

Aprobación de Proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) Gobernación de Casanare



“Propuesta para mejorar los tiempos de aprobación de Proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) Para Entidades Territoriales por Parte de la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare – Colombia.”

Sergio Armando Vargas Corredor

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

27 de diciembre de 2024

Aprobación de Proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) Gobernación de Casanare

“Propuesta para mejorar los tiempos de aprobación de Proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) Para Entidades Territoriales por Parte de la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare – Colombia.”

Sergio Armando Vargas Corredor

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

Asesor(a)

Sergio Andrés Zabala

Ph.D en Tecnología Educativa

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

27 de diciembre de 2024

Contenido

Resumen	5
Abstract	7
Introducción.....	8
1. Planteamiento Del Problema	10
1.1 Descripción del problema	12
1.2 La pregunta de investigación	15
1.3 Los objetivos de investigación.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificación de la investigación	16
2. MARCO DE REFERENCIA.....	18
2.1 Marco de Antecedentes	18
2.2 Marco Teórico	23
2.3 Marco Normativo.....	24
3. METODOLOGÍA	26
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	26
3.2. Población y muestra.....	27
3.2.1. Definición de la población.....	27
3.2.2. Cálculo y selección de la muestra.....	27
3.3. Instrumento(s)	27
3.4. Descripción de procedimientos.....	30
3.5 Consideraciones éticas.....	36
3.5.1 Análisis de consideraciones éticas	36
3.5.2 Instrumentos de aceptación y autorización	37
4 HIPÓTESIS	39
4.1. Las variables.....	39
4.1.1. Variable(s) independiente(s):.....	39
4.1.2. Variable(s) dependiente(s):.....	39
4.2. Planteamiento de hipótesis	40
5 Resultado	40

Aprobación de Proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) por Parte de la Dirección de
Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare

4

5.1 Análisis de Resultados.....	62
5.2 Propuesta al Sector	77
5.3 Discusión.....	79
6. Conclusiones	81
7.Referencias	83

Resumen

En el trabajo de investigación titulado “Propuesta para mejorar los tiempos de aprobación de Proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) Para Entidades Territoriales por Parte de la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare – Colombia,” se analizan y proponen soluciones para optimizar los tiempos de aprobación de proyectos financiados por el SGR. Este sistema, diseñado para distribuir equitativamente ingresos provenientes de la explotación de recursos naturales, busca impulsar el desarrollo regional mediante proyectos sociales, económicos y ambientales. Sin embargo, enfrenta retos significativos como la falta de capacidad técnica en las entidades territoriales, procesos burocráticos extensos y escasa coordinación interinstitucional, factores que retrasan la ejecución de proyectos clave para las comunidades.

El estudio adopta un enfoque cualitativo con una metodología descriptiva. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a 7 funcionarios de la Dirección de Banco de Proyectos, representando el 41% de su planta de personal. Estas entrevistas se complementaron con la revisión de documentos y el análisis de proyectos recientes. Los datos fueron procesados mediante el software MAXQDA, permitiendo identificar categorías temáticas como "cuellos de botella", "retrasos administrativos" y "oportunidades de mejora tecnológica."

Los resultados destacan que la etapa de viabilidad sectorial constituye el principal cuello de botella del proceso, con un promedio de 15 días calendario, debido a la insuficiencia de personal capacitado para realizar revisiones técnicas. Adicionalmente, la calidad deficiente en la formulación inicial de proyectos genera múltiples devoluciones, extendiendo los tiempos de aprobación. Se observó que, mientras las etapas gestionadas directamente por el Banco de Proyectos tienen tiempos consistentes (3-5 días calendario), las fases finales y sectoriales presentan variabilidad, afectadas por factores como la complejidad del proyecto y la coordinación entre secretarías.

Entre las causas principales de los retrasos se encuentran la dependencia de la plataforma SUIFP-SGR, recursos tecnológicos insuficientes y una limitada asignación de personal permanente. A

nivel externo, las deficiencias en la estructuración de proyectos por parte de los municipios exacerbaban el problema.

Las propuestas para mejorar el proceso incluyen la creación de una plataforma tecnológica unificada que integre y automatice trámites, la dotación de recursos humanos y tecnológicos adecuados, y la implementación de metodologías ágiles para simplificar procedimientos administrativos. Además, se sugiere un enfoque estratégico en la capacitación técnica de los formuladores municipales, para evitar observaciones recurrentes.

El estudio concluye que optimizar los tiempos de aprobación y reducir los trámites burocráticos no solo mejorará la eficiencia en la gestión de los recursos del SGR, sino que también garantizará un impacto más rápido y efectivo en el desarrollo regional, beneficiando directamente a las comunidades de Casanare.

Palabras clave: Sistema General de Regalías, Tiempos de aprobación, Gobernación de Casanare, Dirección de Banco de Proyectos, metodología cualitativa.

Abstract

In the research work titled "Proposal to Improve the Approval Times of Projects under the General System of Royalties (SGR) for Territorial Entities by the Project Bank Directorate of the Casanare Governor's Office – Colombia," solutions are analyzed and proposed to optimize the approval times for projects financed by the SGR. This system, designed to equitably distribute income from natural resource exploitation, aims to drive regional development through social, economic, and environmental projects. However, it faces significant challenges, such as a lack of technical capacity in territorial entities, lengthy bureaucratic processes, and limited inter-institutional coordination, which delay the execution of key community projects.

The study adopts a qualitative approach with a descriptive methodology. Semi-structured interviews were conducted with seven officials from the Project Bank Directorate, representing 41% of its personnel. These interviews were complemented by document reviews and the analysis of recent projects. Data were processed using the MAXQDA software, allowing the identification of thematic categories such as "bottlenecks," "administrative delays," and "technological improvement opportunities."

The results highlight that the sectoral feasibility stage constitutes the main bottleneck in the process, averaging 15 calendar days due to insufficient qualified personnel to conduct technical reviews. Additionally, poor initial project formulation leads to multiple resubmissions, further extending approval times. It was observed that while the stages directly managed by the Project Bank maintain consistent timelines (3–5 calendar days), the final and sectoral phases show variability, affected by factors such as project complexity and coordination between departments.

Key causes of delays include dependence on the SUIFP-SGR platform, insufficient technological resources, and a limited allocation of permanent staff. Externally, deficiencies in project structuring by municipalities exacerbate the issue.

Proposals to improve the process include creating a unified technological platform to integrate and automate procedures, providing adequate human and technological resources, and implementing agile methodologies to simplify administrative processes. Moreover, a strategic focus on technical training for municipal project formulators is suggested to avoid recurrent observations.

The study concludes that optimizing approval times and reducing bureaucratic procedures will not only enhance the efficiency of SGR resource management but also ensure a faster and more effective impact on regional development, directly benefiting the communities of Casanare.

Keywords: General System of Royalties, Approval times, Casanare Governor's Office, Project Bank Directorate, qualitative methodology.

Introducción

La ejecución de proyectos financiados por el Sistema General de Regalías (SGR) es crucial para promover el desarrollo sostenible en las regiones de Colombia. Sin embargo, diversos factores, como la falta de capacidad técnica en las entidades territoriales, la complejidad normativa y los trámites burocráticos, dificultan la aprobación y ejecución eficiente de estos proyectos. En el departamento de Casanare, la Dirección de Banco de Proyectos enfrenta desafíos significativos en la gestión de proyectos del SGR, lo que impacta directamente en la ejecución oportuna de iniciativas clave para la infraestructura y el bienestar social (Jurado, 2022). Esta situación es reconocida en varios estudios que destacan las barreras burocráticas y la falta de formación técnica como factores que ralentizan la implementación de proyectos (Rodríguez, 2020; Gómez, 2023).

Esta investigación busca identificar las principales limitaciones en el proceso de aprobación de proyectos del SGR y proponer estrategias que optimicen los tiempos de gestión. Para ello, se adopta un enfoque cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la Dirección de Banco de Proyectos. Los hallazgos permitirán comprender los cuellos de botella en las etapas críticas, como la viabilidad sectorial, y evaluar propuestas para fortalecer la coordinación interinstitucional, simplificar trámites y mejorar la transparencia mediante herramientas tecnológicas (Contraloría General de la República, 2020).

El documento está estructurado en seis capítulos. El primer capítulo, Planteamiento del problema, describe los desafíos específicos en la aprobación de proyectos del SGR en Casanare, destacando sus causas y efectos. El segundo capítulo, Marco de referencia, presenta los antecedentes, el marco teórico y normativo que sustentan la investigación. En el tercer capítulo, Metodología, se detalla el diseño del estudio, la población analizada y los instrumentos utilizados para recopilar información. El cuarto capítulo, Hipótesis, plantea supuestos clave sobre las causas de los retrasos y las posibles soluciones. El quinto capítulo, Resultados, analiza los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas y documentos revisados. Finalmente, en el sexto capítulo, Conclusiones, se sintetizan las recomendaciones y estrategias propuestas para mejorar

los tiempos de aprobación y maximizar el impacto de los recursos del SGR en el desarrollo regional.

Esta estructura busca proporcionar un análisis exhaustivo y propositivo que contribuya al fortalecimiento de los procesos administrativos en la Gobernación de Casanare y al uso eficiente de los recursos del SGR.

1. Planteamiento Del Problema

La ejecución de proyectos financiados a través de recursos de regalías presenta desafíos significativos a nivel internacional. Uno de los problemas más comunes es la falta de transparencia y la corrupción en la adjudicación de estos fondos. En muchos casos, la distribución de regalías, especialmente en países ricos en recursos naturales, se ha visto influenciada por intereses políticos y económicos que no necesariamente coinciden con las necesidades de las comunidades locales. Esto genera desconfianza en la gestión de los recursos, lo que a menudo resulta en la ejecución ineficaz de proyectos destinados al desarrollo social y económico (Collier & Hoeffler, 2005). Además, la falta de controles adecuados y la limitada capacidad de supervisión de los gobiernos locales y nacionales agravan la problemática, impidiendo que los beneficios de las regalías lleguen a las poblaciones que más los necesitan.

Otro desafío importante en la gestión de proyectos financiados con recursos de regalías es la ineficiencia en la planificación y ejecución, lo que frecuentemente conduce a retrasos y sobrecostos. Esta situación es especialmente crítica en países en desarrollo, donde la falta de capacidad técnica y la burocracia pueden entorpecer la implementación de proyectos. Según un informe del Banco Mundial (2017), la adjudicación de fondos provenientes de regalías a menudo no está alineada con las prioridades estratégicas de desarrollo, lo que deriva en proyectos que no logran generar un impacto significativo en las comunidades locales. La falta de planificación a largo plazo y la carencia de mecanismos de evaluación rigurosos son factores que contribuyen a la baja efectividad de estos proyectos, reduciendo así el potencial transformador de las regalías como una fuente de financiación para el desarrollo sostenible.

En Latinoamérica, uno de los principales desafíos en la ejecución de proyectos financiados por regalías es la limitada capacidad técnica y administrativa de los gobiernos locales para desarrollar iniciativas que lleguen efectivamente a las comunidades más necesitadas. A menudo, las instituciones responsables carecen de las habilidades necesarias para planificar, ejecutar y monitorear proyectos complejos, lo que resulta en inversiones que no alcanzan a las poblaciones más vulnerables. Este déficit en la capacidad institucional puede llevar a la implementación de

proyectos que no cumplen con las expectativas de desarrollo sostenible ni generan un impacto positivo en las comunidades locales (Perry, 2017). La falta de personal capacitado y de procesos eficientes para la evaluación de proyectos a menudo conduce a una asignación de recursos inadecuada, limitando el potencial transformador de las regalías en la región.

Los problemas más frecuentes con los proyectos presentados al Sistema Regional de Regalías (SGR) de Colombia son la falta de viabilidad técnica. Esto significa que muchos proyectos no están adecuadamente planificados o no cuentan con los estudios necesarios para garantizar su éxito.

En el departamento de Casanare, específicamente desde gobernación de Casanare el (profesional Diego Pinto, adscrito a la Gobernación de Casanare 2024) me dio a conocer en una entrevista algunos de los problemas específicos que suelen encontrarse en los proyectos presentados al SGR en la gobernación de Casanare incluyen:

1. Falta de estudios de preinversión: Muchos proyectos carecen de estudios técnicos, económicos y de impacto ambiental que respalden su viabilidad. La falta de estos estudios puede llevar a la implementación de proyectos que no son realistas o que tienen un impacto negativo en el medio ambiente o en las comunidades locales.
2. Falta de articulación entre niveles de gobierno: La coordinación entre los diferentes niveles de gobierno (nacional, departamental y municipal) a menudo es deficiente, lo que puede dificultar la implementación exitosa de proyectos. La falta de coordinación puede generar duplicación de esfuerzos.
3. Ausencia de participación ciudadana: En muchos casos, las comunidades locales no son consultadas adecuadamente durante la formulación y ejecución de proyectos financiados por el SGR. La falta de participación ciudadana puede generar resistencia por parte de las comunidades afectadas y obstaculizar la implementación de los proyectos.

Para abordar estos problemas, es fundamental fortalecer los mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos financiados por el SGR, así como promover la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en todo el proceso. Además,

se requiere una mayor coordinación entre los diferentes niveles de gobierno municipales con los departamentales y una mayor profesionalización de la gestión de los recursos del SGR para garantizar su uso efectivo y eficiente en beneficio del desarrollo regional y municipal como son los Procesos de Aprobación de Proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) Para Entidades Territoriales por Parte de la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare – Colombia.

Según el Sistema Regional de Regalías, en el año 2023 fueron aprobados 136 proyectos para el departamento de Casanare mediante este sistema de financiamiento. Entendiendo que es una de las fuentes principales para la obtención de recursos, en el año 2023 se aprobaron proyectos de distintas categorías, como los sectores de salud, minas y energía, educación, seguridad, entre otros, (Sistema General de regalías, 2024).

La importancia de los proyectos financiados por el Sistema General de Regalías (SGR) en Colombia son de gran importancia por varias razones, Desarrollo Regional y Local Diversificación de la Economía, Mejora de Infraestructura, vías, hospitales, escuelas y sistemas de agua potable. Esto es fundamental para el bienestar de las comunidades y para facilitar el desarrollo económico.

1.1 Descripción del problema

La gestión pública en Colombia, particularmente en el manejo de los recursos provenientes del Sistema General de Regalías (SGR), es un área clave para garantizar el desarrollo territorial y la inversión eficiente de los recursos destinados a proyectos de infraestructura y bienestar social. A nivel nacional, el SGR fue establecido para asegurar que los recursos derivados de la explotación de los recursos naturales no renovables, como el petróleo y el gas, se distribuyan de manera equitativa entre las entidades territoriales, con el fin de financiar proyectos que contribuyan al desarrollo de la región. Sin embargo, diversos informes de auditoría y evaluaciones de políticas públicas han señalado problemas relacionados con la eficiencia en el uso de estos recursos, en particular en lo que respecta a los procesos de aprobación de proyectos.

El Sistema General de Regalías, creado mediante la Ley 1530 de 2012 y reformado por la Ley 1753 de 2015, ha sido objeto de análisis debido a las dificultades que enfrentan las entidades territoriales en cuanto a la transparencia, el control y la ejecución de los proyectos financiados con regalías. Diversos estudios han evidenciado que la corrupción, la falta de capacidad técnica en la gestión de proyectos y los trámites burocráticos complejos son algunos de los factores que contribuyen a la ineficiencia en el uso de los recursos (Vargas, 2019; Rodríguez, 2020). En este contexto, el control y la supervisión del proceso de aprobación de proyectos en el SGR se presentan como un desafío importante tanto a nivel nacional como en las entidades territoriales que implementan los proyectos.

A nivel internacional, diversos estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre la gestión de los recursos públicos, especialmente en países en vías de desarrollo, han resaltado la importancia de contar con mecanismos claros y eficientes para la administración de recursos provenientes de regalías o fondos similares. La implementación de buenas prácticas y estrategias innovadoras para la gestión de estos procesos ha demostrado ser fundamental para la reducción de la corrupción y el mal uso de los recursos (OCDE, 2018).

En Colombia, uno de los puntos críticos se encuentra en las entidades territoriales, específicamente en los departamentos y municipios, donde la gestión de los proyectos financiados con regalías no siempre cumple con los estándares de eficacia y transparencia requeridos. La Gobernación de Casanare, por ejemplo, enfrenta desafíos relacionados con la aprobación y ejecución de proyectos bajo el SGR. Casanare, ubicado en la región de los Llanos Orientales, es un departamento con importantes recursos derivados de la explotación de hidrocarburos. Sin embargo, su proceso de gestión de proyectos del SGR ha mostrado deficiencias en los procedimientos administrativos, lo que ha retrasado la implementación de importantes proyectos de infraestructura.

