



**Marco para la formulación de proyectos bajo la Metodología General
Ajustada para el Instituto Departamental de Bellas Artes Cali - Colombia**

PROYECTO DE GRADO

Lina Marcela Martinez González

Asesor

Luis Felipe Granada Aguirre

PhD en Ciencias Técnicas

**FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI**

2022

**Marco de formulación de proyectos bajo la Metodología General Ajustada
para el Instituto Departamental de Bellas Artes Cali - Colombia**

Lina Marcela Martinez González

**Trabajo de grado para optar al título de
Máster en Gerencia de Proyectos**

Asesor

**Luis Felipe Granada Aguirre
PhD en Ciencias Técnicas**



**FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI
2022**

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE ANEXOS	7
RESUMEN.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 <i>Contexto y Antecedentes</i>	9
1.2 <i>Planteamiento del Problema</i>	11
1.3 <i>Objetivo General</i>	13
1.4 <i>Objetivos Específicos</i>	13
2. ANTECEDENTES	14
2.1 <i>Marco Teórico</i>	14
2.1.1 <i>Etapas de la formulación de un proyecto</i>	14
2.1.2 <i>Metodología General Ajustada (MGA)</i>	16
3. METODOLOGÍA.....	19
4. RESULTADOS OBTENIDOS.....	21
4.1 <i>Diagnóstico de la formulación de los proyectos en el instituto departamental de bellas artes.</i>	21
4.1.1 <i>Encuesta.....</i>	21
4.2 <i>Marco metodológico para la formulación de los proyectos bajo la MGA para el Instituto Departamental de Bellas Artes.</i>	26
4.2.1 <i>Objeto</i>	26
4.2.2 <i>Alcance</i>	26
4.2.3 <i>Responsables</i>	26
4.2.4 <i>Definiciones</i>	27
4.2.5 <i>Diagrama de flujo de la guía.....</i>	30
4.3 <i>Instructivos por modulo</i>	33

4.3.1	Instructivo para la identificación	33
4.3.2	Instructivo para la preparación	37
4.3.3	Instructivo para la programación	39
5.	VALIDACIÓN DEL MARCO METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS BAJO LA MGA PARA EL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE BELLAS ARTES.	39
5.1	<i>Objetivo</i>	39
5.2	<i>Alcance</i>	39
5.3	<i>Definición de perfil</i>	40
5.4	<i>Ejecución de la validación</i>	40
5.5	<i>Resultado de la validación</i>	40
6.	CONCLUSIONES Y FUTURO TRABAJO	43
	BIBLIOGRAFÍA	45
	ANEXOS	47

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de las etapas para la formulación de un proyecto.	14
Tabla 2. Etapas de formulación de proyectos acorde a la MGA	16
Tabla 3. Indicadores para la aplicación del marco metodológico para la formulación de los proyectos bajo la MGA en el Instituto Departamental de Bellas Artes Cali – Colombia.	32
Tabla 4. Instructivo para el módulo de identificación	34
Tabla 5. Instructivo para el módulo de preparación	37
Tabla 6. Instructivo para el módulo de programación	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Metodología de trabajo	20
Figura 2. Técnicas que emplean para la identificación de alternativas de solución (pregunta 17)	22
Figura 3. Identificación de los productos a entregar (pregunta 20).....	23
Figura 4. Diagrama de flujo del marco metodológico para la formulación de proyectos bajo la MGA en el Instituto Departamental de Bellas Artes Cali – Colombia.	31
Figura 5. Nivel de claridad de las actividades de los instructivos.....	41
Figura 6. Nivel de facilidad para identificar los parámetros de la MGA.	41
Figura 7. Nivel de facilidad para identificar los entregables de cada instructivo.	42

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Parámetros de la herramienta Metodología General Ajustada (MGA).....	47
Anexo 2. Formulario encuesta 1 – lista de chequeo.....	52
Anexo 3. Análisis de los interesados	56
Anexo 4. Recolección información lluvia de ideas.....	57
Anexo 5. Análisis situación problema	58
Anexo 6. Descripción del problema	59
Anexo 7. Construcción cadena de valor	59
Anexo 8. Plan Nacional de Desarrollo.....	59
Anexo 9. Plan de Desarrollo Departamental.....	59
Anexo 10. Plan de Desarrollo Municipal	59
Anexo 11. Alternativas de solución.....	59
Anexo 12. Definición bien o servicio.....	60
Anexo 13. Cadena de valor.....	60
Anexo 14. Identificación de riesgos	61
Anexo 15. Definición ingresos o beneficios	61
Anexo 16. Formulario encuesta 2.....	62
Anexo 17. Supuestos	64

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue estructurar un marco de formulación de proyectos bajo la Metodología General Ajustada (MGA) para el Instituto Departamental de Bellas Artes Cali - Colombia. La metodología utilizada se fundamentó en tres etapas. La primera, se colectaron los datos iniciales de la forma cómo en el Instituto Departamental de Bellas Artes se formulan los proyectos bajo la MGA. En la segunda etapa, se diseñó el marco metodológico con base en los módulos propuestos por la herramienta MGA del Departamento Nacional de Planeación. La tercera, se validó en un panel de expertos el marco metodológico para la formulación de los proyectos diseñado. Se evidenció que la formulación de los proyectos de la institución se ciñe al diligenciamiento de formatos y se omite la participación y discusión de las diferentes variables de la formulación de los proyectos con miembros de la institución o personas relacionadas con la situación problema. Finalmente, el diseño del marco metodológico permitió estandarizar las actividades por realizar para el cumplimiento y éxito en las diferentes etapas de formulación de proyectos bajo la metodología general ajustada como la: identificación, preparación, evaluación y programación.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto y Antecedentes

Actualmente, el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), organismo del gobierno nacional vinculado al Ministerio de Educación Nacional (MEN), evalúa a las instituciones de educación superior a través del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), un órgano de asesoría y coordinación sectorial creado mediante el artículo 54 de la ley 30 de 1992, cuyas funciones se basan en el fomento de los procesos de acreditación y acompañamiento, seguimiento y evaluación del modelo, promoviendo la alta calidad en la educación superior. A través de esta evaluación, el CNA asegura a la sociedad que las instituciones que pertenecen al sistema nacional de acreditación cumplen los requisitos de alta calidad y que, a su vez, realizan sus propósitos y objetivos en coherencia con su naturaleza jurídica, identidad, misión y tipología.

Siguiendo esto, las instituciones de educación superior se ven en la obligación de mantener ciertos estándares y cumplir una serie de reglamentaciones y lineamientos que determinan la calidad y el aval de funcionamiento. Teniendo en cuenta que, las funciones sustantivas de educación superior son la docencia, investigación y proyección social, las instituciones generan constantemente proyectos que se llevan a cabo en cumplimiento y aporte a estas funciones.

El Instituto Departamental de Bellas Artes, Institución Universitaria del Valle, específicamente, es además una institución adscrita al departamento, por lo cual debe tener un plan de desarrollo institucional articulado al plan de desarrollo departamental, es decir que la gestión de sus proyectos es un aspecto fundamental, puesto que el éxito de estos significa el cumplimiento y aporte al departamento desde las facultades de la institución en el marco de la educación superior.

En este orden, la formulación de sus proyectos se encuentra enmarcada en la siguiente normativa:

A nivel nacional, la Ley 152 de 1994 por la cual se establece la ley orgánica del plan de desarrollo, en el capítulo XII, artículo 49 de las disposiciones generales, establece que: las entidades territoriales, a través de sus organismos de planeación, organizarán y pondrán en funcionamiento bancos de programas y proyectos y sistemas de información para la planeación. El Departamento Nacional de Planeación organizará las metodologías, criterios y procedimientos que permitan integrar estos sistemas para la planeación y una red nacional de bancos de programas y proyectos, de acuerdo con lo que se disponga en el reglamento (Función Pública, sf). En este sentido, la Resolución 1450 de 2013 adopta a la metodología general ajustada (MGA) como herramienta metodológica e informática para el registro y la presentación de la formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública (DNP, sf).

A nivel departamental, el Decreto 0522 del 9 de mayo de 2018, por el cual se reglamenta la administración del banco de programas y proyectos del departamento del Valle del Cauca, establece los requisitos generales y sectoriales previos al inicio de la ejecución de los programas y proyectos de inversión financiados y/o cofinanciados con recursos del presupuesto general del departamento y otras fuentes (Gobernación del Valle del Cauca, sf). A partir de este, en la Resolución No. 033 del 2020, se establece las disposiciones a las entidades descentralizadas del orden departamental, en lo referente a la radicación y registro de los proyectos de inversión en el banco de programas y proyectos del departamento (Gobernación del Valle del Cauca, sf).

Finalmente, en la institución, a través del Acuerdo No. 016 de 2021 que establece la política de gestión financiera, dicta que la proyección de los gastos deberá estar en plena concordancia con los planes, programas y proyectos para el

cumplimiento de las metas institucionales definidas en los planes de desarrollo institucional y que la destinación de los recursos debe asegurar la aplicación oportuna y adecuada de los recursos financieros que permitan el cumplimiento de planes, programas y proyectos (Instituto Departamental de Bellas Artes, 2021).

1.2 Planteamiento del Problema

Actualmente, en el Instituto Departamental de Bellas Artes el 70% de los proyectos responden a unos ejes estratégicos, propuestos en el plan estratégico de desarrollo institucional (con vigencia de 4 años). En ese sentido, anualmente se propone un plan de acción seguimiento a este plan institucional, en el cual, se agrupan los 32 proyectos en programas y se le plantean unos objetivos a cada uno. Semestralmente se evidencian los resultados y avances de cada proyecto, y se da cuenta de cómo varios de los proyectos no han cumplido y se deben ajustar o dependiendo del periodo en el que se encuentren, continuarlos en el siguiente plan de acción.

El incumplimiento o dilación de los proyectos es poco favorable para la institución debido a que la mayoría de sus recursos son asignados por el departamento, y son recursos que si no se hace la debida gestión se pierden, o se invierten en proyectos mal gestionados o planeados, perdiendo la oportunidad de abordar otros proyectos de valor tanto para la comunidad académica como para el departamento en general.

En ese orden, los proyectos de la institución cuya ejecución depende de inversión pública y no de recursos propios, se deben formular a través de la herramienta MGA y presentar al banco de programas y proyectos. Entre esos proyectos se encuentran los pertenecientes al Sistema General de Regalías, para los cuales el Departamento Nacional de Planeación presenta anualmente un índice para medir a las instituciones, municipios y departamentos. Para el 2021 el Índice de Gestión de Proyectos de Regalías (IGPR) de la institución fue del 24.8% (DNP,

2021), denotando una baja calificación en el desempeño de los proyectos, los cuales realmente son medidos acorde a la información de otra herramienta del DNP pero sin duda, si se está incumpliendo en la programación de los proyectos, en el presupuesto y las metas, se debe revisar el proyecto desde su formulación en la MGA.

Por otra parte, los proyectos en bellas artes no sólo dan cuenta al plan de desarrollo departamental, puesto que, por ser una institución de educación superior deben satisfacer las necesidades de la comunidad académica (estudiantes, profesores, administrativos y graduados), así que son proyectos que pueden ser propuestos desde vicerrectoría administrativa y financiera hasta la dirección de investigación de cualquiera de los programas. Esto resulta en que sean proyectos de diferente índole y que deben ser formulados bajo una metodología, marco de trabajo y procesos adecuados para éstos.

