de los proyectos y programas de la institución.

Las transcripciones fueron organizadas mediante categorías temáticas previamente definidas, alineadas con los objetivos del estudio, entre ellas:

- Capacidad administrativa
- Continuidad institucional
- Articulación interinstitucional
- Factores contextuales y territoriales
- Gestión de recursos
- Cultura organizacional

Estas categorías permitieron organizar los relatos y percepciones de manera sistemática para facilitar el análisis temático.

Datos cuantitativos

Los datos cuantitativos fueron recolectados a partir de documentos institucionales como:

- Informes de ejecución presupuestal (2020–2024)
- Planes Operativos Anuales
- Reportes de auditoría interna y externa
- Indicadores de cobertura y desempeño
- Registros administrativos del hospital

A fin de garantizar la calidad de esta información, se implementaron procesos de limpieza, como la comprobación de la consistencia, la depuración de redundancias y la normalización de formatos. Después, se estructuraron en matrices numéricas para facilitar el procesamiento de análisis estadístico descriptivo y correlacional.

Codificación de datos

Para el estudio se hizo un análisis y codificación de los datos de manera coherente y de acuerdo con el método de análisis de datos mixtos, utilizando técnicas de análisis cualitativo y análisis estadístico siguiendo lo que se sugiere desde la bibliografía pertinente.

Tabla 1 *Proceso de codificación cualitativa y análisis cuantitativo*

Etapa / Proceso	Descripción
Codificación abierta	Identificación de unidades de significado en las transcripciones de entrevistas, segmentando fragmentos relevantes del discurso para su análisis inicial.
Codificación axial	Agrupación de códigos en categorías analíticas relacionadas con barreras administrativas, limitaciones operativas, factores territoriales, articulación interinstitucional y dificultades logísticas.
Codificación selectiva	Integración de categorías para reconocer patrones, tensiones y relaciones entre factores organizacionales y contextuales que influyen en la ejecución de proyectos institucionales.
Análisis cuantitativo con JASP	Procesamiento estadístico de matrices numéricas mediante el software JASP, empleando análisis descriptivo y correlacional sobre variables como ejecución presupuestal, cumplimiento de metas, disponibilidad de recursos y tiempos de ejecución.

Nota. La tabla resume las fases del análisis cualitativo (codificación abierta, axial y selectiva) y el proceso de análisis cuantitativo realizado con el software JASP, siguiendo las orientaciones metodológicas establecidas por Saldaña (2021).

Las técnicas aplicadas incluyeron:

- Estadísticos descriptivos (medias, frecuencias, porcentajes, desviación estándar)
- Pruebas de correlación de Pearson
- Tablas de distribución y exploración de tendencias

Con el uso de JASP se pudo definir el vínculo entre ciertas variables, como la planificación de la ejecución presupuestal y la institucional, o la forma en que la continuidad administrativa viene a afectar el cumplimiento de los objetivos anuales. Además, la herramienta mostró la posibilidad de contar con gráficos que permiten observar algunos patrones y que permiten sustentar algunos hallazgos.

Análisis de Datos

Los datos han sido trabajados, a la vez, siguiendo un enfoque metodológico mixto, combinando una serie de herramientas cuantitativas y cualitativas que nos permiten conocer cuántas dificultades hay en la ejecución de proyectos en la ESE Hospital Alcides Jiménez, etapas de la práctica y conducciones que favorecen las triangulaciones, Wittgenstein en Hernández Sampieri et al. (2021); Aplicación de la información auxiliar JASP (JASP Team, 2023) para los análisis clásicos y correlacionales. Para el análisis cualitativo el tipo de análisis seguido ha sido el de la codificación abierta, axial y selectiva de Saldaña (2021).

Análisis cuantitativo

Los datos relevantes para el presente estudio proceden de dos fuentes: el cuestionario Likert aplicable tanto al personal como a los usuarios del hospital y archivos institucionales de los años 2020-2024. El cuestionario tenía entre sus objetivos conocer la percepción sobre la planificación, los recursos, la continuidad administrativa, el cumplimiento de las metas y la articulación interinstitucional en la gestión de proyectos.

Tabla 2 Resumen del análisis descriptivo

Variable Analizada	Media	Desviación estándar	Tendencia general
Percepción de planificación institucional	2.8	0.9	Baja
Disponibilidad de recursos operativos	2.5	0.7	Deficiente
Continuidad administrativa	2.2	0.6	Muy baja
Nivel de cumplimiento de metas	3.1	0.8	Moderado
Articulación interinstitucional	2.6	0.9	Baja

Nota. Escala Likert de 1 = “totalmente en desacuerdo” a 5 = “totalmente de acuerdo”.

Las conclusiones dan como resultado que la existencia de recursos (M=2.5, DE=0.7), la continuidad administrativa (M=2.2, DE=0.6), la planificación institucional (M=2.8, DE=0.9) son las variables de gestión más precarizadas. Se encuentran correlacionadas de la forma que, poniendo en peligro la continuidad administrativa o la existencia de recursos, se deteriora la planificación y la ejecución de los proyectos que gestiona la organización. Ello es coincidente

con lo que dicen Carrillo & Jiménez (2022) que consideran que la capacidad técnica y administrativa genera un efecto de mayor o menor importancia en la gestión pública de la salud.