El Problema Central

La Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare enfrenta dificultades en el proceso de aprobación de proyectos financiados por el SGR, lo que afecta la ejecución oportuna de los proyectos destinados a mejorar la infraestructura y la calidad de vida en la región. Aunque existen procedimientos establecidos para la presentación, evaluación y aprobación de proyectos,

estos son percibidos como lentos, burocráticos, lo que genera demoras en la ejecución de los mismos. La falta de agilidad y eficiencia en estos procesos no solo retrasa la inversión en proyectos cruciales para el desarrollo de la región.

Causas del Problema

Las causas de este problema son multifactoriales. En primer lugar, la falta de capacitación y recursos en las entidades territoriales para gestionar adecuadamente los proyectos financiados por el SGR contribuye a la ineficiencia. Según un informe de la Contraloría General de la República (2020), muchas entidades territoriales carecen de personal técnico capacitado en la gestión de proyectos y en la aplicación de las normativas correspondientes, lo que conduce a errores y retrasos en los procesos de aprobación.

En segundo lugar, el marco normativo y los procedimientos establecidos para la aprobación de proyectos bajo el SGR, aunque en principio buscan garantizar transparencia, son percibidos como excesivamente complejos y burocráticos. Esto genera retrasos en los tiempos de aprobación y aumenta las oportunidades de desvíos en el uso de los recursos, debido a la falta de supervisión efectiva.

Efectos o Consecuencias del Problema

Los efectos de este problema son profundos y afectan tanto a la gobernanza local como al bienestar de la población. En primer lugar, los retrasos en la aprobación y ejecución de los proyectos contribuyen a la perpetuación de la infraestructura deficiente en la región, lo que afecta directamente la calidad de vida de los habitantes de Casanare. Esto incluye la falta de acceso a servicios básicos como agua potable, educación y transporte, áreas clave para el desarrollo humano.

Población de Interés

La población de interés de este estudio son los funcionarios de la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare, así como los ciudadanos que se benefician directamente de los proyectos financiados por el SGR. El análisis se centra en los procesos administrativos internos de la entidad territorial, con el objetivo de identificar estrategias que mejoren la eficiencia y transparencia en la aprobación de los proyectos.

Delimitaciones Temporales y Geográficas

Este estudio se llevará a cabo en la Gobernación de Casanare, con un enfoque particular en la Dirección de Banco de Proyectos, que es la encargada de la gestión de los proyectos financiados por el SGR en el departamento. La delimitación temporal de la investigación está centrada en el periodo comprendido entre 2023 y 2024, con el fin de analizar los procesos y resultados más recientes relacionados con la aprobación de proyectos en el SGR.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cuál es el efecto de incorporar nuevas estrategias para el control de los procesos de aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) Para entidades territoriales por Parte de la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare – Colombia?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer estrategias y recomendaciones para la implementación de metodologías que permitan mejorar el control de los procesos de aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) Para entidades territoriales por Parte de la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare – Colombia.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer los procesos de aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) Para entidades territoriales por Parte de la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare – Colombia.
- Revisar las estadísticas de aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) en los últimos cuatro años por parte de la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare, Colombia
- Identificar las falencias en los procesos de aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) para entidades territoriales, llevados a cabo por la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare, Colombia.
- Relazar recomendaciones para mejorar los procesos de aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) para entidades territoriales, llevados a cabo por la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare, Colombia.

1.4 Justificación de la investigación

La aprobación de proyectos financiados por el Sistema General de Regalías (SGR) en la Gobernación de Casanare enfrenta retos técnicos y administrativos que comprometen su eficacia en el desarrollo regional. Las dificultades en la formulación inicial de los proyectos, la insuficiente capacidad técnica en las entidades territoriales y los retrasos en la viabilización sectorial son problemas recurrentes que afectan el impacto de las inversiones públicas. Según Caseres (2023), estas limitaciones generan múltiples devoluciones y demoras que dificultan la ejecución oportuna de proyectos estratégicos.

El proceso de viabilidad sectorial se ha identificado como un cuello de botella, dado que la sobrecarga de trabajo y la carencia de herramientas tecnológicas adecuadas ralentizan las revisiones. La Contraloría General de la República (2020) advierte que las inconsistencias en las evaluaciones, agravadas por la limitada capacidad institucional, afectan directamente la calidad y los tiempos de aprobación. Adicionalmente, la intermitencia en el uso de plataformas como el

SUIFP-SGR restringe la eficiencia operativa, generando incertidumbre en los procesos (Mateus & Enríquez, 2020).

Desde una perspectiva académica, la investigación sobre este tema es relevante porque aborda la relación entre la gestión eficiente de recursos públicos y el desarrollo territorial. Según Bonet y Urrego (2014), un sistema de regalías bien administrado puede cerrar brechas sociales y económicas, mientras que una gestión deficiente perpetúa desigualdades y reduce la efectividad de la inversión. Asimismo, Perry (2017) destaca que la profesionalización de las instituciones locales y la adopción de metodologías modernas son esenciales para optimizar la gestión de proyectos y garantizar el impacto social esperado.

Para superar estas barreras, es fundamental implementar estrategias integrales basadas en innovación tecnológica, fortalecimiento institucional y coordinación interinstitucional. Una propuesta clave es desarrollar plataformas tecnológicas centralizadas que faciliten la trazabilidad de los proyectos, reduzcan los errores humanos y promuevan la transparencia (Caraballo, 2020). Paralelamente, la capacitación continua de los equipos técnicos en formulación y evaluación de proyectos mejorará la calidad de las propuestas y disminuirá las devoluciones, como lo señala Patiño (2023).

Además, la creación de mesas técnicas interinstitucionales podría agilizar la interacción entre la Gobernación de Casanare y las entidades sectoriales, fomentando una revisión más colaborativa y eficiente (Bonet & Urrego, 2014). Estas acciones, junto con la simplificación de actos administrativos y la profesionalización del personal, garantizarán que los recursos del SGR lleguen de manera oportuna y con un impacto significativo en las comunidades.

En conclusión, esta investigación no solo busca identificar los factores que limitan la aprobación eficiente de proyectos del SGR en Casanare, sino también proponer estrategias basadas en buenas prácticas. Al optimizar estos procesos, se podrá garantizar una mayor efectividad en el uso de recursos públicos y maximizar su contribución al desarrollo regional sostenible.

2. Marco De Referencia

2.1 Marco de Antecedentes

Para el desarrollo de esta investigación, se realizó una revisión del estado del arte, abarcando los últimos 10 años. La ecuación de búsqueda utilizada fue: (“Sistema General de Regalías” OR “gestión de proyectos”) AND (“indicadores de desempeño”) AND (“Colombia” OR “Casanare” OR “desarrollo territorial”).

A continuación, se describen algunos de los artículos relevantes encontrados en la revisión, que abordan diversos aspectos relacionados con la gestión de proyectos del SGR y su impacto en las entidades territoriales, especialmente en Colombia.

Los indicadores de desempeño son esenciales en la gestión pública ya que permiten medir variables claves asociadas al cumplimiento de los objetivos de las entidades territoriales. Una gestión de desempeño que integre indicadores de eficiencia y eficacia puede ayudar a avanzar hacia una inversión orientada a resultados y al mejoramiento de la calidad de vida en el país y en la región Caribe, Sin embargo, se observa que todos los departamentos de la región Caribe tienen bajos indicadores de desempeño, especialmente San Andrés, La Guajira, Sucre y Magdalena. Aunque estos departamentos han mostrado mejoras progresivas, es necesario fortalecer la gestión de las entidades para cumplir con los plazos y completar los proyectos conforme a los objetivos iniciales. Casos críticos incluyen la contratación oportuna en San Andrés y Sucre y el cumplimiento de los plazos iniciales de los proyectos, ya que ningún departamento alcanzó una calificación superior a 50 puntos durante el periodo de estudio. En cuanto a la eficacia, el Atlántico, a pesar de ser uno de los mayores ejecutores de la región, tuvo en 2019 el nivel más bajo de cumplimiento en la terminación de proyectos, al igual que San Andrés, La Guajira y Magdalena. El éxito de una entidad territorial ejecutora de recursos del SGR se mide por la adecuada utilización de los proyectos, su eficiencia durante la ejecución y el cumplimiento de los objetivos formulados, incluyendo los productos y la población beneficiada. Por lo tanto, los

departamentos del Caribe colombiano deben seguir fortaleciendo sus instituciones para garantizar estos principios (Flórez Bertel, A. 2021).

La reforma constitucional de 2014 que estableció el Sistema General de Regalías (SGR) tenía como objetivo utilizar estos recursos de manera técnica y fortalecer los mecanismos de control para corregir las deficiencias del régimen anterior. Sin embargo, la nueva institucionalidad también ha sido influenciada por la política, según los actores del sistema. Este documento analiza sistemáticamente cómo los factores políticos afectan el desempeño del SGR. Utilizando las teorías de los ciclos políticos presupuestarios, se identifican varios canales por los cuales las consideraciones políticas pueden influir en la aprobación y ejecución de los proyectos. Los ejercicios empíricos con datos a nivel de proyecto y OCAD confirman que los factores políticos y electorales afectan la aprobación y ejecución de proyectos de inversión financiados con regalías. Se observa un mayor ritmo de aprobación de proyectos alrededor de las elecciones locales, una tendencia a aprobar proyectos pequeños en tiempos electorales y una ejecución más eficiente de proyectos aprobados en periodos electorales. Además, la relación partidaria entre gobernadores y alcaldes es importante en la aprobación de proyectos municipales. Estos resultados son relevantes para la política pública, especialmente considerando la tramitación de una nueva reforma al sistema de regalías en el país que busca agilizar la aprobación y ejecución de inversiones en las regiones. (Theodore Kahn, 2020).

Esta investigación analiza la distribución del Sistema General de Regalías (SGR), evaluando sus beneficios y el impacto directo en las comunidades, así como la procedencia de estos recursos según lo establecido en la normativa vigente, particularmente en relación con las reformas implementadas en la última década. Se destacan los beneficios en sectores clave como salud, infraestructura vial, educación, servicios públicos, y en la reducción de la pobreza y la desigualdad. Asimismo, se examinan los impactos generados, los mecanismos de acceso a los recursos, y los procesos de giro y distribución. Un enfoque especial se da a las mejoras en la cobertura territorial logradas tras las reformas de 2011, las cuales democratizaron el acceso a las regalías. Estudios recientes señalan que, a pesar de las mejoras, persisten desafíos relacionados con la ejecución y seguimiento de los proyectos (Caraballo, 2020). La investigación también aborda las falencias del sistema anterior, caracterizado por inequidades en la distribución y

limitado alcance en regiones apartadas, contrastándolas con los avances logrados en los últimos años, que han permitido una mayor equidad y cobertura en las zonas más vulnerables del país.

Las entidades territoriales con asignación de recursos del Sistema General de Regalías (SGR) gestionan proyectos para sus territorios, pero enfrentan dificultades en la evaluación de índices de gestión, tanto en el uso de recursos como en la gestión de información en plataformas tecnológicas. Un problema clave es el desconocimiento del personal en el manejo de estos sistemas.

El estudio tiene como objetivo identificar y analizar las plataformas tecnológicas involucradas en cada fase de los proyectos del SGR. Se busca entender cómo interactúan estos sistemas para cumplir con los requisitos de cada plataforma y evaluar si son accesibles y fáciles de usar para la gestión de información en las fases de formulación, viabilización, aprobación, ejecución técnica y financiera, seguimiento y control de los proyectos. La investigación concluye que, aunque las plataformas tecnológicas permiten un manejo óptimo de la información, la falta de conocimiento del personal y la falta de liderazgo adaptativo en las administraciones limitan los resultados. Se proporciona una ruta detallada de los aplicativos y se recomiendan enlaces de gestión y conocimiento. Se sugiere a las entidades territoriales y ejecutoras identificar claramente las fases de los proyectos y las plataformas tecnológicas del SGR para gestionar adecuadamente los recursos y mejorar los resultados de los proyectos (Mateus, J. S. & Enríquez, N. A. 2020).

En Colombia, el Estado financia proyectos para mejorar las condiciones de vida de la población mediante diversas fuentes del presupuesto público, como el Sistema General de Regalías (SGR). Los municipios y departamentos pueden acceder a esta financiación presentando proyectos de inversión. Sin embargo, muchos municipios enfrentan dificultades para obtener estos recursos debido al desconocimiento de los procesos y la falta de competencia profesional. Estas deficiencias resultan en la no presentación de proyectos o en la presentación de proyectos con falencias técnicas, especialmente en la etapa de preinversión, donde se estructura y formula el proyecto. Esto lleva a la acumulación de saldos presupuestales, pérdidas de presupuestos aprobados, y proyectos fallidos, contribuyendo al retraso y escaso desarrollo de numerosos municipios en Colombia. (Jurado, D. 2022).

Este estudio, enmarcado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU, evalúa la sostenibilidad de los proyectos financiados con recursos del Sistema General de Regalías (SGR) en los departamentos de Cesar y Meta durante el periodo 2018-2021.

Basándose en un enfoque cuantitativo, se utilizó un sistema de indicadores que integra las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental, empleando información obtenida de los documentos de formulación de proyectos según la Metodología General Ajustada (MGA). Los resultados indican que únicamente el 35% de los proyectos son sostenibles, siendo la dimensión social la más comprometida, con un 42% de proyectos clasificados con calificación baja en este ámbito. Esto refleja una limitada cobertura de los impactos sociales en las comunidades donde se ejecutan las iniciativas. Adicionalmente, se estima que el 60% de los proyectos sostenibles y parcialmente sostenibles tienen una contribución directa al cumplimiento de los ODS en Cesar y Meta. Los hallazgos resaltan la necesidad de fortalecer la planeación y ejecución de proyectos con enfoque social para maximizar los beneficios en las comunidades rurales más vulnerables (Patiño, JC, Álvarez, VN & Hidalgo, DM, 2023).

El Sistema General de Regalías (SGR) es una fuente crucial de presupuesto de inversión para las entidades territoriales en Colombia. No obstante, su impacto en la mejora de las condiciones de vida de las comunidades ha sido objeto de debate. Esta investigación analiza la incidencia del SGR en los indicadores socioeconómicos a nivel departamental entre 2016 y 2022, abordando tres aspectos principales: 1) diagnóstico de los criterios y metodologías empleadas para priorizar y evaluar proyectos, 2) aplicación de un modelo de datos panel para medir la incidencia de la inversión del SGR en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) departamental, y 3) evaluación de las fortalezas y debilidades de la reforma al SGR. Los resultados indican una correlación negativa baja entre la asignación per cápita del SGR y el IDH, sugiriendo que las regalías no están contribuyendo significativamente a la reducción de la pobreza y, en algunos casos, podrían estar generando efectos adversos, en línea con la teoría de la "maldición de los recursos naturales". Las reformas implementadas entre 2018 y 2020 han buscado distribuir más recursos sin asegurar su efectividad. Aunque el nuevo régimen presenta elementos positivos, se requiere mejorar la pertinencia de los proyectos y el interés de las comunidades en la inversión del SGR (Patiño, H., 2023).

La ejecución de los recursos provenientes del Sistema General de Regalías está condicionado a la formulación de proyectos bajo la Metodología General Ajustada (MGA), siendo esta una herramienta metódica para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos inversión pública en los territorios. La MGA no asegura el éxito del proyecto lo que significa que la calidad de la formulación no se centra en el uso de la herramienta sino en la confiabilidad de la información que se registre en ella. Por lo tanto, un primer obstáculo de los entes territoriales al momento de ejecutar recursos del SGR es la formulación técnica del proyecto. Para ello es primordial que el formulador conozca técnicamente cómo se estructura un proyecto de inversión. Otro obstáculo es la carencia de talento humano capacitado puesto que no en todos los entes territoriales los funcionarios al frente de los Bancos de Proyectos Municipales ostentan un perfil técnico afín con una gerencia de proyectos, situación que es más evidente en los municipios de sexta y quinta categoría. Por tanto, uno de los mayores retos de las entidades territoriales es el fortalecimiento de sus Bancos de Proyectos Municipales. (Caseres, E 2023).