De este modo, se destaca la ausencia de las buenas prácticas en la formulación de los proyectos: una metodología estándar; plantillas, formatos y herramientas adecuadas para la institución (no sólo las herramientas de información que presentan desde el DNP) cultura de proyectos a los involucrados; entre otras falencias. El desarrollo de los proyectos implica un reto grande para la institución, por lo cual, a fin de incrementar su competitividad, debe realizar todo un cambio de cultura de proyectos, que, junto con la ejecución de un marco de trabajo idóneo desde la formulación de estos, alineación de las personas involucradas y estandarización de procesos, se espera lograr cumplir en mayor medida con los objetivos y criterios de calidad establecidos en cada proyecto.

1.3 Objetivo General

Estructurar un marco metodológico de formulación de proyectos bajo la Metodología General Ajustada (MGA) para el Instituto Departamental de Bellas Artes Cali - Colombia.

1.4 Objetivos Específicos

- 1.4.1 Identificar el procedimiento de formulación de proyectos que actualmente utilizan en el Instituto Departamental de Bellas Artes Cali - Colombia.

- 1.4.2 Diseñar el marco metodológico para la formulación de los proyectos bajo la Metodología General Ajustada para el Instituto Departamental de Bellas Artes Cali – Colombia.

- 1.4.3 Validar el marco metodológico para la formulación de los proyectos bajo la Metodología General Ajustada para el Instituto Departamental de Bellas Artes Cali – Colombia.

2. ANTECEDENTES

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Etapas de la formulación de un proyecto

Méndez propone que las etapas básicas de un proyecto son: etapa de preparación del proyecto, de implantación y puesta en marcha del proyecto y la etapa de operación o funcionamiento. La etapa de preparación del proyecto se inicia desde la identificación de la idea hasta la realización de los estudios técnicos que muestran la conveniencia o inconveniencia de la inversión en las condiciones actuales (Méndez Lozano, 2020). La Tabla 1 presenta la descripción de las etapas para la formulación de un proyecto.

Tabla 1. Descripción de las etapas para la formulación de un proyecto.

Autor y Año	Descripción de las etapas para la formulación de un proyecto
(Arboleda Velez, 2013)	Simulación de todos los aspectos por los que pasaría el proyecto desde el momento en que es una idea hasta cuando se supone su desaparición física (entra en operación).
(Castillo Sánchez, 2004)	Para algunos autores es el proceso que inicia con la idea del proyecto (identificación, delimitación y definición del problema) hasta la elaboración del plan detallado de la investigación o proyecto definitivo.
(Rodríguez Cairo, Bao García, & Cárdenas Lucero, 2011)	Pasando por diferentes momentos de avance en su elaboración (perfil, anteproyecto y proyecto) Se refiere a la preparación del proyecto y posterior evaluación.
(Gómez Betancourt & Marimon Figueroa, 2015) (Miranda Miranda, 2005) (Mokate, 2004) (Etienne, 2004)	En ese mismo sentido también es vista como la etapa que comprende desde la idea del proyecto hasta la toma de decisión de iniciar la inversión. En ella se diseña, evalúa, ajusta y rediseña, mediante diferentes estudios de viabilidad y preparación del proyecto (E. socioeconómico, técnico, de mercado, financiero, legal, organizacional y ambiental); compone las fases: identificación, perfil, prefactibilidad y factibilidad

(Sapag Chain N. , 2008)	Para otros es una etapa de la preinversión, donde se definen todas las características que tengan algún grado de efecto en el flujo de ingresos y egresos monetarios del proyecto
(Londoño Vélez, 2009)	Se consolida el diseño del proyecto, se confirma la pertinencia, factibilidad y sostenibilidad del proyecto. En esta fase se toma la decisión de financiar o no el proyecto. Con atributos como: Tener un objetivo claro que establece lo que se lograra en términos de producto final, programa y presupuesto

Fuente. Adaptado de (Alvarez Castro & Monard Velasquez, 2017)

Igualmente, algunos autores han realizado proyectos encaminados al desarrollo de guías para la formulación y presentación de proyectos. Un ejemplo, es el caso desarrollo de una guía para la formulación y presentación de proyectos de viviendas de interés social para convocatorias y licitaciones públicas y privadas en la Constructora IC Prefabricados S.A.S., para esto, documentan las brechas entre los requerimientos de las convocatorias para proyectos de construcción y la presentación de los proyectos de la constructora, a partir de esto diseñan la guía para la formulación y presentación de proyectos y finalmente hacen la validación de la guía (Lopez Martinez & Ramirez Martinez, 2019).

Por otro lado, como estudio de caso, Agudelo realiza la identificación de técnicas utilizadas en las diferentes etapas de la formulación de un proyecto. A través de actividades de identificación, definición, documentación y evaluación, encontró que la formulación de un proyecto tiene cinco momentos principales, iniciando con la identificación de la idea, el marco referencial, la metodología, el cronograma y el presupuesto. Si se siguen estas etapas y sus técnicas, se logra una mejor preparación de un proyecto para cuando este pase a la fase de gestión de acuerdo con los estándares para gerencia de proyectos como PMBOK o PRINCE2. Concluyó que, muchos autores describen estas primeras etapas como preinversión y otros como formulación. Siendo clave la metodología que se lleve a cabo, la cual, como propone, es importante identificar bien el problema con la secuencia de técnicas

planteadas, haciendo un diseño de enfoque inicial ya sea cuantitativo o cualitativo que permita hacer una buena formulación (Agudelo, 2018).

2.1.2 Metodología General Ajustada (MGA)

Los proyectos de inversión pública vigilados por el Departamento Nacional de Planeación de Colombia deben formularse utilizando la herramienta determinada por el mismo ente, la MGA. La MGA es una aplicación informática que sigue un orden lógico para el registro de la información más relevante resultado del proceso de formulación y estructuración de los proyectos. Su fundamentación conceptual se basa de una parte de la metodología de marco lógico y de otra en los principios de preparación y evaluación económica de proyectos.

La MGA está compuesta por módulos y capítulos organizados de manera secuencial para que el usuario registre progresivamente la información obtenida y trabajada en el proceso de formulación. Contempla desde el momento en que se identifica una situación problema o una necesidad experimentada por un determinado grupo de personas y una o más alternativas de solución, hasta la evaluación de la viabilidad técnica, social, ambiental y económica de cada una de dichas alternativas; lo cual permite elegir la más conveniente y programar el cumplimiento del objetivo general propuesto en términos de indicadores y metas (DNP, sf).

En este sentido, la tabla 2 presenta las etapas para la formulación de un proyecto con base en la MGA.

Tabla 2. Etapas de formulación de proyectos acorde a la MGA

Etapas	Descripción	Técnicas
---------------	--------------------	-----------------

Identificación	<p>Se analiza y comprende las situaciones que afectan negativamente a un grupo de individuos o las que representan posibles oportunidades de desarrollo para un territorio y su población. La identificación inicia con el diagnóstico de la situación problemática y concluye con el análisis de posibles rumbos de acción en favor de la población involucrada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de involucrados • Árbol de problemas • Árbol de objetivos • Consulta a expertos
Preparación	<p>Se aborda la preparación de la(s) alternativa(s) de solución identificada(s) a través del registro de la información proveniente de diferentes estudios que permiten determinar todas aquellas variables que condicionan su ejecución, y que por tanto influyen en sus costos y beneficios. La preparación inicia con la estimación del déficit de atención de la necesidad social identificada, y las especificaciones técnicas particulares del proceso, el tamaño y la localización de la alternativa que se está preparando. El módulo finaliza con la estimación de los costos y los beneficios que servirán de base para evaluar posteriormente la conveniencia de llevarla a cabo. La preparación implica un gran esfuerzo de recolección y análisis de información normalmente relativo a la complejidad de las intervenciones que se propongan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta a expertos • Estudios técnicos • Estructura de desglose de trabajo • Matriz de probabilidad e impacto
Evaluación	<p>Se evalúa la conveniencia de desarrollar o no una alternativa de solución, sobre la base que los recursos de inversión pública son escasos y que por tanto se debe procurar maximizar la riqueza social al momento de tomar una decisión frente a las diferentes posibilidades de asignarlos. La evaluación determinar cuál alternativa rinde los mayores resultados para el bienestar de la sociedad en su conjunto, partiendo de la comparación de los beneficios logrados en términos de la disponibilidad de bienes y servicios y de los costos en los que se incurre por la utilización de los factores productivos durante un horizonte de tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación económica y social
Programación	<p>En la programación se determina la forma de lograr el resultado del proyecto a través de la alternativa de inversión seleccionada, considerando entre otros los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores de producto y de gestión • Las metas que se espera alcanzar y las fuentes de información tenidas en cuenta para realizar la verificación del progreso y las desviaciones entre lo planeado y lo realmente ocurrido durante la ejecución. • Las fuentes de financiación que se requieren para cubrir los costos y garantizar el cierre financiero según las 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de marco lógico

competencias de las entidades a las que se solicitan dichos recursos.

- Los supuestos o condiciones que se hace indispensable que ocurran para que se cumpla lo programado.

Fuente. Elaboración propia.

2.1.2.1 Identificación de los parámetros de la herramienta.

El anexo 1 presenta los parámetros que se deben ingresar en la MGA del Departamento Nacional de Planeación, disponible en: <https://mgaweb.dnp.gov.co/>. Lo anterior significa que toda vez que cualquier usuario desee formular un proyecto de inversión pública y presentarlo al banco de programas y proyectos, debe diligenciar todos los parámetros establecidos en esta herramienta.