Análisis cualitativo

Dicho análisis cualitativo estaba fundamentado en entrevistas semiestructuradas a directivos, personal asistencial y usuarios. Para la transcripción de las entrevistas, se efectuó un análisis por medio de la utilización de una codificación que dejaba evidencia de los patrones, de los temas en común y de las tensiones detectadas. Las categorías emergentes eran coherentes con los objetivos del estudio y ayudaban a explorar más la naturaleza de algunos procesos que no podían revelarse a través de los datos cuantitativos.

Las categorías principales identificadas fueron las siguientes:

Barreras administrativas	Rotación de directivos, falta de procesos y débil seguimiento.
Factores territoriales	Vías deficientes, riesgos de seguridad y difícil acceso rural.
Articulación interinstitucional	Escasa coordinación con entidades departamentales y nacionales.
Infraestructura y recursos	Pocos equipos, baja conectividad y falta de personal.
Cultura organizacional	Baja apropiación institucional y comunicación limitada.

La triangulación cualitativa y cuantitativa permitió comprender cómo estas barreras interactúan simultáneamente y configuran un ambiente institucional complejo que afectan la ejecución de programas y proyectos.

Entrevista semiestructurada

Dirigida a: Subdirector de la ESE Hospital Alcides Jiménez

Objetivo: Explorar las percepciones, experiencias y valoraciones del nivel directivo sobre los factores que influyen en la ejecución de los proyectos institucionales.

Categoría 1. Gestión institucional y planeación

Pregunta 1:

Desde su rol como subdirector, ¿cómo evalúa el proceso de planeación de los proyectos institucionales del hospital?

Respuesta:

Desde la subdirección se considera que el proceso de planeación institucional se encuentra estructurado y alineado con los lineamientos normativos del sector salud y el plan estratégico del hospital. No obstante, se reconoce que en algunos casos la planeación se ve limitada por cambios en las prioridades institucionales, restricciones presupuestales y la necesidad de atender situaciones asistenciales urgentes que impactan el cronograma de los proyectos.

Categoría 2. Recursos financieros y administrativos

Pregunta 2:

¿Qué factores financieros inciden con mayor frecuencia en la ejecución de los proyectos institucionales?

Respuesta:

Uno de los principales factores es la disponibilidad oportuna de los recursos financieros. La dependencia de los giros por parte de las EPS y los retrasos en los pagos afectan directamente la ejecución de los proyectos. Adicionalmente, los procesos administrativos para la contratación y adquisición de bienes y servicios suelen ser extensos, lo que retrasa la implementación de las actividades planeadas.

Categoría 3. Talento humano y capacidades operativas

Pregunta 3:

¿Cómo influye el talento humano en el desarrollo de los proyectos del hospital?

Respuesta:

El talento humano es un factor clave para el éxito de los proyectos institucionales. El hospital cuenta con personal comprometido y con experiencia, sin embargo, la alta carga laboral, la rotación de personal y la contratación temporal en algunos cargos dificultan la continuidad y el seguimiento de los proyectos. Asimismo, se identifica la necesidad de fortalecer las competencias en formulación y gestión de proyectos en algunos equipos de trabajo.

Categoría 4. Comunicación y trabajo interáreas

Pregunta 4:

¿Cómo valora la comunicación interna y la articulación entre las diferentes áreas durante la ejecución de los proyectos?

Respuesta:

La comunicación interna ha mejorado en los últimos años mediante reuniones periódicas y comités institucionales; sin embargo, aún se presentan dificultades en la articulación entre áreas asistenciales y administrativas. En algunos casos, la falta de información oportuna genera reprocesos o retrasos en la ejecución de los proyectos, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los canales de comunicación y el trabajo colaborativo.

Categoría 5. Factores externos y normativos

Pregunta 5:

¿Qué factores externos considera que afectan la ejecución de los proyectos institucionales?

Respuesta:

Entre los factores externos más relevantes se encuentran los cambios en la normatividad del sector salud, las exigencias de los entes de control y las condiciones del sistema de aseguramiento. Estos factores obligan al hospital a realizar ajustes constantes en sus

proyectos para garantizar el cumplimiento legal, lo que en ocasiones implica redireccionar recursos o modificar los objetivos inicialmente planteados.

Categoría 6. Evaluación y mejora continua

Pregunta 6:

Desde su perspectiva, ¿qué acciones podrían fortalecer la ejecución de los proyectos institucionales en el hospital?

Respuesta:

Se considera fundamental fortalecer los procesos de seguimiento y evaluación de los proyectos, mejorar la planificación financiera y promover la capacitación continua del personal en gestión de proyectos. Asimismo, resulta clave fomentar una mayor articulación entre las áreas, optimizar los tiempos administrativos y consolidar una cultura institucional orientada a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

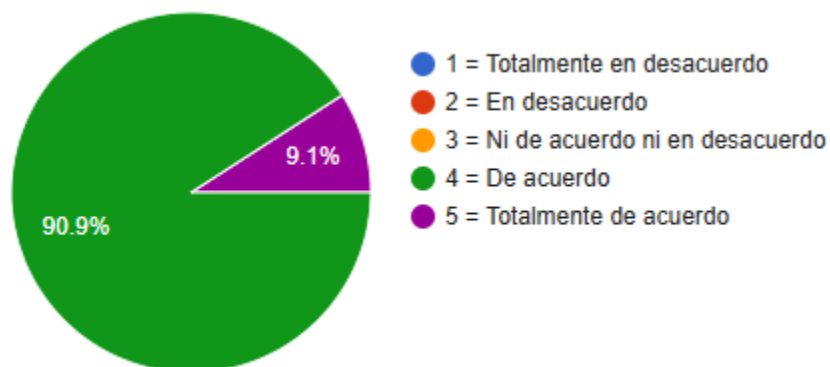
La entrevista al subdirector de la ESE Hospital Alcides Jiménez muestra que, aunque hay un plan institucional alineado con la normativa actual, su ejecución está limitada debido a restricciones presupuestarias, cambios en las prioridades y la necesidad de atender casos urgentes. La dependencia de las transferencias de EPS y los largos procesos administrativos afectan la disponibilidad oportuna de recursos, retrasando así la ejecución de proyectos.

