

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Políticas Públicas

Convocatoria 2024 - 2025

Tesina para obtener el título de Especialización en Gestión de Proyectos de Desarrollo

FACTORES DETERMINANTES DE LA INEFICIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE
PROYECTOS FINANCIADOS CON EL SISTEMA GENERAL DE REGALÍAS EN EL
DEPARTAMENTO DE NARIÑO PARA EL PERIODO 2016-2023

María Fernanda Agreda Santacruz

Asesora: Víctor Julio López Acevedo

Lector: Esteban Andrés Moreno Flores

Quito, julio de 2025

Dedicatoria

A mi familia, por ser mi pilar inquebrantable, por su amor incondicional y su apoyo en cada paso de este camino. A mi esposo, mi compañero de vida, por su paciencia y comprensión. A mi querida amiga Luisa, por su amistad y apoyo incondicional, por escucharme, aconsejarme y acompañarme en este recorrido con su entusiasmo y sabiduría. El apoyo de todos ha sido invaluable.

Índice de contenidos

Resumen	6
Agradecimientos	7
Introducción.....	8
Capítulo 1. Estado del arte	16
1.1. Gestión pública local y eficiencia.....	16
1.2. Planeación estratégica y gestión de proyectos de desarrollo	20
1.3. Gobernanza, articulación y desarrollo territorial	23
1.4. Protocolo metodológico.....	25
Capítulo 2. Desarrollo y Análisis de Resultados.....	28
2.1. Análisis de la distribución espacial, sectorial y temporal de la inversión de los proyectos financiados por el Sistema General de Regalías en el periodo 2016-2023	28
2.1.1. Análisis temporal	28
2.1.2. Análisis sectorial.....	30
2.1.3. Análisis espacial.....	31
2.2. Análisis del alcance, tiempo y costo en la implementación de proyectos financiados con SGR	35
2.2.1. Estado de los proyectos financiados con SGR.....	37
Conclusiones y recomendaciones	43
Referencias	45

Lista de ilustraciones

Gráficos

Gráfico 2.1. Distribución temporal de la inversión con recursos del SGR	28
Gráfico 2.2. Distribución sectorial de la inversión con recursos del SGR, 2023	30
Gráfico 2.3. Distribución de la inversión del SGR en zonas rurales y urbanas	34
Gráfico 2.4. Entidades ejecutoras de los proyectos financiados con SGR.....	36
Gráfico 2.5. Estado de los proyectos financiados con recursos del SGR.....	37
Gráfico 2.6. Modificatorios en los proyectos financiados con SGR	38
Gráfico 2.7. Red de factores que influyen en los niveles de eficiencia de los proyectos financiados con SGR	40

Mapas

Mapa 2.1. Distribución espacial de la inversión con recursos del SGR.....	32
---	----

Esta tesina se registra en el repositorio institucional en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior que regula la entrega de los trabajos de titulación en formato digital para integrarse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y del artículo 166 del Reglamento General Interno de Docencia de la Sede, que reserva para FLACSO Ecuador el derecho exclusivo de publicación sobre los trabajos de titulación durante un lapso de dos (2) años posteriores a su aprobación.

Resumen

La presente investigación analiza los factores que explican los niveles de eficiencia en la implementación de proyectos financiados con el Sistema General de Regalías (SGR) en el departamento de Nariño, Colombia, durante el período 2016-2023. A partir de un enfoque mixto y explicativo, se examina la distribución espacial, sectorial y temporal de los proyectos, así como las dificultades en su ejecución relacionadas con el alcance, el tiempo y el costo. El estudio se basa en el análisis de fuentes documentales, encuestas a funcionarios y el uso de datos de la plataforma GESPROY del Departamento Nacional de Planeación

Los resultados evidencian que los niveles de eficiencia en la implementación de los proyectos presentan problemas estructurales en la gestión pública, la planificación estratégica y la gobernanza territorial. Se identificaron deficiencias en la formulación de proyectos debido a estudios técnicos insuficientes, retrasos en la ejecución por procesos administrativos complejos y sobrecostos derivados de ajustes presupuestales no previstos. Además, la concentración de los recursos del SGR en ciertos municipios y sectores ha generado desigualdades territoriales, limitando el impacto de estas inversiones en la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible.

Este estudio contribuye al campo de la gestión de proyectos de desarrollo, ofreciendo un diagnóstico sobre las barreras que afectan la eficiencia del SGR en Nariño. Sus hallazgos son de utilidad para la Gobernación de Nariño y otras entidades responsables de la formulación y ejecución de proyectos de regalías, proporcionando insumos para mejorar la planificación, ejecución y monitoreo de estos recursos en beneficio del desarrollo territorial.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por su apoyo constante y por ser mi principal fuente de motivación. A mi esposo, por su paciencia, comprensión y respaldo incondicional en cada etapa de este proceso. A Luisa, por su amistad, acompañamiento y orientación durante todo el camino.

A la FLACSO Ecuador y a los docentes de la especialización en gestión de proyectos de desarrollo, por brindar las herramientas necesarias para llevar a cabo esta investigación. De manera especial, al docente Víctor López, por su asesoría y acompañamiento riguroso y comprometido durante todo el proceso de elaboración de esta tesina.

A las personas e instituciones del departamento de Nariño que aportaron con su conocimiento y disposición para el desarrollo de este trabajo.

Introducción

Problematización

El Sistema General de Regalías (SGR) representa uno de los cambios más significativos en la gestión y manejo de fondos provenientes de la actividad de explotación de recursos naturales no renovables en Colombia. Antes de su creación en 2011, los recursos se distribuían de manera desproporcionada, beneficiando principalmente a los departamentos y municipios productores. Esta dinámica generó fuertes desigualdades territoriales, que contradecían los principios de equidad y solidaridad establecidos en la Constitución de 1991.

El Acto Legislativo 05 de 2011 y la Ley 1530 de 2012 dieron origen al SGR, con el objetivo de democratizar el acceso a las regalías, fomentar el desarrollo sostenible y cerrar las brechas de desigualdad entre territorios. Este sistema redistribuye los ingresos de las regalías a través de varios fondos, entre los que se destacan el fondo de ciencia, tecnología e innovación, el fondo de compensación regional y el fondo de desarrollo regional. Estos mecanismos buscan garantizar que los recursos se utilicen para financiar proyectos estratégicos en áreas clave como educación, salud, infraestructura, agua potable, saneamiento básico y desarrollo productivo.

Sin embargo, la implementación de este nuevo sistema, así como lo señala León (2024), ha estado marcada por múltiples dificultades, lo que ha generado que, a pesar de contar con una gran asignación de recursos de regalías, 14 de los 20 municipios continúan con altos niveles de pobreza multidimensional. El autor encontró que, en los últimos siete años, se aprobaron 19.393 proyectos por un valor de \$68,54 billones, pero el 55 % de estos recursos se concentró entre 2021 y 2023, reflejando una distribución desigual. De estos proyectos, 2.094 presentan irregularidades significativas, con \$12 billones comprometidos por vencimientos de plazos y contratos suspendidos. También, 277 proyectos, valorados en \$1 billón, se reportaron como terminados a pesar de no cumplir con su alcance (León 2024).

A más de existir una concentración temporal de los proyectos en los últimos años, Gallego y Trujillo (2017, 18) evidenciaron que “las regalías se asignaban a un número reducido de sectores y estaban especialmente concentrados en tres de ellos: energía, transporte y agua potable”. Con la llegada de la nueva normativa, se observó una mayor diversificación en la asignación de recursos hacia diferentes sectores, lo que representó un avance hacia el propósito redistributivo del

sistema. Sin embargo, el sector transporte continuó siendo el que mayor proporción de recursos absorbió.

En su análisis, los autores reconocen que la reforma tuvo un impacto positivo en la reducción de la pobreza, lo que refuerza la relevancia del SGR como herramienta de desarrollo territorial. No obstante, resaltaron la necesidad de optimizar la destinación de los recursos, hacia fondos estratégicos como el de ciencia y tecnología, los cuales tienen el potencial de generar un mayor valor agregado a mediano y largo plazo. Adicionalmente, Gallego y Trujillo (2017), advierten sobre la concentración geográfica de las regalías, ya que tres departamentos, que representan apenas el 3.5% de la población nacional, reciben el 50% de los recursos totales, evidenciando una desigualdad en la distribución que desafía los principios de equidad del sistema.

Estos resultados demuestran que las regalías no han contribuido de manera efectiva a reducir la pobreza o cerrar brechas sociales. Lo anterior, resalta la necesidad de fortalecer el control, la transparencia y la capacidad técnica en la gestión del SGR, además de explorar fuentes de financiación alternativas que reduzcan la dependencia de estos recursos.

Las brechas institucionales, especialmente en municipios con altos índices de pobreza multidimensional, dificultan la formulación, presentación y ejecución de proyectos, perpetuando desigualdades y afectando la convergencia regional. A pesar de los esfuerzos en asistencia técnica y ajuste normativo, los procesos del ciclo de proyectos enfrentan cuellos de botella significativos, particularmente en la verificación de requisitos y la sobrecarga de funciones de las secretarías de planeación. Además, la falta de herramientas de priorización y de personal técnico capacitado amplifica estas dificultades, afectando el cumplimiento de los objetivos del SGR. Esto evidencia la necesidad de un acompañamiento diferenciado, que permita superar las limitaciones estructurales y garantizar un acceso equitativo a los recursos, potenciando el desarrollo sostenible y la cohesión territorial (Castro y Rincón 2014).

Dentro de los factores, que ponen en riesgo la implementación de los recursos de las regalías en los territorios, El Departamento Nacional de Planeación (DNP), identificó:

- (1) concentraciones de recursos en entes territoriales y otros ejecutores, (2) proyectos de inversión inconclusos, (3) proyectos de inversión con su programación vencida, (4) proyectos de inversión con todos los contratos suspendidos por irregularidades administrativas, jurídicas y financieras, (5)

proyectos de inversión reportados como terminados, pero con su porcentaje de avance físico inferior al 85 % (2024, 4).

A lo anterior se le suman inconsistencias en los procesos de priorización y evaluación realizados por los Organismos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD), así como la falta de mecanismos robustos de seguimiento y control, lo que ha derivado en malversación de recursos en algunos casos.

El departamento de Nariño ejemplifica las dificultades que enfrentan los territorios en la implementación del SGR. Con un 48% de su población afectada por la pobreza, esta región refleja un déficit histórico en el acceso a servicios básicos, infraestructura adecuada y oportunidades económicas. Estas condiciones estructurales evidencian los desafíos persistentes para garantizar un desarrollo equitativo y sostenible en el territorio. En Nariño, las desigualdades territoriales se manifiestan de manera evidente entre sus subregiones. Mientras la subregión centro y sus alrededores concentran la mayor parte de la infraestructura y servicios, las zonas rurales, particularmente la Costa Pacífica y la Cordillera, presentan índices críticos de pobreza multidimensional que superan el 50 % en todos sus Municipios. Estas brechas afectan directamente la calidad de vida, con altas tasas de mortalidad infantil, desnutrición y analfabetismo (Gobernación de Nariño 2024).

En educación, la cobertura en niveles superiores es limitada, acentuando la exclusión social y limitando las oportunidades de desarrollo. Además, la conectividad vial es deficiente, dificultando la integración económica y social entre las subregiones. La Costa Pacífica, por ejemplo, sigue dependiendo de precarias vías de comunicación, agravando su aislamiento frente al resto del departamento. Estas disparidades reflejan la necesidad de un enfoque de desarrollo que priorice inversiones estratégicas en infraestructura, tecnológica, servicios básicos y educación, para cerrar las brechas entre las subregiones, y garantizar una distribución más equitativa de recursos y oportunidades (Gobernación de Nariño 2024).

Las desigualdades territoriales en Nariño también se evidencian en la capacidad de los municipios para formular y ejecutar proyectos financiados con recursos del SGR. Estas brechas se ven exacerbadas por problemas estructurales en la gobernanza del sistema, incluyendo la ausencia de mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación, lo que dificulta la identificación y corrección de ineficiencias en la ejecución de los proyectos. Además, la desconexión entre los

planes de desarrollo territorial y los proyectos aprobados por los (OCAD) genera un vacío estratégico que limita significativamente el impacto de las inversiones en el desarrollo territorial de Nariño.