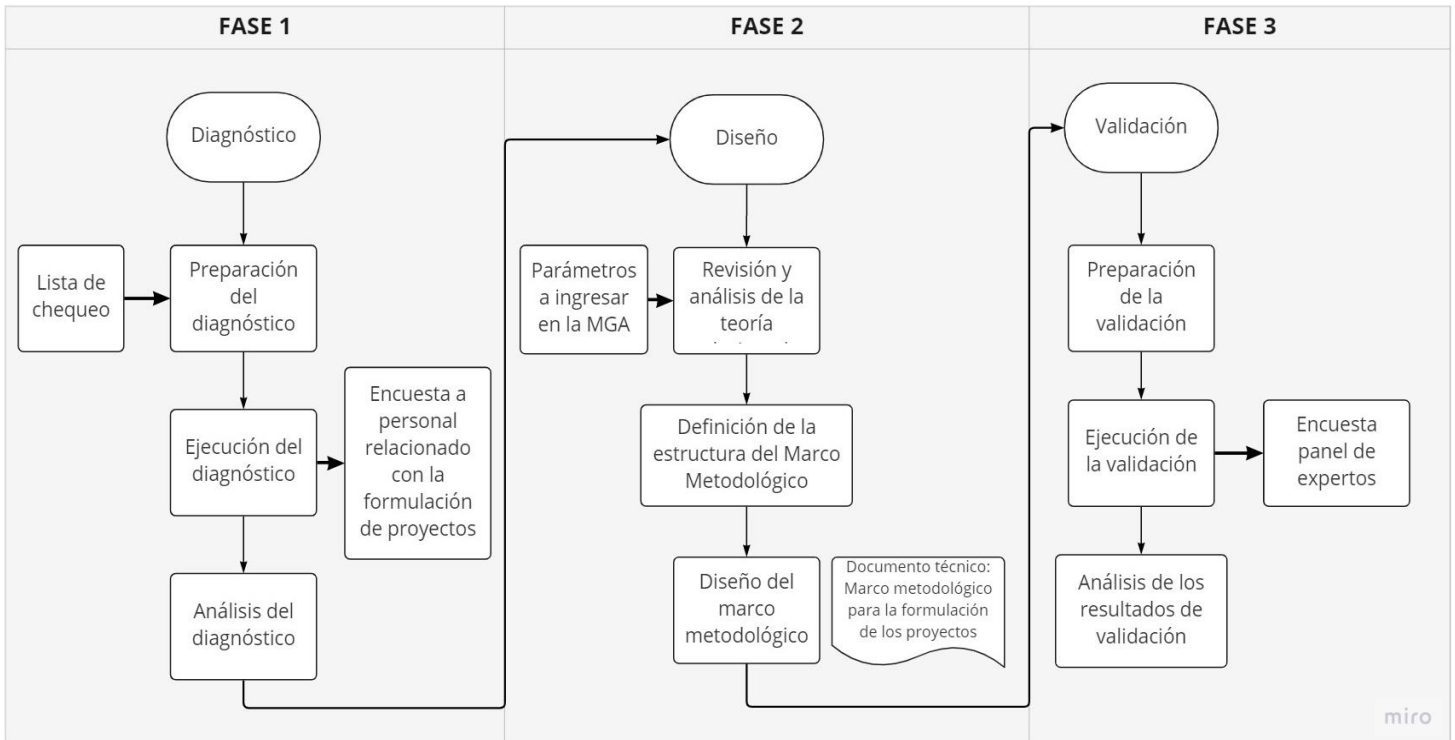
3. METODOLOGÍA

La metodología de trabajo se divide en tres etapas secuenciales (ver figura 1) correspondientes al desarrollo de cada objetivo específico. En la primera, se realiza un diagnóstico determinando el procedimiento que actualmente utilizan en la institución para la formulación de los proyectos, esto se hizo mediante la identificación de los involucrados en la formulación de los proyectos y el diseño de una lista de chequeo. La lista de chequeo indaga el uso de las técnicas y cumplimiento de los tres elementos constitutivos de la MGA para la formulación de los proyectos las cuales la identificación, preparación y evaluación y está sustentada en el documento “Guía del módulo de capacitación virtual en teoría de proyectos” (DNP, sf). Esta lista se verificó con la aplicación de una encuesta (ver anexo 2) a los involucrados en la formulación de los proyectos de la institución, cuyos cargos son: líder de proyectos, líder de MIPG y técnico en proyectos. Una vez colectada la información de la encuesta, se realizó un análisis de la información en un documento de trabajo.

En la segunda, se diseña el marco metodológico de formulación de proyectos de acuerdo con lo establecido por el Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP, sf) para la formulación de proyectos mediante la MGA considerando sus componentes: identificación, preparación y evaluación y utilizando los lineamientos establecidos por la ISO 9000 para la elaboración de procedimientos.

Y en la tercera, se realiza la validación del marco diseñado en un panel de expertos de la institución utilizando la metodología propuesta en la clase Trabajo de Grado II de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Icesi, con el fin de que respondieran a una encuesta para verificar su comprensión, observaciones y valoración sobre la pertinencia e importancia del marco metodológico para la formulación de los proyectos propuesto.

Figura 1. Metodología de trabajo



Fuente. Elaboración propia

4. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 Diagnóstico de la formulación de los proyectos en el instituto departamental de bellas artes.

4.1.1 Encuesta

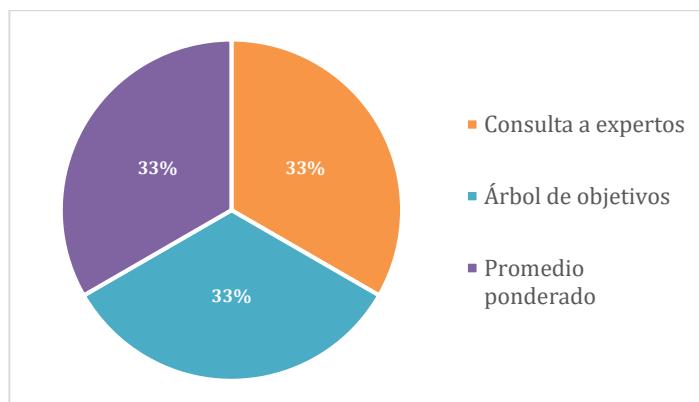
La encuesta se fundamentó en una lista de chequeo adaptada del “Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos” del Departamento Nacional de Planeación. El ejercicio tuvo tres momentos, en los que participaron los tres funcionarios de la institución responsables de la formulación y seguimiento de los proyectos de inversión pública: la técnico administrativa de proyectos, la líder de MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) y el técnico de proyectos. En el primer momento, se realizó una reunión en la que se contextualizó sobre el objetivo y razón de la encuesta, en el segundo momento se envió la encuesta (ver Anexo 2) realizada en un formato de Google mediante correo electrónico y se hizo el seguimiento de que se diligenciara y en el tercer momento se arregló un espacio de discusión de los resultados, sugerencias y algunos apuntes que tenían los funcionarios sobre el proceso que siguen con los proyectos.

4.1.1.1 Etapa de identificación

- Identificación de la problemática: el 100% de los encuestados respondieron que realizan el árbol de problemas a partir de la identificación de los principales problemas respecto a la situación. El 100% de los encuestados realizan la descripción del problema en la que se incluyen sus antecedentes, población afectada y características, tienen en cuenta las manifestaciones del problema, datos estadísticos y comparación con situaciones similares de otras entidades o del territorio.

- Identificación de los actores: el 100% de los encuestados determinan los actores participantes de la situación utilizando la matriz de involucrados, y realizan el análisis con la caracterización demográfica y cualitativa.
- Identificación de la población afectada y atendida por el proyecto: la totalidad de los encuestados identifica la población afectada y se caracteriza la población atendida del proyecto.
- Identificación de la situación deseada: el 100% de los participantes identifican la situación deseada que se espera alcanzar con la ejecución del proyecto, realizan el árbol de objetivos sustentado en el árbol de problemas y su redacción en positivo.
- Identificación de las alternativas de solución: el total de los encuestados identifican diferentes alternativas de solución. En la figura 2, se presentan las técnicas que usa cada encuestado para la identificación de las alternativas de solución.

Figura 2. Técnicas que emplean para la identificación de alternativas de solución (pregunta 17)

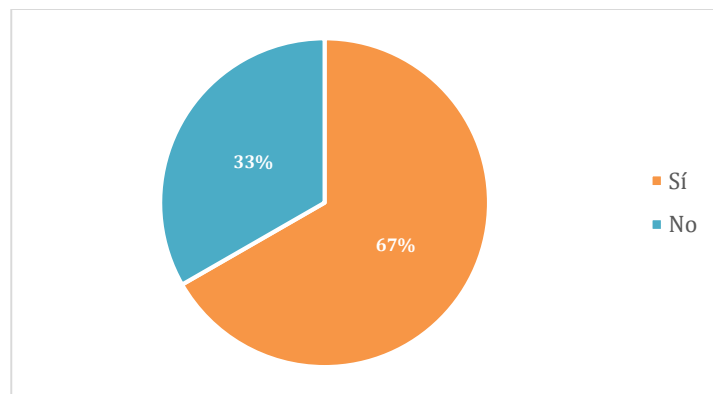


Fuente. Elaboración propia

4.1.1.2 Etapa de preparación

- Estudio de mercado: para las necesidades de la situación problemática o la oportunidad presentada, el 66.7% de los encuestados responde que no se realiza un estudio de mercado.
- Productos o servicios a entregar: en la figura 3, se presenta que el 66.7% de los encuestados expresan que sí realizan la identificación de los productos y servicios a entregar. Y lo realizan a través de la caracterización de grupos de valor.

Figura 3. Identificación de los productos a entregar (pregunta 20)



Fuente. Elaboración propia

- Oferta actual de la situación problema: el 66.7% de los encuestados responden que se analiza la oferta actual que responde a la situación problemática o a la oportunidad social y la demanda de la situación, haciendo posible realizar el balance entre la oferta y demanda de la situación problemática u oportunidad.

- Requisitos técnicos de las alternativas: el 66.7% de los encuestados no determinan los requisitos técnicos de cada alternativa. El 33.3% que identifican los requisitos mediante el estudio de las ofertas recibidas, “se realiza consulta con personal especializado, que revisan las ofertas de productos y/o servicios, y ajustan los requisitos técnicos para agotar la necesidad de acuerdo a la alternativa seleccionada”.
- Análisis de la localización: el análisis de la localización de cada alternativa lo realiza el 66.7% de los encuestados, a través de la caracterización de grupos de valor y de la localización relacionada con la población objetivo y la establecida para el desarrollo de actividades.
- EDT: para cada alternativa el 66.7% de los encuestados realiza la estructura de desglose de trabajo y costean las actividades que en esta se plasman.
- Identificación de riesgos: el 100% de los participantes identifican los riesgos relacionados a las alternativas utilizando la técnica de la matriz de probabilidad e impacto. El 66.7% de los encuestados responde que una vez se hayan identificado los riesgos, se determinan estrategias para gestionarlos.
- Identificación de ingresos y beneficios: para cada alternativa el 66.7% de los encuestados determinan los ingresos y beneficios.

4.1.1.3 Etapa de evaluación

- Evaluación económica y social: la totalidad de los participantes realiza la evaluación económica y social de las alternativas, realizan el flujo de caja neto y el flujo de caja financiero. El 66.7% de los participantes realizan también el flujo económico descontado.
- Selección alternativa de solución: cada uno de los participantes manifiesta la manera mediante la cual deciden que alternativa de solución a la situación problemática u oportunidad de mejora seleccionar. Uno de los participantes responde que “se somete a una evaluación que contiene criterios de decisión”, el otro que “se identifican varias alternativas para la solución de la problemática, se escogen dos variables y de esta resulta la alternativa que impacte más positivamente al proyecto” y la otra persona menciona que “De acuerdo con la experiencia y perfil institucional, el personal especializado junto con la dirección institucional, estudian y deciden la alternativa de solución”.

En síntesis, en la primera etapa, el total de los encuestados realizan todo lo que indica el documento guía del módulo de capacitación virtual en teoría de proyectos como buena práctica, sin embargo, al limitarse a las técnicas sugeridas por la MGA, no hay un involucramiento de los interesados en la identificación del problema, por lo tanto, el problema como las alternativas de solución se fundamentan en el juicio de unos pocos roles en la institución.

En la segunda y tercera etapa, no realizan los estudios pertinentes ni la evaluación de conveniencia de tomar una alternativa. En la práctica, los encargados de la formulación de los proyectos de la institución identifican diferentes alternativas de solución, pero en el proceso de selección se ciñen al juicio de expertos, no le aplican los estudios que permiten identificar las variables que condicionan su ejecución y que influyen en los costos y beneficios futuros, es decir, que no se

garantiza si la alternativa que se elige es la más viable financiera y socialmente para resolver el problema o la oportunidad que se plantea.

A partir de la revisión del método y el cumplimiento de la información que se requiere desde la MGA para la formulación de los proyectos, se da cuenta que existen brechas con las buenas prácticas en proyectos que no limitan a la formulación al sólo trámite o documento técnico, sino al análisis sistémico del proyecto. En ese orden de ideas, se recomienda realizar un marco metodológico para la formulación de los proyectos del Instituto Departamental de Bellas Artes, que articule los requerimientos de la MGA para radicar los proyectos de la institución y las buenas prácticas, técnicas, métodos, herramientas que permitan ejecutar de manera adecuada y efectiva cada proyecto.

4.2 Marco metodológico para la formulación de los proyectos bajo la MGA para el Instituto Departamental de Bellas Artes.

4.2.1 Objeto

Estandarizar la formulación y presentación de los proyectos de inversión bajo la MGA del Instituto Departamental de Bellas Artes – Institución Universitaria del Valle.

4.2.2 Alcance

La guía a continuación aplica para los proyectos que se tramitan bajo la MGA.