Esta investigación analiza el impacto de las inversiones del Sistema General de Regalías (SGR) en el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (INBI) en las veredas Palagua, Calderón y Velázquez del municipio de Puerto Boyacá durante el periodo 2017-2020. Los hallazgos indican que la pobreza persiste en estas comunidades rurales, donde la acción y gestión de la administración municipal no llegan adecuadamente, a pesar de que estas áreas son productoras del petróleo que financia las regalías. Las inversiones han tenido un impacto significativo en la zona urbana, pero en las veredas, muchas necesidades básicas siguen insatisfechas. La Política Pública del SGR ha permitido que las administraciones prioricen proyectos financiados con estos recursos, beneficiando principalmente al sector urbano y sin lograr mejoras significativas en las dimensiones social, económica y ambiental en las zonas rurales (Castelblanco Rodríguez, H. 2023).

Tiene como objetivo mejorar los proyectos financiados por el Sistema General de Regalías (SGR) a nivel nacional. Se enfoca específicamente en analizar la situación actual de los recursos del SGR en el departamento del Magdalena. El objetivo final es mejorar los procesos contractuales de los proyectos que dependen de recursos departamentales. Para ello, se realizará

una comparación detallada de los proyectos del Magdalena con los de otros departamentos del Caribe, identificando áreas de mejora. Además, se analizará el índice de gestión de proyectos del Magdalena, calculado por el SGR, para entender las razones por las cuales muchos proyectos no logran ser viabilizados y financiados con recursos del SGR. (Cuello Pardo, S. 2024).

2.2 Marco Teórico

Regalías

silva (2010) afirma que “Las regalías son pagos que se realizan al propietario de un recurso natural, generalmente una entidad gubernamental, por el derecho a extraer y explotar dicho recurso. Estas compensaciones están basadas en un porcentaje de los ingresos generados o en una cantidad fija por unidad extraída, y tienen como objetivo distribuir parte de la riqueza generada por la explotación de recursos naturales hacia la comunidad o el Estado, promoviendo el desarrollo económico y social.”

Sistema General de Regalías (SGR) en Colombia:

El Sistema General de Regalías (SGR) en Colombia es un mecanismo de distribución y gestión de los recursos provenientes de la explotación de recursos naturales no renovables, como petróleo, gas y minerales. Este sistema fue establecido para asegurar que las riquezas generadas por estos recursos se distribuyan de manera equitativa y beneficien a todas las regiones del país, promoviendo el desarrollo sostenible y mejorando la calidad de vida de sus habitantes (Congreso de la República de Colombia, 2011).

Metodologías para aprobación de proyectos:

La investigación es un proceso sistemático, organizado y objetivo para responder a una pregunta o problema específico. El proyecto de investigación es el documento central que detalla la organización y ejecución de este proceso, sirviendo como guía para el equipo de trabajo. Cada

institución puede requerir diferentes formatos para los proyectos, pero generalmente deben incluir: título de la investigación, lista de investigadores, institución responsable y su dirección, resumen, definición y formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos, tipo de estudio, universo y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección y procesamiento de datos, consideraciones éticas, recursos, referencias bibliográficas, cronograma, forma de divulgación de los resultados y anexos (Lam, Rosa, 2005).

Asignaciones Directas:

Las Asignaciones Directas son recursos entregados directamente a las entidades territoriales que generan ingresos por la explotación de recursos naturales no renovables. Estos recursos se utilizan para financiar proyectos que promuevan el desarrollo regional y el cierre de brechas sociales y económicas, especialmente en las zonas productoras" (Departamento Nacional de Planeación, 2021, p. 58).

Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD) :

Los OCAD son instancias colegiadas encargadas de definir la viabilidad y priorización de los proyectos financiados por el Sistema General de Regalías. Su objetivo es garantizar la transparencia y la correcta asignación de los recursos, mediante la participación de representantes del gobierno nacional, regional y la comunidad" (Contraloría General de la República, 2019, p. 22).

2.3 Marco Normativo

El Sistema General de Regalías (SGR) se regula principalmente por la Ley 1530 de 2012, que define los lineamientos y mecanismos de distribución de los recursos provenientes de las regalías en Colombia. Esta ley establece que los recursos se deben utilizar en proyectos que fomenten el desarrollo social, económico y ambiental de las regiones. Además, dicta que la aprobación de estos proyectos debe seguir una serie de procedimientos que garanticen la

transparencia, la eficiencia y el buen uso de los recursos (Congreso de la República de Colombia, 2012).

La Ley 2056 de 2020 introdujo modificaciones importantes en el SGR, enfocándose en fortalecer la descentralización y la participación de las entidades territoriales en la gestión de los proyectos. Esta norma establece que las entidades deben cumplir con una serie de requisitos técnicos y financieros para la aprobación de los proyectos, lo que garantiza que los fondos se destinen a iniciativas viables y con alto impacto regional (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

Normativa Específica para la Gobernación de Casanare

En el caso del departamento de Casanare, las normativas nacionales se complementan con disposiciones específicas que la Gobernación ha desarrollado para asegurar un control adecuado de los proyectos financiados con recursos del SGR. La Dirección de Banco de Proyectos ha establecido políticas internas para supervisar y evaluar cada fase del ciclo del proyecto, desde la presentación de la propuesta hasta la ejecución y cierre del mismo (Gobernación de Casanare, 2022).

Además, se han implementado mecanismos de control y seguimiento, como el uso de plataformas tecnológicas para el monitoreo en tiempo real y la creación de comités de evaluación que verifican el cumplimiento de los lineamientos establecidos. Estas estrategias buscan reducir los riesgos asociados a la mala gestión y asegurar la transparencia en el uso de los recursos públicos.

Relevancia de la Normativa en la Mejora del Control

La implementación de estas nuevas estrategias no solo se enmarca en la normativa nacional, sino que también contribuye al fortalecimiento del marco regulador a nivel departamental. La Gobernación de Casanare, en línea con la Ley 1530 de 2012 y la Ley 2056 de 2020, ha logrado establecer un sistema de gestión de proyectos que cumple con los estándares de transparencia y eficiencia exigidos por la legislación nacional (Departamento Nacional de Planeación, 2021)

Este esfuerzo se alinea con la política nacional de descentralización y busca que los recursos lleguen a las regiones de forma equitativa y eficiente. Además, el cumplimiento de las normativas garantiza que los proyectos se ajusten a los objetivos de desarrollo sostenible y que respondan a las necesidades reales de la población del departamento.

La normativa vigente no solo establece lineamientos claros para la administración de recursos, sino que también exige a las entidades territoriales la adopción de mecanismos que garanticen la correcta supervisión y evaluación de los proyectos. En este sentido, la Gobernación de Casanare ha demostrado un compromiso sólido con la mejora de los procesos de aprobación y control, destacando la importancia de una gestión transparente y eficiente de los recursos del SGR.

3. Metodología

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

El proyecto de investigación adopta un enfoque cualitativo que busca una comprensión integral de los desafíos en la aprobación de proyectos financiados por el Sistema General de Regalías (SGR) para entidades territoriales en la Gobernación de Casanare. Este enfoque permite explorar, mediante entrevistas, las dificultades administrativas, técnicas y tecnológicas que influyen en los tiempos de aprobación, así como recopilar percepciones clave de los actores involucrados.

La investigación es de tipo descriptivo, orientada a especificar características significativas del fenómeno estudiado, tales como los cuellos de botella en las etapas de viabilización sectorial, las deficiencias en la formulación inicial de proyectos y las limitaciones tecnológicas presentes en el proceso.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Definición de la población

La población objeto de estudio incluye a los funcionarios de la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare, quienes desempeñan roles clave en la evaluación, viabilización y registro de proyectos en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP-SGR). También se considerará el impacto indirecto sobre las comunidades beneficiarias de estos proyectos.

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a 7 participantes pertenecientes a la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare. Esta dependencia cuenta con un total de 17 personas en su planta de personal, por lo que la muestra seleccionada representa aproximadamente el 41% del equipo. La elección de estos participantes se fundamentó en que todos ellos desempeñan funciones directamente relacionadas con la aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías (SGR). Además, cuentan con las competencias técnicas y experiencia necesarias para proporcionar información valiosa y pertinente al objetivo del estudio. La representatividad de esta muestra permite obtener una visión integral y confiable de los procesos evaluados, contribuyendo a identificar oportunidades de mejora en los tiempos de aprobación de los proyectos y a proponer soluciones que se alineen con las necesidades y capacidades de la entidad.

3.3. Instrumento(s)

Se utilizarán entrevistas semiestructuradas y revisión documental como métodos principales para recopilar información. Estas entrevistas permitirán explorar temas como la percepción de las etapas críticas del proceso, los factores que generan retrasos y las recomendaciones para mejorar la eficiencia. La revisión documental incluirá análisis de proyectos recientes aprobados y rechazados, junto con los tiempos de gestión asociados.

Preguntas para desarrollar la entrevista sobre la Aprobación de Proyectos del SGR en la Gobernación de Casanare

Nombre del entrevistado:

Dependencia de trabajo:

Profesión:

Roll dentro la dirección:

Pregunta 1. ¿Cuáles son las etapas principales que sigue un proyecto una vez ingresa a la Oficina de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare?

(Indique cada una de las fases clave desde la recepción hasta la aprobación final).

Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo aproximadamente toma cada una de las etapas en el proceso de aprobación de proyectos dentro del Banco de Proyectos?

(Describa el tiempo promedio de cada fase y si hay variabilidad).

Pregunta 3. ¿En qué etapas considera que existen mayores demoras o dificultades durante el proceso de aprobación de los proyectos?

(Puede incluir demoras administrativas, falta de recursos, problemas de comunicación, etc.).

Pregunta 4. A su criterio, ¿cuáles son las principales causas de los retrasos en la aprobación de proyectos en el Banco de Proyectos de la Gobernación?

(Factores internos o externos, falta de personal, procesos burocráticos, etc.).

Pregunta 5. ¿Considera que el Banco de Proyectos cuenta con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para agilizar el proceso de aprobación?

(¿Falta de personal capacitado o recursos tecnológicos adecuados?).

Pregunta 6. ¿Cómo calificaría la coordinación y comunicación entre la Gobernación de Casanare y otras entidades involucradas en el proceso de aprobación de los proyectos?

(Ministerios, departamentos técnicos, etc.).

Pregunta 7. Desde su experiencia, ¿qué cambios específicos propondría para mejorar los tiempos de aprobación de los proyectos del SGR?

(Sugerencias relacionadas con procesos, herramientas tecnológicas, reformas organizacionales, etc.).

Pregunta 8. ¿Considera que el proceso de aprobación podría beneficiarse de la simplificación de algún procedimiento específico? Si es así, ¿cuál?

(Reducir pasos innecesarios, mejorar la automatización, etc.).

Pregunta 9. ¿Qué tan transparente considera que es el proceso de aprobación de proyectos para las Entidades Territoriales?

(¿Es fácil para los responsables de los proyectos conocer el estado del proceso?).

Pregunta 10. ¿De qué manera los retrasos en la aprobación de proyectos afectan el desarrollo de las Entidades Territoriales, particularmente en Casanare?

(Impacto en los proyectos, servicios a la comunidad, entre otros).

Pregunta 11. ¿Cree que la implementación de nuevas herramientas tecnológicas o plataformas digitales podría acelerar la aprobación de proyectos? ¿Qué tipo de herramientas sugeriría?

(Sistemas de gestión de proyectos, automatización de trámites, entre otros).

Pregunta 12. ¿Cuál es el nivel de involucramiento de los gobernantes y autoridades locales en el proceso de aprobación de los proyectos? ¿Cree que deberían tener un papel más activo?

(Revisión política, seguimiento, decisiones).

3.4. Descripción de procedimientos

Fase de diagnóstico

La fase de diagnóstico se centra en identificar los desafíos específicos en el proceso de aprobación de proyectos financiados por el Sistema General de Regalías (SGR) en la Gobernación de Casanare. Esta fase consta de dos actividades principales:

Realización de entrevistas con funcionarios clave:

- Se seleccionarán funcionarios que desempeñen roles críticos en el Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare. Esto incluye seleccionando de 7 participantes pertenecientes personal técnico, coordinadores y revisores de proyectos esta dependencia cuenta con un total de 17 personas en su planta de personal, por lo que la muestra seleccionada representa aproximadamente el 41% del equipo. La elección de estos participantes se fundamentó en que todos ellos desempeñan funciones directamente relacionadas con la aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías (SGR).
- Las entrevistas se desarrollarán de manera estructurada, permitiendo preguntas predeterminadas. Las preguntas estarán orientadas a explorar las etapas del proceso de aprobación, los principales obstáculos y las áreas de mejora percibidas.
- Se establecerá un protocolo de entrevista para garantizar consistencia y exhaustividad en las respuestas. Esto incluye explicar el propósito del estudio a los participantes y obtener su consentimiento informado.
- Las entrevistas se grabarán, transcribirán y almacenarán de manera confidencial para su posterior análisis cualitativo.

Categorización y clasificación

El análisis de la información recopilada se llevará a cabo de manera sistemática y rigurosa utilizando el software MAXQDA, una herramienta especializada en el procesamiento de datos cualitativos. Este proceso está diseñado para identificar patrones, organizar los datos en categorías temáticas y obtener conclusiones prácticas para mejorar la gestión del SGR en la Gobernación de Casanare. El procedimiento se desarrollará en tres etapas principales:

Codificación inicial

- **Carga de datos en MAXQDA:**

Una vez transcritas las entrevistas y recopilados los documentos relevantes, toda la información será cargada en el software MAXQDA. Este paso asegura la centralización de los datos y su disponibilidad para un análisis estructurado.

- **Revisión preliminar de los datos:**

Antes de la codificación, se realizará una lectura exploratoria para familiarizarse con el contenido y tener un panorama general de las ideas principales y conceptos emergentes.

- **Codificación abierta:**

Durante esta fase, se asignarán etiquetas o códigos iniciales a segmentos específicos de texto que contengan información relevante. Estos códigos se desarrollarán de forma inductiva, basándose en las palabras o frases que reflejen aspectos clave como Sistema General de Regalías, Tiempos de aprobación, Gobernación de Casanare, Dirección de Banco de Proyectos

- **Documentación del proceso:**

Se mantendrá un registro detallado de los códigos asignados, permitiendo revisarlos y ajustarlos en fases posteriores según sea necesario.

Desarrollo de categorías temáticas

- **Agrupación de códigos:**

Los códigos iniciales serán revisados y agrupados en categorías más amplias y temáticas, como:

- **Etapas críticas del proceso:** Fases del flujo de trabajo donde se presentan cuellos de botella.
- **Retrasos administrativos:** Problemas relacionados con trámites y tiempos excesivos.
- **Deficiencias en recursos técnicos:** Falta de herramientas tecnológicas o personal capacitado.
- **Soluciones tecnológicas:** Propuestas o referencias a herramientas que podrían optimizar el proceso.
- **Identificación de relaciones:**

Se analizarán las interconexiones entre las categorías para identificar patrones recurrentes, correlaciones y posibles causas subyacentes de los problemas detectados. Por ejemplo, cómo las "deficiencias en recursos técnicos" influyen en los "retrasos administrativos".
- **Validación de las categorías:**

Se verificará que las categorías sean coherentes y abarquen todos los aspectos relevantes del problema, ajustándolas si se identifican lagunas o superposiciones.

Refinamiento del análisis

- **Codificación axial:**

En esta fase se ajustarán las categorías para incluir subtemas específicos, como "revisión documental" dentro de "etapas críticas" o "dependencia de plataformas tecnológicas" dentro de "soluciones tecnológicas". Este enfoque detallado permitirá un entendimiento más profundo de cada categoría.
- **Eliminación de redundancias:**

Los códigos o categorías duplicadas serán consolidados, asegurando que el análisis sea claro y preciso.
- **Construcción de productos visuales:**

Los resultados se plasmarán en:

- **Gráficos de resultados de datos :** se graficaran los resultados de los análisis de los datos para darle una presentación mas condensada de la información y se le dará una descripción detallada de las grafios.

Este enfoque estructurado y detallado asegura que los desafíos en la aprobación de proyectos del SGR sean analizados desde múltiples ángulos, permitiendo generar soluciones prácticas y viables. La categorización y clasificación con MAXQDA contribuirán significativamente a desarrollar estrategias que optimicen los procesos administrativos y mejoren la gestión de recursos en la Gobernación de Casanare.

Análisis de información

A partir de los resultados de la encuesta, se pueden realizar diversos análisis de la información recogida. 10 análisis que pueden derivarse de las respuestas de los entrevistados:

Análisis 1. Identificación de Cuellos de Botella en el Proceso

Determinar en qué etapas del proceso de aprobación de proyectos existen mayores retrasos o cuellos de botella. Esto permitiría enfocar esfuerzos en mejorar procesos específicos que actualmente ralentizan la aprobación.