Con la llegada del nuevo plan de desarrollo "Nariño región país para el mundo 2024-2027", se propone una visión orientada a la transformación sostenible del territorio, centrada en el fortalecimiento del tejido social como base para construir una paz territorial duradera. Esta estrategia define a Nariño como una región biodiversa, pluriétnica y multicultural. Este enfoque busca cerrar las brechas sociales y territoriales, garantizando el acceso equitativo a servicios básicos y oportunidades para toda la población, especialmente en las comunidades históricamente marginadas. La riqueza natural y cultural de Nariño se posiciona como la base para un modelo de desarrollo territorial, donde la biodiversidad y los saberes ancestrales se articulan con la innovación y la ciencia (Gobernación de Nariño 2024).

Para materializar esta visión, el plan articula el desarrollo territorial en torno a los cinco mundos de Nariño: el mundo marino en la costa pacífica, centrado en la economía azul y la conservación de manglares; el mundo litoral, enfocado en el manejo sostenible de recursos; el mundo chocó biogeográfico, que prioriza la biodiversidad y la preservación ambiental; el mundo andino, orientado a fortalecer la agricultura y las prácticas productivas tradicionales; y el mundo de la Amazonía, con énfasis en la protección de ecosistemas y la participación de comunidades indígenas (Gobernación de Nariño 2024).

La alineación de las inversiones de regalías con la visión del plan de desarrollo permite maximizar el impacto de los recursos y responder a una estrategia coherente para avanzar hacia un desarrollo territorial sostenible. Este enfoque estratégico facilita la identificación de prioridades y la coordinación de esfuerzos, proporcionando un rumbo claro y compartido para enfrentar los desafíos específicos del territorio.

Sin embargo, la combinación de las desigualdades territoriales con los problemas de gestión y gobernanza plantea un desafío significativo para el desarrollo de Nariño. Si bien el SGR representa una oportunidad única para transformar los recursos naturales en bienestar social, su impacto real depende de la capacidad de superar las barreras estructurales que limitan su efectividad. En este contexto, la investigación propuesta se centra en estudiar las variables que contribuyen a esta ineficiencia, considerando factores como la gestión pública, la gestión de

proyectos y la gobernanza. Este análisis es esencial para proponer estrategias que permitan optimizar el uso de los recursos del SGR y garantizar que estos cumplan con su propósito de promover el desarrollo integral y equitativo del territorio de Nariño.

Justificación

Los departamentos en Colombia juegan un papel crucial en el desarrollo de los territorios, actuando como articuladores entre el gobierno nacional y las entidades municipales. Según la Ley 2200 de 2022, los departamentos no solo son responsables de administrar las políticas públicas en educación, salud, infraestructura, agua potable y desarrollo económico, sino también de coordinar y complementar las acciones municipales en el marco de sus competencias. La descentralización, la autonomía administrativa y la capacidad de planificación y ejecución que la ley confiere a los departamentos son esenciales para garantizar que las políticas nacionales se traduzcan en beneficios tangibles para las comunidades locales. En este contexto, el departamento de Nariño no es la excepción; su capacidad para gestionar de manera eficiente los recursos que le corresponden impacta directamente la calidad de vida de sus habitantes y su desarrollo social, económico y ambiental.

Con la llegada del SGR y su consolidación a través de la Ley 1530 de 2011, los departamentos obtienen una oportunidad sin precedentes para acceder a recursos adicionales que, si son administrados con eficiencia, pueden transformar profundamente las condiciones de vida de sus habitantes, fomentando el desarrollo sostenible y la competitividad regional. Como afirma el Banco de la República (2013, 3), “A raíz del establecimiento del SGR en 2012, los departamentos colombianos ahora no solo ejecutan más recursos, sino que tienen mayor participación en la escogencia de los proyectos que van a financiarse.”. Sin embargo, la complejidad en la formulación e implementación de estos proyectos, junto con las limitaciones administrativas presentes en algunos departamentos y municipios, ha generado una ejecución ineficiente de los recursos, lo que resulta en una subutilización de los fondos y un impacto limitado en el desarrollo local.

Considerando el rol estratégico de las regalías en el financiamiento de proyectos de alto impacto y su influencia en sectores clave de desarrollo, esta investigación busca abordar la problemática de los niveles de eficiencia en la implementación de proyectos financiados con regalías en el departamento de Nariño. En este sentido, la presente investigación está encaminada en

comprender los obstáculos administrativos, técnicos y operativos que actualmente afectan la capacidad de los departamentos para utilizar estos recursos de manera efectiva.

Desde esta perspectiva la relevancia de esta investigación radica en contribuir al fortalecimiento de las capacidades de gestión en el uso e implementación de los recursos del SGR en Nariño, de manera que estos recursos sean aprovechados de forma estratégica y no solo eficiente. La pertinencia de esta investigación se ve reforzada por la llegada del nuevo gobierno, en un contexto en el que se proyectan asignaciones superiores a los \$2 billones para el periodo 2024-2027. Estos recursos tienen el potencial de cerrar brechas estructurales históricas y fomentar un desarrollo inclusivo y sostenible para el departamento (Gobernación de Nariño 2024).

Por otra parte, la investigación busca aportar al campo de la gestión de proyectos de desarrollo al identificar barreras y oportunidades de mejora en la gestión del SGR. Este análisis, enfocado en Nariño y aplicable a otros departamentos con desafíos similares, combina un enfoque conceptual con un levantamiento de evidencia que contribuye a la comprensión de los procesos de implementación de proyectos de inversión pública.

Esta investigación está dirigida especialmente a la Gobernación de Nariño y a los funcionarios responsables de la formulación, implementación y evaluación de proyectos de regalías en el departamento. A través de los hallazgos de esta investigación, se espera que la gobernación y otras autoridades locales involucradas puedan contar con un diagnóstico claro de las principales deficiencias en la implementación de proyectos. Al entender mejor los factores que limitan la eficiencia, las entidades podrán tomar medidas para fortalecer su capacidad de gestión y optimizar el impacto de las regalías en beneficio de su población.

Los resultados de esta investigación tienen el potencial de ser aplicados a otras entidades territoriales en Colombia, como departamentos y municipios, que participan en la administración y supervisión de regalías dentro de sus competencias. Al incluir un marco conceptual sólido, la investigación ofrece un análisis detallado de los factores que dificultan la implementación de estos recursos, contribuyendo a una mejor comprensión del problema. Además, la metodología empleada en este trabajo proporciona un enfoque riguroso para analizar dichos factores, permitiendo que otras entidades utilicen este conocimiento para fortalecer sus capacidades y optimizar el uso de las regalías en sus respectivos territorios. La incorporación del marco

conceptual asegura una base teórica robusta que enriquece el análisis y fomenta su aplicabilidad en diversos contextos.

Finalmente, esta investigación es de interés para las entidades nacionales que supervisan el uso de regalías, tales como el DNP y OCAD ya que los hallazgos podrían informar a estas entidades sobre la necesidad de ajustes en los mecanismos de supervisión, seguimiento y asistencia técnica a los departamentos y municipios, contribuyendo a un SGR más eficaz y transparente.

Pregunta central

La investigación ha buscado, responder una pregunta central: ¿Cuáles son los factores que explican los niveles de eficiencia en la implementación de proyectos financiados por el sistema general de regalías (SGR) en el departamento de Nariño para el periodo 2016-2023?

Objetivos

Objetivo general

Analizar los factores que explican los niveles de eficiencia en la implementación de proyectos financiados con el sistema general de regalías en el departamento de Nariño para el periodo de 2016-2023.

Objetivos específicos

O.E.1 Analizar la distribución espacial, sectorial y temporal de la inversión de los proyectos financiados por el Sistema General de Regalías en el periodo 2016-2023

O.E.2 Examinar el alcance, tiempo y costo en la fase de implementación de los proyectos financiados con SGR, a través de los reportes de la plataforma oficial GESPROY, del DNP.

Para el cumplimiento de los objetivos, se adoptó un método mixto que integra aspectos cuantitativos y cualitativos, de carácter explicativo. Este enfoque permite realizar un análisis integral de los factores que explican los niveles de eficiencia en la implementación de proyectos financiados con regalías en el departamento de Nariño.

Teniendo en cuenta, el carácter específico del problema investigado, se aplicó un muestreo intencional no probabilístico, basado en la relevancia de los casos seleccionados para el estudio. La estrategia metodológica empleada, articuló la aplicación de tres técnicas principales: la

revisión documental, destinada a examinar datos secundarios y registros históricos de proyectos, el levantamiento de información primaria mediante encuestas para recopilar las percepciones de los principales actores involucrados en los procesos de implementación y monitoreo, con el objetivo de identificar barreras en dichos procesos, y el análisis estadístico, utilizado para calcular indicadores, identificar patrones y establecer relaciones entre variables relevantes.

El documento se estructura en tres capítulos principales. En el capítulo uno, se desarrolla el estado del arte, abordando líneas de debate fundamentales como la gestión pública local y la eficiencia, la planeación estratégica y la gestión de proyectos de desarrollo, así como la gobernanza, articulación y desarrollo territorial. Este capítulo también incluye la descripción del protocolo metodológico utilizada, basada en un método mixto y explicativo, que integra técnicas como la revisión documental, las encuestas y el análisis estadístico, garantizando un análisis integral de las dimensiones del problema.

En el capítulo dos, se presentan los resultados obtenidos, organizados en función de los objetivos específicos. Este apartado incluye el análisis de la distribución espacial, sectorial y temporal de la inversión, además del alcance, tiempo y costo de los proyectos. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones sintetizan los principales hallazgos y ofrecen lineamientos estratégicos para mejorar la gestión de proyectos financiados con el SGR, promoviendo una mayor eficiencia y un impacto positivo en el desarrollo territorial.

Capítulo 1. Estado del arte

La gestión de los recursos provenientes del SGR en Colombia ha ganado relevancia en la actualidad debido a la urgencia de optimizar la inversión pública y asegurar el desarrollo territorial de las regiones beneficiadas. En un país marcado por profundas desigualdades sociales y económicas, las regalías representan una oportunidad crucial para reducir estas brechas y mejorar la calidad de vida en comunidades históricamente marginadas, como es el caso de Nariño. No obstante, los niveles de eficiencia en la gestión de estos recursos han restringido significativamente el impacto positivo que podrían generar, lo que ha motivado un creciente interés académico en analizar esta problemática y explorar soluciones para su mejora.

1.1. Gestión pública local y eficiencia

La gestión pública local es un elemento clave en el desarrollo de los territorios, ya que representa el nivel más cercano de interacción entre el Estado y los ciudadanos. En América Latina, la CEPAL (2024), ha defendido un enfoque integral de la gestión pública que moviliza recursos financieros, humanos y tecnológicos para crear valor público. Esto se logra mediante la integración de la planificación, el seguimiento y la evaluación, elementos que, si se aplican adecuadamente, pueden transformar la administración de los recursos provenientes de las regalías en regiones como Nariño. Este enfoque es particularmente relevante en regiones como Nariño, donde las regalías representan una fuente crucial de financiación para proyectos locales, pero su implementación enfrenta serios desafíos relacionados con la ineficiencia, la falta de capacidades administrativas y la ausencia de mecanismos efectivos de rendición de cuentas.

En este contexto, la eficiencia en el ámbito público, según Rueda (2011), hace referencia específicamente a la capacidad del sector público para asignar y gestionar los recursos de manera racional, evitando el malgasto, con el fin de garantizar servicios públicos de calidad sostenibles en el tiempo, es decir, que la eficiencia implica una gestión prudente de los recursos y también la generación de beneficios sociales tangibles, como mejoras en la educación, sanidad o justicia. Por otro lado, la ineficiencia en el ámbito público se manifiesta cuando los recursos asignados no son gestionados de manera óptima, resultando en un desperdicio que limita la capacidad del sector público para satisfacer las demandas sociales (Rueda 2011).

Complementando esta perspectiva, Becerra (2017), clasifica la eficiencia en el sector público en tres dimensiones principales: técnica, asignativa y económica. La eficiencia técnica se refiere a la

capacidad de producir el máximo resultado posible con un conjunto dado de insumos, mientras que la asignativa implica priorizar el uso de recursos en actividades que generen el mayor beneficio social. La eficiencia económica, por su parte, busca la optimización de la relación entre costos y resultados, asegurando que cada unidad de inversión genere el mayor impacto posible.