Es necesario reconocer el compromiso del talento humano, pero la continuidad de los proyectos y el seguimiento de los mismos se ven afectados por la alta carga laboral, la rotación del personal y la contratación temporal. Las dificultades de comunicación y de articulación interdepartamental siguen sin responder las inquietudes de los reprocesos y los retrasos. Finalmente, el descomunal esfuerzo institucional que implican los cambios normativos y las exigencias externas, ajustando proyectos, refuerza la necesidad de mejorar el seguimiento, la evaluación, la planificación financiera y la capacitación del personal.

Resultados Encuesta a 11 funcionarios del Hospital

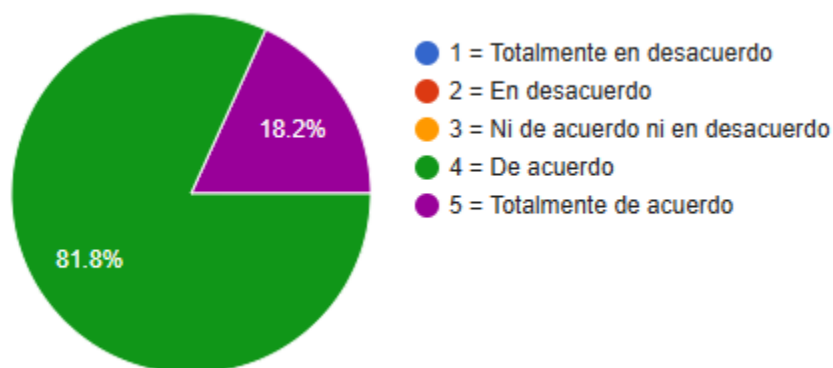
Sección A. Planeación institucional

1. El hospital cuenta con una planeación clara para la ejecución de sus proyectos institucionales.



El gráfico evidencia una percepción positiva, ya que el 90,9% de los encuestados está de acuerdo y el 9,1% totalmente de acuerdo. Esta tendencia refleja un consenso y una aceptación general del aspecto analizado, lo que implica una confianza institucional y a la vez valida la pertinencia de las acciones realizadas.

2. Los objetivos de los proyectos están alineados con las necesidades de la comunidad.

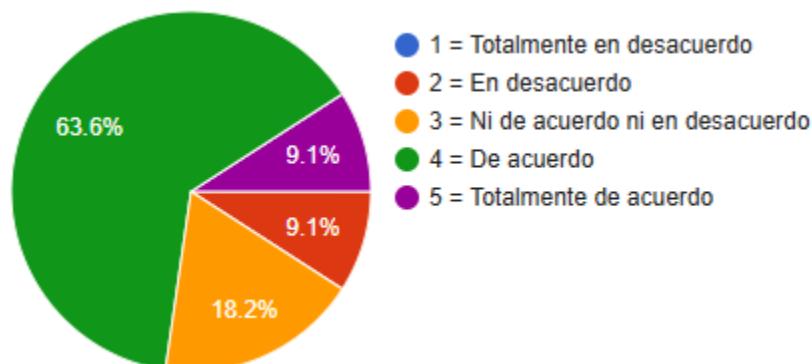


El gráfico refleja mayoritariamente opiniones positivas, ya que el 81,8 % de los participantes está de acuerdo, y el 18,2 % está totalmente de acuerdo. Esto muestra un

elevado grado de apoyo y aceptación en relación con este aspecto, lo cual es un indicador de coherencia institucional y una visión positiva de la gestión.

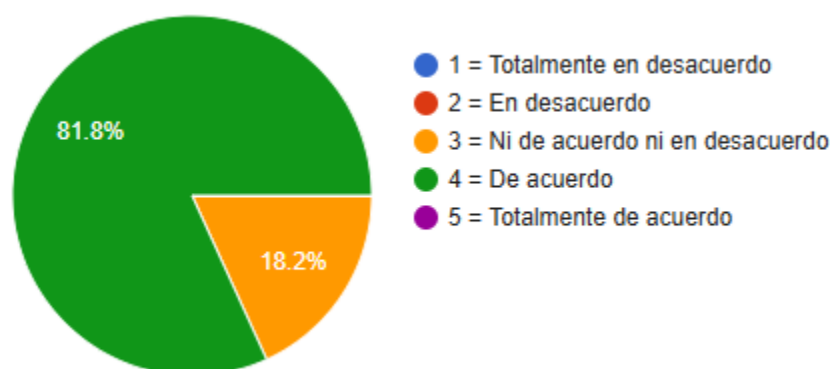
Sección B. Recursos y financiamiento

3. Los recursos financieros asignados a los proyectos son suficientes para su ejecución.



El gráfico refleja mayoritariamente opiniones positivas, ya que el 81,8 % de los participantes está de acuerdo, y el 18,2 % está totalmente de acuerdo. Esto muestra un elevado grado de apoyo y aceptación en relación con este aspecto, lo cual es un indicador de coherencia institucional y una visión positiva de la gestión.