Análisis 2. Comparación de Tiempos de Aprobación por Etapa

Identificar los tiempos promedios de cada etapa y comparar las fases que toman más tiempo. Este análisis podría dar claridad sobre en qué puntos específicos se debe intervenir para optimizar los tiempos.

Análisis 3. Causas Principales de los Retrasos

Analizar las respuestas sobre las causas de los retrasos para identificar si se deben a factores administrativos, falta de personal, problemas de coordinación, etc. Esto puede ayudar a priorizar las áreas que requieren intervención urgente.

Análisis 4. Satisfacción con los Recursos Disponibles

Examinar cómo los entrevistados califican los recursos humanos y tecnológicos disponibles para determinar si las falencias en estos recursos son un factor clave en los retrasos y cómo podrían mejorarse.

Análisis 5. Evaluación de la Coordinación Interinstitucional

Analizar la percepción de la comunicación y coordinación entre la Gobernación de Casanare y otras entidades. Este análisis permitiría conocer si los retrasos son causados por falta de sincronización entre actores externos y el Banco de Proyectos.

Análisis 6. Propuestas para Mejorar el Proceso

Agrupar las sugerencias de los entrevistados para identificar patrones comunes y recomendaciones clave que puedan servir para mejorar los tiempos de aprobación, como la simplificación de trámites o el uso de nuevas tecnologías.

Análisis 7. Impacto de los Retrasos en las Entidades Territoriales

Evaluar cómo los retrasos afectan el desarrollo de las Entidades Territoriales, lo que podría incluir la demora en la ejecución de obras o la pérdida de recursos por no poder acceder oportunamente a los fondos del SGR.

Análisis 8. Identificación de Áreas para Simplificación de Procedimientos

Analizar qué procedimientos o pasos específicos son mencionados con más frecuencia como innecesarios o complejos, para poder proponer una simplificación o eliminación de estos trámites.

Análisis 9. Grado de Transparencia del Proceso

Evaluar la percepción de los entrevistados sobre la transparencia del proceso de aprobación, lo que podría proporcionar información sobre la necesidad de implementar mecanismos de seguimiento y comunicación más claros y accesibles.

Análisis 10. Potencial de la Tecnología para Agilizar el Proceso

Identificar qué tipo de herramientas tecnológicas o plataformas digitales serían más útiles para agilizar el proceso, basándose en las respuestas sobre la viabilidad de su implementación en el Banco de Proyectos.

Cada uno de estos análisis podría proporcionar información valiosa para rediseñar y optimizar el proceso de aprobación de proyectos del SGR en la Gobernación de Casanare. Al analizar los datos de manera detallada, se podrían identificar las áreas prioritarias de mejora y las soluciones más efectivas para aumentar la eficiencia y reducir los tiempos de espera.

Como resultado final del análisis de la información, se elaborará una lista de verificación simplificada que incluirá los procesos clave relacionados con la gestión de proyectos en el Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare. Esta lista abarcará etapas iniciales, como el registro de proyectos en el banco de proyectos, y fases posteriores, como la aceptación, aprobación o rechazo, detallando los tiempos actuales de revisión y personas a cargo de esa aprobación

Ejemplo

ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	TIEMPO DE APROBACIÓN (DÍAS)	PERSONA A CARGO DE LA APROBACIÓN

El estudio permitirá definir el tiempo promedio total requerido para los procesos gestionados por el Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare. Con base en los resultados obtenidos, se presentarán recomendaciones específicas orientadas a optimizar los procedimientos actuales, reduciendo los tiempos de aprobación y mejorando la eficiencia general del sistema. Finalmente, las conclusiones del trabajo sintetizarán los hallazgos clave y los resultados alcanzados, destacando las oportunidades de mejora identificadas y la importancia de implementar estrategias sugeridas para fortalecer la gestión de proyectos en el marco del Sistema General de Regalías, contribuyendo al desarrollo efectivo de las entidades territoriales.

3.5 Consideraciones éticas

Consentimiento Informado: Se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes, explicándoles el propósito del estudio y asegurando su voluntariedad.

Confidencialidad: Los datos personales y respuestas de los participantes se mantendrán confidenciales y se utilizarán únicamente para los fines de la investigación.

Uso de Datos: Se garantizará que los datos recolectados se utilicen de manera ética y responsable, respetando la privacidad de los participantes.

3.5.1 Análisis de consideraciones éticas

El consentimiento informado es uno de los principios éticos fundamentales en la investigación. Se destaca que todos los participantes serán informados sobre el propósito del estudio y se asegurará que la participación sea voluntaria.

Análisis: Este principio es esencial para respetar la autonomía de los participantes, asegurando que cada persona entienda claramente en qué consiste el estudio. La voluntariedad también es crucial, ya que previene la coacción o presión para participar. La mención explícita del consentimiento es un buen indicativo de que se están tomando las precauciones necesarias para cumplir con los estándares éticos de la investigación.

Confidencialidad el texto indica que los datos personales y respuestas de los participantes serán mantenidos confidenciales y utilizados exclusivamente para los fines del estudio.

La confidencialidad es otro pilar de la ética en la investigación, ya que protege la privacidad de los participantes. Es importante que los datos no sean divulgados de forma que se pueda identificar a los participantes, lo cual puede prevenir posibles repercusiones negativas. La confidencialidad no solo abarca el resguardo de los datos, sino también la forma en que se almacenan y procesan, garantizando que sólo las personas autorizadas tengan acceso a ellos.

Se afirma que los datos recolectados serán utilizados de manera ética y responsable, respetando siempre la privacidad de los participantes.

Aquí se establece que el uso de los datos debe ser responsable y debe adherirse a principios éticos. Es importante que, a lo largo del proceso de análisis y publicación de los resultados, se mantenga la integridad de los datos y no se los manipule de manera inapropiada. Además, se recalca que debe respetarse la privacidad de los participantes, lo que implica que los datos no se deben compartir sin el consentimiento adecuado ni usarse con fines distintos a los establecidos en el estudio.

3.5.2 Instrumentos de aceptación y autorización

La siguiente carta tiene como propósito formalizar la solicitud de permiso para llevar a cabo una entrevista en el marco de un estudio académico, así como garantizar la confidencialidad de los datos proporcionados por los participantes. En ella se detallan tanto los objetivos de la investigación como las medidas éticas que se adoptarán para asegurar que toda la información recopilada sea tratada de manera responsable, exclusiva para fines educativos y académicos, y que en ningún momento se divulgue o comparta con terceros sin el consentimiento correspondiente.

Yopal, 19 de noviembre de 2024

Señor:

DIEGO ANDRES PINTO
SECRETARIA DE PLANEACIÓN

Asunto: solicitud de entrevista

Cordial saludo,

Es un placer saludarle y, al mismo tiempo, invitarle a participar en una entrevista con fines académicos, en el marco de una investigación dirigida por Sergio Armando Vargas, identificado con cédula de ciudadanía No. 1.118.539.594, perteneciente a la Facultad de Gerencia de Proyectos de la Corporación Universidad Minuto de Dios. A continuación, le proporcionamos detalles sobre el propósito de este estudio, sus derechos como participante y las medidas éticas que se implementarán durante todo el proceso.

La entrevista tiene como objetivo recopilar información sobre los procesos de aprobación de proyectos, específicamente para el trabajo de grado titulado “Propuesta para mejorar los tiempos de aprobación de Proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) para Entidades Territoriales por parte de la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare - Colombia”. La información obtenida será utilizada exclusivamente para este trabajo de grado, que forma parte de la especialización de Sergio Armando Vargas.

Queremos asegurarle que toda la información recopilada durante la entrevista será tratada con la más estricta confidencialidad y se utilizará únicamente con fines educativos y

académicos. Los datos no serán divulgados ni compartidos con terceros fuera del ámbito de este estudio, y en ningún momento se podrá identificar a los participantes de manera individual en los resultados del trabajo de grado. Se tomarán todas las medidas necesarias para garantizar la seguridad y el resguardo de la información, asegurando que su uso se limite exclusivamente a los objetivos de la investigación.

Atentamente,

SERGIO ARMANDO VARGAS CORREDOR

Estudiante de la universidad UNIMINUTO

4 Hipótesis

4.1. Las variables

4.1.1. Variable(s) independiente(s):

La implementación de un plan integral de optimización de los procesos de aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) en la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare.

Esta variable implica:

- La reestructuración de procesos administrativos para reducir la burocracia interna.
- La capacitación del personal técnico en gestión eficiente de proyectos del SGR.
- El fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, incluyendo la modernización de plataformas de gestión como el SUIFP-SGR.
- La mejora de la comunicación interinstitucional mediante estrategias colaborativas y herramientas tecnológicas.

4.1.2. Variable(s) dependiente(s):

Mejora en los tiempos de aprobación y ejecución de proyectos financiados por el SGR en Casanare. Los efectos esperados incluyen:

- **Reducción de tiempos de aprobación:** Indicador medido en días promedio por etapa del proceso, desde la presentación hasta la viabilización.
- **Disminución de devoluciones de proyectos:** Número de veces que un proyecto es regresado por inconsistencias en la formulación o revisión técnica.
- **Incremento en la eficiencia operativa:** Indicadores como la cantidad de proyectos aprobados en un período determinado y el cumplimiento de plazos establecidos.
- **Optimización de recursos tecnológicos y humanos:** Evaluada a través de la satisfacción del personal técnico y la efectividad de las plataformas empleadas.

4.2. Planteamiento de hipótesis

Si la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare implementa un plan integral de optimización de procesos que incluya capacitación técnica, reestructuración administrativa, fortalecimiento tecnológico y mejora de la comunicación interinstitucional, entonces se observará una mejora significativa en los tiempos de aprobación de proyectos del SGR. Esta mejora se reflejará en la reducción de los días promedio por etapa, la disminución de devoluciones por inconsistencias, y un incremento en la eficiencia operativa y la satisfacción de los actores involucrados en el proceso.

5 Resultado

Todos los participantes expresaron su acuerdo en participar en la entrevista bajo las condiciones de confidencialidad propuestas, lo que indica un consentimiento informado y una disposición completa para participar en el proceso.

En el desarrollo de la investigación, se aplicó una encuesta a 7 participantes pertenecientes a la Dirección de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare. Esta dependencia cuenta con un total de 17 personas en su planta de personal, por lo que la muestra seleccionada representa aproximadamente el 41% del equipo. La elección de estos participantes se fundamentó en que todos ellos desempeñan funciones directamente relacionadas con la aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías (SGR). Además, cuentan con las competencias técnicas y experiencia necesarias para proporcionar información valiosa y pertinente al objetivo del estudio. La representatividad de esta muestra permite obtener una visión integral y confiable de los procesos evaluados, contribuyendo a identificar oportunidades de mejora en los tiempos de aprobación de los proyectos y a proponer soluciones que se alineen con las necesidades y capacidades de la entidad.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de las respuestas de las doce preguntas formuladas en la encuesta. Este análisis busca identificar patrones, fortalezas y

áreas de mejora relacionadas con los procesos de aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías.

Resumen de Respuestas Por pregunta de cada entrevistado

Pregunta 1

¿Cuáles son las etapas principales que sigue un proyecto una vez ingresa a la Oficina de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare?

Entrevista 1

1. Radicación del proyecto en el Banco de programas y proyectos
2. Asignación a un profesional – Profesional de Banco de programas y proyectos
3. Revisión Documental – Profesionales de Banco de programas y proyectos
4. Remisión para Revisión y Emisión de Filtro Técnico Sectorial (Concepto de Viabilidad) – Profesionales del Sectorial (Infraestructura, educación, vivienda, Salud, cultura entre otros)
5. Elaboración de Documentos para Viabilidad – Profesionales de Banco de programas y proyectos
6. Reporte de Viabilidad en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas SUIFP – SGR – Profesional de Banco
7. Registrar la Viabilidad en el SUIFP – SGR – Profesional de Banco de programas y proyectos
8. Priorizar y Aprobar en el SUIFP – SGR – Profesional de Banco de programas y proyectos.

Entrevista 2

1. Radicación del proyecto en el Banco de programas y proyectos
2. Asignación a un profesional – Profesional de Banco de programas y proyectos
3. Revisión Documental – Profesionales de Banco de programas y proyectos
4. Remisión para Revisión y Emisión de Filtro Técnico Sectorial (Concepto de Viabilidad) – Profesionales del Sectorial (Infraestructura, educación, vivienda, Salud, cultura entre otros)

5. Elaboración de Documentos para Viabilidad – Profesionales de Banco de programas y proyectos
6. Reporte de Viabilidad en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas SUIFP – SGR – Profesional de Banco
7. Registrar la Viabilidad en el SUIFP – SGR – Profesional de Banco de programas y proyectos
8. Priorizar y Aprobar en el SUIFP – SGR – Profesional de Banco de programas y proyectos.

Entrevista 3

1. Radicación del proyecto en el Banco de programas y proyectos
2. Asignación a un profesional – Profesional de Banco de programas y proyectos
3. Revisión Documental – Profesionales de Banco de programas y proyectos
4. Remisión para Revisión y Emisión de Filtro Técnico Sectorial (Concepto de Viabilidad) – Profesionales del Sectorial (Infraestructura, educación, vivienda, Salud, cultura entre otros)
5. Elaboración de Documentos para Viabilidad – Profesionales de Banco de programas y proyectos
6. Reporte de Viabilidad en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas SUIFP – SGR – Profesional de Banco
7. Registrar la Viabilidad en el SUIFP – SGR – Profesional de Banco de programas y proyectos
8. Priorizar y Aprobar en el SUIFP – SGR – Profesional de Banco de programas y proyectos.

Entrevista 4

Radicación del proyecto en el Banco

Asignación a un profesional – Profesional de Banco

Revisión Documental – Profesionales de Banco

Remisión para Revisión y Emisión de Filtro Técnico Sectorial (Concepto de Viabilidad) – Profesionales del Sectorial (Infraestructura, educación, vivienda, Salud, cultura entre otros)

Elaboración de Documentos para Viabilidad – Profesionales de Banco

Reporte de Viabilidad en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas SUIFP – SGR – Profesional de Banco

Registrar la Viabilidad en el SUIFP – SGR – Profesional de Banco

Priorizar y Aprobar en el SUIFP – SGR – Profesional de Banco.

Entrevista 5

- Fase 1: Radicación de solicitud de ajuste del proyecto en la oficina de Banco de programas y proyectos con el propósito de que sea analizado para su viabilizarían, priorización y aprobación. Asignación del proyecto a un profesional de la oficina de Banco de programas y proyectos.
- Fase 2: Revisión del profesional encargado, mediante lista de verificación FO-PDD-23 Lista Verificación Requisitos Proyectos de Inversión. Si la lista es positiva el proyecto es remitido a la secretaria correspondiente, en mi caso que soy arquitecto reviso proyectos de diseño arquitectónico y urbano (parques, equipamientos, vivienda) el proyecto es remitido a secretaria de infraestructura. Si el proyecto no cumple es remitido al municipio con las correcciones correspondientes y puede ser radicado nuevamente en banco de programas y proyectos.
- Fase 3: Cuando el proyecto cumple. Es remitido a la secretaria correspondiente para realizar el segundo filtro de revisión.
- Fase 4: Finalmente cuando se cumplen los dos filtros anteriormente mencionados, se procede al control posterior de viabilidad y decreto de aprobación.

Entrevista 6

- 1 Radicación del proyecto en el Banco de programas y proyectos.
- 2 Asignación a un profesional – Profesional de Banco de programas y proyectos.
- 3 Revisión Documental – Profesionales de Banco de programas y proyectos.
- 4 Remisión para Revisión y Emisión de Filtro Técnico Sectorial (Concepto de Viabilidad) – Profesionales del Sectorial (Infraestructura, educación, vivienda, Salud, cultura entre otros).
- 5 Elaboración de Documentos para Viabilidad – Profesionales de Banco de programas y proyectos.
- 6 Reporte de Viabilidad en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas SUIFP – SGR – Profesional de Banco.
- 7 Registrar la Viabilidad en el SUIFP – SGR – Profesional de Banco de programas y proyectos.
- 8 Priorizar y Aprobar en el SUIFP – SGR – Profesional de Banco de programas y proyectos.

Entrevista 7

1. Se radica a través del correo electrónico destinado para tal fin, el cual se encuentra en las páginas de la gobernación de Casanare
2. Enseguida se asigna al profesional encargado de la revisión del sector al cual corresponde el Proyecto Ejem. Sector Salud si es un proyecto sobre salud
3. El profesional realiza la verificación y revisión del cumplimiento de los contenidos de la información presentada, documentos de soporte, memorias, especificaciones técnicas. Así mismo su consistencia y relación con el Plan de Desarrollo, teniendo en cuenta los criterios técnicos, sociales, económicos, financieros, institucionales y ambientales y emite un concepto sobre ¿EL PROYECTO CUMPLE CON LA VERIFICACION DOCUMENTAL DE LOS REQUISITOS DE APROBACION? SI o NO
4. Si el resultado de la verificación es “Si” se traslada por medio de oficio al secretario referente del Sector “Salud” solicitando un Filtro Técnico entre otros.