Sin embargo, como señala Arnao (2011) en su análisis de la gestión pública en Perú, muchos gobiernos locales enfrentan limitaciones significativas en términos de capacidades técnicas, lo que afecta directamente su desempeño. La falta de personal capacitado, sumada a una baja institucionalización de prácticas de evaluación y monitoreo, genera un desperdicio de recursos y resultados inconsistentes en la ejecución de proyectos. Estas barreras son igualmente evidentes en Colombia, donde la dependencia de transferencias nacionales, como las regalías, a menudo no se traduce en un impacto positivo debido a la falta de planificación estratégica y la ausencia de mecanismos de control efectivos.

Estudios internacionales refuerzan la importancia de la eficiencia en la gestión pública local. Huaquisto (2016), en su análisis de proyectos de inversión pública en la provincia de Huancané, Perú, encontró que una supervisión eficiente reduce las desviaciones de costos y plazos de ejecución, mientras que la falta de personal técnico capacitado y problemas en los expedientes técnicos afectan negativamente los resultados de los proyectos. Asimismo, Sena (2019), al analizar la eficiencia del gasto de inversión pública financiado con recursos del canon minero en Perú, concluye que un uso eficiente de los recursos no depende únicamente del volumen de inversión, sino también de factores como la gestión municipal y la calidad de los procesos administrativos. Estos estudios ofrecen lecciones clave que pueden ser aplicadas al contexto de Nariño, donde las regalías son una fuente vital de financiación para proyectos de desarrollo.

La implementación de nuevos enfoques, como la nueva gestión pública, ha buscado abordar estas problemáticas al fomentar un sistema de administración centrado en el ciudadano y fundamentado en los principios de eficiencia, eficacia y transparencia. Schröder (2008) plantea que la nueva gestión pública se caracteriza por la separación de las funciones estratégicas y operativas, con un enfoque centrado en la efectividad, la eficiencia y la calidad, promoviendo una cultura de rendición de cuentas y mejora continua. En el mismo sentido, Valencia (2022, 7) establece que “la interpretación del nuevo modelo de gestión pública que tiene como principal propósito enfatizar la aplicación de determinados conceptos como son la economía, eficiencia y

eficacia en una organización del estado”. Sin embargo, su implementación en países como Colombia ha sido parcial y enfrenta barreras significativas en el nivel local, donde persisten prácticas tradicionales, una débil capacidad institucional y una mala gestión de la información.

La gestión de información pública destinada al seguimiento y evaluación es una variable importante que afecta la implementación de proyectos. Según Ayllón (2022), uno de los problemas centrales es la falta de calidad y pertinencia en la información presentada, que afecta la capacidad de las instituciones para realizar evaluaciones precisas y confiables de sus proyectos. Además, señala que los portales gubernamentales frecuentemente carecen de mecanismos adecuados para garantizar la integridad, actualización y accesibilidad de los datos requeridos para un análisis efectivo. Por su parte, Criado (2016) destaca la transformación paradigmática en la gestión pública impulsada por la adopción de tecnologías de información y comunicación, la cual ha facilitado avances en la transparencia de la información. Sin embargo, el autor también señala deficiencias significativas en la trazabilidad de las acciones y en la capacidad para generar evaluaciones continuas y basadas en datos de alta calidad. Además, persisten desafíos importantes relacionados con la brecha digital, la fragmentación organizativa y la sostenibilidad de estas iniciativas.

Asimismo, Castillo (2019) evidencia que, a pesar de que el acceso a la información pública es reconocido como un derecho fundamental y una herramienta clave para el fortalecimiento de la democracia, persisten limitaciones en la fluidez, claridad y pertinencia de los datos publicados por las administraciones públicas. Adicionalmente, la inclusión de herramientas tecnológicas, aunque prometedora, revela barreras como la brecha digital, que excluye a sectores significativos de la población del ejercicio pleno de sus derechos.

El autor señala que, en Colombia, herramientas como el mapa de regalías y otros portales de transparencia económica, diseñados para facilitar el control y seguimiento de proyectos financiados con recursos públicos, enfrentan retos técnicos y operativos que limitan su efectividad. Entre los desafíos identificados, se encuentra la falta de compatibilidad entre sistemas, la ausencia de indicadores claros y accesibles, y una limitada capacitación de los funcionarios responsables de la gestión de información, lo que dificulta evaluar el impacto real de las iniciativas en curso (Castillo 2019). Finalmente, Torres Manrique (2013) subraya que la "cultura del secreto" dentro de las administraciones públicas representa un obstáculo adicional, ya

que muchas veces los funcionarios no comparten información crucial por temor a sanciones o por desconocimiento, lo que reduce la capacidad de las instituciones para realizar un seguimiento transparente y efectivo.

La gerencia pública añade una capa importante a esta discusión, por la influencia ejercida por las dinámicas de la globalización, lo que ha generado una creciente demanda por resultados y eficiencia. Guerrero (2003), enfatiza que la gerencia pública debe centrarse en la creación de valor, destacando al ciudadano como eje central y promoviendo una gestión austera y productiva del gasto público. En el mismo sentido, Tafani y Tafani (2010, 24), resaltan que la gerencia pública "se caracteriza por una cultura de valores basados en la eficiencia, eficacia y economía", destacando la importancia de desarrollar una "cultura gerencial en torno a los resultados públicos", que permita alinear los recursos y esfuerzos hacia la obtención de impactos significativos. Además, los autores señalan que este enfoque debe complementarse con sistemas de rendición de cuentas sólidos, evitando así riesgos de discrecionalidad que puedan socavar la legitimidad de las instituciones públicas.

En regiones como Nariño, garantizar la eficiencia en la gestión pública local requiere superar limitaciones técnicas y establecer mecanismos de evaluación que permitan medir y ajustar el desempeño. Según Valencia (2022), una gestión pública eficiente debe centrarse en el uso adecuado de los recursos disponibles, pero también en generar confianza ciudadana mediante una mayor transparencia en la administración de proyectos. Este enfoque es particularmente relevante en el manejo de regalías, donde la falta de controles efectivos y la corrupción han generado importantes pérdidas económicas y sociales.

Finalmente, la eficiencia en la gestión pública local no puede considerarse un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar el desarrollo territorial y fortalecer la legitimidad de las instituciones públicas. Esto implica abordar las deficiencias estructurales que afectan a los gobiernos locales en Nariño, desde la falta de capacidades técnicas hasta la ausencia de mecanismos sólidos de rendición de cuentas. Mediante la adopción de prácticas eficientes y transparentes será posible transformar los recursos disponibles en resultados concretos que mejoren la calidad de vida de la población.

1.2. Planeación estratégica y gestión de proyectos de desarrollo

Los proyectos en entidades públicas se convierten en el vehículo principal para cumplir con los objetivos estratégicos y misionales de las organizaciones, al mismo tiempo que orientan acciones hacia el desarrollo de los territorios. Según Mondelo y Sanchez (2019, 11), los proyectos en el ámbito del desarrollo buscan alcanzar resultados específicos que impulsen el progreso socioeconómico de una nación o región. Estos se fundamentan en premisas socioeconómicas que siguen una lógica de cambio gradual, donde los resultados a largo plazo son posibles mediante la consecución de logros intermedios. Para alinearse con esta lógica, los proyectos deben generar avances que conduzcan hacia la sostenibilidad en sus resultados finales.

En este contexto, el Banco Interamericano de Desarrollo BID (2018) destaca que los proyectos de desarrollo no solo se diseñan para obtener resultados económicos, sino que priorizan un retorno social significativo, respondiendo a las necesidades y expectativas de una amplia variedad de interesados. Este enfoque enfatiza la importancia de establecer mecanismos de gobernanza que permitan la participación activa de las partes interesadas, asegurando un alineamiento estratégico con las prioridades locales. En concordancia con lo anterior, podemos decir que la gestión de proyectos de desarrollo introduce los principios de la planificación estratégica y la gestión orientada a resultados como componentes esenciales para garantizar que los proyectos no solo cumplan con sus metas en términos de alcance, tiempo y presupuesto, sino también que generen un impacto.

Según Alencastro et al (2021), la planificación estratégica, fue inicialmente concebida en el ámbito privado y aplicada a empresas para mejorar su competitividad en el mercado. Posteriormente, esta herramienta evolucionó para integrarse en la gestión pública, especialmente en el desarrollo territorial, donde su implementación ha demostrado ser crucial. Este tipo de planificación permite vincular el nivel estratégico, que define objetivos generales y prioridades, con el nivel operativo, encargado de ejecutar acciones específicas. En esta misma línea, se define la planificación estratégica como

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (CEPAL 2009, 5)

Este proceso integra elementos como la misión, la visión y los objetivos estratégicos, permitiendo articular prioridades gubernamentales con recursos disponibles y establecer indicadores de desempeño que faciliten el monitoreo y la evaluación de resultados. La planificación estratégica trasciende la dimensión operativa al enfocarse en el mediano y largo plazo, alineando las metas institucionales con las necesidades de los usuarios finales y los objetivos de las políticas públicas. Este enfoque responde a las exigencias de una gestión orientada a resultados, la cual busca maximizar la creación de valor público a través de decisiones fundamentadas en análisis situacionales y proyecciones estratégicas que anticipen y mitiguen posibles riesgos (CEPAL 2009). Asimismo, podemos considerar entonces la planificación estratégica como un componente técnico y un eje transversal que articula recursos, objetivos y actores hacia un desarrollo.

Por otro lado, la gestión de proyectos de desarrollo se encarga de operacionalizar las estrategias definidas en la planificación, asegurando que los recursos asignados se utilicen de manera eficiente y que los objetivos planteados se conviertan en resultados concretos. Según el BID (2019), la gestión de proyectos debe estar respaldada por herramientas de monitoreo y evaluación que permitan identificar desviaciones y ajustar estrategias en tiempo real. No obstante, en Nariño, esta fase también enfrenta limitaciones significativas.

En línea con este análisis, Carhuapoma (2020) enfatiza la importancia de procesos eficientes en la gestión de proyectos, destacando que una adecuada planificación, ejecución, monitoreo y control son esenciales para abordar problemas estructurales. Su investigación muestra cómo las deficiencias en la preparación profesional y las limitaciones en la ejecución afectan directamente la capacidad de los proyectos para generar desarrollo sostenible, resaltando la necesidad de un enfoque más coordinado que integre leyes de desarrollo local con políticas públicas específicas.

De igual manera, estudios como los de Rosales (2018) señalan la baja capacidad institucional como uno de los principales obstáculos para la formulación y evaluación eficiente de proyectos de inversión pública; la ausencia de una "cultura de proyectos", junto con el desconocimiento o la aplicación incorrecta de guías metodológicas, contribuye a una gestión ineficiente. Esta deficiencia es especialmente evidente en la fase de ejecución donde las debilidades institucionales resultan en retrasos, sobrecostos y desgaste organizacional. Estas fallas, combinadas con la falta de procedimientos estandarizados para la evaluación ex-ante y ex-post,

limitan la capacidad de medir impactos y generar aprendizajes, afectando directamente la eficiencia y el éxito de los proyectos.

Desde una perspectiva específica, Castilla (2021) examina el funcionamiento del SGR en Colombia, destacando cómo la organización de los recursos en fondos específicos, como el fondo de ciencia, tecnología e innovación, tiene el potencial de impulsar el desarrollo regional. Sin embargo, advierte que las limitaciones administrativas y los problemas en la formulación y evaluación de proyectos reducen significativamente el impacto esperado de estos recursos. Estas observaciones refuerzan la importancia de una planificación estratégica sólida y de mecanismos efectivos de control y evaluación que permitan corregir desviaciones y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De este modo, se logra entender que las herramientas tradicionales de gestión de proyectos presentan limitaciones significativas frente a los desafíos complejos y cambiantes del desarrollo territorial. Serrano (2022) propone un enfoque sistémico que responde a estas limitaciones, argumentando que la gestión basada en modelos lineales es insuficiente para abordar la incertidumbre y la interconexión de factores en los proyectos públicos. En contraste, el enfoque sistémico enfatiza las relaciones entre los diferentes componentes del proyecto y fomenta una gestión integrada que puede adaptarse dinámicamente a los cambios. Este modelo también mejora la capacidad de los gestores para anticipar desafíos y formular soluciones coherentes, aumentando así la sostenibilidad de las intervenciones. Además, el autor destaca que este enfoque permite considerar los efectos a largo plazo de las decisiones y promueve la creación de valor para el proyecto y el entorno en el que se desarrolla. Esto es particularmente relevante en proyectos de desarrollo donde los impactos sociales y ambientales son tan importantes como los resultados económicos (Serrano 2022).