4.2.3 Responsables

Los responsables directos en aplicar esta guía, actualizar según sean sus necesidades y vigilar que se lleve a cabo de la manera adecuada son los funcionarios encargados y relacionados con la formulación y presentación de los proyectos en la institución.

4.2.4 Definiciones

Las siguientes definiciones fueron tomadas del Documento Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos del Departamento de Planeación Nacional (DNP, sf).

- **Beneficiarios:** corresponde a la población objeto de estudio identificada en el diagnóstico del proyecto, la cual indica el número de personas directas para quienes se solucionará el problema identificado previamente.
- **Beneficio:** es la riqueza en el ámbito social, ambiental o económico que obtiene la población objetivo en el momento que se decide ejecutar un proyecto de inversión. La valoración de beneficios depende de la Identificación de los problemas resueltos y su descripción tiene que ver con el impacto o los fines que tiene la utilización de los bienes producidos. Los beneficios son cualitativos o cuantitativos y se presentan bajo la forma del problema resuelto o la necesidad satisfecha.
- **Etapa de preinversión:** es la etapa del proyecto que involucra la formulación y evaluación ex ante del proyecto. En esta etapa, se identifica el problema o necesidad y se prepara la información pertinente para establecer si desde el punto de vista financiero, técnico, económico y ambiental es viable emprender el proyecto.

- Evaluación ex ante: consiste en un ejercicio de análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto del proyecto a la luz de las alternativas de solución identificadas. Para lo anterior se parte de la información recopilada en la preparación de cada una de las alternativas de solución. La evaluación consiste en la comparación de las diferentes alternativas de solución mediante indicadores con el propósito de seleccionar la mejor, de acuerdo con el criterio seleccionado. Existen tres tipos de evaluación:
 - Evaluación financiera: es del interés del inversionista privado, del gobierno y de las instituciones financieras. La valoración de beneficios, ingresos y costos del proyecto se hace a precio de mercado, es decir, con todas sus distorsiones. Incluye los costos y beneficios directos atribuibles a la alternativa. Para el análisis se utiliza la tasa de interés de oportunidad del mercado.
 - Evaluación Económica: corresponde al proceso de identificación, medición y valorización de los beneficios y costos de un proyecto, desde el punto de vista del Bienestar Social, con el propósito de determinar su contribución al incremento de la riqueza nacional. Este tipo de evaluación está juzgando el proyecto según su aporte al objetivo de contribuir al bienestar de la colectividad nacional, teniendo en cuenta el objetivo de eficiencia, pero no tiene en cuenta el efecto del proyecto sobre la distribución de la riqueza.
 - Evaluación Social: busca medir el impacto de un proyecto sobre los elementos que contribuyen al bienestar nacional, incluyendo la redistribución del ingreso y la riqueza. Incorpora el análisis de eficiencia de los impactos de un proyecto o política, y los aspectos de equidad, o sea los

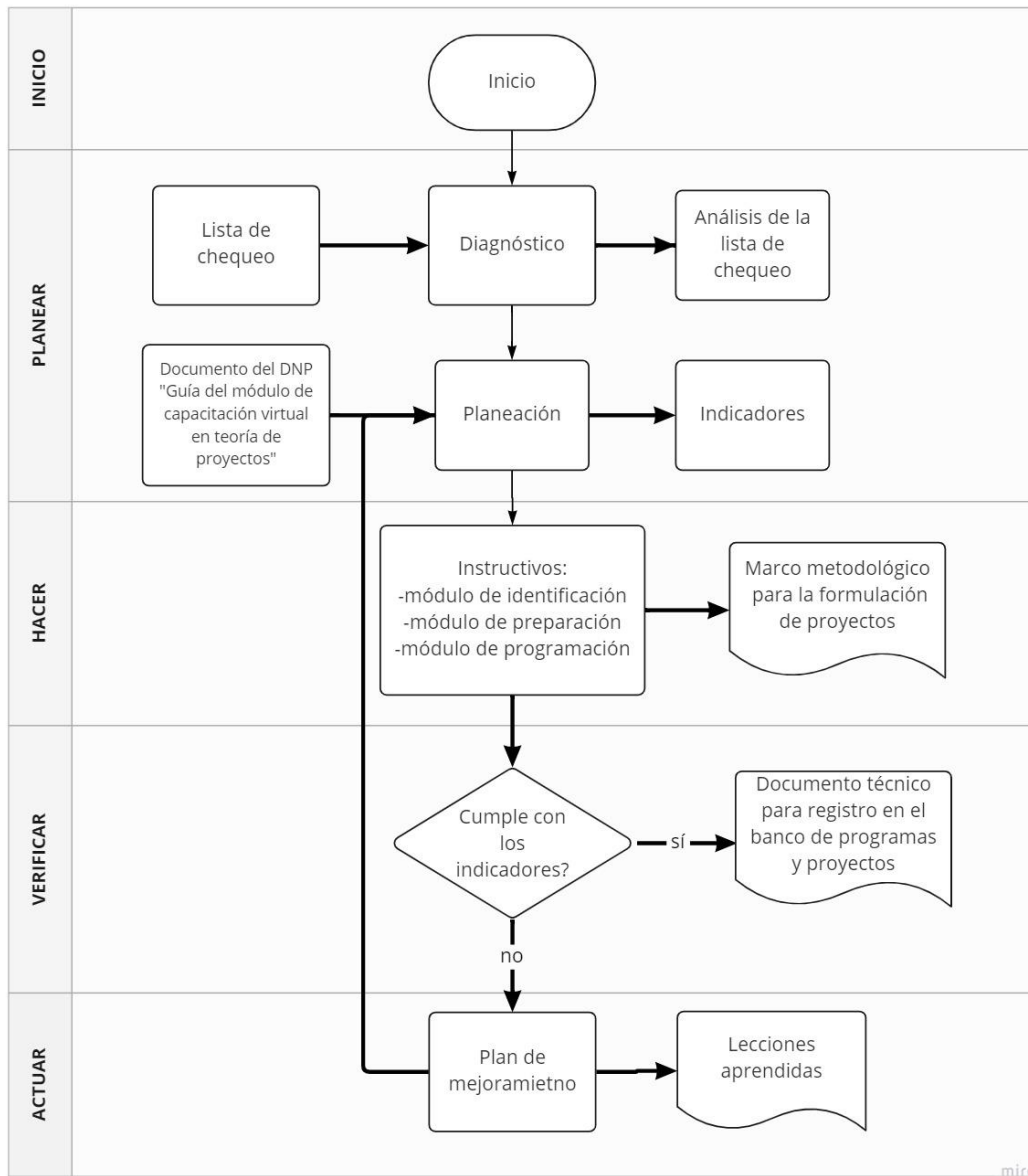
- Factibilidad: este nivel se orienta a definir detalladamente los aspectos técnicos de la solución planteada con el proyecto. Para ello se analiza minuciosamente la alternativa recomendada en la etapa anterior, prestándole particular atención al tamaño óptimo del proyecto, su momento de implementación o puesta en marcha, su estructura de financiamiento, su organización administrativa, su cronograma y su plan de monitoreo.
- Formulación: es a la fase de la preinversión en la cual se identifican la situación actual, la situación esperada y las alternativas de solución para la problemática que se está analizando, que seguidamente pasarán a preparación para iniciar el levantamiento de la información relacionada con los insumos, actividades, costos, tiempos y demás elementos necesarios para obtener el o los productos que las contiene.
- Impacto: es el cambio logrado en las condiciones económicas o sociales de la población, como resultado de los productos y resultados obtenidos con el proyecto o programa. Se trata del nivel más elevado de resultados o de la finalidad última los proyectos, cuando se genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.
- Inversión pública: la normatividad colombiana ha acotado el término de inversión pública a “aquellas erogaciones susceptibles de causar réditos o de ser de algún modo económicamente productivas, o que tengan cuerpo de bienes de utilización perdurable, llamados también de capital por oposición a los de funcionamiento, que se hayan destinado por lo común a extinguirse con su empleo. (...) La característica fundamental de este gasto debe ser que su asignación permita acrecentar la capacidad de producción y productividad en el campo de la estructura física, económica y social”.

4.2.5 Diagrama de flujo de la guía

A continuación, en la figura 4, se muestra el diagrama de flujo del marco metodológico para la formulación de los proyectos bajo la MGA del Instituto Departamental de Bellas Artes Cali - Colombia.

Considerando la metodología aplicada, para el proceso de planeación del marco metodológico se precisó como entrada principal los parámetros requeridos por la MGA al formular un proyecto y la descripción cada módulo del Documento guía del módulo de Capacitación en teoría de proyectos, para formular los indicadores que midan el avance y asertividad en la formulación de los proyectos. Una vez se tenga esta información, se aplica el marco metodológico diseñado y en caso de que no se cumpla uno de los requerimientos se realiza un plan de mejoramiento alineado a los parámetros de la MGA y demás técnicas propuestas en los instructivos.

Figura 4. Diagrama de flujo del marco metodológico para la formulación de proyectos bajo la MGA en el Instituto Departamental de Bellas Artes Cali – Colombia.



Fuente: Elaboración propia

4.2.5.1 Diagnosticar

En el numeral 4.1 se encuentra la metodología utilizada para realizar el diagnóstico y su desarrollo.

4.2.5.2 Planear

En la Tabla 3, se clasifican los módulos y sus fases con su respectivo indicador que permite calificar la formulación de los proyectos en la institución.

Tabla 3. Indicadores para la aplicación del marco metodológico para la formulación de los proyectos bajo la MGA en el Instituto Departamental de Bellas Artes Cali – Colombia.

Nombre de indicador	Fórmula	Definición
%Completado Actividades Identificación	$\frac{\text{Número de actividades completadas en el instructivo de identificación}}{\text{Número total de actividades en identificación}} \times 100$	Determina el nivel de avance en las actividades del instructivo de identificación
%Completado Actividades Preparación	$\frac{\text{Número de actividades completadas en el instructivo de preparación}}{\text{Número total de actividades en preparación}} \times 100$	Determina el nivel de avance en las actividades del instructivo de preparación
%Completado Actividades Programación	$\frac{\text{Número de actividades completadas en el instructivo de programación}}{\text{Número total de actividades en programación}} \times 100$	Determina el nivel de avance en las actividades del instructivo de programación
Proyectos aprobados	$\frac{\text{Número de proyectos aprobados}}{\text{Número de proyectos presentados}} \times 100$	Determina la asertividad o eficacia de la aplicación del marco

Fuente: Elaboración propia

4.2.5.3 Hacer

Las actividades definidas se ampliarán en el numeral 4.3 correspondiente a los instructivos por modulo.

4.2.5.4 Verificar

La verificación se hará de acuerdo con el cumplimiento de los indicadores propuestos en el numeral 4.2.5.2 Planear.

4.2.5.5 Plan de mejora

Se propone un plan de mejora (siguiendo el plan de mejora del formato institucional) toda vez que no se cumplan con los indicadores del numeral 4.2.5.2, soportado en la técnica 5WH y alineado a los formatos de la institución.

4.3 Instructivos por modulo

A continuación, se presentan los instructivos para la aplicación del marco metodológico para la formulación de los proyectos bajo la MGA en el Instituto Departamental de Bellas Artes Cali – Colombia, fundamentados en la técnica 5WH.

4.3.1 Instructivo para la identificación

En la tabla 4, se presentan las diferentes actividades por realizar para dar respuesta a los requerimientos de la fase de identificación en la formulación de los proyectos bajo la MGA en la Institución.