5. Si allí cumple se emite oficio del Filtro Técnico a nivel documental, donde se devuelve para que la oficina SGR adscrita a BANCO DE PROYECTOS inicie el proceso de aprobación por Decreto etc.
6. Si allí no cumple se emite oficio del Filtro Técnico a nivel documental, donde se devuelve para que la oficina SGR adscrita a BANCO DE PROYECTOS lo devuelva con las respectivas observaciones al formulador.
7. Si el resultado de la verificación es “NO” se devuelve al formulador con oficio junto con la LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS PARA PROYECTOS DE INVERSION FO-PDD-23, la cual contiene todas las observaciones efectuadas al proyecto

Pregunta 2

¿Cuánto tiempo aproximadamente toma cada una de las etapas en el proceso de aprobación de proyectos dentro del Banco de Proyectos?

Entrevista 1

Los tiempos se encuentran entre 3 a 5 días calendario, aunque hay diferentes etapas, por ejemplo el concepto de viabilidad sectorial cuenta con un lapso de 15 días calendario.

Entrevista 2

Los tiempos se encuentran entre 3 a 5 días calendario, aunque hay diferentes etapas, por ejemplo, el concepto de viabilidad sectorial cuenta con un lapso de 15 días calendario.

Entrevista 3

Los tiempos se encuentran entre 3 a 5 días calendario, aunque hay diferentes etapas, por ejemplo, el concepto de viabilidad sectorial cuenta con un lapso de 15 días calendario

Entrevista 4

Los tiempos son diferentes en cada etapa. Los que se manejan en Banco de proyectos están entre 3 a 5 días calendarios.

Entrevista 5

Fase 1: Transcurre un día desde que se radica el proyecto y el director de banco de programas y proyectos asigna al profesional encargado de a revisión.

Fase 2: Por norma se dan 5 días hábiles para que el profesional revise el proyecto y emita la lista de verificación ya sea positiva o negativa.

Fase 3: Se tiene un tiempo estimado de 15 días para que la secretaria encargada emita el segundo control de revisión. Este tiempo puede variar dependiendo la magnitud del proyecto.

Fase 4: Una vez es aprobado el proyecto, ocurre un tiempo estimado de 1 a 3 semanas para reunir los documentos de inversión a proyectos aprobados y emitir el decreto de aprobación

Entrevista 6

Los tiempos se encuentran entre 3 a 5 días calendario, aunque hay diferentes etapas, por ejemplo el concepto de viabilidad sectorial cuenta con un lapso de 15 días calendario.

Entrevista 7

Toma entre 3 y 5 días

Pregunta 3.

¿En qué etapas considera que existen mayores demoras o dificultades durante el proceso de aprobación de los proyectos?

Entrevista 1

La etapa donde se debe emitir el concepto de viabilidad sectorial, debido a que no se cuenta con personal suficiente para hacer la revisión.

Entrevista 2

La etapa donde se debe emitir el concepto de viabilidad sectorial, debido a que no se cuenta con personal suficiente para hacer la revisión.

Entrevista 3

La etapa donde se debe emitir el concepto de viabilidad sectorial, debido a que no se cuenta con personal suficiente para hacer la revisión.

Entrevista 4

Concepto de viabilidad Sectorial, falta de personal para la revisión y poder emitir el concepto.

Entrevista 5

Definitivamente la fase que lleva mayor demora es la fase 2, debido a que el primer filtro de revisión ocurre en esta etapa por parte de banco de programas y proyectos. Creería que ocurre muchas veces por falta de comunicación de cada municipio respecto a la lista de requisitos que pide la gobernación para que un proyecto sea viabilizado. Ocurren casos que se emite lista negativa hasta 4 veces por correcciones.

Entrevista 6

La etapa donde se debe emitir el concepto de viabilidad sectorial, debido a que no se cuenta con personal suficiente para hacer la revisión.

Entrevista 7

En la formulación

Pregunta 4

¿cuáles son las principales causas de los retrasos en la aprobación de proyectos en el Banco de Proyectos de la Gobernación?

Entrevista 1

Revisión de los actos administrativos (Decretos) para su aprobación: No se cuenta con un profesional asignado de manera constante para la revisión en cada proceso, como Jurídica y Despacho. En ocasiones, diferentes personas realizan la revisión, lo que genera observaciones desde distintos enfoques jurídicos.

Adicionalmente, el proceso depende de una plataforma llamada SUIFP-SGR, la cual es estructurada y gestionada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y esta presenta intermitencia en algunas ocasiones, truncando de alguna manera el proceso.

Entrevista 2

Revisión de los actos administrativos (Decretos) para su aprobación: No se cuenta con un profesional asignado de manera constante para la revisión en cada proceso, como Jurídica y Despacho. En ocasiones, diferentes personas realizan la revisión, lo que genera observaciones desde distintos enfoques jurídicos.

Adicionalmente, el proceso depende de una plataforma llamada SUIFP-SGR, la cual es estructurada y gestionada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y esta presenta intermitencia en algunas ocasiones, truncando de alguna manera el proceso.

Entrevista 3

Revisión de los actos administrativos (Decretos) para su aprobación: No se cuenta con un profesional asignado de manera constante para la revisión en cada proceso, como Jurídica y Despacho. En ocasiones, diferentes personas realizan la revisión, lo que genera observaciones desde distintos enfoques jurídicos.

Adicionalmente, el proceso depende de una plataforma llamada SUIFP-SGR, la cual es estructurada y gestionada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y esta presenta intermitencia en algunas ocasiones, truncando de alguna manera el proceso.

Entrevista 4

Revisión de los actos administrativos elaborados para su aprobación (Decretos), no tienen un profesional a cargo de revisar en cada proceso ejemplo: Jurídica y despacho, a veces revisa una persona y en otro otra persona, realizando observaciones de diferente punto de vista jurídico.

Por otra parte hay dependencia del funcionamiento de la plataforma SUIFP SGR, esta plataforma la estructura y suministra el Departamento Nacional de Planeación – DNP.

Entrevista 5

Considero que la causa son factores externos, si cada municipio realizara correctamente la estructuración de un proyecto, cumpliendo a cabalidad cada documento y requisito exigido de parte de la gobernación de Casanare. Se evitarían muchos retraso devolviendo proyectos al municipio.

Entrevista 6

Revisión de los actos administrativos (Decretos) para su aprobación: No se cuenta con un profesional asignado de manera constante para la revisión en cada proceso, como Jurídica y Despacho. En ocasiones, diferentes personas realizan la revisión, lo que genera observaciones desde distintos enfoques jurídicos.

Adicionalmente, el proceso depende de una plataforma llamada SUIFP-SGR, la cual es estructurada y gestionada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y esta presenta intermitencia en algunas ocasiones, truncando de alguna manera el proceso.

Entrevista 7

La inadecuada formulación de los proyectos los cuales en las revisiones, se devuelven muchas veces porque carecen de especificaciones técnicas adecuadas

Pregunta 5

¿Considera que el Banco de Proyectos cuenta con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para agilizar el proceso de aprobación?

Entrevista 1

Carece de equipos tecnológicos

Entrevista 2

Carece de equipos tecnológicos y personal

Entrevista 3

Carece de equipos tecnológicos adecuados

Entrevista 4

Falta de recursos tecnológicos propios de la entidad.

Entrevista 5

Considero que la gobernación como varias entidades cuenta con el personal justo de acuerdo a la actividad que se va a realizar, igualmente la cantidad de proyectos radicados varia todos los meses, se han empleado alternativas como designar profesionales que se dediquen principalmente a la revisión de proyectos de Regalías para agilizar tiempos de revisión y calidad en el proceso de la revisión, en cuanto a recursos tecnológicos si se encuentra la dificultad que la gobernación no facilita un computador, por lo tanto cada profesional debe suministrar su equipo para realizar la revisión.

Entrevista 6

carece de equipos tecnológicos

Entrevista 7

Si estuviera dotado de manera mas adecuada tanto de recurso humano como de tecnología sería mucho más eficiente

Pregunta 6

¿Cómo calificaría la coordinación y comunicación entre la Gobernación de Casanare y otras entidades involucradas en el proceso de aprobación de los proyectos?

Entrevista 1

- Por parte de los ministerios se rigen por los tiempos establecidos por la norma para la revisión de los proyectos (Buena)
- Por parte de las dependencias (Buena)

Entrevista 2

- Por parte de los ministerios se rigen por los tiempos establecidos por la norma para la revisión de los proyectos (Buena)
- Por parte de las dependencias (Buena)

Entrevista 3

- Por parte de los ministerios se rigen por los tiempos establecidos por la norma para la revisión de los proyectos (Buena)
- Por parte de las dependencias (Buena)

Entrevista 4

- Por parte de los ministerios se rigen por los tiempos establecidos por la norma para la revisión de los proyectos (Buena)
- Por parte de las dependencias (Buena)

Entrevista 5

De parte de la gobernación siempre estamos dispuestos a cualquier inquietud de parte de un municipio respecto a su proyecto radicado. Una vez es designado el profesional para la revisión, en el correo se anexa el nombre y número telefónico para que cada el estructurador del proyecto se comuniquen con el profesional respecto a cualquier inquietud y si es necesario realizar una mesa técnica, para de forma presencial solucionar las inquietudes y agilizar correcciones.

Entrevista 6

- Por parte de los ministerios se rigen por los tiempos establecidos por la norma para la revisión de los proyectos (Buena)
- Por parte de las dependencias (Buena)

Entrevista 7

Buena, aunque la cantidad de tramites hace que el proceso se demore

Pregunta 7

¿qué cambios específicos propondría para mejorar los tiempos de aprobación de los proyectos del SGR?

Entrevista 1

La creación de una plataforma donde estén vinculados todos los procesos minimizaría los tiempos.

Entrevista 2

La creación de una plataforma donde estén vinculados todos los procesos minimizaría los tiempos

Entrevista 3

La creación de una plataforma donde estén vinculados todos los procesos minimizaría los tiempos.

Entrevista 4

Implementación de Herramientas tecnológicas para la revisión inmediata de cada proyecto

Entrevista 5

No propondría ningún cambio específico, cada secretaria maneja sus tiempos de aprobación, considero que son tiempos justos y necesarios para la revisión de un proyecto, debido a que cada proyecto contempla bastante información ya que se debe revisar que cumpla desde su formulación en la MGA, documento técnico, diseños arquitectónicos, estructurales y permisos necesarios.

Entrevista 6

La creación de una plataforma donde estén vinculados todos los procesos minimizaría los tiempos.

Entrevista 7

Una oficina dotada con la línea completa de profesionales involucrados en los diferentes procesos y con tecnología de punta, dedicados únicamente a revisar proyectos SGR y brindar asistencia técnica

Pregunta 8.

¿Considera que el proceso de aprobación podría beneficiarse de la simplificación de algún procedimiento específico? Si es así, ¿cuál?

Entrevista 1

Si, mediante una nueva metodologías en la revisión de los proyectos como la de los actos administrativos de aprobación.

Entrevista 2

Si, mediante una nueva metodología en la revisión de los proyectos como la de los actos administrativos de aprobación

Entrevista 3

Si, mediante una nueva metodología en la revisión de los proyectos como la de los actos administrativos de aprobación.

Entrevista 4

Si claro, se puede beneficiar siempre y cuando se cuente con un proceso adecuado y que maximice la revisión de los proyectos como la de los actos administrativos de aprobación

Entrevista 5

No, considero que las fases actuales son las necesarias para garantizar que cada proyecto cumpla y que sea un proyecto que garantice contar con todos los permisos y diseños para su construcción y funcionamiento.

Entrevista 6

Si, mediante una nueva metodología en la revisión de los proyectos como la de los actos administrativos de aprobación.

Entrevista 7

No

Pregunta 9.

¿Qué tan transparente considera que es el proceso de aprobación de proyectos para las Entidades Territoriales?

Entrevista 1

Se carece de una plataforma unificada del ciclo del proyecto, por lo tanto no es posible saber en tiempo real el estado de un proyecto

Entrevista 2

Se carece de una plataforma unificada del ciclo del proyecto, por lo tanto, no es posible saber en tiempo real el estado de un proyecto.

Entrevista 3

Se carece de una plataforma unificada del ciclo del proyecto, por lo tanto, no es posible saber en tiempo real el estado de un proyecto

Entrevista 4

No se cuenta con una herramienta ya se web que evidencie el estado actual de cada proyecto, la única forma es con el profesional de radicación.

Entrevista 5

Es un proceso transparente, desde el momento que es radicado en banco de programas y proyectos, sigue su proceso de verificación sin ningún contra tiempo, ningún proyecto tiene preferencia, si el proyecto cumple con todos los requisitos será aprobado en los tiempos estimados. La entidad responsable del proyecto puede conocer en que estado se encuentra mediante correo electrónico o vía telefónica, como nombre anteriormente, se esta en constante comunicación entre el estructurador del proyecto y el profesional encargado de revisión.

Entrevista 6

Se carece de una plataforma unificada del ciclo del proyecto, por lo tanto, no es posible saber en tiempo real el estado de un proyecto.

Entrevista 7

Transparente

Pregunta 10

¿De qué manera los retrasos en la aprobación de proyectos afectan el desarrollo de las Entidades Territoriales, particularmente en Casanare?

Entrevista 1

Hay situaciones que requieren de una intervención inmediata, por lo tanto se convierte en un problema aun mayor los retrasos ocasionados en el ciclo de los proyectos

Entrevista 2

Hay situaciones que requieren de una intervención inmediata, por lo tanto, se convierte en un problema aun mayor los retrasos ocasionados en el ciclo de los proyectos.

Entrevista 3

Hay situaciones que requieren de una intervención inmediata, por lo tanto, se convierte en un problema aun mayor los retrasos ocasionados en el ciclo de los proyectos.

Entrevista 4

Impacto en las comunidades que necesitan una intervención inmediata de alguna necesidad que se identifique y que esta dependa de la aprobación de recursos para su financiamiento.

Entrevista 5

Si un proyecto presenta retrasos en la aprobación claramente los principales afectados será la población beneficiaria del proyecto, en el caso que la solicitud sea un ajuste, es decir un valor

adicional a un proyecto ya aprobado, claramente el impacto se presentara en el proyecto, debido a que muchas veces se suspende la obra mientras la gobernación aprueba los nuevos recursos.

Entrevista 6

Hay situaciones que requieren de una intervención inmediata, por lo tanto, se convierte en un problema aun mayor los retrasos ocasionados en el ciclo de los proyectos.

Entrevista 7

Retrasa el progreso y el cumplimiento de las metas de los planes de desarrollo

Pregunta 11.

¿Cree que la implementación de nuevas herramientas tecnológicas o plataformas digitales podría acelerar la aprobación de proyectos? ¿Qué tipo de herramientas sugeriría?

Entrevista 1

Sí, por supuesto que mejoraría sustancialmente. La automatización de los procesos y el uso de herramientas tecnológicas adecuadas permitirían optimizar el manejo del volumen de trabajo asociado a la revisión y aprobación de proyectos. Esto facilitaría una gestión más eficiente, reduciendo los tiempos de respuesta y minimizando errores humanos. Además, contribuiría a estandarizar los procedimientos, garantizando uniformidad en las evaluaciones y aumentando la capacidad de análisis del equipo encargado. En definitiva, el uso de estas herramientas potenciaría la calidad y rapidez en la toma de decisiones, beneficiando todo el ciclo de vida de los proyectos.

Entrevista 2

Sí, por supuesto que mejoraría sustancialmente. La automatización de los procesos y el uso de herramientas tecnológicas adecuadas permitirían optimizar el manejo del volumen de trabajo asociado a la revisión y aprobación de proyectos. Esto facilitaría una gestión más eficiente, reduciendo los tiempos de respuesta y minimizando errores humanos. Además, contribuiría a estandarizar los procedimientos, garantizando uniformidad en las evaluaciones y aumentando la

capacidad de análisis del equipo encargado. En definitiva, el uso de estas herramientas potenciaría la calidad y rapidez en la toma de decisiones, beneficiando todo el ciclo de vida de los proyectos.