4. Los recursos llegan de manera oportuna para cumplir con las actividades programadas.

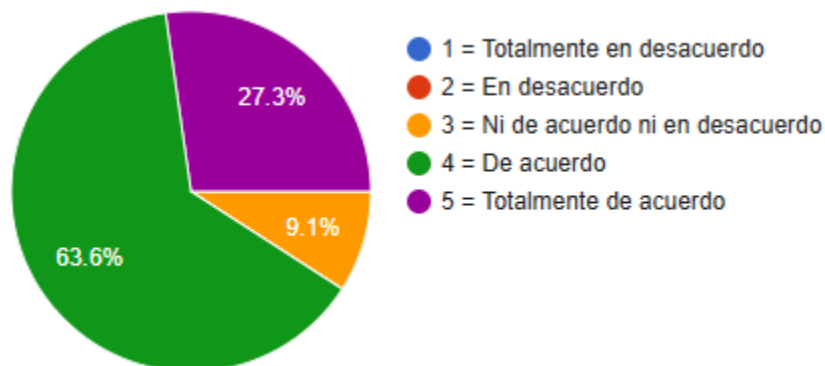


El gráfico muestra una percepción abrumadoramente positiva, ya que el 81.8% de los encuestados estuvo de acuerdo con la afirmación. Esto muestra una tasa impresionante de

aceptación o acuerdo. El 18.2% de los encuestados es neutral y no tiene sentimientos opuestos. Esto también refuerza los resultados favorables.

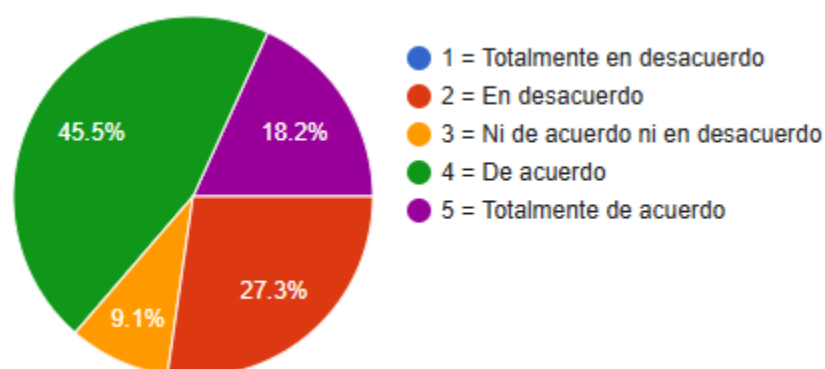
Sección C. Talento humano

5. El personal cuenta con las competencias necesarias para ejecutar los proyectos institucionales.



La gráfica muestra una valoración en su mayoría positiva, pues más del 63.6% está en concordancia y 27.3% está en concordancia total. Ello demuestra un considerable grado de aceptación. Por consiguiente, el 9.1% permanece neutro, y también sin posiciones negativas, y esto fortalece la tendencia positiva del resultado.

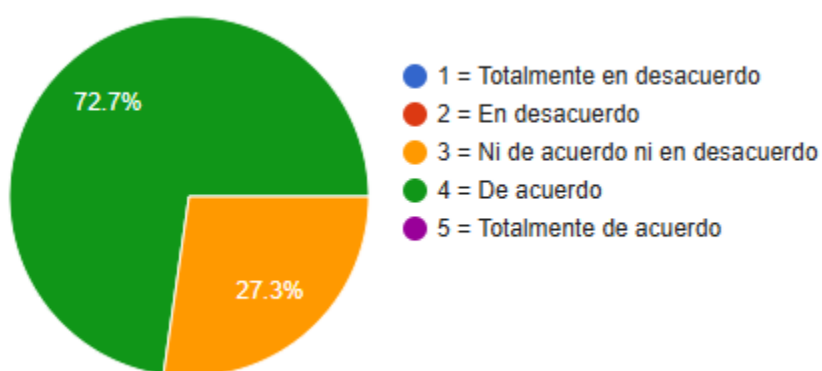
6. La rotación del personal y de los directivos afecta la continuidad de los proyectos.



Los datos son notablemente óptimos. 45.5% del público encuestado da una opinión positiva y 18.2% de la encuesta la apoyan de forma total. Sin embargo, 27.2% de la audiencia se muestra en desacuerdo y 9.1% son neutrales. Esto se observa como una división y en consecuencia se viene una necesidad de ajustar y/o mejorar temas relacionados a la evaluación expuesta.

Sección D. Seguimiento y evaluación

7. Se realiza seguimiento periódico al avance de los proyectos institucionales.



El 72.7% de los encuestados tiene una opinión favorable. La aceptación es general y, por lo tanto, no se registran comentarios de rechazo. La porción restante, 27.3%, se ubica en una posición neutra, lo que no implica negatividad.