La planificación estratégica y la gestión de proyectos de desarrollo han evolucionado significativamente mediante la incorporación de metodologías estructuradas que aseguran una mayor eficiencia en la ejecución de proyectos. Según MIDEPLAN (2021), el diseño de herramientas como el plan de gestión del proyecto y la estructura desglosada de trabajo permiten la integración de todas las fases del ciclo de vida de los proyectos, desde la preinversión hasta su operación. Estas herramientas se destacan por facilitar la identificación de objetivos específicos, la asignación de responsabilidades y la estimación de tiempos y costos a través de instrumentos

como el diagrama de Gantt y la ruta crítica. Asimismo, la guía enfatiza la importancia de una adecuada gestión de involucrados, proponiendo estrategias diferenciadas para maximizar impactos positivos y mitigar riesgos. Este enfoque responde a la necesidad de articular prácticas internacionales como el PM4R y las directrices del PMI con las particularidades de los proyectos de inversión pública, asegurando así su pertinencia y sostenibilidad en contextos específicos (MIDEPLAN 2021).

1.3. Gobernanza, articulación y desarrollo territorial

La gobernanza emerge como un concepto clave que redefine las relaciones entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil, adaptándose a las complejidades de un mundo globalizado donde el carácter del gobierno tradicional ha disminuido. Sili (2018) argumenta que la gobernanza territorial enfrenta una crisis debido a su enfoque centrado en la acción pública, ignorando en gran medida las dinámicas territoriales emergentes lideradas por actores privados y colectivos. En este sentido, Renate Mayntz (1994) señala que las políticas públicas han dejado de depender exclusivamente de una autoridad central para convertirse en el resultado de la interacción entre organizaciones públicas y privadas (citado en Zurbriggen 2011). Esta perspectiva es ampliada por Rhodes (2007), quien enfatiza que la gobernanza contemporánea opera en múltiples niveles, involucrando no solo a gobiernos centrales y locales, sino también a sectores privados y voluntarios en la toma de decisiones estratégicas (citado en Zurbriggen 2011).

Kooiman (2003) complementa esta visión al destacar que la gobernanza moderna es una mezcla de esfuerzos colaborativos entre actores públicos y privados, adaptándose a demandas sociales cambiantes en un entorno diverso y dinámico (citado en Zurbriggen 2011). Por su parte, Aguilar (2011) enfatiza que la dirección de la sociedad ha trascendido la acción gubernamental, integrando actores económicos y sociales independientes en la implementación de políticas públicas. Estas teorías no solo redefinen la gestión pública en general, sino que ofrecen un marco conceptual robusto para entender cómo la gobernanza puede articular recursos, actores y capacidades para promover el desarrollo territorial.

El desarrollo territorial, según Andretich et al. (2019), se entiende como un proceso integrador orientado a mejorar el bienestar colectivo mediante la movilización de recursos endógenos, el fortalecimiento de las capacidades locales y la articulación efectiva entre actores públicos, privados y comunitarios. Este enfoque prioriza la dinamización de las economías locales, la

cohesión social y la sostenibilidad ambiental, promoviendo estrategias que consideren las particularidades de cada territorio. Los autores enfatizan que el desarrollo territorial no solo se limita a la ejecución de proyectos, sino que requiere una visión estratégica basada en la participación activa de los actores locales y en el fortalecimiento de las instituciones, lo cual es esencial para afrontar los desafíos globales desde una perspectiva territorial

El anterior enfoque se sustenta en principios de descentralización y participación, que permiten a los territorios responder de manera más efectiva a sus propias necesidades, al tiempo que se alinean con estrategias nacionales. Según Jorquera (2011), el desarrollo territorial depende de la capacidad de los actores locales para trabajar en red, fortaleciendo el capital social y promoviendo liderazgos compartidos. La gobernanza territorial responde a las demandas locales y las conecta con los niveles superiores de gobierno, generando sinergias que potencian los recursos disponibles y maximizan su impacto. Este modelo implica un flujo bidireccional en el que las decisiones locales informan las políticas públicas nacionales y viceversa, promoviendo una mayor cohesión y sostenibilidad.

La descentralización juega un papel fundamental en este contexto, al transferir competencias y recursos a los niveles departamentales para que lideren el desarrollo en sus territorios, como es el proceso de transferencia de regalías en el caso de Colombia. No obstante, como señala Serrano (2011), la descentralización efectiva requiere marcos normativos claros, recursos financieros suficientes y capacidades institucionales robustas. Fernández y Weason (2012) plantean que la gobernanza multinivel es clave para la descentralización y el desarrollo territorial, ya que facilita la coordinación entre niveles de gobierno, actores privados y sociedad civil para resolver asuntos públicos complejos. Este enfoque promueve un modelo participativo y democrático, disminuyendo la brecha entre la oferta pública y la demanda social, a través de la articulación de plataformas multiactor para la formulación y ejecución de políticas. Además, destacan que la descentralización debe ir acompañada de un traspaso efectivo de competencias y recursos, así como de un fortalecimiento institucional para garantizar su éxito.

Desde la perspectiva de los sistemas regionales de innovación, la gobernanza también desempeña un papel central en el desarrollo territorial. Según Navarrete (2015), los sistemas regionales de innovación se configuran como redes que integran actores públicos, privados y académicos para fomentar la innovación, la transferencia de conocimientos y la competitividad territorial. Estos

sistemas fortalecen las capacidades endógenas del territorio y generan cohesión social al fomentar la confianza y la cooperación entre los actores.

La importancia del capital social en la gobernanza territorial también es destacada por Jorquera (2011), quien señala que las relaciones basadas en confianza y reciprocidad son esenciales para articular iniciativas colectivas y garantizar su sostenibilidad. Este capital social, combinado con liderazgos estratégicos y estructuras flexibles de gobernanza, permite a los territorios responder a desafíos complejos como la desigualdad, la falta de infraestructura y la baja competitividad económica.

En definitiva, la gobernanza, entendida como un proceso de articulación y coordinación entre múltiples actores y niveles de gobierno, es fundamental para el desarrollo territorial. En contextos como el de Nariño, donde las desigualdades y la fragmentación institucional limitan el impacto de los proyectos financiados con el SGR, una gobernanza articuladora puede transformar las capacidades locales en motores de desarrollo territorial.

1.4. Protocolo metodológico

La presente investigación busca comprender los factores que explican la ineficiencia en la implementación de proyectos financiados con regalías en el departamento de Nariño. Este estudio se justifica por la necesidad de abordar los factores que limitan la eficiencia de estos recursos estratégicos desde un enfoque conceptual y basado en evidencia. Según Maletta (2009), la investigación aplicada debe orientarse a resolver problemas concretos, basándose en un enfoque metodológico claro que garantice replicabilidad y transparencia. Este marco orienta el presente estudio, el cual prioriza un diseño que permita tanto el análisis causal como el análisis de las condiciones que perpetúan la ineficiencia en la ejecución de estos proyectos.

La investigación adoptará un método mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para abordar las dimensiones del problema desde diferentes perspectivas. Este método se justifica por la necesidad de calcular indicadores de eficiencia a partir de datos cuantitativos, como costos, tiempos y logros reportados en la plataforma GESPROY, pero complementarlos con técnicas cualitativas que permitan comprender los factores subyacentes que explican esos indicadores.

El método de investigación es de tipo explicativo porque su propósito principal es comprender por qué ocurre el problema. Este método no se limita a medir indicadores de desempeño, sino que

busca establecer relaciones causales. De acuerdo Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la investigación explicativa es adecuada cuando se tiene como objetivo profundizar en el entendimiento de fenómenos complejos al analizar las relaciones causales que los constituyen.

En el caso de estudio, no se seleccionó una muestra, sino que se consideró la totalidad de los 299 proyectos financiados con recursos del SGR en el periodo de 2016-2023 con el propósito de realizar un análisis detallado y exhaustivo de la información disponible. Para los participantes de las encuestas, se seleccionaron funcionarios de la administración a nivel departamental que cuenten con experiencia en el manejo de proyectos de regalías y que actualmente trabajen en alguna de las áreas o etapas del proceso, asegurando una diversidad y representación de distintas perspectivas sobre los factores de ineficiencia.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se emplearon tres técnicas principales que reflejan la naturaleza mixta del método: revisión documental, encuestas y análisis estadístico. Estas técnicas se seleccionaron por su capacidad para abordar el fenómeno estudiado desde perspectivas tanto cuantitativas como cualitativas, garantizando un análisis integral de los datos. Para su implementación, se emplearán herramientas específicas que complementan y fortalecen cada técnica, asegurando su pertinencia y efectividad.

La revisión documental, como técnica de recolección de datos secundarios, es fundamental para examinar registros existentes relacionados con la implementación y monitoreo de los proyectos investigados. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), esta técnica permite analizar información almacenada en fuentes primarias y secundarias, ofreciendo una base sólida para describir y comprender fenómenos complejos. En este caso, la plataforma GESPROY se utilizará como principal fuente de información documental, dado que contiene datos estructurados sobre la distribución de los recursos del SGR de forma temporal, sectorial y especial, además de tener información sobre el alcance, tiempo, costos y los procesos de monitoreo de los proyectos financiados con SGR. Además, se diseñarán matrices estructuradas para organizar y sistematizar la información extraída de GESPROY.

Se aplicaron encuestas a los funcionarios de la administración departamental como herramienta principal para la recolección de datos primarios, con el objetivo de obtener información directa de los actores involucrados en la implementación y monitoreo de los proyectos. Hernández, Fernández y Baptista (2006), subrayan que las encuestas son idóneas para captar percepciones,

experiencias y prácticas relacionadas con procesos específicos, ya que ofrecen datos estructurados y sistematizables. Para su implementación, se utilizó cuestionarios realizados en herramientas digitales como google forms, que permiten diseñar y administrar cuestionarios de manera eficiente. Posteriormente, los datos recolectados fueron procesados mediante el programa maxqda para obtener un análisis de redes sociales y los factores explicativos del problema estudiado, asegurando un análisis riguroso y complementario al de las fuentes documentales.

Las encuestas se aplicaron a los actores clave involucrados en la implementación de los proyectos. Estas encuestas combinan preguntas cerradas, diseñadas para recopilar datos cuantitativos, y preguntas abiertas, que permitirán explorar percepciones y factores subyacentes de los niveles de eficiencia. Maletta (2009) destaca que este tipo de instrumento es especialmente valioso en investigaciones mixtas, ya que combina medición estructurada con un análisis contextual. Las preguntas cerradas incluirán escalas de calificación para evaluar la percepción de eficiencia en aspectos como la planificación, ejecución y supervisión de los proyectos. Las preguntas abiertas buscaron identificar barreras percibidas y factores administrativos, técnicos y operativos.

Por último, El análisis estadístico se incorpora como una técnica clave para sintetizar y analizar los datos cuantitativos provenientes de los registros documentales y encuestas. Este enfoque permitió identificar patrones y establecer relaciones entre las variables estudiadas, lo cual resulta esencial para abordar los objetivos planteados. Para este propósito, se emplearon herramientas de software de análisis de datos como SPSS y Excel, las cuales facilitaron la realización de análisis descriptivos, así como la generación de gráficos y tablas para la visualización de resultados.

Capítulo 2. Desarrollo y Análisis de Resultados

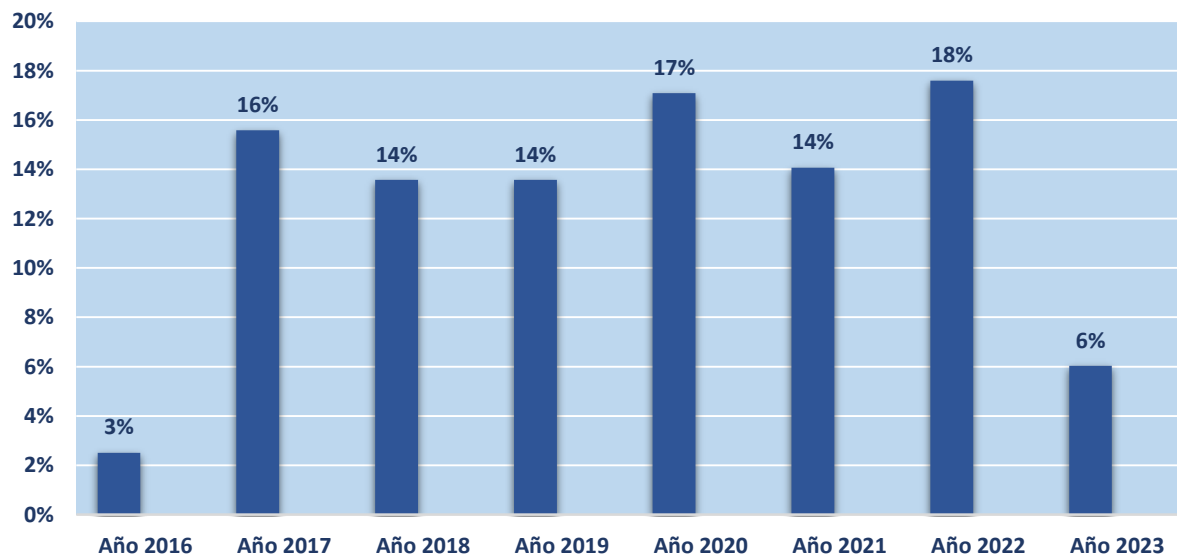
En este capítulo se exponen los hallazgos iniciales de la investigación, los cuales han sido obtenidos siguiendo el protocolo metodológico previamente definido. Este apartado tiene como propósito principal dar cuenta de los avances logrados en relación con los objetivos específicos planteados en la etapa de diseño de la investigación.