Entrevista 3

Sí, por supuesto que mejoraría sustancialmente. La automatización de los procesos y el uso de herramientas tecnológicas adecuadas permitirían optimizar el manejo del volumen de trabajo asociado a la revisión y aprobación de proyectos. Esto facilitaría una gestión más eficiente, reduciendo los tiempos de respuesta y minimizando errores humanos. Además, contribuiría a estandarizar los procedimientos, garantizando uniformidad en las evaluaciones y aumentando la capacidad de análisis del equipo encargado. En definitiva, el uso de estas herramientas potenciaría la calidad y rapidez en la toma de decisiones, beneficiando todo el ciclo de vida de los proyectos.

Entrevista 4

Si claro que mejoraría sustancialmente, automatización de los procesos y herramientas tecnológicas actas para el volumen de trabajo que genera la revisión y aprobación de proyectos.

Entrevista 5

Seria interesante implementar una plataforma en la cual se exprese de forma mas clara y precisa cada uno de los requisitos exigidos de parte de la gobernación, en dicha plataforma se puede cargar la lista de verificación con las correcciones realizadas y que el estructurador de cada proyecto pueda cargar cada soporte con las correcciones realizadas y dejar inquietudes y observaciones. Esta plataforma también puede facilitar la automatización de tramites.

Entrevista 6

Sí, por supuesto que mejoraría sustancialmente. La automatización de los procesos y el uso de herramientas tecnológicas adecuadas permitirían optimizar el manejo del volumen de trabajo asociado a la revisión y aprobación de proyectos. Esto facilitaría una gestión más eficiente, reduciendo los tiempos de respuesta y minimizando errores humanos.

Además, contribuiría a estandarizar los procedimientos, garantizando uniformidad en las evaluaciones y aumentando la capacidad de análisis del equipo encargado. En definitiva, el uso de

estas herramientas potenciaría la calidad y rapidez en la toma de decisiones, beneficiando todo el ciclo de vida de los proyectos.

Entrevista 7

Un programa tipo contravtus pero 10 veces mas eficiente donde se inicie el proyecto y toda la linea lo vaya revisando hasta que se apruebe con cuenta tiempo en el usuario de cada profesional

Pregunta 12.

¿Cuál es el nivel de involucramiento de los gobernantes y autoridades locales en el proceso de aprobación de los proyectos? ¿Cree que deberían tener un papel más activo?

Entrevista 1

El seguimiento a la inversión realizada en el Departamento de Casanare implica monitorear de manera constante y detallada las iniciativas y proyectos que se encuentran alineados con las directrices establecidas en el Plan de Desarrollo Departamental. Este proceso busca garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, verificando el avance físico y financiero de cada proyecto.

Además, es fundamental identificar cuáles proyectos han sido radicados y en qué etapa se encuentran, ya sea en formulación, evaluación o ejecución, para asegurar que contribuyan al logro de los resultados previstos. Este seguimiento permite detectar posibles retrasos o inconvenientes y tomar decisiones correctivas a tiempo, así como optimizar el uso de los recursos destinados a cada iniciativa. De esta manera, se fortalece la gestión pública y se asegura que las inversiones impacten positivamente en el desarrollo del departamento.

Entrevista 2

El seguimiento a la inversión realizada en el Departamento de Casanare implica monitorear de manera constante y detallada las iniciativas y proyectos que se encuentran alineados con las directrices establecidas en el Plan de Desarrollo Departamental. Este proceso busca garantizar el

cumplimiento de las metas y objetivos planteados, verificando el avance físico y financiero de cada proyecto.

Además, es fundamental identificar cuáles proyectos han sido radicados y en qué etapa se encuentran, ya sea en formulación, evaluación o ejecución, para asegurar que contribuyan al logro de los resultados previstos. Este seguimiento permite detectar posibles retrasos o inconvenientes y tomar decisiones correctivas a tiempo, así como optimizar el uso de los recursos destinados a cada iniciativa. De esta manera, se fortalece la gestión pública y se asegura que las inversiones impacten positivamente en el desarrollo del departamento.

Entrevista 3

El seguimiento a la inversión realizada en el Departamento de Casanare implica monitorear de manera constante y detallada las iniciativas y proyectos que se encuentran alineados con las directrices establecidas en el Plan de Desarrollo Departamental. Este proceso busca garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, verificando el avance físico y financiero de cada proyecto.

Además, es fundamental identificar cuáles proyectos han sido radicados y en qué etapa se encuentran, ya sea en formulación, evaluación o ejecución, para asegurar que contribuyan al logro de los resultados previstos. Este seguimiento permite detectar posibles retrasos o inconvenientes y tomar decisiones correctivas a tiempo, así como optimizar el uso de los recursos destinados a cada iniciativa. De esta manera, se fortalece la gestión pública y se asegura que las inversiones impacten positivamente en el desarrollo del departamento.

Entrevista 4

Seguimiento a la inversión realizada en el Departamento de Casanare e iniciativas que estén contempladas en el Plan de Desarrollo Departamental y que proyectos se encuentran radicados para poder cumplir con las metas propuestas.

Entrevista 5

Para un gobernante va a ser difícil hacer un seguimiento a cada proyecto debido a la cantidad de proyectos que se presentan, sin embargo, antes de firmar el decreto de aprobación pasa por sus manos cada proyecto, permitiéndole revisarlo si considera necesario. En estos casos se considera que cada fase de revisión realizó su trabajo de la manera idónea y si llegó a la firma de decreto del gobernador, es porque a cumplido a cabalidad cada uno de los requisitos. No considero que debería tener un papel más activo en el proceso de aprobación, me parece más importante que se tenga un papel más activo en la ejecución de estos proyectos, verificar que los recursos se estén usando de acuerdo al cronograma y actividades que fueron presentadas ante la gobernación de Casanare.

Entrevista 6

El seguimiento a la inversión realizada en el Departamento de Casanare implica monitorear de manera constante y detallada las iniciativas y proyectos que se encuentran alineados con las directrices establecidas en el Plan de Desarrollo Departamental. Este proceso busca garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, verificando el avance físico y financiero de cada proyecto.

Además, es fundamental identificar cuáles proyectos han sido radicados y en qué etapa se encuentran, ya sea en formulación, evaluación o ejecución, para asegurar que contribuyan al logro de los resultados previstos. Este seguimiento permite detectar posibles retrasos o inconvenientes y tomar decisiones correctivas a tiempo, así como optimizar el uso de los recursos destinados a cada iniciativa. De esta manera, se fortalece la gestión pública y se asegura que las inversiones impacten positivamente en el desarrollo del departamento.

Entrevista 7

El involucramiento es total, pero hay mucha tramitología

5.1 Análisis de Resultados

Pregunta 1

¿Cuáles son las etapas principales que sigue un proyecto una vez ingresa a la Oficina de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare?

Análisis de la información de la pregunta 1 con respecto a las entrevistas

Tras revisar las siete entrevistas sobre las etapas principales que sigue un proyecto al ingresar a la Oficina de Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare, se observan varias coincidencias y matices importantes. A continuación, se destacan las etapas comunes, diferencias y posibles puntos de mejora identificados en las respuestas:

9. Radicación del proyecto en el Banco de programas y proyectos
10. Asignación a un profesional – Profesional de Banco de programas y proyectos
11. Revisión Documental – Profesionales de Banco de programas y proyectos
12. Remisión para Revisión y Emisión de Filtro Técnico Sectorial (Concepto de Viabilidad) – Profesionales del Sectorial (Infraestructura, educación, vivienda, Salud, cultura entre otros)
13. Elaboración de Documentos para Viabilidad – Profesionales de Banco de programas y proyectos
14. Reporte de Viabilidad en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas SUIFP – SGR – Profesional de Banco
15. Registrar la Viabilidad en el SUIFP – SGR – Profesional de Banco de programas y proyectos
16. Priorizar y Aprobar en el SUIFP – SGR – Profesional de Banco de programas y proyectos.

Coincidencias en las Respuestas

1. **Radicación del Proyecto:** Todos los entrevistados coinciden en que la primera etapa es la radicación del proyecto en el Banco de Programas y Proyectos. Este proceso puede realizarse por correo electrónico o de manera física.

2. **Asignación a un Profesional:** Una vez radicado, el proyecto se asigna a un profesional del Banco de Proyectos para su revisión técnica inicial. Esto asegura que cada proyecto sea gestionado por un experto en el área correspondiente.
3. **Revisión Documental:** La verificación de los documentos es un paso crítico, mencionado en todas las entrevistas. Consiste en confirmar que la documentación cumpla con los requisitos técnicos, sociales, financieros, y normativos.
4. **Filtro Técnico Sectorial:** Los proyectos son remitidos a las secretarías sectoriales (infraestructura, salud, educación, etc.) para obtener un concepto técnico que valide su viabilidad dentro de su respectivo ámbito.
5. **Elaboración de Documentos para Viabilidad:** Una vez que el filtro técnico es favorable, los profesionales del Banco de Proyectos preparan la documentación requerida para completar el proceso de viabilidad.
6. **Registro y Aprobación en el SUIFP-SGR:** En las etapas finales, los proyectos son reportados y registrados en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP-SGR), donde se priorizan y se aprueban formalmente.

Diferencias y Detalles Adicionales

- **Métodos de Radicación:** Mientras la mayoría menciona una radicación directa en el Banco de Proyectos, la Entrevista 7 detalla el uso del correo electrónico como una opción alternativa.
- **Uso de Herramientas de Verificación:** La Entrevista 5 resalta el uso de una lista de verificación específica (FO-PDD-23), lo cual no es mencionado explícitamente en otras respuestas, aunque puede inferirse que es una práctica común.
- **Manejo de Proyectos No Viables:** Algunas entrevistas (especialmente la 5 y 7) detallan el procedimiento para devolver proyectos no viables a los formuladores con observaciones específicas, mostrando un enfoque claro en la retroalimentación y mejora continua.

Pregunta 2

¿Cuánto tiempo aproximadamente toma cada una de las etapas en el proceso de aprobación de proyectos dentro del Banco de Proyectos?

Coincidencias en las Respuestas

1. Tiempo General para la Mayoría de las Etapas:

Las respuestas coinciden en que el tiempo promedio para las etapas gestionadas directamente por el Banco de Proyectos (radicación, asignación a profesional, y revisión documental) oscila entre 3 y 5 días calendario.

2. Viabilidad Sectorial:

La etapa del concepto de viabilidad sectorial, realizada por las secretarías correspondientes, toma un promedio de 15 días calendario. Este periodo es constante en todas las entrevistas que mencionan esta etapa.

Variaciones y Detalles Adicionales

1. Radicación y Asignación del Proyecto:

Según la Entrevista 5, esta fase puede completarse en un día, lo cual refleja eficiencia en los tiempos iniciales del proceso.

2. Revisión Documental:

En la Entrevista 5, se detalla que el profesional tiene 5 días hábiles para realizar esta tarea, lo que coincide con el rango mencionado en otras respuestas.

3. Documentos Finales y Aprobación:

La Entrevista 5 proporciona una estimación adicional para las etapas finales (reunión de documentos y emisión del decreto de aprobación), que puede tomar entre 1 a 3 semanas dependiendo de la magnitud del proyecto.

1. Homogeneidad en Tiempos Internos:

Existe consistencia en los tiempos estimados para las etapas gestionadas por el Banco de

Proyectos (3 a 5 días calendario). Esto refleja un nivel de estandarización en estas actividades.

2. Dependencia en la Viabilidad Sectorial:

La etapa de concepto de viabilidad sectorial toma significativamente más tiempo (15 días), lo que podría ser un factor crítico en la duración total del proceso. Este tiempo puede variar dependiendo de la secretaría involucrada y la complejidad del proyecto.

3. Variabilidad en las Etapas Finales:

Las etapas finales (recolección de documentos y aprobación) presentan una mayor variabilidad, reflejando posibles diferencias en la coordinación y recursos disponibles para cerrar el proceso.

El proceso de aprobación de proyectos en el Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare presenta tiempos relativamente uniformes para las etapas iniciales y de revisión documental, oscilando entre 3 y 5 días calendario. Esta consistencia sugiere un buen nivel de organización y estandarización en las actividades bajo control directo de la oficina.

Sin embargo, se identifican desafíos en la etapa de viabilidad sectorial, que toma un promedio de 15 días calendario. Este tiempo, aunque normativo, puede representar un cuello de botella para proyectos urgentes o complejos. Además, las etapas finales (emisión de documentos y aprobación formal) tienen mayor variabilidad, con estimaciones que van de 1 a 3 semanas, lo que evidencia una posible dependencia de la magnitud del proyecto y la disponibilidad de recursos.

Para optimizar el proceso, sería pertinente analizar la etapa de viabilidad sectorial, explorando posibles mecanismos de coordinación más eficientes entre el Banco de Proyectos y las secretarías sectoriales. Además, mejorar la predictibilidad en las etapas finales podría reducir los tiempos totales de aprobación, beneficiando la ejecución oportuna de los proyectos en el departamento.

Pregunta 3.

¿En qué etapas considera que existen mayores demoras o dificultades durante el proceso de aprobación de los proyectos?

Resultados

Viabilidad Sectorial como Principal Fuente de Retrasos:

Seis de las siete entrevistas (Entrevistas 1, 2, 3, 4, 6 y en parte la 5) coinciden en señalar la etapa de emisión del concepto de viabilidad sectorial como la más problemática. Las razones principales incluyen la falta de personal suficiente para realizar las revisiones de manera ágil.

Falta de Recursos Humanos:

La limitación de personal capacitado para atender la carga de trabajo parece ser el principal obstáculo en la etapa de viabilidad sectorial.

Diferencias en las Respuestas

Fase de Revisión Inicial:

La Entrevista 5 menciona la fase de revisión inicial (filtro de requisitos por parte del Banco de Proyectos) como la más problemática, debido a la falta de comunicación entre los municipios y la gobernación en torno a los requisitos específicos. Esto puede llevar a múltiples devoluciones para ajustes, incrementando significativamente los tiempos.

Formulación del Proyecto:

La Entrevista 7 menciona la formulación como una etapa crítica, lo que puede sugerir problemas en la calidad de los proyectos presentados desde el inicio, afectando las etapas subsecuentes.

El análisis de las respuestas indica que las mayores demoras en el proceso de aprobación de proyectos en el Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare se concentran en dos áreas principales:

1. Emisión del Concepto de Viabilidad Sectorial:

Identificada como la etapa más problemática, esta fase enfrenta demoras significativas debido a la falta de personal suficiente para atender la carga de trabajo. Este obstáculo genera un cuello de botella, ralentizando el avance de los proyectos hacia su aprobación final.

2. Revisión Inicial y Fase de Formulación:

En menor medida, se identifican dificultades en la etapa inicial de revisión documental y cumplimiento de requisitos. La falta de comunicación efectiva entre los municipios y la gobernación en torno a los requisitos genera múltiples devoluciones para correcciones, extendiendo los plazos. Además, la calidad de la formulación de los proyectos puede ser un factor subyacente que influye negativamente en el flujo general del proceso.

Pregunta 4.

¿cuáles son las principales causas de los retrasos en la aprobación de proyectos en el Banco de Proyectos de la Gobernación?

Resultados

1. Problemas en la revisión de actos administrativos (Decretos):

- La ausencia de un profesional asignado de manera constante para la revisión genera inconsistencias y duplicidad de criterios debido a las diferentes perspectivas de los encargados en Jurídica y Despacho.
- La dependencia de la plataforma tecnológica SUIFP-SGR, gestionada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), también es un factor recurrente, ya que su intermitencia afecta el flujo del proceso de aprobación.

2. Deficiencias en la estructuración inicial de los proyectos:

- Se mencionan fallas en la correcta formulación de los proyectos por parte de los municipios. Esto incluye la falta de especificaciones técnicas y el incumplimiento de requisitos, lo que conlleva la devolución de los proyectos para ajustes, prolongando los tiempos de aprobación.

El análisis de las respuestas evidencia que los retrasos en la aprobación de los proyectos tienen tanto causas internas como externas:

- **Causas internas:**

La falta de asignación de un profesional permanente para la revisión de los actos administrativos genera inconsistencias y prolonga el proceso. Además, la intermitencia en la plataforma SUIFP-SGR representa un obstáculo significativo, ya que es una herramienta clave para la gestión de proyectos.

- **Causas externas:**

Las deficiencias en la formulación de los proyectos desde los municipios son un problema crítico. La presentación de proyectos incompletos o mal estructurados obliga al Banco de Proyectos a devolverlos, retrasando aún más la aprobación.

-

Pregunta 5.

¿Considera que el Banco de Proyectos cuenta con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para agilizar el proceso de aprobación?