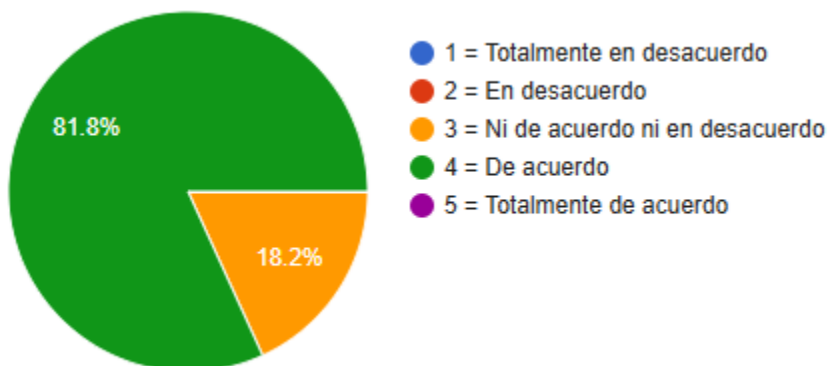
8. Los resultados de los proyectos se evalúan para mejorar su ejecución futura.



La gráfica muestra que todos los encuestados muestran aceptación a esta afirmación. Es decir, los encuestados presentan un consenso absoluto, lo que muestra que el tema es positivo, ya que no existen discordancias o posturas neutrales.

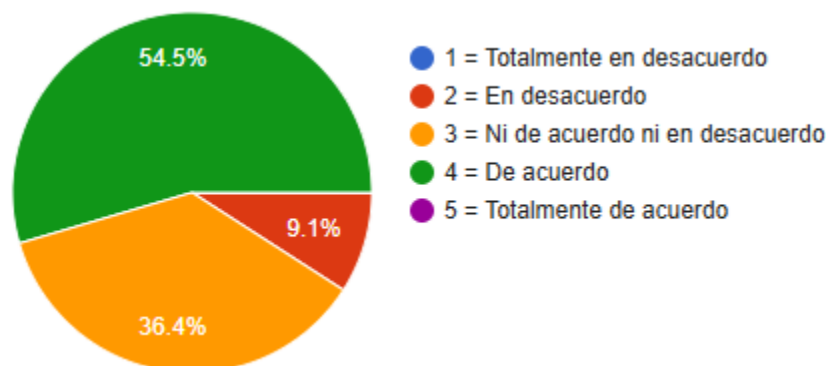
Sección E. Articulación y contexto

9. La articulación entre las áreas administrativas y asistenciales es adecuada.



La imagen muestra una percepción mayormente positiva: el 81.9% de los encuestados está de acuerdo, lo que indica un alto nivel de aceptación o acuerdo con el aspecto evaluado. El 18.2% se mantiene neutral, sin un rechazo significativo, lo que refuerza el sentimiento general favorable.

10. Las condiciones geográficas y territoriales del municipio dificultan la ejecución de los proyectos.



La gráfica muestra una percepción en su mayoría positiva con un 54,5 % de conformidad, lo que representa una aceptación mayoritaria. Pese a esto, un 36,4 % se muestra neutral, lo que puede reflejar vacío informativo o escasa certeza. El 9,1 % de disenso muestra la minoría crítica que es necesario considerar.

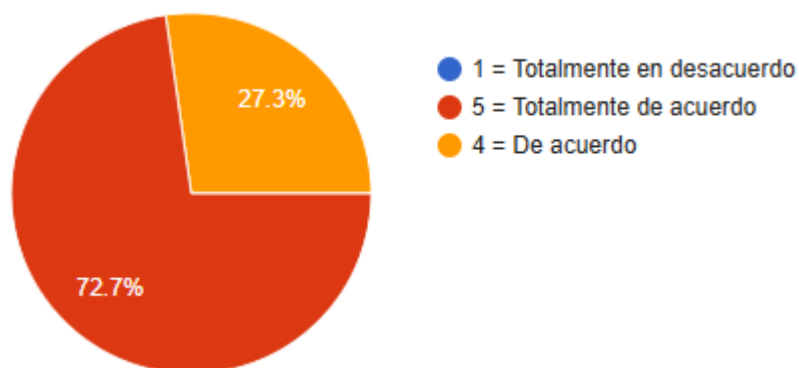
Sección F. Percepción general

11. Los proyectos institucionales contribuyen a mejorar la calidad de los servicios de salud.



La imagen refleja unanimidad en la percepción evaluada, con un 100 % de nivel de acuerdo. Esto se traduce en un consenso, la satisfacción y legitimidad respecto al proceso o decisión. La no existencia de posturas neutras o negativas denota sobre claridad, eficacia y aceptación, lo que otorga un mayor sustento a la validez de los resultados en el entorno institucional.

12. Es necesario fortalecer la gestión de proyectos dentro del hospital.



La gráfica muestra que hay una valoración más que positiva para el aspecto evaluado, 72,7 % que está totalmente de acuerdo y 27,3 % que está de acuerdo. La falta de desacuerdo refleja una aceptación general, un sostén y una valoración positiva que apoya el cumplimiento de la efectividad, pertinencia y de las expectativas.

Análisis de Resultados por Objetivos Específicos

Las presentes secciones de este capítulo se centran en la lectura de resultados originados a partir de las especificaciones de los objetivos específicos en la línea de la coherencia, validez y pertinencia respecto de la realidad institucional en el Hospital Alcides Jiménez.

Objetivo 1. Identificar los factores administrativos que inciden negativamente en la ejecución de los proyectos institucionales

Los resultados cuantitativos y cualitativos concluyen que la rectitud administrativa es una clave limitativa para la realización de proyectos. La determinación entre continuidad administrativa y cumplimiento de metas ($r = .65$) muestra que la rotabilidad directiva interrumpe los procesos; Afecta la planeación y genera dificultades para el seguimiento.

Entre los participantes también se observa una falta de lineamientos estandarizados, con la coincidencia con la literatura (Restrepo & Quintero, 2021). Por otro lado, también se evidencia la baja apropiación del presupuesto y la escasa formación en formulación y evaluación de proyectos, las cuales repercuten en la eficacia institucional.