2.1. Análisis de la distribución espacial, sectorial y temporal de la inversión de los proyectos financiados por el Sistema General de Regalías en el periodo 2016-2023

2.1.1. Análisis temporal

Entre el periodo de análisis comprendido entre los años 2016 y 2023, se identificó un total de 199 proyectos fueron financiados con recursos provenientes del SGR. Se identificó una distribución desigual a lo largo del periodo estudiado, marcado por las dinámicas propias de las dos administraciones departamentales comprendidas en este intervalo. Este comportamiento está directamente relacionado con los ciclos políticos y administrativos, evidenciando patrones característicos en la implementación de proyectos según el momento dentro de cada administración.

Gráfico 2.1. Distribución temporal de la inversión con recursos del SGR



Elaborado por la autora a partir de datos de La Gobernación de Nariño (2023).

Como se evidencia en la gráfica 1, en el primer año de cada administración (2016 y 2020), se registra una ejecución limitada de proyectos, con apenas 3% y 17% del total respectivamente. Esto puede atribuirse a las dificultades asociadas al inicio de un período administrativo, como la formulación del plan de desarrollo, la reorganización institucional y la adaptación a las nuevas políticas y estrategias. Estos procesos iniciales suelen retrasar la puesta en marcha de los proyectos, lo que explica el bajo porcentaje observado en estos años.

Los años intermedios de cada administración (2017-2018 y 2021-2022) muestran un incremento significativo en la ejecución de proyectos, reflejando mayor estabilidad administrativa y operativa. Durante este período, las estrategias y equipos de trabajo están consolidados, lo que facilita la gestión de los recursos y la implementación de los proyectos priorizados en el plan de desarrollo. En particular, los años 2017 y 2022 destacan como los más productivos, con 31 proyectos (16%) y 35 proyectos (18%) respectivamente, lo que sugiere que estos momentos son los de mayor asignación, en el caso del año 2022 se generó debido a una iniciativa nacional y departamental por reactivar la economía y diferentes sectores tras la emergencia sanitaria de Covid-19.

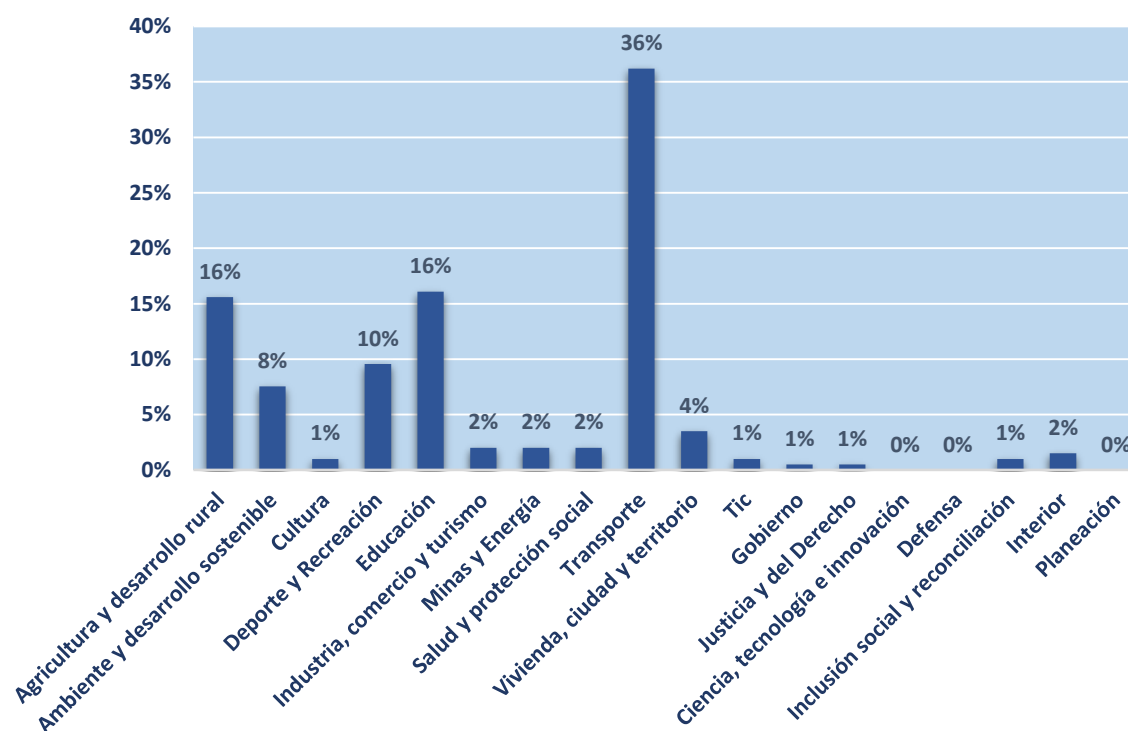
Sin embargo, en los últimos años de cada administración (2019 y 2023), se observa una caída en la cantidad de proyectos financiados, con 14% y 6% respectivamente. Este descenso puede explicarse por la transición de liderazgo, que introduce incertidumbre y limita la capacidad de iniciar nuevos proyectos. Además, en esta etapa, los esfuerzos suelen centrarse en la finalización de los proyectos en curso, lo que deja poco margen para nuevas iniciativas. Esta tendencia al cierre del ciclo administrativo limita el impacto sostenido de las inversiones en el territorio.

Analíticamente, este comportamiento desigual resalta la influencia de los ciclos políticos y administrativos en la eficiencia de la gestión de los recursos de regalías. Mientras que los años intermedios reflejan el potencial máximo de ejecución, los años iniciales y finales presentan desafíos importantes que podrían ser abordados mediante estrategias de transición más efectivas y una planeación más ajustada.

2.1.2. Análisis sectorial

Este análisis permite evidenciar la distribución de los recursos asignados en los diferentes sectores, marcando patrones que reflejan las prioridades estratégicas y las dinámicas propias de cada administración.

Gráfico 2.2. Distribución sectorial de la inversión con recursos del SGR, 2023



Elaborado por la autora a partir de datos de La Gobernación de Nariño (2023).

La información presentada en la gráfica 2 refleja la distribución de recursos en 17 sectores estratégicos, evidenciando una priorización clara hacia ciertos sectores y una notable ausencia en otros. En total, se han asignado 199 proyectos, de los cuales el área de transporte concentra el mayor porcentaje (36%), equivalente a 72 asignaciones. este enfoque sugiere una estrategia marcada por la necesidad de fortalecer la infraestructura vial, la movilidad y la logística, aspectos que suelen tener un impacto transversal en el desarrollo económico y social. Sin embargo, esta alta concentración plantea interrogantes sobre la equidad en la distribución y el posible descuido de otros sectores igualmente relevantes.

Agricultura y desarrollo rural, junto con educación, comparten el segundo lugar en términos de importancia, con un 16% cada una. Este dato subraya el reconocimiento de estas áreas como pilares fundamentales para el desarrollo territorial. La inversión en agricultura, por ejemplo, es clave en regiones rurales, mientras que la educación resulta esencial para fortalecer el capital humano y garantizar un desarrollo sostenible a largo plazo. De manera complementaria, áreas como ambiente y desarrollo sostenible (8%) y deporte y recreación (10%) muestran una atención intermedia, probablemente en busca de objetivos relacionados con la sostenibilidad ambiental y el bienestar social.

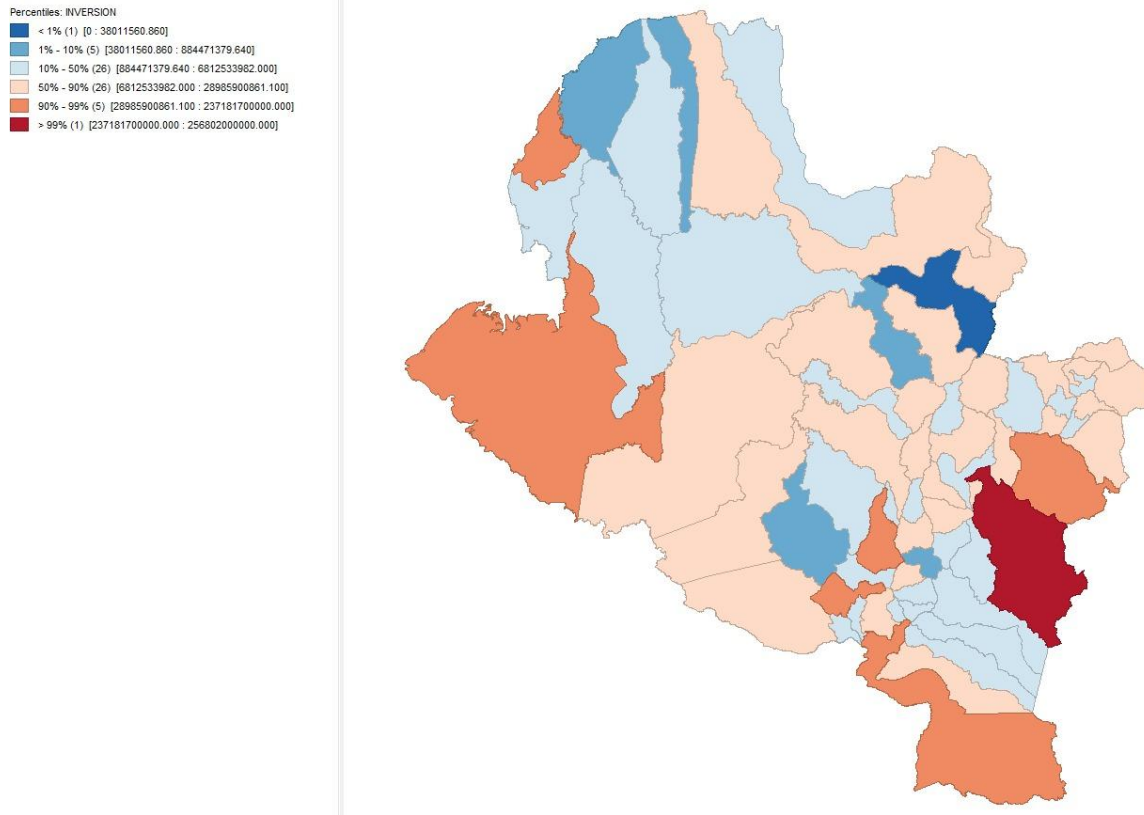
Sin embargo, el panorama cambia significativamente al analizar las áreas con menor participación. Sectores como cultura, TIC, inclusión social y reconciliación, gobierno, y justicia y del derecho, cada uno con apenas un 1%, sugieren una atención limitada a aspectos sociales y tecnológicos. Esto puede derivar en un desarrollo desequilibrado, dado que estas áreas suelen ser fundamentales para garantizar cohesión social, innovación y eficiencia administrativa. Más alarmante aún es la ausencia total de recursos en ciencia, tecnología e innovación, defensa y planeación, lo que evidencia un vacío estratégico en áreas que son claves para la innovación, la seguridad y la planificación integral del desarrollo.

Desde un análisis más amplio, se observa que la concentración de recursos en transporte, aunque comprensible, podría limitar el impacto en otras áreas con un efecto más diversificado. Por ejemplo, invertir más en ciencia y tecnología tendría repercusiones positivas en múltiples sectores, potenciando la innovación y la competitividad. De manera similar, la falta de asignaciones en planeación puede generar problemas en la articulación y sostenibilidad de los proyectos implementados.