Tabla 4. Instructivo para el módulo de identificación

<i>No.</i>	<i>What</i> Actividad	<i>Who</i> Responsable	<i>How</i> Método	<i>Why</i> Objetivo	Resultado
1	Identificar los involucrados	Líderes de proyectos	Se registran los diferentes involucrados y un representante de cada uno. Se identifica el tipo de consulta o coordinación que se ha dado o se dará entre los participantes. (ver anexo 3)	Determinar los actores dentro de la situación problemática	Listado de involucrados
2	Calificar los involucrados	Líderes de proyectos	Se determina el nivel de influencia, autoridad, impacto, motivación, reacción y nivel de cooperación frente al proyecto. (ver anexo 3)	Realizar un tratamiento adecuado a cada involucrado según la categoría a la que pertenezca (beneficiario, cooperante, oponente y perjudicado)	Evaluación de interesados
3	Analizar los involucrados	Líderes de proyectos - involucrados	Se identifican los intereses, expectativas, contribución o gestión de los involucrados. (ver anexo 3)	Conjeturar el grado de interés y poder de los interesados sobre el proyecto	Análisis de interesados
4	Mapear los interesados	Líderes de proyectos	Se establece el nivel de interés y poder de los involucrados. (ver anexo 3)	Obtener acorde al interés y poder de los involucrados el tipo de tratamiento y estrategias a implementar con los involucrados.	Mapeo de interesados

<i>No.</i>	<i>What</i> Actividad	<i>Who</i> Responsable	<i>How</i> Método	<i>Why</i> Objetivo	Resultado
5	Definir la población afectada por el problema	Líderes de proyectos	Se determina el tipo de población, número de afectados, fuente de información y localización	Precisar la población afectada	Texto con la población afectada del problema definido
6	Definir la población objetivo de la intervención	Líderes de proyectos	Se determina el tipo de población, número de afectados, fuente de información y localización **puede ser la misma población afectada	Delimitar el alcance del proyecto	Texto con la población objetivo del problema
7	Precisar las variables que inciden en la situación problemática	Líderes de proyectos - Involucrados	Mediante una reunión con el representante de los involucrados (en la medida de lo posible), se realiza una lluvia de ideas, las cuales se redactan en el Instrumento de recolección (ver anexo 4)	Identificar y describir las variables asociadas a la situación problema	Instrumentos de recolección de lluvia de ideas
8	Analizar las variables que inciden en el problema	Líderes de proyectos	A partir de la identificación de variables del problema, asociarlas y nombrar los grupos de variables (ver anexo 5)	Agrupar las variables resultado del ejercicio de lluvia de ideas de acuerdo con sus características	Diagrama de afinidad
9	Establecer la relación causa/efecto de las variables que inciden en el problema	Líderes de proyectos	Se califica de acuerdo con la escala de causalidad los grupos de variables y se crea la matriz de Vester a partir de la matriz de afinidad (ver anexo 5)	Determinar la principal causa de la situación problemática y priorizar los problemas	Matriz de Vester
10	Identificar el problema	Líderes de proyectos	Se describe el problema central identificando sus	Describir el problema central	Magnitud e indicadores de línea base

<i>No.</i>	<i>What</i> Actividad	<i>Who</i> Responsable	<i>How</i> Método	<i>Why</i> Objetivo	Resultado
			antecedentes, magnitud e indicadores de referencia (ver anexo 6)		del problema y antecedentes
11	Analizar el problema	Líderes de proyectos	Se identifican al menos 2 causas directas e indirectas (cuadrante I y cuadrante IV de la matriz de vester), 2 efectos directos e indirectos (cuadrante II de la matriz de vester), y se realiza el árbol de problemas. (ver anexo 6)	Identificar la situación problemática	Árbol de problemas
12	Identificar la situación deseada	Líderes de proyectos	Se realiza el árbol de objetivos y se determinan los indicadores para medir los objetivos y sus metas (ver anexo 7)	Visualizar la situación deseada	Árbol de objetivos
13	Determinar las alternativas de solución	Líderes de proyectos y director de planeación	Se realiza el ejercicio de juicio de expertos para identificar las posibles alternativas de solución (ver anexo 7)	Identificar posibles alternativas de solución	Listado de las alternativas de solución
14	Relacionar el proyecto al Plan Nacional de Desarrollo	Líderes de proyectos	Se revisa el Plan Nacional de Desarrollo (ver anexo 8) y se identifica el sector y programa asociado en el que se encuentra el proyecto	Establecer la correspondencia del proyecto con el Plan Nacional de Desarrollo	Sector y programa del PND asociado con el proyecto
15	Relacionar el proyecto al Plan de	Líderes de proyectos	Se revisa el Plan de Desarrollo Departamental (ver anexo 9) y	Establecer la correspondencia del proyecto con el Plan de	Línea estratégica y programa del PDD

No.	What Actividad	Who Responsable	How Método	Why Objetivo	Resultado
	Desarrollo Departamental		se identifica la línea estratégica y programa que se relaciona con el proyecto	Desarrollo Departamental	asociado con el proyecto
16	Relacionar el proyecto al Plan de Desarrollo Municipal	Líderes de proyectos	Se revisa el Plan de Desarrollo Municipal (ver anexo 10) y se identifica la línea estratégica y programa que se relaciona con el proyecto **se realiza sólo si el proyecto tiene alcance municipal o distrital.	Establecer la correspondencia del proyecto con el Plan de Desarrollo Municipal	Línea estratégica y programa del PDM asociado con el proyecto

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Instructivo para la preparación

En la tabla 5, se presentan las diferentes actividades por realizar diseñadas para el módulo de preparación en la formulación de los proyectos bajo la MGA.

Tabla 5. Instructivo para el módulo de preparación

No.	What Actividad	Who Responsable	How Método	Why Objetivo	Resultado
1	Descripción de las alternativas de solución	Líderes de proyectos	Se realiza la descripción técnica de la alternativa y de su localización. (ver anexo 11)	Seleccionar la alternativa de solución	Alternativa de solución
2	Descripción del mercado	Líderes de proyectos	Se determina el bien o servicio a entregar, se describe, se diligencia la unidad de medida y la serie histórica y proyección de oferta y	Definir el bien o servicio a entregar	Bien o servicio a entregar

<i>No.</i>	<i>What</i> Actividad	<i>Who</i> Responsable	<i>How</i> Método	<i>Why</i> Objetivo	Resultado
			demanda de ese bien o servicio. (ver anexo 12)		
3	Definir los productos y actividades	Líderes de proyectos	Se definen los productos esperados (elegir productos del programa presupuestal asociado al proyecto) y que correspondan a cada objetivo específico definido. También, se identifica su indicador y unidad de medida. Luego se determinan al menos dos actividades a realizar por cada producto. (ver anexo 13)	Identificar la cadena de valor del proyecto	Cadena de valor del proyecto
4	Definir los costos de las actividades	Líderes de proyectos	Se determinan los costos y la meta de cada actividad y se diligencian de acuerdo con la vigencia de cada proyección. (ver anexo 13). Se recomienda hacer uso de la herramienta WBS Chart Pro, para diagramar las actividades identificadas del proyecto	Identificar la cadena de valor del proyecto	Cadena de valor del proyecto
5	Analizar los riesgos	Líderes de proyectos	Se especifica un riesgo por el objetivo general, producto y actividades. A esos riesgos se les diligencia el tipo, la descripción, probabilidad, efectos y acciones de mitigación (ver anexo 14)	Analizar los riesgos relacionados al proyecto	Matriz de riesgos
6	Especificar las fuentes de financiación	Líderes de proyectos, Director de planeación	Diligenciar la entidad fuente de financiación, tipo, la fuente de los recursos y el valor por cada vigencia.	Describir la financiación y fuente	Fuente de financiación
7	Determinar ingresos y beneficios	Líderes de proyectos	Diligenciar si es ingreso o beneficio, la unidad de medida y el bien producido. (ver anexo 15)	Conocer el tipo de ingreso que se tendrá con el proyecto	Ingresos o beneficios del proyecto

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Instructivo para la programación

En la tabla 6, se presentan las diferentes actividades por realizar diseñadas para el módulo de programación en la formulación de los proyectos bajo la MGA.

Tabla 6. Instructivo para el módulo de programación

No.	<i>What</i> Actividad	<i>Who</i> Responsable	<i>How</i> Método	<i>Why</i> Objetivo	Resultado
1	Determinar los indicadores del producto	Líderes de proyectos	Se determina por cada producto un indicador, el tipo, la fuente y la meta cada periodo (ver anexo 6)	Definir los indicadores de producto	Indicadores de producto
2	Identificar los supuestos	Líderes de proyectos	Se diligencia un supuesto por cada objetivo, producto y actividad (ver anexo 17)	Conocer las situaciones bajo las que se va a planificar el proyecto	Supuestos

Fuente: Elaboración propia

5. VALIDACIÓN DEL MARCO METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS BAJO LA MGA PARA EL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE BELLAS ARTES.

5.1 Objetivo

Verificar que el personal involucrado con la formulación de los proyectos del Instituto Departamental de Bellas Artes comprenda de manera clara la aplicación del “Marco Metodológico para la formulación de los proyectos bajo la MGA para el Instituto Departamental de Bellas Artes”.

5.2 Alcance

Validación del marco metodológico para la formulación de los proyectos del Instituto Departamental de Bellas Artes como una herramienta para el equipo de planeación relacionado con la formulación de los proyectos de inversión pública de la institución.

5.3 Definición de perfil

Las personas a participar en la validación deben ser personas propositivas, críticas y con conocimientos sobre cultura de proyectos y la normativa que atañe específicamente a los proyectos de inversión pública. Se determinó que los perfiles deben contar con experiencia en formulación de proyectos en el sector público o que su formación sea técnico profesional en proyectos o carreras técnicas o profesionales relacionadas con proyectos. En ese orden, se definieron para la participación de la validación a los siguientes representantes de la dependencia de planeación de la institución: Líder de MIPG, Líder de proyectos y Director de Planeación.

5.4 Ejecución de la validación

La validación se llevó a cabo a partir de la entrega del instructivo a los representantes mencionados anteriormente, resaltando, que a la luz del material entregado debían realizar un diagnóstico general de la pertinencia de su contenido. Luego, se entregó una encuesta dirigida a los diferentes módulos de los instructivos a fin de verificar su comprensión y analizar los resultados (ver anexo 16).

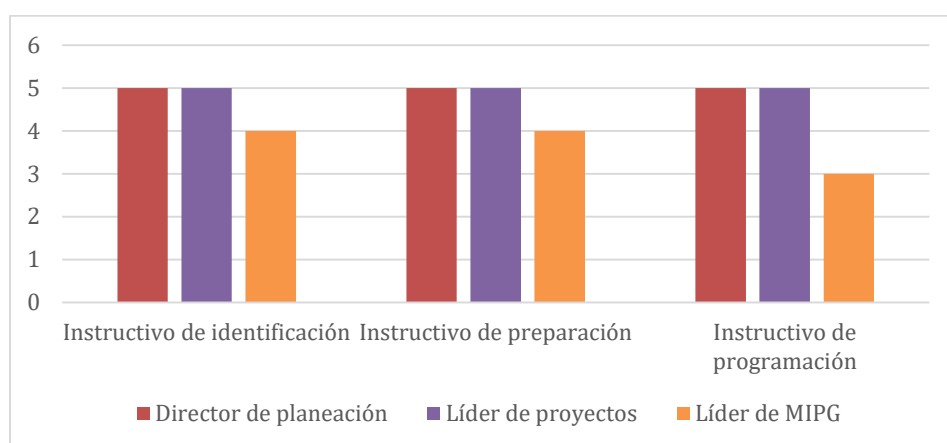
5.5 Resultado de la validación

A partir de la encuesta dirigida a la validación del marco metodológico para la formulación de los proyectos bajo la MGA del Instituto Departamental de Bellas Artes, se ratifica que para el 100% del panel de expertos de la institución es

importante tener un marco metodológico para la estandarización de la formulación de los proyectos en la institución y la totalidad de los encuestados aplicarían el marco metodológico propuesto.