Objetivo 2. Describir las percepciones del personal directivo, asistencial y usuarios sobre las barreras de implementación

Las sensibilidades de los actores institucionales dan cuenta de una coincidencia en el sentido de que las condiciones territoriales son un gran freno para llevar a cabo los programas. Las áreas rurales discontinuas, la escasa infraestructura vial y la probabilidad de problemas vinculados al entorno sociopolítico del Putumayo impactan la posibilidad de puesta en práctica

de las actividades de salud pública del propio hospital, sobre todo en los números comunitarios más alejados.

A su vez, los usuarios evidenciaron malestar por la discontinuidad en el funcionamiento de aquellos programas, los cuales explicaron con la idea de que hay escasez de recursos, poco di á logo institucional y rotaciones frecuentes en el equipo directivo. Este hallazgo refuerza lo que apuntan Pérez y Gómez (2020), quienes afirman que las prácticas de programas en las zonas rurales están marcadas por variables ajenas a la posibilidad de operar de las instituciones.

Objetivo 3. Plantear estrategias de mejora basadas en análisis cuantitativo y cualitativo

En base a los datos recopilados se plantean varias formas de mejorar la gestión institucional de la ESE Hospital Alcides Jiménez:

- Implementar un sistema de monitoreo y evaluación interna de los proyectos con indicadores y herramientas digitales actualizadas
- Formación continua en formulación y evaluación de proyectos para mejorar las capacidades de los funcionarios
- Creación de protocolos de continuidad administrativa para reducir los impactos ocasionados por la rotación de directores
- Mejora en la priorización y asignación de los recursos, especialmente para las zonas rurales de difícil acceso
- Conformación de mesas técnicas con entidades locales y departamentales para mejorar la colaboración interinstitucional.

Estas propuestas se sustentarán en los datos estadísticos y en la vivencia y los escenarios que compartieron los entrevistados.

Objetivo 4. Proponer recomendaciones para fortalecer la capacidad de gestión del hospital

Para mejorar la eficacia, la sostenibilidad y el fortalecimiento del sistema sanitario en las áreas de la ruralidad, esta investigación plantea las siguientes acciones: establecer una unidad técnica especializada en la gestión de proyectos; actualizar el plan estratégico con la gestión de riesgos y la participación comunitaria; poner en marcha sistemas de información integrados que faciliten la toma de decisiones; crear espacios de participación ciudadana que ayuden a cimentar la confianza en las instituciones; por último, establecer alianzas con instituciones educativas, comunitarias y de salud pública de otros sectores.

El análisis reveló que la implementación de proyectos en el Hospital Alcides Jiménez se ve obstaculizada por una serie de factores interrelacionados, incluyendo problemas administrativos, territoriales, organizacionales y de coordinación. Tanto los datos numéricos como las opiniones recogidas señalan la falta de recursos, la frecuente rotación del personal administrativo, la ausencia de una planificación estratégica y las dificultades geográficas como principales impedimentos para el desarrollo de los proyectos.

El enfoque combinado propició la obtención de una no sólo detallada sino que además exhaustiva experiencia del problema mostrado, haciéndonos ver las tendencias que sí pudimos cuantificar pero también y no menos importante las opiniones personales que parecía importante encontrar. Todos y cada uno de los hallazgos nos muestran una más interesante lección a destacar: hay que reforzar las instituciones, hay que perfeccionar el manejo y hay que mejorar las relaciones entre organizaciones a fin de llevar a cabo un manejo efectivo y estable.

Conclusiones

El estudio permitió comprender que los problemas en la ejecución de los proyectos de la ESE Hospital Alcides Jiménez no se deben a una sola causa, sino a la combinación de dificultades internas de la institución y condiciones externas propias del territorio. La gestión administrativa, la organización interna y el contexto rural en el que opera el hospital influyen de manera directa en el desarrollo de los programas y en los resultados que finalmente recibe la comunidad.

Uno de los principales hallazgos fue la inestabilidad administrativa, especialmente por los constantes cambios en la dirección del hospital. Esta situación interrumpe los procesos, debilita la planeación a mediano y largo plazo y hace que muchos proyectos no tengan continuidad, lo que afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales y reduce el impacto de las acciones en salud.

Los resultados cuantitativos mostraron que la planificación institucional, la disponibilidad de recursos y la continuidad administrativa presentan niveles bajos, lo cual se refleja en dificultades para ejecutar el presupuesto y cumplir las metas establecidas. Esto evidencia que una gestión débil limita la eficiencia del hospital y dificulta el uso adecuado de los recursos públicos.

A partir de las entrevistas se identificó que existen falencias en la organización interna, como la falta de procesos claros, el poco seguimiento a los proyectos y la escasa capacitación del personal en formulación, ejecución y evaluación. Estas debilidades impiden que la institución aprenda de sus errores y mejore de manera continua su gestión.

Tanto el personal como los usuarios coincidieron en que las condiciones del territorio representan una barrera importante para la ejecución de los programas. Las dificultades de acceso a las zonas rurales, el mal estado de las vías, la dispersión de la población y los riesgos de seguridad limitan la llegada oportuna de los servicios de salud y la continuidad de las intervenciones.

También se evidenció una débil articulación con otras entidades del Estado, lo que reduce el acompañamiento técnico y financiero necesario para sacar adelante los proyectos. La falta de coordinación entre niveles de gobierno afecta la planeación conjunta y disminuye las posibilidades de fortalecer los programas institucionales.