2.1.3. Análisis espacial

La distribución de los recursos del SGR en el departamento de Nariño ha puesto en evidencia marcadas desigualdades territoriales que responden a factores institucionales, socioeconómicos y de capacidad técnica de los entes territoriales. El análisis espacial de la inversión revela una notable concentración de los fondos en municipios con mayor desarrollo institucional y mejores indicadores de bienestar, mientras que las subregiones con mayores necesidades estructurales han recibido una menor proporción de los recursos, perpetuando así las brechas de desarrollo y la exclusión territorial.

Mapa 2.1. Distribución espacial de la inversión con recursos del SGR



Elaborado por la autora a partir de datos de La Gobernación de Nariño (2023).

Como se evidencia en el mapa 1, el municipio de Pasto se ubica en el percentil superior de inversión (>99%), siendo el principal receptor de los recursos del SGR en el departamento. Esta alta asignación puede atribuirse a su rol como capital departamental, lo que le otorga ventajas en términos de planificación, formulación de proyectos y acceso a redes de financiamiento. Detrás de Pasto, se identifican al percentil (90%-99%) municipios como Ipiales, Túquerres, Tumaco y Sandoná, los cuales han recibido montos significativos de inversión gracias a su mayor capacidad institucional y técnica. Estos municipios cuentan con equipos administrativos más robustos, infraestructura adecuada para la gestión de proyectos y una conexión más eficiente con entidades gubernamentales y de cooperación. Este patrón de distribución indica que la asignación de recursos no solo está influenciada por la necesidad socioeconómica, sino también por la capacidad operativa de cada entidad territorial.

En el extremo inferior de la distribución se encuentra el municipio de El Rosario, el único territorio del departamento que no registra ninguna inversión proveniente del SGR en el periodo

estudiado. Su ubicación en el percentil <1% evidencia una exclusión total de la asignación de recursos, lo que podría estar asociado a limitaciones institucionales, ausencia de proyectos presentados o dificultades en la gestión y estructuración de iniciativas financiadas dentro del marco de la SGR. Esta situación plantea serios interrogantes sobre las barreras que han impedido su acceso a estos fondos, ya que la falta de inversión en proyectos estratégicos puede profundizar las brechas de desarrollo y acceso a servicios básicos en este territorio.

Siguiendo en la escalada de menor inversión, en el percentil 1%-10% se ubican cinco municipios, entre los cuales destacan Mosquera y La Tola, ubicados en la costa pacífica, y Cumbitara, en la cordillera nariñense. Estos territorios se caracterizan por altos niveles de necesidades básicas insatisfechas (NBI), lo que refleja limitaciones en el acceso a infraestructura, servicios sociales y económicos, además de una baja capacidad institucional para la formulación y ejecución de proyectos de inversión pública. La escasa asignación de recursos en estos municipios podría estar vinculada a dificultades en la gestión territorial, ausencia de asistencia técnica y una priorización limitada de estos sectores en la planificación estratégica del SGR.

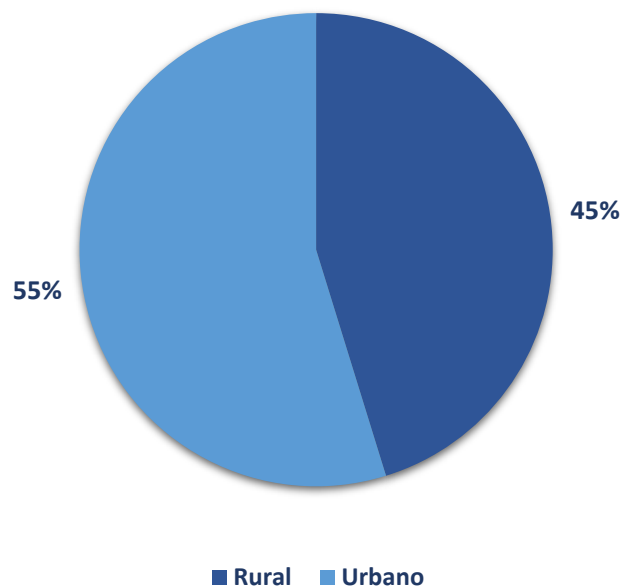
En los rangos intermedios de la distribución, los percentiles 10%-50% agrupan 26 municipios, que han recibido montos de inversión moderados, pero sin alcanzar niveles de concentración significativos. Estos municipios representan una fracción considerable del departamento y, si bien han logrado captar recursos del SGR, la magnitud de la inversión aún es limitada en comparación con los municipios que se encuentran en los rangos superiores. La presencia de estos territorios en los rangos intermedios sugiere que, aunque cuentan con cierta capacidad de formulación de proyectos, todavía enfrentan desafíos en términos de acceso a financiamiento para la ejecución de iniciativas de mayor magnitud.

Por su parte, en el percentil 50%-90% también se encuentran 26 municipios, lo que refleja una tendencia creciente en la asignación de recursos. A diferencia del grupo anterior, estos municipios exhiben una mayor capacidad administrativa e institucional para gestionar proyectos financiados con la SGR, lo que les ha permitido acceder a montos más elevados. Sin embargo, a pesar de que han logrado captar una proporción mayor de recursos, la brecha con los municipios que concentran la inversión sigue siendo considerable.

El análisis espacial demuestra que los recursos no responden estrictamente a criterios de equidad territorial y necesidades de la población, sino que está condicionado por la capacidad técnica y

administrativa de cada municipio y también a las condiciones sociales ya que en algunos casos los conflictos de orden público limitan la inversión. Los territorios con equipos especializados en la formulación de proyectos han conseguido mayores montos de inversión, mientras que aquellos con menor desarrollo institucional han quedado rezagados. Este fenómeno resalta la necesidad de revisar los mecanismos de distribución de recursos, implementando estrategias que permitan fortalecer la capacidad administrativa de los municipios con menor inversión. De lo contrario, la concentración de recursos en los mismos territorios perpetuará la brecha entre las regiones más y menos favorecidas

Gráfico 2.3. Distribución de la inversión del SGR en zonas rurales y urbanas



Elaborado por la autora a partir de datos de La Gobernación de Nariño (2023).

La grafica no 3, permite identificar la distribución entre zonas rurales y urbanas. Según los resultados obtenidos, el 55% de la inversión se ha dirigido a proyectos en zonas rurales, mientras que el 45% ha sido destinado a áreas urbanas. Esta tendencia sugiere un enfoque de inversión con una ligera priorización hacia los territorios rurales, lo cual es relevante en un departamento con una fuerte vocación agropecuaria y donde aún hay mayor presencia de la población en la zona rural siendo el 56%.

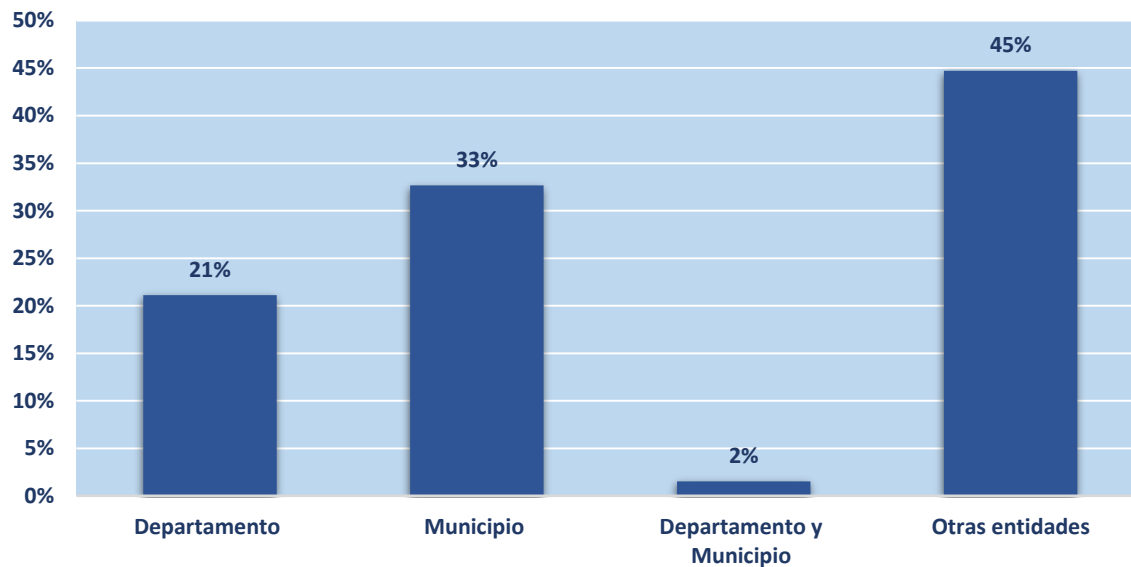
La mayor proporción de recursos en zonas rurales puede estar asociada a la ejecución de proyectos de infraestructura vial, mejoramiento de servicios básicos y desarrollo productivo, con el fin de reducir brechas territoriales y mejorar la conectividad y calidad de vida de la población. Sin embargo, a pesar de esta tendencia, la persistencia de altos índices de necesidades básicas insatisfechas (NBI) en las zonas rurales sugiere que la inversión aún es insuficiente para cerrar las brechas de acceso a servicios básicos y sociales esenciales.

Si bien los resultados reflejan una mayor destinación de inversión hacia las zonas rurales, es necesario evaluar el impacto real de estos recursos en la reducción de desigualdades territoriales, así como fortalecer los mecanismos de planeación y ejecución en los municipios con mayores limitaciones estructurales. La equidad en la distribución de la inversión debe garantizar que tanto las zonas rurales como urbanas se beneficien de manera equilibrada, promoviendo un desarrollo territorial integral y sostenible en el departamento de Nariño.

2.2. Análisis del alcance, tiempo y costo en la implementación de proyectos financiados con SGR

La implementación de proyectos financiados con recursos del SGR enfrenta diversos desafíos relacionados con la gestión del alcance, el cumplimiento de los plazos y la optimización de los costos. Esta sección presenta un análisis de estos factores en la fase de ejecución de los proyectos, tomando como fuente de información los reportes oficiales de la plataforma GESPROY del DNP. Además, de los hallazgos obtenidos a partir del análisis documental serán contrastados con las percepciones y experiencias de los funcionarios involucrados en la gestión y ejecución de estos proyectos, recopiladas a través de encuestas. Este método mixto permitirá identificar no solo los datos cuantitativos sobre desempeño y cumplimiento, sino también las barreras operativas, administrativas y estructurales que afectan la eficiencia de la implementación de los proyectos en el departamento de Nariño.

Gráfico 2.4. Entidades ejecutoras de los proyectos financiados con SGR



Elaborado por la autora a partir de datos de La Gobernación de Nariño (2023).

Para entender la implementación, es importante identificar en primera instancia las entidades encargadas de ejecutar dichos proyectos. Como se puede apreciar en la gráfica 4, hay una distribución diferenciada entre los distintos niveles de gobierno y otras instituciones. Los datos evidencian que los municipios asumen un papel preponderante en la implementación de estos proyectos, con un 33% del total, lo que sugiere que la gestión de los recursos de regalías recae, en gran medida, en las administraciones locales.

En contraste, las gobernaciones departamentales ejecutan el 21% de los proyectos, lo que indica una menor participación en relación con los municipios. Asimismo, se observa una escasa coordinación entre niveles de gobierno, dado que la ejecución conjunta entre departamentos y municipios representa únicamente el 2%. Este bajo porcentaje puede estar asociado a la falta de articulación interinstitucional y a posibles dificultades en la estructuración de proyectos de gestión compartida.