En la figura 5, se presenta la percepción del panel de expertos en cuanto a claridad de las actividades propuestas en el los instructivos. En la cual la escala es de 1 a 5, siendo 1 muy difícil de comprender y 5 muy fácil de comprender

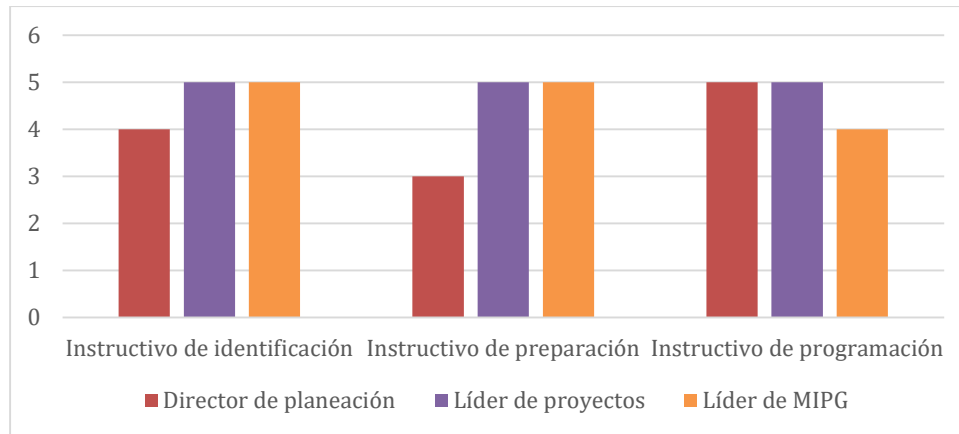
Figura 5. Nivel de claridad de las actividades de los instructivos.



Fuente. Elaboración propia

En la figura 6, se presenta la percepción del panel de expertos en cuanto a facilidad de identificar en los instructivos los parámetros a diligenciar en la MGA. En la cual la escala de respuesta es de 1 a 5, siendo 1 muy difícil de identificar y 5 muy fácil de identificar

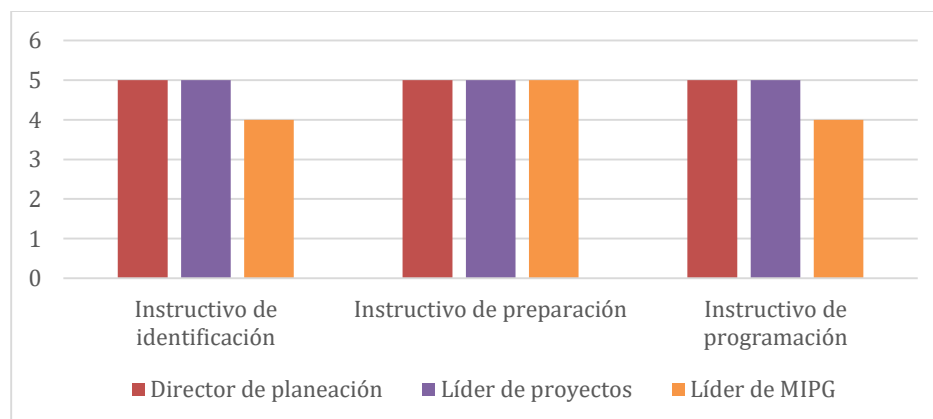
Figura 6. Nivel de facilidad para identificar los parámetros de la MGA.



Fuente. Elaboración propia

Por último, en la figura 7, se presenta la percepción del panel de expertos en cuanto a facilidad de identificar los entregables de cada instructivo. En la cual la escala de respuesta es de 1 a 5, siendo 1 muy difícil de identificar y 5 muy fácil de identificar

Figura 7. Nivel de facilidad para identificar los entregables de cada instructivo.



Fuente. Elaboración propia

6. CONCLUSIONES Y FUTURO TRABAJO

Durante el desarrollo de las fases de la metodología de trabajo, se observó que el Instituto Departamental de Bellas Artes, desarrolla la mayoría de las técnicas sugeridas por el DNP para el diligenciamiento de la información de los proyectos en la MGA, sin embargo, no efectúa la aplicación de otras herramientas para llevar a cabo de una forma más adecuada y completa la formulación de los proyectos. Al ceñir la formulación al diligenciamiento de formatos y omitir la participación y discusión de las diferentes variables de la formulación de los proyectos con miembros de la institución o personas relacionadas con la situación problema u oportunidad de mejora, se sesgan los proyectos o se incitan a que sean proyectos que no respondan realmente a las necesidades de la comunidad académica.

Por otra parte, la revisión de la herramienta MGA y la información del Departamento Nacional de Planeación en cuanto a teoría de proyectos, permitió identificar las actividades necesarias para la formulación de los proyectos de inversión pública y articularlas con otras actividades fundamentadas en diferentes técnicas y herramientas para mejorar la formulación de los proyectos. De este modo, el diseño de un marco metodológico para la formulación de proyectos bajo la MGA en el Instituto Departamental de Bellas Artes permitió identificar y estandarizar las actividades por realizar para el cumplimiento y éxito en las diferentes etapas de formulación en la herramienta: identificación, preparación, evaluación y programación. Además, a partir de la adecuada formulación, el marco metodológico servirá de soporte para una óptima gestión, para la adopción de buenas prácticas orientadas a resultados y para el incremento en las diferentes calificaciones que obtiene la institución desde los entes de supervisión y apoyo como el DNP.

Finalmente, el uso de los formatos y plantillas presentadas en los diferentes instructivos fueron ajustados según las necesidades de la institución y de quienes se involucran en la formulación de los proyectos. Se diseñó el marco metodológico

pensado para que se comprendiera y se aplicara fácilmente en la formulación de los proyectos del Instituto Departamental de Bellas Artes y mediante la validación se dio cuenta de ello.

Se sugiere entonces que se revise con un equipo amplio de la institución esta propuesta de trabajo de grado y se logren articular para fomentar la cultura basada en proyectos, para aumentar la participación de la comunidad académica y finalmente dar respuesta a sus necesidades reales.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, M. (2018). Identificación e integración de las técnicas utilizadas en las diferentes etapas de la formulación de un proyecto. Cali, Colombia.
- Alvarez Castro, N. J., & Monard Velasquez, L. S. (2017). *Integracion de los conceptos protocolos y tecnicas utilizados en formulacion de proyectos*. Cali.
- DNP. (2021). *IGPR*. Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMzhmOTZmZmUtODMzOC00N2IxLWE5MTctZGEwNWRkNTBkMjFmIiwidCI6IjA0MjYwZTIwLTlzMGMtNGM5Zi1hOWRkLTc5Mjg2YjFiNzBhYyIsImMiOiR9&pageName=ReportSection0dce6668cd7323de4e5b>
- DNP. (sf). Obtenido de DNP: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Resoluci%C3%B3n%201450%20de%202013.pdf>
- DNP. (sf). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Manual%20Conceptual/20.06.2016%20Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf>
- Función Pública. (sf). Obtenido de EVA: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=327>
- Gobernación del Valle del Cauca. (sf). Obtenido de Valle del Cauca: <https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?!Servicio=Tools2&ITipo=viewpdf&id=26212>
- Gobernación del Valle del Cauca. (sf). *Valle del Cauca*. Obtenido de <https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?!Servicio=Tools2&ITipo=viewpdf&id=45171>
- Instituto Departamental de Bellas Artes. (2021). Obtenido de Instituto Departamental de Bellas Artes: https://bellasartes.edu.co/images/normatividad/Acuerdo_016_2021.pdf

Lopez Martinez, L. A., & Ramirez Martinez, Y. P. (2019). Guía para la formulación y presentación de Proyectos de construcción de viviendas de interés social para convocatorias y licitaciones públicas y privadas en la Constructora IC Prefabricados SAS. Cali, Colombia.

Méndez Lozano, R. A. (2020). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1. Parámetros de la herramienta Metodología General Ajustada (MGA)

Identificación de los parámetros a ingresar en la herramienta MGA

Al ingresar a nuevo proyecto se debe ingresar el nombre compuesto del proyecto: proceso, objeto y localización.

También se diligencian los datos básicos del nuevo proyecto: proceso, objeto del proyecto, localización del proyecto: se ingresa la región, departamento y municipio, tipología del proyecto, tipo de inversión del proyecto (puede ser nacional o territorial), producto principal de proyecto y sector, que se registra de acuerdo con el producto principal del proyecto y corresponden a los sectores del plan de desarrollo nacional.

Al guardar el proyecto, los parámetros a ingresar se dividen en los módulos: identificación, preparación, evaluación, programación, presentar y transferir.

El módulo de identificación (ver tabla 1) inicia desde la correspondencia al plan de desarrollo hasta la formulación de las diferentes alternativas de solución a la problemática o necesidad identificada.

Tabla 1. *Parámetros por diligenciar en el módulo de “Identificación” de la MGA*

Capítulo	Sección	Parámetros
Plan de desarrollo	Contribución al plan nacional de desarrollo	<ul style="list-style-type: none">Programa del PND
	Plan de desarrollo departamental o sectorial	<ul style="list-style-type: none">Plan de desarrollo departamentalEstrategiaPrograma
	Plan de desarrollo distrital o municipal	<ul style="list-style-type: none">Plan de desarrollo municipalEstrategiaPrograma

	Instrumentos de planeación de grupos étnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de entidad • Grupos étnicos
Problemática	Problema central	Problema central
	Efectos	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos directos (mínimo 2) • Efectos indirectos (mínimo 2)
	Causas	<ul style="list-style-type: none"> • Causas directas (mínimo 2) • Causas indirectas (mínimo 2)
	Descripción de la situación existente con respecto al problema	Descripción del problema
	Magnitud actual del problema e indicadores de referencia	Indicador de referencia del problema
Participantes	Identificación de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Actor (departamental, distrital, embajada, empresas industriales y comerciales del estado, municipal, nacional, otro) • Entidad • Posición (beneficiario, cooperante, oponente y perjudicado) • Intereses o expectativas • Contribución o gestión
	Análisis de los participantes	Tipo de consulta y coordinación que se ha dado o se dará entre los participantes
Población	Población afectada por el problema	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de población • Número de afectados • Fuente de información • Localización (región, departamento, municipio, área de localización, localización específica)
	Población objetivo de la intervención	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de población • Número de afectados • Fuente de información • Localización (región, departamento, municipio, área de localización, localización específica) <p>*se puede utilizar la misma información de la población afectada</p>
	Características demográficas de la población objetivo (opcional)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas acorde a diferentes características • Fuente de información <p>*opcional</p>

Objetivos	Objetivo general e indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Problema central • Objetivo general • Indicador para medir el objetivo (nombre, unidad de medida, meta, tipo y fuente de verificación)
	Relaciones entre las causas y los objetivos	Objetivo específico relacionado con cada causa directa e indirecta
Alternativas	Alternativas de solución	<p>Alternativas (seleccionar la que pasa a la siguiente fase de preparación)</p> <p>* Para una sola alternativa se recomienda seleccionar la rentabilidad y para 2 o más alternativas las evaluaciones de costo-eficiencia y costo mínimo y evaluación multicriterio</p>

En el módulo de preparación se hace el análisis de cada alternativa como se expone en la tabla 2:

Tabla 2. *Parámetros por diligenciar en el módulo de “Preparación” de la MGA*

Capítulo	Sección	Parámetros
Necesidades	Bien o servicio a entregar o demanda a satisfacer	<ul style="list-style-type: none"> • Bien o servicio • Descripción (opcional) • Unidad de medida • Serie histórica de la necesidad: año inicial (a partir de cuando se inició el estudio), año final (cuando se tienen datos ciertos) y último año proyectado
		Análisis técnico de la alternativa
Localización	Localización de la alternativa	<p>Localización</p> <p>* Se puede utilizar la misma localización de la población objetivo</p>
	Factores analizados	Factores que inciden en la localización
Cadena de valor	Objetivo específico (tantos como se hayan diligenciado anteriormente)	<ul style="list-style-type: none"> • Producto (asociado con el programa presupuestal que se asoció al proyecto) • Cantidad del producto
		Actividad de cada producto:

Capítulo	Sección	Parámetros
		<ul style="list-style-type: none"> • Si esta relacionada con ciencia tecnología e innovación <p>Programar los costos de cada actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de los insumos por cada periodo según la vigencia de la proyección <p>**se debe incluir el producto principal</p>
Riesgos	Análisis de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de clasificación (propósito-objetivo general, componente-producto, actividad) • Nombre de la clasificación • Tipo de riesgo • Descripción del riesgo • Probabilidad (1-raro, 2-improbable, 3-moderado, 4-probable, 5-casi seguro) • Impacto (1-insignificante, 2-menor, 3-moderado, 4-mayor, 5-catastrófico) • Efectos • Medidas de mitigación <p>**mínimo se identifica un riesgo para el propósito, para un componente y para una actividad</p>
Ingresos y beneficios	y Ingresos y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo (ingreso o beneficio) • Descripción <p>**opcional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medida del ingreso o beneficio • Beneficio producido (se determina automáticamente el RPC (razones precio cuenta) de acuerdo con el bien elegido)
Préstamos	Crédito, amortización y pagos al capital	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de crédito (moneda extranjera o nacional) • Tasa de cambio • Concepto • Tasa de interés anual (%) • Plazo en años • Valor del crédito • Amortización anual • Periodo de inicio <p>**se diligencia sólo si aplica</p>
Depreciación	Depreciación de activos	<ul style="list-style-type: none"> • Activo • Descripción • Vida útil (en años)

Capítulo	Sección	Parámetros
		<ul style="list-style-type: none"> • Periodo de adquisición • Valor del activo
		**se diligencia sólo si aplica

Nota: cada capítulo se diligencia para cada alternativa

El módulo de evaluación (ver tabla 3) muestra a partir de la información diligenciada anteriormente por cada alternativa, el cálculo de los indicadores de decisión que permiten determinar la alternativa a ejecutar.

Tabla 3. Información del módulo de “Evaluación” de la MGA

Capítulo	Sección	Información
Flujo económico	Flujo económico	Se muestra un resumen del flujo económico, en el que toma lo que se ha diligenciado en los módulos anteriores (beneficios, créditos, costos, amortización, intereses de créditos)
	Evaluación económica	<p>Se muestran los cálculos de los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De rentabilidad: VPN (valor presente neto), TIR (tasa interna de retorno), BC (beneficio costo) • Costo-eficiencia: costo por beneficiario • Costo mínimo: valor presente de los costos, CAE (costo anual equivalente)
Indicadores y decisión		Se muestra el calculo del costo unitario de cada producto definido en el capítulo de <i>cadena de valor</i> del módulo <i>preparación</i>
	Evaluación multicriterio	<p>Se seleccionan los criterios que aplican para la comparación de alternativas y se diligencia la calificación</p> <p>Se muestra una tabla que consolida la comparación de cada criterio y se diligencia la preferencia (cuál criterio se prefiere sobre el otro) y calificación de acuerdo al rango propuesto</p> <p>Finalmente, el sistema muestra la calificación de la alternativa y rango de aceptación del proyecto</p>
	Decisión	Se selecciona la alternativa que pasa a ejecución

Una vez se ha seleccionado la alternativa a ejecutar, en el módulo de programación desglosado en la tabla 4, se diligencian los datos para los indicadores específicos de la alternativa y concluir con el resumen del proyecto en la matriz de marco lógico.

Tabla 4. Parámetros por diligenciar en el módulo de “Programación” de la MGA

Capítulo	Sección	Parámetros
Indicadores de producto	de Objetivo	<p>Por cada indicador se completa el:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tipo de fuente de verificación Fuente de verificación Meta por periodo
Indicadores de gestión	de Indicador del banco de indicadores sectoriales (BIS)	<ul style="list-style-type: none"> Se busca el indicador por código o nombre Tipo de fuente de verificación Fuente de verificación Meta del indicador en cada periodo
	Clasificación presupuestal	Subprograma presupuestal
Fuentes de financiación	de Fuentes de financiación	<ul style="list-style-type: none"> Etapa del proyecto en la que se va a usar la financiación (inversión, operación y preinversión) Tipo de entidad Nombre de la entidad Tipo de recursos <p>Para cada entidad de financiación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Costo a financiar en el periodo correspondiente
Resumen del proyecto	del Matriz de resumen	<ul style="list-style-type: none"> Supuestos (por cada objetivo, producto y actividad) <p>Se muestra la matriz de marco lógico y la tabla de indicadores</p>

En el último módulo de presentar y transferir se señala el tipo y entidad a la que se va a presentar el proyecto, tal como se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. *Parámetros por diligenciar en el módulo de “Presentar y transferir” de la MGA*

Capítulo	Sección	Parámetros
Transferir	Transferir	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de entidad a transferir Entidad a transferir

Anexo 2. Formulario encuesta 1 – lista de chequeo

Encuesta de formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes

El siguiente cuestionario se realiza con fines académicos. La información aquí consignada es de carácter privado y de uso exclusivo para el desarrollo de la tesis "Diseño de un marco metodológico de formulación y presentación de proyectos bajo la metodología MGA en el Instituto Departamental de Bellas Artes" de la maestría en Gerencia de Proyectos.

El objetivo de este cuestionario es conocer el contexto de la formulación de proyectos en la institución.

Identificación. ¿Cómo se identifica el problema y las posibles alternativas de solución?

1. Para la identificación de la problemática o la oportunidad social se realiza la técnica de árbol de problemas?

- a. Si
- b. No

2. Si su respuesta anterior fue "Sí", cómo construye el árbol de problemas?

3. Se realiza la descripción de la situación existente relacionada al problema central?

- a. Si
- b. No

4. Si su respuesta anterior fue "Sí", que elementos se incluye en esa descripción de la situación?

5. Se identifican los actores participantes de esta situación?

- a. Si
- b. No

6. Si su respuesta anterior fue "Sí", qué técnica se utiliza para la identificación de los participantes?

- a. Matriz de involucrados
- b. Otras: _____

7. Se realiza el análisis de los participantes?

(En el análisis de los participantes se documentan los antecedentes que podrían tener un impacto en el ciclo de vida del proyecto, se mencionan acuerdos, alianzas y compromisos. También, se describe lo que se debería hacer en el futuro con los participantes).

- a. Si
- b. No

8. Si su respuesta anterior fue "Sí", qué elementos se incluye en el análisis de los participantes?

9. Se identifica la población afectada por el proyecto?

- a. Si
- b. No

10. Se identifica la población atendida por el proyecto?

- a. Si
- b. No

11. Se caracteriza la población atendida por el proyecto?

- a. Si
- b. No

12. Se identifica la situación deseada que se espera alcanzar con la ejecución del proyecto?

- a. Si
- b. No

13. Si su respuesta anterior fue "Sí", para la identificación de la situación deseada se utiliza la técnica de árbol de objetivos?

- a. Si
- b. No

14. Si su respuesta anterior fue "Sí", cómo construye el árbol de objetivos?

15. Identifica diferentes alternativas de solución para la intervenir en la situación problemática o la oportunidad?

- a. Si
- b. No

16. Si su respuesta a la pregunta fue "No", explique qué se hace para llegar a la alternativa de solución?

17. Si su respuesta a la pregunta fue "Sí", qué herramienta utiliza en la identificación de alternativas para intervenir el problema y lograr los objetivos?

- a. Consulta a expertos o involucrados
- b. Análisis DOFA
- c. Embudo de solución
- d. Otra: _____

18. Describa cómo identifica las alternativas para intervenir en el problema y lograr los objetivos?

Preparación. ¿Qué estudios se realizan para evaluar la viabilidad de cada alternativa de solución identificada?

19. Se realiza un estudio de mercado o de necesidades de la situación problemática u oportunidad?

- a. Si
- b. No

20. Se identifican los posibles productos/servicios a entregar con cada alternativa?

- a. Si
- b. No

21. Si su respuesta anterior fue "Sí", describa qué técnica utiliza para identificar los posibles productos/servicios a entregar

22. Se analiza la oferta actual que responde a la situación problemática o a la oportunidad social?

- a. Si
- b. No

23. Se analiza la demanda de la situación problemática u oportunidad?

- a. Si
- b. No

24. Se realiza el balance entre la oferta y demanda de la situación problemática u oportunidad?

(El balance entre la oferta y demanda es la diferencia que representa la demanda no cubierta del producto analizado)

- a. Si
- b. No

25. Se definen los requisitos técnicos de cada alternativa de solución?

- a. Si

b. No

26. Si su respuesta anterior fue "Sí", cómo identifica los requisitos técnicos de cada alternativa de solución?

27. Se realiza el análisis de localización de cada alternativa?

a. Si

b. No

28. Si su respuesta anterior fue "Si", que técnicas utiliza para el análisis de localización de la alternativa?

29. Se realiza la EDT para cada alternativa?

(Le estructura de desglose de trabajo (EDT) se realiza para la cadena de valor, tiene como insumo el árbol de objetivos y la descripción de las alternativas)

a. Si

b. No

30. Se costean las actividades de la EDT?

a. Si

b. No

31. Se identifican los riesgos de cada alternativa?

a. Si

b. No

32. Si su respuesta anterior fue "Sí", que técnica utiliza para la identificación de los riesgos de cada alternativa?

a. Si

b. No

33. Se definen estrategias para gestionar los riesgos identificados por cada alternativa?

a. Si

b. No

34. Se determinan los ingresos y beneficios de cada alternativa de solución?

a. Si

b. No

Evaluación. ¿Cómo se decide cuál alternativa representa mayor conveniencia para invertir los recursos? (evaluación ex-ante)

35. Se realiza la evaluación económica y social?

a. Si

b. No

36. Se realiza el flujo neto de caja?

a. Si

b. No

37. Se realiza el flujo de caja financiero?

a. Si

b. No

38. Se realiza el flujo económico descontado?

a. Si

b. No

39. Se identifican indicadores de decisión?

- a. Si
- b. No

40. Si su respuesta anterior fue "Sí", mencione los indicadores que se identifican (ejemplo: indicadores de análisis costo beneficio como valor presente neto económico (VPNE) o tasa interna de retorno económica (TIRE), análisis costo eficiencia comparando las alternativas, evaluación multicriterio).