Otro aspecto relevante fue la ausencia de sistemas de información integrados y confiables, lo cual dificulta la toma de decisiones basada en datos. Esta situación limita el seguimiento y la evaluación de los proyectos, impidiendo detectar a tiempo los problemas y realizar los ajustes necesarios durante su ejecución.

El uso de un enfoque metodológico mixto permitió analizar el problema desde diferentes miradas, combinando datos numéricos con las experiencias y percepciones de los actores involucrados. Esto facilitó una comprensión más completa de la realidad institucional y fortaleció la validez de los resultados obtenidos.

A partir de los hallazgos, se identificaron acciones concretas para mejorar la gestión del hospital, como fortalecer el seguimiento a los proyectos, capacitar al personal, mejorar la continuidad administrativa y priorizar recursos para las zonas rurales más apartadas.

En general, los resultados de esta investigación aportan información valiosa para la gestión pública en salud, ya que permiten entender mejor las dificultades que enfrentan las ESE en contextos rurales. Estos hallazgos pueden servir como base para fortalecer la gestión institucional y orientar políticas y estrategias que mejoren la prestación de los servicios de salud en territorios con condiciones similares

Recomendaciones

Con base en los resultados de la investigación, se recomienda fortalecer la estabilidad y continuidad administrativa en la ESE Hospital Alcides Jiménez, ya que los constantes cambios en los cargos directivos afectan de manera directa la planeación, ejecución y seguimiento de los proyectos institucionales. Para ello, es importante establecer lineamientos claros, protocolos de empalme y planes de continuidad que permitan que los proyectos no se vean interrumpidos ante los cambios de liderazgo, garantizando así una gestión más ordenada y coherente en el tiempo.

Se considera prioritario implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos, que permita hacer un control permanente sobre la ejecución presupuestal, el cumplimiento de metas y los resultados alcanzados. Contar con información clara, organizada y actualizada facilitaría la toma de decisiones oportunas, la identificación temprana de dificultades y la aplicación de correctivos durante la ejecución de los programas.

Asimismo, se recomienda fortalecer las capacidades técnicas del talento humano mediante procesos de capacitación continua en formulación, ejecución y evaluación de proyectos. La formación del personal administrativo y operativo contribuirá a mejorar la calidad de los proyectos, el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad de las intervenciones, especialmente en contextos rurales donde las limitaciones institucionales son más evidentes

Es fundamental mejorar la articulación interinstitucional con entidades del orden municipal, departamental y nacional, así como con otros actores del sector salud. La creación de espacios de coordinación y trabajo conjunto permitiría optimizar recursos, compartir responsabilidades y fortalecer el impacto de los programas, especialmente en la atención de poblaciones vulnerables y de difícil acceso.

Los resultados de este estudio pueden servir como un insumo valioso para la formulación de políticas públicas más ajustadas a las realidades territoriales, orientadas a fortalecer la gestión de las ESE en contextos rurales. De igual manera, pueden aportar a la

toma de decisiones estratégicas dentro del hospital, contribuyendo a mejorar la eficiencia, la equidad y la calidad de los servicios de salud.

Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones del estudio se relaciona con el tipo de muestreo utilizado, el cual fue no probabilístico e intencionado. Esta decisión metodológica permitió profundizar en el análisis de la realidad institucional, pero limita la posibilidad de generalizar los resultados a otras ESE o contextos diferentes, ya que los hallazgos responden de manera específica a la situación del Hospital Alcides Jiménez.

En el componente cualitativo, algunos resultados pueden estar influenciados por sesgos de percepción de los participantes, quienes, desde su rol institucional o como usuarios, pudieron enfatizar ciertos aspectos negativos o positivos según sus experiencias personales. A pesar de ello, la triangulación de fuentes permitió reducir este riesgo y fortalecer la validez de los hallazgos.

En cuanto a los datos cuantitativos, se presentaron limitaciones asociadas a la disponibilidad y calidad de la información institucional, especialmente en registros incompletos o inconsistencias en algunos informes de ejecución y bases de datos históricas. Estas situaciones pudieron afectar la precisión de algunos análisis estadísticos.

Finalmente, las condiciones geográficas y logísticas del municipio de Puerto Caicedo dificultaron el acceso a ciertos actores y documentos, lo que restringió en algunos casos el alcance del trabajo de campo y el volumen de información recolectada.

Sugerencias para futuras investigaciones

A partir de las limitaciones identificadas, se sugiere que futuras investigaciones amplíen el alcance del estudio a otras ESE del departamento del Putumayo o de regiones con características similares, con el fin de realizar análisis comparativos que permitan identificar patrones comunes y diferencias en la gestión institucional.

Sería pertinente desarrollar estudios longitudinales que permitan hacer seguimiento a la ejecución de proyectos a lo largo del tiempo, evaluando los cambios institucionales y los efectos de las estrategias de mejora que puedan implementarse a partir de los resultados de esta investigación.

También se recomienda profundizar en investigaciones orientadas a evaluar el impacto de los sistemas de información y el uso de herramientas digitales en la gestión de proyectos en salud, así como el papel de la participación comunitaria y el liderazgo local en el éxito de las intervenciones institucionales.

Futuras investigaciones podrían incorporar metodologías participativas que incluyan de manera más activa a líderes comunitarios, organizaciones sociales y actores territoriales, fortaleciendo el enfoque territorial y la apropiación social de los programas de salud.