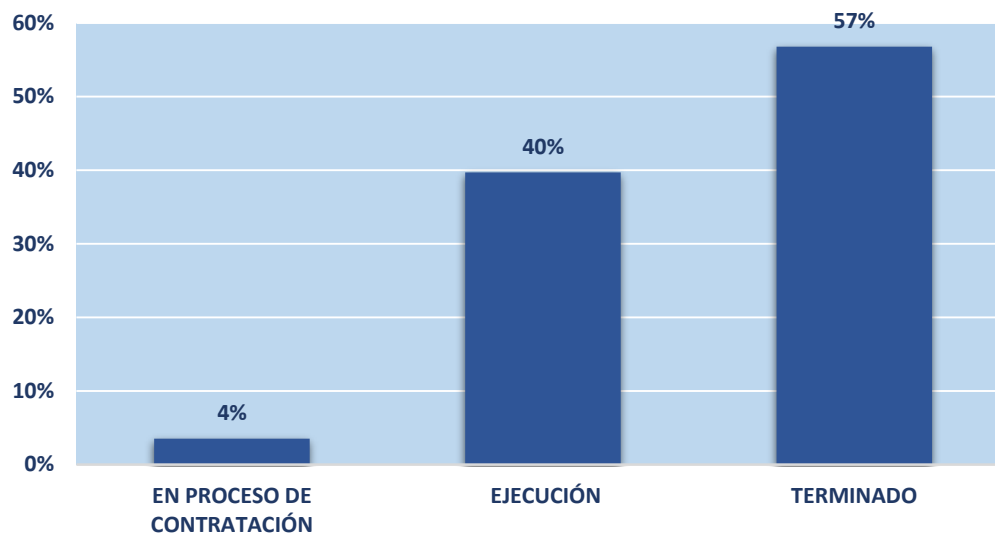
Por otro lado, destaca el hecho de que el 45% de los proyectos sean ejecutados por entidades distintas a las administraciones municipales y departamentales, categoría que engloba universidades, entidades descentralizadas y otros actores con capacidad técnica y administrativa para gestionar estos recursos. Esta tendencia sugiere que, en muchos casos, las administraciones

territoriales recurren a la delegación de funciones a terceros, lo cual podría estar motivado por limitaciones en la capacidad institucional o por estrategias de externalización para garantizar la ejecución efectiva de los proyectos.

2.2.1. Estado de los proyectos financiados con SGR

Es importante destacar que el presente análisis no considera los procesos internos específicos de cada proyecto, tales como las etapas detalladas de planificación, ejecución o posibles ajustes administrativos. En cambio, se enfoca exclusivamente en el estado general de los proyectos a 2023, dentro del periodo de estudio establecido. Este enfoque permite obtener una visión macro sobre la gestión y los avances alcanzados, centrando la atención en el estado final de los proyectos y su distribución en las diferentes fases del ciclo de vida, sin profundizar en las particularidades técnicas o administrativas que pudieron influir en su desarrollo. A continuación, se presenta el análisis correspondiente:

Gráfico 2.5. Estado de los proyectos financiados con recursos del SGR



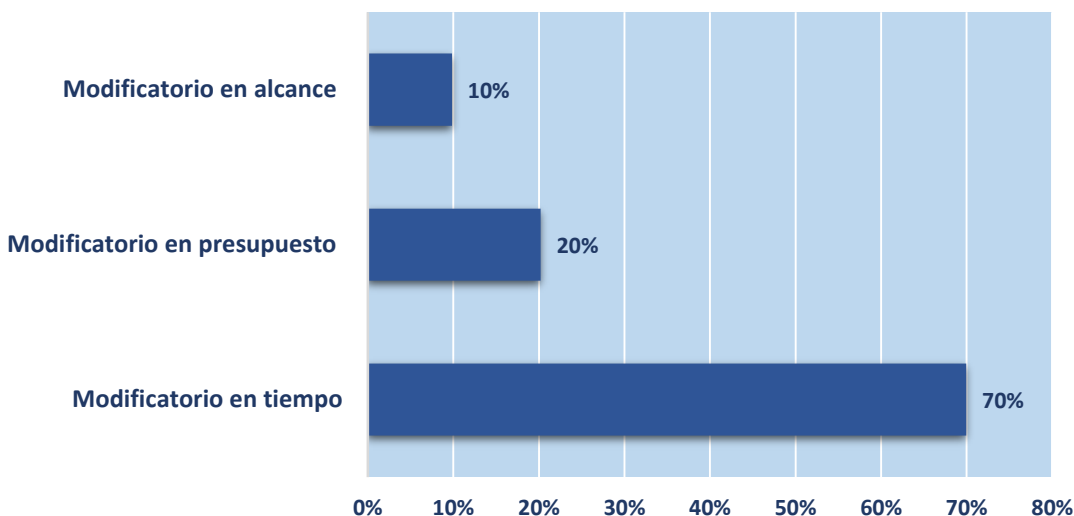
Elaborado por la autora a partir de datos de La Gobernación de Nariño (2023).

Como se observa en grafica 5, el estado de los proyectos financiados con recursos del SGR en el departamento de Nariño a 2023 presenta un panorama mayoritariamente positivo en términos de la distribución de los mismos entre las fases de contratación, ejecución y finalización. De los 199 proyectos considerados, un 57% (113 proyectos) se encuentran terminados, lo que indica que una parte importante de los recursos asignados ha alcanzado su objetivo final, sin embargo, se logró

identificar que más del 90% de estos no han tenido un cierre formal debido a problemas contractuales y falta de información por parte de los ejecutores para liquidar totalmente el proyecto, exponiendo un grave problema en la implementación de recursos financiados con SGR.

El 40% de los proyectos (79) está en ejecución, lo que muestra que una proporción significativa de recursos continúa activa, avanzando hacia la consolidación de los objetivos planteados. Este porcentaje evidencia una dinámica constante de inversión y desarrollo en el territorio, asegurando que el impacto de los recursos no solo esté presente en el pasado, sino que se proyecte hacia el futuro. No obstante, esta fase también plantea desafíos, ya que requiere de un seguimiento riguroso para garantizar que los proyectos en curso se completen dentro de los plazos previstos y con la calidad esperada. Por otro lado, solo un 4% de los proyectos (7) permanece en proceso de contratación, es crucial que estos proyectos avancen rápidamente hacia la ejecución para evitar que los recursos destinados queden inmovilizados.

Gráfico 2.6. Modificatorios en los proyectos financiados con SGR



Elaborado por la autora a partir de datos de La Gobernación de Nariño (2023).

A partir del análisis de los reportes disponibles en la plataforma GESPROY, se logró identificar las modificaciones o ajustes realizados en los proyectos durante su fase de ejecución. En total, se registraron 183 modificaciones, evidenciando que la mayoría de los cambios se concentraron en la variable tiempo, representando el 70% de los casos. En segundo lugar, se encontraron

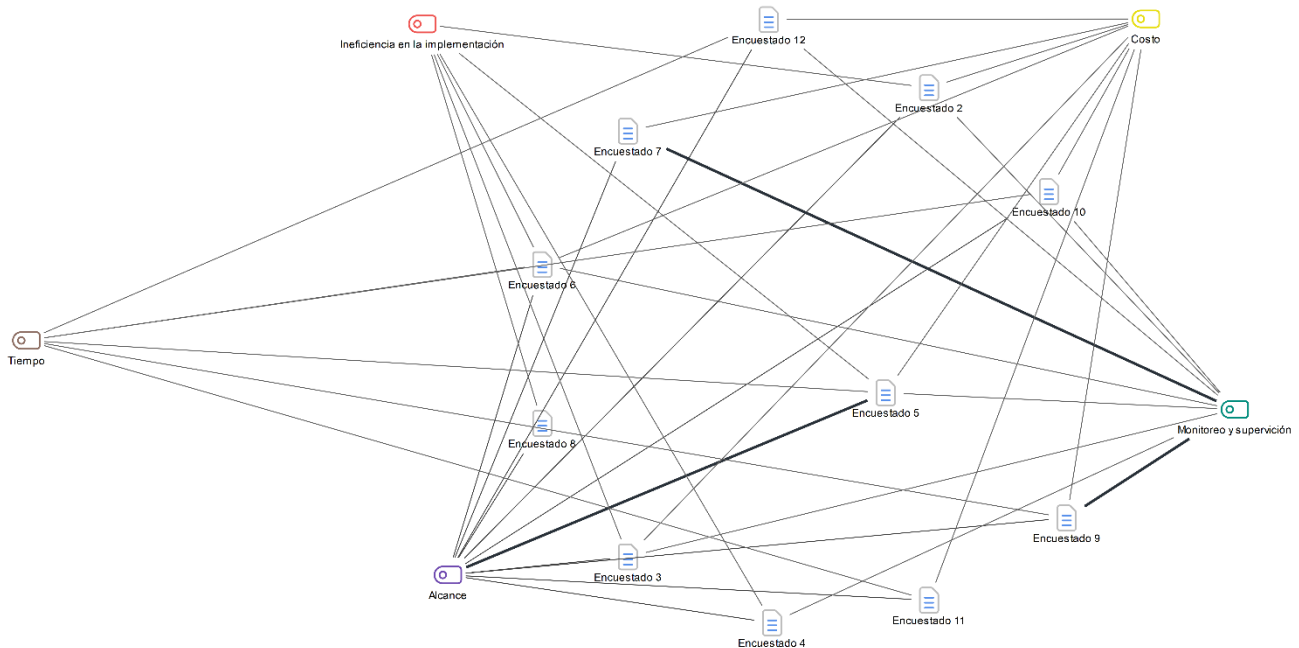
modificaciones relacionadas con incrementos presupuestales, los cuales correspondieron al 20% del total de ajustes. Finalmente, un 10% de las modificaciones estuvieron asociadas a cambios en el alcance o en los objetivos del proyecto, tal como se muestra en la gráfica 6.

En comparación con los resultados obtenidos en las encuestas, se evidencia una correlación directa entre las modificaciones en los proyectos y la percepción de los funcionarios de la oficina de regalías departamentales. En cuanto al alcance, el 42% de los encuestados afirmó que los cambios en esta variable ocurren "rara vez", mientras que un 25% los considera "a menudo" o "a veces". Estos resultados refuerzan la evidencia de que las modificaciones en el alcance no son frecuentes, lo que coincide con el 10% de modificaciones registradas en la plataforma GESPROY.

Por otro lado, en lo referente al tiempo de ejecución, las encuestas revelaron que el 58,3% de los encuestados considera que los cambios en los plazos son “bastante frecuentes”, mientras que un 33,3% los califica como “muy frecuentes”. De esta manera, más del 90% de los participantes percibe la existencia de ajustes en los cronogramas, lo que corrobora el hallazgo obtenido a través de GESPROY, donde el 70% de las modificaciones registradas corresponden a extensiones de tiempo.

En términos de ajustes presupuestales, los encuestados indicaron que los cambios en costos son "bastante comunes" en un 91,7% de los casos, lo que contrasta con el 20% de modificaciones reportadas en GESPROY. Aunque la proporción de modificaciones en presupuesto registrada en la plataforma no es tan elevada como la percibida por los encuestados, estos resultados sugieren que, si bien los ajustes en costos pueden no ser los más frecuentes en términos absolutos, su impacto es altamente significativo en la percepción de los funcionarios, lo que sugiere que la formulación inicial de los presupuestos presenta deficiencias importantes.

Gráfico 2.7. Red de factores que influyen en los niveles de eficiencia de los proyectos financiados con SGR



Elaborado por la autora.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de red y el procesamiento de las respuestas de los encuestados, permitió identificar diversas limitaciones en términos de alcance, tiempo y costo que han contribuido a los niveles de eficiencia en la ejecución de proyectos financiados por el SGR. A partir del cruce de los resultados obtenidos, se evidenció que la ejecución de estos proyectos está marcada por problemas estructurales en la formulación, planificación y supervisión, lo que ha derivado en retrasos, sobrecostos y modificaciones en su alcance.

Uno de los principales hallazgos es la falta de claridad en la formulación del alcance de los proyectos. La evidencia recolectada sugiere que las iniciativas financiadas con regalías presentan problemas desde su etapa inicial, caracterizados por estudios técnicos insuficientes, diagnósticos inadecuados y definiciones imprecisas de objetivos y metas. Esta situación ha generado una serie de modificaciones durante la fase de implementación, lo que ha afectado el cumplimiento de los cronogramas, y también ha alterado los costos planificados.

Las respuestas de los encuestados indican que una de las principales causas de estas deficiencias es la baja inversión en fases de preinversión, particularmente en estudios de diseño y viabilidad, lo que ha resultado en proyectos formulados sin el respaldo técnico necesario. Se identificó que, en múltiples casos, las metas de los proyectos no estaban alineadas con las necesidades reales de la población beneficiaria, debido a la ausencia de consultas previas con los actores clave. Asimismo, se encontró que los constantes cambios en los requisitos administrativos y normativos han generado incertidumbre en la ejecución, lo que ha llevado a ajustes que impactan tanto en el cronograma como en el presupuesto.

El tiempo de ejecución se identificó como la variable con mayor incidencia en los niveles de eficiencia de los proyectos financiados con regalías. A partir del análisis de las respuestas de los encuestados, se encontró que los retrasos están principalmente relacionados con factores como los procesos administrativos complejos, dificultades en la contratación, cambios en los requerimientos y baja capacidad de gestión por parte de las entidades ejecutoras.