41. Describa cómo se decide que alternativa de solución tomar

Anexo 3. Análisis de los interesados

Formato en Excel:

No. Anexo	3
Nombre	Análisis interesados

**Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes

Nombre/Grupo de interesados	Representante

Tipo de consulta o coordinación entre participantes

No. Anexo	3
Nombre	Análisis interesados

**Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes

Nombre/Grupo de interesados	Persona de contacto (representante)	Nivel de influencia sobre el	Nivel de autoridad sobre el	Nivel de impacto sobre el	Motivación hacia el proyecto	Nivel de cooperación requerida	Reacción actual frente al proyecto	Diagnóstico actual
		1. Alto (A)	1. Alto (A)	1. Alto (A)	1. Alto (A)	Indispensable (I)	1. Entusiasta (E)	
		2. Medio (M)	2. Medio (M)	2. Medio (M)	2. Medio (M)	2. Necesarios (N)	2. Oponente (O)	
		3. Bajo (B)	3. Bajo (B)	3. Bajo (B)	3. Bajo (B)	3. No necesarios (NN)	3. Neutro (N)	
0		A	A	A	A	I	E	Cooperante Relevante
0		A	A	M	B	NN	E	Indiferente
0		A	A	M	B	N	O	Opositor
0		A	A	A	A	I	O	Opositor Relevante
0		M	M	A	A	I	E	Cooperante
0		M	M	A	A	I	E	Cooperante
0								

No. Anexo	3
Nombre	Análisis interesados

**Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes

Nombre/Grupo de interesados	Representante	Intereses o expectativas	Contribución o gestión
0	0		
0	0		
0	0		
0	0		
0	0		
0	0		

No. Anexo 3
Nombre Análisis interesados

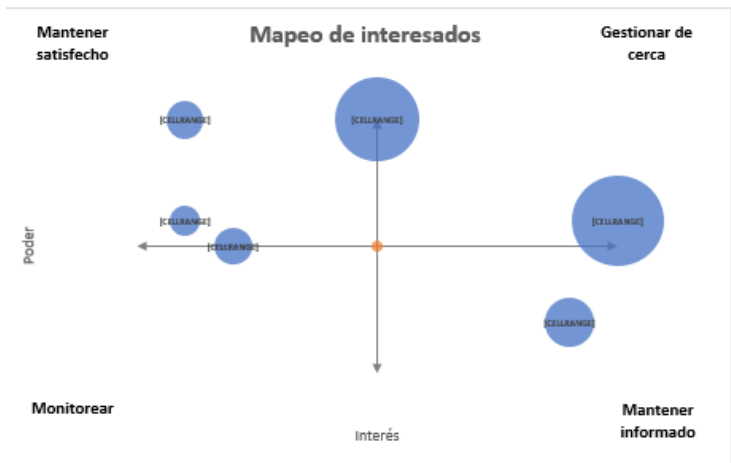
***Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Arte.*

Nombre/Grupo de interesados	Persona de contacto (representante interesados)	Interés	Poder	Peso
0	0	1	6	6
0	0	5	10	50
0	0	9	2	18
0	0	10	6	60
0	0	1	10	10
0	0	2	5	10

Evaluación (escala del 1-10)

1: no esta interesado o no tiene poder

10: muy interesado o tiene mucho poder



Anexo 4. Recolección información lluvia de ideas

No. Anexo 4
Nombre Recolección de información lluvia de ideas

***Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes*

Registro No. _____ Fecha: _____

Nombres y apellidos: _____

Entidad a la que representa: _____

Rol dentro de la entidad: _____

Teléfono de contacto: _____ Correo electrónico: _____

Variables asociadas al problema	
Identificación	Descripción

Anexo 5. Análisis situación problema

Formato en Excel:

No. Anexo	5
Nombre	Análisis situación problema

****Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes**

No. Variable	Variables (resultado lluvia de ideas)	Propuesto por (Entidad a la que representa)
V1		

No. Anexo	5
Nombre	Análisis situación problema

****Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes**

No. Grupo	Nombre del grupo	No. Grupo
G1		G2
No. Variable	Variable	No. Variable

No. Anexo	5
Nombre	Análisis situación problema

****Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes**

Consolidación de grupos de variables	
No. Grupo	Nombre del grupo
G1	0
G2	0

No. Anexo	5
Nombre	Análisis situación problema

****Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes**

No. Grupo	Grupo	G1	G2	G3	G4	INFLUENCIA	
G1		0	0	3	3	0	6
G2		0	0	0	1	2	3
G3	DE		1	2	0	0	3
G4	SS		3	0	2	0	5
DEPENDENCIA			4	5	6	2	

Explicación Calificación:

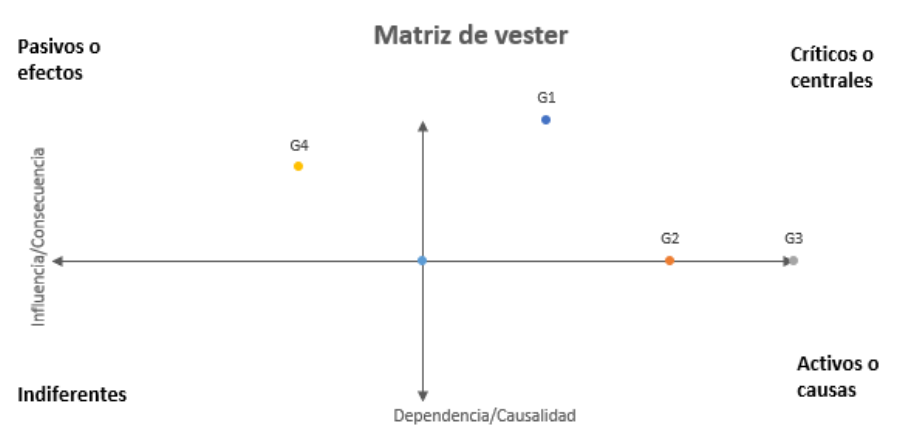
Enfrentar cada fila con columna (¿ la fila G1 causa la fila G2?) y calificar:

0: no lo causa

1: lo causa indirectamente

2: lo causa de forma semidirecta

3: lo causa directamente



Anexo 6. Descripción del problema

Ver el documento [“Manual conceptual de la MGA”](#) numeral 6, del Departamento Nacional de Planeación.

Anexo 7. Construcción cadena de valor

Ver el documento [“Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor”](#) del Departamento Nacional de Planeación.

Anexo 8. Plan Nacional de Desarrollo

Ver [Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022](#)

Anexo 9. Plan de Desarrollo Departamental

Ver [Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023](#)

Anexo 10. Plan de Desarrollo Municipal

Ver [Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023](#)

Anexo 11. Alternativas de solución

Ver el documento [“Base Módulo de teoría de proyectos”](#) numeral 4.2, del Departamento Nacional de Planeación.

Anexo 12. Definición bien o servicio

Formato en Excel:

No. Anexo	
Nombre	Definición del bien o servicio a entregar

***Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes*

Bien o servicio	
Medido a través de	
Descripción	

Serie histórica			
Año	Oferta	Demanda	Déficit
			0
			0
			0
Proyección de la oferta y demanda			
Año	Oferta	Demanda	Déficit
			0
			0
			0

Anexo 13. Cadena de valor

Formato en Excel:

No. Anexo	13
Nombre	Cadena de valor del proyecto

***Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes*

Objetivo general:

Objetivo específico	Cod. Producto	Producto*	Descripción	Unidad de medida	Actividad asociada al producto	Año*		Año		Año	
						Costo	Meta	Costo	Meta	Costo	Meta
						0		0		0	

**Producto: se selecciona del catálogo del programa presupuestal que se asoció al proyecto*

**Año: proyección del proyecto*

No. Anexo	13
Nombre	Cadena de valor del proyecto

**Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes

Objetivo específico:
Producto:
Actividad:

Insumo	Costo por año*		
	2022		
Costo total de la actividad por año	0	0	0

*Costo por año: el costo de cada insumo en los años correspondientes a la vigencia del proyecto

Anexo 14. Identificación de riesgos

Formato en Excel:

No. Anexo	14
Nombre	Identificación de riesgos





**Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes

Afecta a	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad P	Impacto I	Valor del riesgo	Nivel de riesgo	Efectos	Medidas de mitigación
Objetivo general			3.Moderado 3	4.Mayor 4	12	Importante		
Producto			5.Casi seguro 5	5.Catastrófico 5	25	Muy grave		
Actividades			3.Moderado 3	2.Menor 2	6	Apreciable		

No. Anexo	14
Nombre	Identificación de riesgos

**Formato para la aplicación en la formulación de proyectos en el Instituto Departamental de Bellas Artes

Interpretación Nivel de Riesgo		GRAVEDAD (IMPACTO)					
		MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5

	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.

Anexo 15. Definición ingresos o beneficios

Ver el documento [“Base Módulo de teoría de proyectos”](#) numeral 4.6, del Departamento Nacional de Planeación.

Anexo 16. Formulario encuesta 2

Encuesta de percepción de la aplicación del Marco Metodológico para la formulación de proyectos bajo la MGA en BA

El siguiente cuestionario se realiza con fines académicos. La información aquí consignada es de carácter privado y de uso exclusivo para el desarrollo del trabajo de grado "Marco de formulación de proyectos bajo la metodología MGA en el Instituto Departamental de Bellas Artes" para optar al título de Máster en Gerencia de Proyectos.

El objetivo de este cuestionario es conocer su percepción para la aplicación del Marco Metodológico para la formulación de proyectos bajo la MGA en la institución.

Instructivo de Identificación

1. Indique el nivel de claridad de las actividades presentadas en el "instructivo de identificación"

- a. Muy difícil de comprender
- b. Difícil de comprender
- c. Neutral
- d. Fácil de comprender
- e. Muy fácil de comprender

2. Indique el nivel de facilidad para identificar en el "instructivo de identificación" los parámetros que se diligencian en la MGA

- a. Muy difícil de identificar
- b. Difícil de identificar
- c. Neutral
- d. Fácil de identificar
- e. Muy fácil de identificar

3. Indique el nivel de facilidad para identificar en el "instructivo de identificación" los entregables de cada actividad

- a. Muy difícil de identificar
- b. Difícil de identificar
- c. Neutral
- d. Fácil de identificar
- e. Muy fácil de identificar

Instructivo de Preparación

4. Indique el nivel de claridad de las actividades presentadas en el "instructivo de preparación"

- a. Muy difícil de comprender
- b. Difícil de comprender
- c. Neutral
- d. Fácil de comprender
- e. Muy fácil de comprender

5. Indique el nivel de facilidad para identificar en el "instructivo de preparación " los parámetros que se diligencian en la MGA
- Muy difícil de identificar
 - Difícil de identificar
 - Neutral
 - Fácil de identificar
 - Muy fácil de identificar

6. Indique el nivel de facilidad para identificar en el "instructivo de preparación " los entregables de cada actividad
- Muy difícil de identificar
 - Difícil de identificar
 - Neutral
 - Fácil de identificar
 - Muy fácil de identificar

Instructivo de Programación

7. Indique el nivel de claridad de las actividades presentadas en el "instructivo de programación"
- Muy difícil de comprender
 - Difícil de comprender
 - Neutral
 - Fácil de comprender
 - Muy fácil de comprender

8. Indique el nivel de facilidad para identificar en el "instructivo de programación " los parámetros que se diligencian en la MGA
- Muy difícil de identificar
 - Difícil de identificar
 - Neutral
 - Fácil de identificar
 - Muy fácil de identificar

9. Indique el nivel de facilidad para identificar en el "instructivo de programación " los entregables de cada actividad
- Muy difícil de identificar
 - Difícil de identificar
 - Neutral
 - Fácil de identificar
 - Muy fácil de identificar

Análisis del marco metodológico para la formulación de los proyectos bajo la MGA de BA

10. Considera importante tener un marco metodológico para estandarizar la formulación de los proyectos en la institución
- No es importante
 - Poco importante
 - Neutral
 - Importante
 - Muy importante
11. ¿Aplicaría el marco metodológico propuesto para la formulación de los proyectos en la institución?
- Sí

b. No

12. Si su respuesta anterior fue "No", por favor indique el por qué

13. Realice de manera breve una recomendación al marco metodológico propuesto para la formulación de los proyectos en la institución

Anexo 17. Supuestos

Ver el documento [“Base Módulo de teoría de proyectos”](#) numeral 6.1 y literal c, del Departamento Nacional de Planeación.