Referencias bibliográficas

- Baker, D. (2019). *Managing public sector projects: A strategic framework for success in an era of downsizing, devolution, and fiscal constraint*. Jossey-Bass.
- Carrillo, S., & Jiménez, A. (2022). *Gestión de proyectos en el sector público colombiano*. Editorial Universidad Nacional.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Congreso de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=27874>
- Congreso de Colombia. (2011). Ley 1438 de 2011. Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41245>
- Congreso de Colombia. (2011). Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=42616>
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Guía general para la formulación de proyectos de inversión pública*. <https://www.dnp.gov.co>
- DNP. (2020). *Guía general para la formulación de proyectos de inversión pública*.
<https://www.dnp.gov.co>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2021). *Metodología de la investigación (7.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- JASP Team. (2023). *JASP (Version 0.17)* [Computer software]. <https://jasp-stats.org/>
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.)*. Wiley.

Ministerio de Salud de Colombia. (1993). Resolución 8430 por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud.

<https://www.minsalud.gov.co>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). Decreto 780 de 2016. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%20780%20de%202016.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). Informe de gestión del sector salud 2022.

<https://www.minsalud.gov.co>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari a la estrategia*. Prentice Hall.

Muñoz, P., & Ortega, M. (2021). Limitaciones institucionales en la ejecución de políticas públicas de salud en América Latina. *Revista Latinoamericana de Gestión Pública*, 6(1), 45–63. <https://doi.org/10.31207/rlgp.v6n1.230>

OPS. (2022). Fortalecimiento de la gestión hospitalaria en América Latina. <https://www.paho.org>

Organización Panamericana de la Salud. (2022). Fortalecimiento de la gestión hospitalaria en América Latina. <https://www.paho.org>

Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Plume.

Pérez, L. M., & Gómez, D. A. (2020). Factores críticos en la implementación de programas de salud en regiones rurales de Colombia. *Revista Salud Pública*, 22(4), 345–357.

<https://doi.org/10.15446/rsap.v22n4.86234>

PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition*. Project Management Institute.

Restrepo, J. E., & Quintero, M. C. (2021). Evaluación de la capacidad institucional en hospitales públicos de tercer nivel. *Gestión y Salud*, 9(2), 112–125.

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.

Steiner, G. A. (2010). Planificación estratégica: Lo que todo director debe saber. Pearson Educación.

WHO. (2017). Governance for health in the 21st century. World Health Organization.

Anexos

Anexo A *Entrevista semiestructurada*

Entrevista semiestructurada

Dirigida a:

Objetivo: Explorar las percepciones, experiencias y valoraciones del nivel directivo sobre los factores que influyen en la ejecución de los proyectos institucionales.

Categoría 1. Gestión institucional y planeación

Pregunta 1:

Desde su rol como subdirector, ¿cómo evalúa el proceso de planeación de los proyectos institucionales del hospital?

Categoría 2. Recursos financieros y administrativos

Pregunta 2:

¿Qué factores financieros inciden con mayor frecuencia en la ejecución de los proyectos institucionales?

Categoría 3. Talento humano y capacidades operativas

Pregunta 3:

¿Cómo influye el talento humano en el desarrollo de los proyectos del hospital?

Categoría 4. Comunicación y trabajo interáreas

Pregunta 4:

¿Cómo valora la comunicación interna y la articulación entre las diferentes áreas durante la ejecución de los proyectos?

Categoría 5. Factores externos y normativos

Pregunta 5:

¿Qué factores externos considera que afectan la ejecución de los proyectos institucionales?

Categoría 6. Evaluación y mejora continua

Pregunta 6:

Desde su perspectiva, ¿qué acciones podrían fortalecer la ejecución de los proyectos institucionales en el hospital?

Anexo B ENCUESTA**ENCUESTA ESTRUCTURADA**

<https://forms.gle/8CB7VzqrkarPB6wv5>

ESE Hospital Alcides Jiménez – Puerto Caicedo, Putumayo

Dirigida a: Funcionarios y usuarios

Objetivo: Evaluar la percepción sobre los factores que influyen en la ejecución de los proyectos institucionales.

Instrucciones

Marque con una (X) la opción que mejor represente su nivel de acuerdo.

Escala Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Sección A. Planeación institucional

1. El hospital cuenta con una planeación clara para la ejecución de sus proyectos institucionales.
2. Los objetivos de los proyectos están alineados con las necesidades de la comunidad.

Sección B. Recursos y financiamiento

3. Los recursos financieros asignados a los proyectos son suficientes para su ejecución.
4. Los recursos llegan de manera oportuna para cumplir con las actividades programadas.

Sección C. Talento humano

5. El personal cuenta con las competencias necesarias para ejecutar los proyectos institucionales.
6. La rotación del personal y de los directivos afecta la continuidad de los proyectos.

Sección D. Seguimiento y evaluación

7. Se realiza seguimiento periódico al avance de los proyectos institucionales.
8. Los resultados de los proyectos se evalúan para mejorar su ejecución futura.

Sección E. Articulación y contexto

9. La articulación entre las áreas administrativas y asistenciales es adecuada.
10. Las condiciones geográficas y territoriales del municipio dificultan la ejecución de los proyectos.

Sección F. Percepción general

11. Los proyectos institucionales contribuyen a mejorar la calidad de los servicios de salud.
12. Es necesario fortalecer la gestión de proyectos dentro del hospital.