Análisis de las respuestas:

De las siete entrevistas realizadas, se identificaron patrones claros en las opiniones de los entrevistados:

1. **Recursos tecnológicos insuficientes:** Seis de los siete entrevistados coincidieron en señalar la carencia o insuficiencia de equipos tecnológicos adecuados para el funcionamiento óptimo del Banco de Proyectos. Este aspecto se describe como una limitación importante para agilizar el proceso de aprobación de proyectos.
2. **Recurso humano limitado:** Aunque la falta de personal no fue mencionada de forma unánime, al menos dos entrevistas hicieron referencia a este problema, destacando que la cantidad de personal actual no siempre se ajusta al volumen fluctuante de proyectos radicados.

3. **Iniciativas para mejorar:** Una de las respuestas destacó esfuerzos recientes por parte de la Gobernación, como la asignación de profesionales exclusivamente dedicados a la revisión de proyectos de regalías, lo cual ha permitido mejorar la calidad y los tiempos de respuesta, a pesar de las limitaciones existentes.
4. **Dependencia de recursos propios:** Un punto crítico mencionado es que los profesionales deben usar sus propios equipos, ya que la Gobernación no facilita las herramientas tecnológicas necesarias.

El análisis evidencia que el Banco de Proyectos enfrenta limitaciones significativas tanto en recursos tecnológicos como, en menor medida, en personal, lo que afecta la eficiencia en la aprobación de proyectos. Si bien se han implementado estrategias para mejorar los tiempos y la calidad de las revisiones, como la asignación de personal especializado, estas acciones no resuelven completamente las deficiencias estructurales.

Para optimizar los procesos, es necesario que la Gobernación invierta en la dotación de equipos tecnológicos modernos y funcionales que permitan a los profesionales desempeñar sus funciones de manera más eficiente. Asimismo, es pertinente evaluar periódicamente las necesidades de recurso humano, considerando el volumen de proyectos gestionados, para evitar cuellos de botella en la aprobación. Una mejor integración de recursos humanos y tecnológicos será clave para agilizar y fortalecer el Banco de Proyectos.

Pregunta 6.

¿Cómo calificaría la coordinación y comunicación entre la Gobernación de Casanare y otras entidades involucradas en el proceso de aprobación de los proyectos?

Análisis de las respuestas:

De las siete entrevistas realizadas, se identificaron los siguientes puntos clave sobre la coordinación y comunicación entre la Gobernación de Casanare y otras entidades involucradas en el proceso de aprobación de proyectos:

1. **Calificación positiva generalizada:** Seis de los entrevistados calificaron la coordinación y comunicación como "Buena" tanto con los ministerios, que se rigen por los tiempos establecidos en la normativa, como con las dependencias internas de la Gobernación.
2. **Esfuerzos de la Gobernación:** Una respuesta destacó las iniciativas específicas de la Gobernación para garantizar una comunicación efectiva con los municipios. Estas incluyen designar un profesional para cada proyecto y compartir información de contacto para facilitar el seguimiento, así como la organización de mesas técnicas presenciales cuando es necesario.
3. **Retrasos por carga de trámites:** Aunque la comunicación es percibida como positiva, un entrevistado señaló que la cantidad de trámites puede prolongar los tiempos del proceso, lo que sugiere la necesidad de simplificar procedimientos o implementar mecanismos que reduzcan los tiempos de gestión.

La coordinación y comunicación entre la Gobernación de Casanare y las entidades involucradas en la aprobación de proyectos son valoradas positivamente, gracias al cumplimiento de los tiempos normativos y las estrategias de apoyo directo a los municipios. Sin embargo, la acumulación de trámites puede generar demoras que afectan la percepción de eficiencia en el proceso.

Pregunta 7.

¿qué cambios específicos propondría para mejorar los tiempos de aprobación de los proyectos del SGR?

Análisis de las respuestas:

Las opiniones de los siete entrevistados reflejan una perspectiva clara sobre posibles cambios para mejorar los tiempos de aprobación de proyectos del SGR:

1. **Creación de una plataforma tecnológica unificada:** Cinco entrevistados coincidieron en que el desarrollo de una plataforma donde estén integrados todos los procesos reduciría significativamente los tiempos de revisión y aprobación. Este sistema permitiría

centralizar la información, facilitar la colaboración entre las partes involucradas y optimizar el flujo de trabajo.

2. **Implementación de herramientas tecnológicas:** Un entrevistado propuso específicamente la adopción de herramientas tecnológicas que permitan realizar revisiones inmediatas, lo que complementa la necesidad de digitalización y automatización del proceso.
3. **Dotación de personal especializado y tecnología avanzada:** Una respuesta destacó la importancia de establecer una oficina equipada con personal interdisciplinario y tecnología de punta dedicada exclusivamente a la revisión de proyectos SGR, asegurando agilidad y calidad en los procesos.
4. **Mantener los tiempos actuales:** Un entrevistado consideró que los tiempos actuales de revisión son adecuados, argumentando que estos son necesarios para garantizar que los proyectos cumplan con los requisitos técnicos y legales en detalle.

La mayoría de los entrevistados identifican la tecnología como el principal medio para mejorar los tiempos de aprobación de proyectos. La propuesta de una plataforma digital unificada sobresale como la solución más recurrente y viable para centralizar y agilizar procesos. Adicionalmente, la creación de una oficina especializada con personal y tecnología adecuada es vista como una alternativa complementaria para garantizar la eficiencia.

Aunque un entrevistado considera que los tiempos actuales son justos, el consenso general indica que existen oportunidades de mejora, especialmente en la integración tecnológica y la optimización del flujo de trabajo.

Pregunta 8.

¿Considera que el proceso de aprobación podría beneficiarse de la simplificación de algún procedimiento específico? Si es así, ¿cuál?

Análisis de las respuestas:

De las siete entrevistas realizadas, se pueden identificar dos posturas principales sobre la simplificación de procedimientos en el proceso de aprobación de proyectos del SGR:

1. **Propuesta de nuevas metodologías en la revisión de proyectos:** Cinco entrevistados coincidieron en que el proceso podría beneficiarse de la implementación de nuevas metodologías, específicamente en lo relacionado con los actos administrativos de aprobación. Esta sugerencia apunta a optimizar esta etapa clave para reducir tiempos y mejorar la eficiencia sin comprometer el cumplimiento normativo.
2. **Mantenimiento de los procedimientos actuales:** Dos entrevistados consideraron que las fases actuales son adecuadas, argumentando que estas garantizan que los proyectos sean revisados en detalle y cumplan con los permisos, diseños y demás requisitos necesarios para su construcción y funcionamiento.

Existe un consenso mayoritario sobre la necesidad de simplificar el procedimiento relacionado con los actos administrativos de aprobación, implementando metodologías más ágiles y efectivas. Sin embargo, una minoría percibe que los pasos actuales son imprescindibles para asegurar la calidad y viabilidad de los proyectos aprobados.

Pregunta 9.

¿Qué tan transparente considera que es el proceso de aprobación de proyectos para las Entidades Territoriales?

Análisis de las respuestas:

De las siete entrevistas realizadas, se identificaron dos perspectivas principales sobre la transparencia del proceso de aprobación de proyectos para las Entidades Territoriales:

1. **Limitaciones en la visibilidad del estado de los proyectos:**
 - Cinco entrevistados destacaron la falta de una plataforma unificada que permita a las entidades territoriales consultar en tiempo real el estado del ciclo de vida de los proyectos. Esta carencia genera la percepción de que el proceso podría ser más transparente si se implementaran herramientas digitales que mejoren la trazabilidad.

- Un entrevistado mencionó que la única manera de conocer el estado de un proyecto es mediante contacto directo con el profesional responsable, lo cual limita la autonomía de las entidades para acceder a esta información.

2. Transparencia en el proceso actual:

- Dos entrevistados señalaron que el proceso es transparente, argumentando que sigue una secuencia definida desde la radicación hasta la verificación y que no existe preferencia entre proyectos. Además, resaltaron que la comunicación constante entre los estructuradores y los profesionales encargados asegura que las entidades tengan claridad sobre el estado de sus proyectos.

Aunque el proceso de aprobación es considerado transparente por algunos entrevistados, existe un consenso mayoritario sobre la necesidad de fortalecer la trazabilidad del mismo mediante la implementación de una plataforma digital. Esta herramienta facilitaría el acceso a información en tiempo real, reduciendo la dependencia del contacto directo con los profesionales encargados y mejorando la percepción de transparencia.

Pregunta 10.

¿De qué manera los retrasos en la aprobación de proyectos afectan el desarrollo de las Entidades Territoriales, particularmente en Casanare?

Análisis de las respuestas:

De las respuestas recopiladas, se identificaron tres principales formas en las que los retrasos en la aprobación de proyectos afectan el desarrollo de las Entidades Territoriales, particularmente en Casanare:

1. Impacto en situaciones que requieren intervención inmediata:

- Cuatro entrevistados señalaron que los retrasos en el ciclo de los proyectos agravan problemas críticos que demandan atención urgente, ya que las comunidades afectadas deben esperar más tiempo para recibir soluciones a sus necesidades.

2. Afectación directa a las comunidades beneficiarias:

- Un entrevistado destacó que los principales perjudicados por los retrasos son los beneficiarios finales de los proyectos, quienes ven postpuestas las soluciones a problemáticas específicas. Además, cuando los retrasos están relacionados con ajustes presupuestales, el impacto es doble, ya que las obras pueden quedar suspendidas mientras se aprueban los nuevos recursos.

3. Retrasos en el progreso y cumplimiento de metas de desarrollo:

- Otro entrevistado mencionó que estas demoras comprometen el cumplimiento de las metas establecidas en los planes de desarrollo, afectando la ejecución de proyectos estratégicos para el crecimiento de las entidades territoriales.

Los retrasos en la aprobación de proyectos generan consecuencias significativas, especialmente en comunidades que requieren intervenciones inmediatas. Estas demoras no solo afectan a los beneficiarios, sino que también ralentizan el cumplimiento de los planes de desarrollo y obstaculizan el progreso de obras en ejecución. Además, los ajustes presupuestales y la falta de financiamiento oportuno incrementan el riesgo de paralización de proyectos, lo que agrava la problemática.

Pregunta 11.

¿Cree que la implementación de nuevas herramientas tecnológicas o plataformas digitales podría acelerar la aprobación de proyectos? ¿Qué tipo de herramientas sugeriría?

Análisis de las respuestas:

Se identificaron respuestas coincidentes en que la implementación de herramientas tecnológicas o plataformas digitales contribuiría significativamente a acelerar los tiempos de aprobación de proyectos. Los principales puntos destacados son:

1. Automatización de procesos:

- Seis entrevistados mencionaron que la automatización de tareas repetitivas y el uso de herramientas digitales ayudarían a manejar de manera más eficiente el volumen de trabajo, reduciendo tiempos de respuesta y errores humanos.

2. Estandarización y claridad en los procedimientos:

- La mayoría considera que las nuevas tecnologías podrían estandarizar los procesos de revisión y aprobación, garantizando uniformidad y facilitando la comprensión de los requisitos exigidos para los proyectos.

3. Interacción y seguimiento en tiempo real:

- Un entrevistado sugiere una plataforma que permita cargar verificaciones, realizar correcciones y mantener una comunicación constante entre los estructuradores y los revisores, optimizando los trámites. Otro propuso un sistema avanzado similar a Contrats pero más eficiente, que permita el seguimiento continuo por parte de todos los actores involucrados.

4. Capacitación y adecuación tecnológica:

- Aunque no fue mencionado explícitamente, la adopción de estas herramientas implicaría capacitar al personal y garantizar que los equipos tecnológicos sean adecuados para soportar estas plataformas.

La implementación de herramientas tecnológicas es percibida como una solución clave para optimizar el proceso de aprobación de proyectos del SGR. La automatización, la creación de plataformas interactivas y el seguimiento en tiempo real son las principales mejoras sugeridas. Estas soluciones no solo reducirían los tiempos de aprobación, sino que también incrementarían la transparencia y la eficiencia en la gestión.

Pregunta 12.

¿Cuál es el nivel de involucramiento de los gobernantes y autoridades locales en el proceso de aprobación de los proyectos? ¿Cree que deberían tener un papel más activo?

Análisis de las respuestas:

Las entrevistas reflejan una percepción diversa respecto al nivel de involucramiento de los gobernantes y autoridades locales en el proceso de aprobación de proyectos. Las principales conclusiones extraídas son las siguientes:

1. Seguimiento a la inversión y alineación con el Plan de Desarrollo:

- Seis entrevistados destacaron que los gobernantes realizan un monitoreo constante de las iniciativas y proyectos para verificar que estén alineados con los objetivos del Plan de Desarrollo Departamental. Este seguimiento permite identificar etapas críticas, como formulación, evaluación y ejecución, y tomar decisiones correctivas cuando sea necesario.

2. Limitaciones en el papel activo de los gobernantes:

- Un entrevistado opinó que debido a la cantidad de proyectos radicados, resulta difícil para los gobernantes hacer un seguimiento detallado de cada uno. Sin embargo, se asegura que los proyectos que llegan al decreto de aprobación cumplen todos los requisitos gracias al trabajo previo de las fases de revisión.

3. Prioridad en la ejecución más que en la aprobación:

- Según un entrevistado, sería más valioso que las autoridades locales tengan un rol más activo en la fase de ejecución, garantizando que los recursos se utilicen correctamente y según lo planeado, en lugar de intervenir más en la fase de aprobación.

4. Burocracia como limitante:

- Uno de los participantes resaltó que, aunque el involucramiento es total, la tramitología excesiva ralentiza el proceso, lo que puede diluir el impacto del monitoreo y la toma de decisiones.

El nivel de involucramiento de los gobernantes y autoridades locales en el proceso de aprobación de proyectos es considerado adecuado en términos de seguimiento general y alineación con el Plan de Desarrollo. No obstante, existen oportunidades de mejora para que este involucramiento sea más estratégico, enfocándose no solo en la aprobación, sino también en la ejecución y

monitoreo de los recursos. Además, la excesiva tramitología sigue siendo una barrera que limita la eficiencia del proceso.

5.2 Propuesta al Sector

La propuesta para optimizar los tiempos de aprobación de proyectos en el Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare se centra en un enfoque integral que incluye reforzamiento técnico, capacitación, herramientas tecnológicas y estrategias de coordinación. Estas acciones están diseñadas para abordar las principales causas de los retrasos y mejorar la eficiencia del proceso.

1. Fortalecimiento del Personal Técnico

La contratación de especialistas adicionales para las secretarías sectoriales responde a la necesidad de dividir la carga de trabajo y acortar los tiempos de emisión de conceptos de viabilidad, como sugieren las recomendaciones de Flórez Bertel (2021), quien señala que los bajos indicadores de desempeño están asociados a una gestión institucional deficiente y la falta de personal capacitado. Además, garantizar la uniformidad en los criterios administrativos mediante un profesional permanente optimiza esta etapa crucial, reduciendo riesgos de inconsistencias.

2. Capacitación y Asesoría

La importancia de la capacitación para evitar errores en la formulación de proyectos es destacada por Jurado (2022), quien identifica el desconocimiento técnico como una de las principales barreras en la preinversión de los proyectos. Talleres periódicos orientados al manejo adecuado de la Metodología General Ajustada (MGA) y al cumplimiento de los requisitos técnicos del SGR pueden reducir significativamente las devoluciones, agilizando las etapas iniciales.

3. Optimización de la Plataforma Tecnológica

Estudios recientes resaltan la relevancia de las plataformas tecnológicas para la trazabilidad y gestión eficiente de proyectos (Mateus & Enríquez, 2020). Mejorar el soporte técnico del SUIFP-SGR y desarrollar herramientas digitales con funcionalidades avanzadas permitirá verificar automáticamente los requisitos y mantener una

comunicación efectiva entre las partes. Además, el estudio de Kahn (2020) sugiere que la digitalización y la mejora de sistemas tecnológicos pueden mitigar las influencias políticas en la aprobación de proyectos.

4. **Gestión de Prioridades y Monitoreo**

Implementar un sistema de priorización y metodologías ágiles, como lo sugiere la experiencia documentada en las reformas del SGR, permitiría enfocar esfuerzos en proyectos urgentes, evaluando su impacto en la reducción de tiempos (Kahn, 2020). Los proyectos pueden ser clave para ajustar procesos en tiempo real y mejorar su implementación progresiva.

5. **Simplificación de Procedimientos**

Según Flórez Bertel (2021), uno de los mayores retos para las entidades territoriales es cumplir con los plazos establecidos, a menudo retrasados por trámites administrativos redundantes. Rediseñar actos administrativos, crear formatos estandarizados y automatizar procesos son estrategias que reducen significativamente los tiempos sin comprometer la rigurosidad del análisis técnico.