Los resultados indican que las demoras en la aprobación y desembolso de recursos han sido una barrera recurrente en la implementación de los proyectos, generando incertidumbre en su ejecución y retrasos en el inicio de las actividades planificadas. Asimismo, se identificó que los procesos de contratación pública presentan tiempos prolongados debido a la existencia de múltiples requisitos administrativos, lo que ralentiza significativamente la ejecución. En varios casos, la falta de personal técnico capacitado en los municipios ha dificultado la formulación y ejecución de los proyectos, generando una dependencia de consultores externos y, en consecuencia, una fragmentación en la gestión de los mismos. El análisis de red revela que la relación entre tiempo y supervisión es significativa, lo que sugiere que la falta de mecanismos efectivos de monitoreo ha impedido la implementación de medidas correctivas oportunas ante los retrasos.

Los hallazgos también indican que los costos de los proyectos han sido afectados por múltiples factores, entre los que se destacan la subestimación presupuestaria en la formulación, ajustes en los diseños iniciales y fluctuaciones en los precios de los insumos. En particular, se encontró que la mayoría de los proyectos presentan deficiencias en la planeación financiera, lo que ha resultado en ajustes económicos inesperados durante la ejecución.

Los encuestados identificaron que uno de los principales problemas en este aspecto es que los presupuestos iniciales no incluyen provisiones adecuadas para imprevistos, lo que ha llevado a que cualquier modificación en los insumos, tiempos o requerimientos técnicos genere sobrecostos significativos. Asimismo, se evidenció que las cotizaciones utilizadas en la formulación de los proyectos no siempre corresponden con los valores reales al momento de su ejecución, lo que, sumado a los retrasos, ha incrementado los costos operativos y administrativos.

El análisis de red robustece que la variable costo está estrechamente relacionada con tiempo y alcance, lo que indica que los sobrecostos suelen ser consecuencia de retrasos en la ejecución y cambios en los productos esperados. Además, se observó que una supervisión financiera deficiente ha permitido que estos sobrecostos se materialicen sin que se implementen correctivos oportunos.

Uno de los factores transversales que agravan los niveles de eficiencia en la ejecución de los proyectos es la falta de mecanismos adecuados de monitoreo y supervisión. Se encontró que los sistemas de seguimiento presentan debilidades estructurales, lo que ha impedido la detección y corrección temprana de problemas en la ejecución. Los encuestados señalaron que existe una desarticulación entre los actores responsables del monitoreo, lo que ha resultado en la generación de reportes incompletos o desactualizados. Además, se identificó que el personal encargado de la supervisión no cuenta con la capacitación necesaria, lo que afecta la calidad de los informes de seguimiento y limita la capacidad de reacción ante desviaciones en la ejecución. Otro aspecto relevante es la baja frecuencia en las evaluaciones de avance, lo que impide la identificación temprana de retrasos y sobrecostos. Asimismo, se evidenció que la información recopilada para el monitoreo suele ser incompleta o inexacta, lo que genera dificultades para la toma de decisiones basada en datos reales.

El análisis de red ratifica que la variable monitoreo y supervisión está altamente conectada con todas las demás, lo que indica que una supervisión deficiente permite la persistencia de los problemas relacionados con la formulación, ejecución y costos de los proyectos. La falta de control adecuado no solo agrava los niveles de eficiencia, sino que también reduce la posibilidad de implementar mejoras estructurales en la gestión de los recursos de regalías.

Conclusiones y recomendaciones

El análisis de la implementación de proyectos financiados con SGR en Nariño permitió evidenciar que los niveles de eficiencia en su ejecución no solo responden a fallas administrativas específicas, sino a un problema estructural en la planificación del desarrollo territorial y la gestión de la inversión pública. Más allá de los retrasos y sobrecostos documentados, se identificó que la asignación y ejecución de los recursos del SGR no responde a una estrategia integral de desarrollo regional, sino que está condicionada por la capacidad administrativa de las entidades ejecutoras y por ciclos políticos que generan una gestión discontinua. En consecuencia, el problema no radica únicamente en la ejecución de los proyectos, sino en la falta de estrategias que aseguren que los recursos de regalías realmente contribuyan a reducir las desigualdades territoriales.

Uno de los factores más críticos identificados es la deficiente formulación debido a estudios previos y diagnósticos territoriales insuficientes. Se evidenció que muchos proyectos fueron diseñados sin una caracterización adecuada del contexto territorial, lo que ha resultado en intervenciones desarticuladas de las necesidades reales de las comunidades. La falta de estudios técnicos robustos ha derivado en una planificación errónea de los costos, tiempos y alcance de los proyectos, generando la necesidad de modificaciones constantes durante su ejecución. Esta situación no solo afecta la viabilidad de los proyectos, sino que también incrementa los sobrecostos y prolonga los tiempos de ejecución, afectando la efectividad de la inversión pública.

A nivel metodológico, el cruce de información entre la plataforma GESPROY y las percepciones de los funcionarios permitió validar hallazgos y comprender la problemática desde una perspectiva operativa. Sin embargo, se identificó que una de las principales limitaciones en la gestión de los proyectos es la falta de datos en tiempo real y exactos, además de la escasa articulación entre los actores involucrados. Esto sugiere la necesidad de mejorar los sistemas de información y fortalecer los espacios de gobernanza en la planificación y ejecución de los recursos del SGR.

Los mecanismos de supervisión y control han permitido identificar modificaciones en tiempo y presupuesto; sin embargo, han resultado insuficientes para prevenir y corregir las causas de la ineficiencia debido a la ausencia de un proceso de retroalimentación efectiva. El monitoreo ha funcionado principalmente como un mecanismo reactivo en lugar de una herramienta orientada a

la mejora continua en la gestión de los proyectos. En este sentido, más allá del fortalecimiento de la ejecución, es necesario replantear el diseño, la distribución y la gestión de la inversión en el territorio. Asimismo, se recomienda revisar el modelo de asignación de recursos del SGR, priorizando los territorios con mayores brechas estructurales y fortaleciendo la capacidad técnica de los municipios con menor ejecución. Además, resulta fundamental implementar estrategias que garanticen la sostenibilidad de los proyectos, alineándolos con planes de desarrollo a largo plazo y promoviendo esquemas de cofinanciación que reduzcan la dependencia exclusiva del SGR. Finalmente, se requiere la implementación de procesos de rendición de cuentas que permitan una retroalimentación efectiva, facilitando la identificación de áreas de mejora y la replicabilidad de buenas prácticas en la gestión de los proyectos financiados con SGR.

En cuanto a las líneas de investigación futuras, se recomienda profundizar en el impacto del SGR en la equidad territorial y su contribución real a la reducción de brechas socioeconómicas. También es pertinente evaluar los mecanismos de articulación interinstitucional y su incidencia en la eficiencia de la gestión de los proyectos financiados con regalías. Otro aspecto clave es la influencia de la normativa y los procesos administrativos en la ejecución de estos proyectos, con el fin de identificar obstáculos y oportunidades de mejora. Asimismo, resulta relevante analizar la eficiencia de los sistemas de monitoreo y control, explorando modelos innovadores que permitan un seguimiento más efectivo. Finalmente, se sugiere investigar el impacto de la sostenibilidad financiera de los proyectos del SGR, evaluando su capacidad para generar beneficios a largo plazo y reducir la dependencia de futuras asignaciones de recursos.

Referencias

- Aguilar Villanueva, Luis F. 2011. *La gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Alencastro Guerrero, Isabel Cristina, y Edison Enrique Muñoz Suárez. 2021. "Planificación estratégica para el desarrollo territorial." *Revista Científica Mundo Económico y Empresarial* 12 (3): 35–48. [https://doi.org/\[coloca-aquí-el-DOI-si-aplica\]](https://doi.org/[coloca-aquí-el-DOI-si-aplica]).
- Andretich, Gabriela, Davicino, Maria, Allassia, Maria, Peiretti, Diego, Aniboli, Natalia, Ordano, Cesar, Delbon, Samuel. et al. 2019. *Transitar el Territorio: Reflexiones desde el Proceso de Formación en Desarrollo Territorial*. Bilbao: Fundación Deusto. ISBN: 978-84-1325-044-1.
- Arnao Rondán, Raymundo. 2011. *La eficiencia en la gestión pública: El caso de la gestión de inversión pública local en el Perú*. Lima: Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Ayllón Yaya, Paola Lorena. 2022. "Gestión de transparencia y calidad en el acceso a la información pública en una Municipalidad Provincial de Lima, 2021". Tesis de Maestría en Gestión Pública. Universidad César Vallejo, Lima.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2018. *Guía práctica para la gestión por resultados de proyectos*. Washington, D.C.: BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2019. *PM4R Agile: Metodología de gestión ágil de proyectos de desarrollo*. Washington, D.C.: BID.
- Becerra Peña, Diana Lizette. 2017. "La eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: Una reflexión multidisciplinar." *Revista de Economía Crítica* 23 (1): 96–113.
- Carhuapoma Ramírez, Alcangel Domingo. 2020. Gestión de proyectos y desarrollo socioeconómico en el distrito de Huaura, 2018. Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Castilla Arias, Cristian Camilo. 2021. "La gestión del Sistema General de Regalías en Colombia: Una visión desde los fondos territoriales." *Revista de Gestión Pública y Desarrollo* 9 (1): 56–58.
- Castillo Restrepo, Liliana María. 2019. "Gobierno Abierto, un nuevo paradigma de gobernanza pública". Una descripción desde el caso colombiano.
- CEPAL. 2009. *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2024. "Acerca de Gestión Pública." <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- Criado, J. Ignacio. 2016. "Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto: Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública." *Revista de Estudios Políticos* 173: 245-275
- Guerrero, Omar. 2023. *Gerencia Pública en la Globalización*. Ciudad de México: Universidad Autónoma del Estado de México y Miguel Ángel Porrúa

- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. 2014. *Metodología de la investigación*. 4ª ed. México: McGraw-Hill
- Huaquisto Cáceres, Samuel. 2016. "Análisis de Eficiencia en Proyectos de Inversión Pública: Un Estudio de Caso en Proyectos Ejecutados por Administración Directa." *Revista de Investigación Altoandina* 18 (1): 61-68
- Jorquera Beas, Daniela. 2011. *Gobernanza para el Desarrollo Local*. Documento de Trabajo 6. Santiago, Chile: Rimisp, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Maletta, Héctor. 2009. *Metodología y técnica de la producción científica*. Lima: CEPES-Universidad del Pacífico.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica MIDEPLAN. 2021. *Guía metodológica para la ejecución de proyectos de inversión pública*. San José: MIDEPLAN.
- Rosales Posas, Ramón. 2018. "Procesos de desarrollo y la teoría de gestión de proyectos." *Revista de Administración Pública y Economía* 25 (2): 15–25.
- Rueda López, Nuria. 2011. *“La eficiencia y su importancia en el sector público”*. eXtoikos, n.º 1.
- Schröder, Peter. 2008. *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. Berlín: Springer.
- Sena Carhuamaca, Diego Abelardo. 2019. *Eficiencia Económica del Gasto de Inversión Pública Financiado con Recursos del Canon Minero en el Perú, 2004-2015*. Tesis para optar al título de Economista. Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima.
- Serrano Machado, Diego Francisco. 2022. "Enfoque sistémico en la gestión de proyectos de desarrollo: Un análisis multidimensional." *Revista de Estudios Territoriales* 14 (4): 1042–1046.
- Serrano, Claudia. 2011. *Gobernanza económica territorial en América Latina*. Santiago: CEPAL.
- Sili, Marcelo. 2018. *Gobernanza territorial: Problemáticas y desafíos de la planificación y la gestión territorial en el contexto de la globalización*. Lecce: Universidad del Salento.
- Solís Navarrete, Alejandro. 2015. "Experiencias de desarrollo territorial basadas en la articulación de sistemas regionales de innovación." *Revista de Innovación Territorial* 6 (2): 45-65.
- Tafani, Roberto, y María Luz Tafani. 2010. "Gestión y Gerencia Pública." *Revista de Salud Pública* XIV, no. 2: 15-31.
- Torres Manrique, Jorge Isaac. 2013. *Una mirada crítica a los derechos a la transparencia, acceso a la información pública y rendición de cuentas*. Derecho y Cambio Social.
- Valencia Maquera, Milton Wido. 2022. "Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica." *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 6 (6): 97–114.
- Zurbriggen, Cristina. 2011. "Gobernanza: una mirada desde América Latina". *Perfiles Latinoamericanos* 19 (38): 39-64.