6. **Transparencia y Coordinación**

La falta de acceso a información sobre el estado de los proyectos crea incertidumbre en las entidades territoriales, un problema destacado por Castelblanco Rodríguez (2023) al analizar la limitada eficacia del SGR en comunidades rurales. Una plataforma de trazabilidad que permita un seguimiento en tiempo real, junto con mesas técnicas y herramientas digitales, fortalecerá la transparencia y colaboración, aumentando la confianza en el manejo de los recursos.

Con estas medidas, el Banco de Proyectos podrá reducir significativamente los tiempos de aprobación, incrementando la eficiencia, transparencia y confianza en el manejo de los recursos del SGR. Esto garantizará que los proyectos respondan oportunamente a las necesidades de desarrollo del departamento de Casanare.

5.3 Discusión

Esta investigación genera varios puntos importantes en relación con la mejora de los tiempos de aprobación de proyectos del Sistema General de Regalías (SGR) en el departamento de Casanare, Colombia. Lo primero es que existe una base documental y diagnóstica sólida que sustenta los retos y las oportunidades del proceso actual de aprobación. Estudios previos y diagnósticos institucionales destacan la complejidad administrativa, la falta de capacidades técnicas y tecnológicas, así como las debilidades en la coordinación interinstitucional, como factores determinantes que afectan la eficiencia en el manejo de los proyectos.

En cuanto al fortalecimiento del personal técnico, se reconoce ampliamente la necesidad de ampliar las capacidades humanas y técnicas de las secretarías sectoriales. Investigaciones sobre gestión pública y proyectos de desarrollo (Bonet & Urrego, 2014; Caraballo, 2020) han mostrado que el incremento en la especialización y el personal dedicado puede reducir significativamente los tiempos de revisión y aprobación, mejorando también la calidad de los conceptos emitidos. Este enfoque también se alinea con los hallazgos de (Caseres, 2023), quienes destacan que una gestión eficiente del talento humano acelera los ciclos de aprobación en proyectos financiados por regalías. Esto es especialmente relevante considerando que, según los insumos analizados, la etapa de viabilidad sectorial puede extenderse hasta 15 días, representando un cuello de botella clave.

Por otra parte, las capacitaciones dirigidas a los municipios en temas de formulación de proyectos emergen como una estrategia clave para reducir errores y devoluciones, lo que repercute directamente en la optimización del tiempo total de aprobación. Estudios como los de (Castelblanco Rodríguez, 2023; Jurado, 2022) resaltan que los errores en la formulación inicial pueden generar retrasos acumulativos significativos en los proyectos, particularmente en sectores que dependen de financiamiento público. Esto confirma que una inversión en talleres y asistencia técnica no solo mejora los tiempos, sino también fortalece la relación entre los niveles departamental y municipal. Además, el fortalecimiento de los Bancos de Proyectos Municipales, tal como se señala en la literatura, resulta crucial para superar deficiencias en la estructuración técnica inicial.

En el campo tecnológico, la implementación de plataformas digitales y sistemas de trazabilidad es reconocida como una herramienta clave para la transparencia y la eficiencia. Investigaciones recientes (Departamento Nacional de Planeación, 2022; Flórez Bertel, 2021) muestran cómo la adopción de tecnologías como la automatización de flujos de trabajo y la verificación automatizada de documentos reduce significativamente los tiempos de aprobación sin comprometer la calidad. Además, se sugiere desarrollar una plataforma unificada que permita gestionar todas las fases del ciclo de vida de los proyectos en tiempo real, desde la radicación hasta la aprobación final. Esta herramienta no solo optimizaría el flujo de trabajo, sino que también aumentaría la confianza en el proceso, una necesidad recurrente identificada en las entrevistas realizadas.

Finalmente, la simplificación de procedimientos administrativos y la mejora en la coordinación interinstitucional son factores decisivos para el éxito de las reformas propuestas. Esto se encuentra en coherencia con estudios como (Cuello Pardo, 2024; Contraloría General de la República, 2020), que destacan que la eliminación de redundancias en procesos complejos incrementa tanto la eficiencia como la claridad en los procedimientos. Además, los insumos indican que la tramitología excesiva y la falta de una estrategia clara para manejar proyectos urgentes representan barreras adicionales. En conjunto, las estrategias propuestas en esta investigación se alinean con las mejores prácticas identificadas en la literatura y los insumos analizados, ofreciendo una solución integral que podría transformar significativamente la eficiencia del Banco de Proyectos de la Gobernación de Casanare.

6. Conclusiones

- Identificación de cuellos de botella en los procesos del SGR la investigación permitió una evaluación exhaustiva de los procesos administrativos del Sistema General de Regalías (SGR), identificando los cuellos de botella más significativos, particularmente en la etapa de viabilidad sectorial. Este análisis reveló que las demoras en esta etapa están relacionadas con factores como la insuficiencia de personal técnico especializado, la falta de criterios unificados en las revisiones y la limitada capacidad para responder de manera ágil a las solicitudes de las entidades territoriales. Con base en estos hallazgos, se proponen recomendaciones estratégicas enfocadas en fortalecer las capacidades operativas del Banco de Proyectos y en implementar herramientas que permitan optimizar los tiempos y la calidad en la aprobación de proyectos.
- Los resultados obtenidos mediante la entrevista a los actores involucrados confirman que la etapa de viabilidad sectorial presenta demoras significativas. Estas demoras están directamente vinculadas a dos factores principales: la falta de personal técnico capacitado y la ausencia de infraestructura tecnológica adecuada para respaldar los procesos de revisión. Adicionalmente, se encontraron inconsistencias en la interpretación y aplicación de criterios técnicos durante la revisión de actos administrativos, lo que incrementa los tiempos de devolución y ajuste de los proyectos. Este panorama resalta la necesidad urgente de mejorar la eficiencia operativa en esta etapa clave.
- El estudio evidenció que la falta de herramientas tecnológicas modernas y la limitada capacidad del personal técnico son factores críticos que afectan la eficiencia del Banco de Proyectos. Estas deficiencias no solo ralentizan el flujo de trabajo, sino que también generan mayores costos operativos y una percepción de ineficiencia por parte de las entidades territoriales. La implementación de sistemas de automatización, plataformas de gestión de proyectos y la ampliación del equipo técnico son fundamentales para mitigar estos problemas y garantizar un manejo más ágil y transparente de los recursos del SGR.
- Una de las conclusiones más relevantes es la necesidad de implementar un programa de capacitaciones técnicas dirigido a los funcionarios encargados de la formulación y evaluación de proyectos. Estas capacitaciones deben estar diseñadas para reducir los

errores frecuentes en la presentación de propuestas y garantizar el cumplimiento de los requisitos técnicos desde el inicio. Asimismo, los talleres dirigidos a las entidades municipales fortalecerían la colaboración interinstitucional y aumentarían la capacidad de los municipios para acceder de manera eficiente a los recursos del SGR.

- La implementación de una plataforma digital unificada se identificó como una solución prioritaria para abordar los problemas de trazabilidad y transparencia en los procesos del SGR. Esta herramienta permitiría gestionar de manera integral todas las fases de los proyectos, desde su radicación hasta su aprobación final. Adicionalmente, facilitaría el monitoreo en tiempo real y la comunicación entre las entidades responsables, minimizando la dependencia de trámites manuales y agilizando el flujo de trabajo.
- Las demoras prolongadas en la aprobación de proyectos tienen consecuencias significativas para las comunidades beneficiarias. Estos retrasos no solo afectan la ejecución de iniciativas críticas, sino que también repercuten negativamente en el cumplimiento de los planes de desarrollo territorial y en la mejora de indicadores sociales clave. Es crucial priorizar proyectos de alto impacto social para mitigar estas afectaciones y garantizar una mayor equidad en la distribución de los recursos.
- Se concluye que los actos administrativos asociados al proceso de aprobación deben ser optimizados mediante la estandarización de formatos y la adopción de procesos automatizados. Esto no solo reduciría los tiempos de gestión, sino que también disminuiría las inconsistencias y la carga operativa para los funcionarios encargados. La simplificación administrativa es esencial para alcanzar una mayor eficiencia en la gestión de proyectos del SGR.
- El Sistema General de Regalías representa una herramienta fundamental para el desarrollo sostenible y equitativo de las entidades territoriales en Colombia. Esta investigación destaca que, al optimizar los procesos de aprobación, se fomenta una inversión más eficiente y transparente, maximizando el impacto positivo en la infraestructura, los servicios básicos y el bienestar de las comunidades. Este enfoque es esencial para consolidar la confianza en el SGR y potenciar su contribución al desarrollo regional.

7.Referencias

- Bonet, j y Urrego, j (2014). El Sistema General de Regalías: ¿mejoró, empeoró o quedó igual? (Documentos de Trabajo Sobre la Economía Regional, Banco de la República de Colombia) [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37249390/dtser_198-libre.pdf?1428522012=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl Sistema General de Regalias mejoro em.pdf&Expires=1716502549&Signature=Fx3e269eIPRUK7d6-SJtIa6wBgpOaTNw1fDchU8fnOo0gi2xyuYy7e68wac4WjC9LFfrOVQ4jFX0Zo~MN~EBsDaV92TmjzZeODJxW2ck3Ug0cDICcvtjXh0ct3oaHgkpAnC7UvZpEKm908PxpzmTQ7zPLsoD4Nj2HTM0NcVqXnWX9hpfAFrorSF6fox-HaPVfB5yoYSoeui2FlgOK5Ud9Cylcu4QJsnMReb6jDi2ePVoQ18BF-prVZOCXLb71werDT5xCuR7srA0bCdb2Dgk9IXPJQ9GTMHXIasN--Ms3C1fdxz8AtI7pmJGULrEpb~O09scfOa-XQcDNuxIR2qMAw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37249390/dtser_198-libre.pdf?1428522012=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl+Sistema+General+de+Regalias+mejoro+em.pdf&Expires=1716502549&Signature=Fx3e269eIPRUK7d6-SJtIa6wBgpOaTNw1fDchU8fnOo0gi2xyuYy7e68wac4WjC9LFfrOVQ4jFX0Zo~MN~EBsDaV92TmjzZeODJxW2ck3Ug0cDICcvtjXh0ct3oaHgkpAnC7UvZpEKm908PxpzmTQ7zPLsoD4Nj2HTM0NcVqXnWX9hpfAFrorSF6fox-HaPVfB5yoYSoeui2FlgOK5Ud9Cylcu4QJsnMReb6jDi2ePVoQ18BF-prVZOCXLb71werDT5xCuR7srA0bCdb2Dgk9IXPJQ9GTMHXIasN--Ms3C1fdxz8AtI7pmJGULrEpb~O09scfOa-XQcDNuxIR2qMAw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Banco Mundial. (2017). The Governance of Extractive Industries: Leveraging Natural Resources for Inclusive Development. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Caraballo, MP (2020). Distribución de los recursos del sistema general de regalías a nivel regional en Colombia. Universidad militar nueva grande colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37236/CaraballoLopezMariaPaulina2020.%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caseres, E (2023). Incidencia de la Metodología General Ajustada en la Formulación y Aprobación de Proyectos de Inversión a Financiarse con Recursos del Sistema General de Regalías en los Municipios de Sexta .Categoría. Universidad Externado de Colombia<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/2f6314b5-e989-4098-80be-ff2ec90e6a52/content>
- Castelblanco Rodríguez, H. (2023). Inversiones con recursos del Sistema General de Regalías (SGR) e incidencia en el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) : estudio de

caso en el municipio de Puerto Boyacá, periodo 2016-2020. Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/2d38c9d3-1904-4f8b-ad92-b931f2328e52/content>

Congreso de La República de Colombia (2011). **acto legislativo 05 de 2011. por el cual se constituye el Sistema General de Regalías, se modifican los artículos 360 y 361 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones sobre el Régimen de Regalías y Compensaciones**
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43391>

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1530 de 2012, por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías. Diario Oficial No. 48.308.

Contraloría General de la República de Colombia. (2020). Informe de auditoría a la gestión de regalías en las entidades territoriales. Bogotá: Contraloría General de la República.

Collier, P., & Hoeffler, A. (2005). Resource Rents, Governance, and Conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 49(4), 625-633.

Contraloría General de la República. El Sistema General de Regalías en Colombia: Evaluación y Control Fiscal. CGR, 2019.

Cuello Pardo, S. (2024). Diagnóstico sobre el estado de los proyectos formulados para acceder a los recursos del sistema general de regalías. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Contaduría Pública, Santa Marta. Disponible en:
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/ff102154-3a58-4ea6-bf8c-6a5907991d24/content>

Departamento Nacional de Planeación. (2021). Modificaciones del Sistema General de Regalías:Ley 2056 de 2020. Bogotá: DNP. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co>
<https://www.dnp.gov.co>.

Departamento Nacional de Planeación. (2023). Informe de gestión del Sistema General de Regalías 2023. Bogotá: DNP.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2020). Manual Operativo del Sistema General de Regalías. Bogotá, Colombia: DNP.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). Informe Anual de Evaluación del Sistema General de Regalías. Bogotá, Colombia: DNP.

Departamento Nacional de Planeación. Guía para la Gestión de Proyectos con Recursos del Sistema General de Regalías. DNP, 2021.

Flórez Bertel, A. (2021). Análisis de los indicadores de eficiencia y eficacia en la gestión desempeño de los proyectos ejecutados con recursos del sistema general de regalías en la Región Caribe Colombiana 2016-2019. Universidad Santo Tomás.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35585/2021anamariaflores.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez, A (2023). Fondos regionales de desarrollo productivo Análisis del Sistema General de Regalías (SGR) de Colombia.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/16b506f8-d0b6-4a0c-afa9-6aa262b5f634/content>

Gobernación de Casanare. (2022). Informe de auditoría interna sobre la gestión de proyectos del SGR en Casanare. Yopal: Gobernación de Casanare.

Gobernación de Casanare. (2023). Políticas y directrices para la gestión de proyectos financiados con recursos del SGR*. Yopal: Gobernación de Casanare.

Jurado, D. (2022). Principales problemas en la formulación de proyectos de inversión pública del Sistema General de Regalías en Colombia.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/43868/JuradoTrujilloDana2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lam, Rosa (2005) Metodología para la confección de un proyecto de investigaciónhttp://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-02892005000200007&script=sci_arttext&tlng=pt

Mateus, J. S. & Enríquez, N. A. (2020). Estudio de los sistemas de información del Sistema General de Regalías, para la presentación y ejecución de proyectos de inversión pública a nivel nacional. [Proyecto de investigación]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/35845/jsmateusc.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Mateus Juan Sebastián Cubides. Enríquez Nancy Andrea Rodríguez (2020). Estudio de los sistemas de información del Sistema General de Regalías, para la presentación y ejecución de proyectos de inversión pública a nivel nacional. Universidad Nacional Abierta Y A Distancia. Colombia.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/35845/jsmateusc.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). Mejorando la gestión de los recursos públicos en países en desarrollo: Lecciones de experiencia. París: OCDE.

Patiño, JC, Álvarez, VN & Hidalgo, DM (2022). Estudio de las inversiones del Sistema General de Regalías, como forma de compensación a la explotación minero-energética en los departamentos del Cesar y Meta [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Recuperado de:
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11926/HidalgoDiana2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Patiño, Héctor (2023). balance y desafíos del sistema general de regalías como instrumento de desarrollo económico y social. maestría en economía social, facultad de ciencias económicas y empresariales universidad la gran Colombia

https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/7823/Patino_Hector_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Perry, G. (2017). Challenges in Economic Policy for Latin America: Evidence from Development Planning. Latin American Economic Review.

Rodríguez, L. (2020). La gestión de proyectos financiados por regalías en Colombia: Problemas y perspectivas. Revista de Administración Pública, 35(2), pg113-128.

Sistema general de regalías. (2024) bases históricas mes de abril de proyectos

<https://www.sgr.gov.co/Vigilancia/ResultadoseInformes/Balancedeaprobaciones/Baseshist%C3%B3ricasdeproyectos2024.aspx>

Theodore Kahn (2020). Ciclos políticos en la aprobación y ejecución de proyectos en el Sistema General de Regalías.

https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3978/Repor_Julio_2020_Kahn.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tordo, Silvana, Johnston, Daniel & Johnston, David. Petroleum Exploration and Production Rights: Allocation Strategies and Design Issues. The World Bank, 2010, p. 25.

Vargas, A. (2019). La eficiencia del Sistema General de Regalías en Colombia: Un análisis desde la práctica en los departamentos. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.