



Propuesta de operativización del Banco territorial de programas y proyectos de inversión pública en el Municipio de Turmequé

Nelsy Liliana Velosa Pulido

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible
Bogotá, Colombia
2021

Propuesta de operativización del Banco territorial de programas y proyectos de inversión pública en el Municipio de Turmequé

Nelsy Liliana Velosa Pulido

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Directores:

Lady Johana Rivera Forero
Camilo Mejía Moncayo

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible
Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Enero, 2021

Lo soñé, siempre quise ser magister y hoy, escribiendo esta dedicatoria lo siento, ¡estoy a punto de conseguirlo!

Lo dedico a mis miedos, a mis inseguridades y a ese espíritu mío que ha logrado superarlos.

A Dios, a mi esposo, a mis padres y a mi hermano; a ellos por su amor, compañía, y motivación. A mi pasión por la bici, por enseñarme a ser disciplinada, constante y fuerte.

Resumen

Es esencial para los municipios desarrollar instrumentos adecuados e implementar procesos de fortalecimiento institucional territorial tendientes a incentivar una mejor práctica de la planeación en sus territorios. Crear a través de estos instrumentos, una oportunidad interesante para avanzar hacia un mayor nivel de eficacia; es generar en los municipios la necesidad de mejorar las capacidades asociadas a la planeación para el desarrollo, así como de nuevas formas de analizar y llevar a un plano habitual, la consecución de acciones que contribuyan a construir capacidades de planeación para el desarrollo territorial.

En este sentido el Municipio de Turmequé no cuenta con un banco de programas y proyectos que funcione eficientemente, que soporte los proyectos de la entidad en todo el ciclo de la inversión y que a través de las metodologías de gestión integral que lo componen, se permita articular todos los procesos que se traducen en inversión pública para el cumplimiento del plan de desarrollo y por ende de calidad de vida para sus habitantes.

El objetivo, es presentar una propuesta de operativización del banco de proyectos de Turmequé, diseñada a partir de una investigación de referentes, conceptos y de metodologías de diagnóstico que arrojen las debilidades, amenazas y oportunidades de mejora, al igual que rescate las fortalezas que se tienen a nivel institucional. Una propuesta que brinda lineamientos básicos que orientan el conjunto de actividades y tareas necesarias que debe realizar el Municipio para mejorar la eficiencia y desempeño del banco de proyectos y con ello la consecución de los objetivos y metas propuestas en su plan de desarrollo y cumplir con sus responsabilidades como entidad pública territorial.

Palabras clave: Municipio, desarrollo, planeación territorial, capacidad institucional, banco de proyectos, desarrollo territorial, gestión pública.

Abstract

Municipalities need to develop adequate instruments and implement territorial institutional strengthening processes to encourage better planning practice in their territories. Create through these instruments, an interesting opportunity to advance towards a higher level of efficiency; It is to generate in the municipalities the need to improve the capacities associated with planning for development, as well as new ways of analyzing and taking to a habitual plane, the achievement of actions that contribute to building planning capacities for territorial development.

In this sense, the Municipality of Turmequé does not have a bank of programs and projects that works efficiently, that supports the projects of the entity throughout the investment cycle and that through comprehensive management methodologies that compose it, it is possible to articulate all the processes that are translated into the public investment for the fulfillment of the development plan and therefore the quality of life for its inhabitants.

The objective is to present a proposal for the operationalization of the Turmequé project bank, designed from an investigation of references, concepts, and diagnostic methodologies that show the weaknesses, threats, and opportunities for improvement and rescue the strengths that have at the institutional level. A proposal that provides basic guidelines that guide the set of activities and necessary tasks that the Municipality must carry out to improve the efficiency and performance of the project bank and with it the achievement of the objectives and goals proposed in its development plan and comply with its responsibilities as a territorial public entity.

Keywords: Municipality, territorial planning, institutional capacity, project bank, territorial development, public management.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE TABLAS.....	11
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. ANTECEDENTES.....	13
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2. OBJETIVOS.....	16
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1. DESARROLLO	19
4.2. LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO	20
4.3. DESARROLLO TERRITORIAL	22
4.4. GESTIÓN PÚBLICA.....	23
4.5. MUNICIPIO	26
4.6. CAPACIDAD INSTITUCIONAL	31
4.7. BANCO DE PROYECTOS	32
4.8. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	37
5. MARCO INSTITUCIONAL	39
5.1. ESTRUCTURA MUNICIPAL DE TURMEQUÉ	39
5.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO DE TURMEQUÉ.....	43
5.3. PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2020-2023	48
6. DISEÑO METODOLÓGICO	50
6.1. TRABAJO DE CAMPO	50
6.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52
6.3. MATRIZ DOFA.....	53
6.4. METODOLOGÍAS E INSTRUMENTOS	54
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	57
7.1. ESTADO ACTUAL DEL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	57
7.2. APLICACIÓN MATRIZ DOFA	67
7.3. RESULTADOS ENCUESTA Y ANÁLISIS DE DATOS.....	69
7.4. APLICACIÓN CHECK LIST	85

8. PLAN DE INTERVENCIÓN.....	89
8.1. PLAN DE ACCIÓN	89
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
9.1. CONCLUSIONES.....	101
9.2. RECOMENDACIONES	102
10. REFERENCIAS.....	104

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
FIGURA 1. ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS EN COLOMBIA	36
FIGURA 2. ORGANIGRAMA MUNICIPIO DE TURMEQUÉ	39
FIGURA 3. PIRÁMIDE POBLACIONAL	44
FIGURA 4. POBLACIÓN DESAGREGADA POR ÁREA	45
FIGURA 5. PREGUNTA 1	70
FIGURA 6. PREGUNTA 2	70
FIGURA 7. PREGUNTA 3	70
FIGURA 8. PREGUNTA 4	71
FIGURA 9. PREGUNTA 5	71
FIGURA 10. PREGUNTA 6, 7 Y 8	72
FIGURA 11. PREGUNTA 9 Y 10	72
FIGURA 12. PREGUNTA 11	73
FIGURA 13. PREGUNTA 12	73
FIGURA 14. PREGUNTA 13,14 Y 15	74
FIGURA 15. PREGUNTA 16 Y 17	75
FIGURA 16. PREGUNTA 17, 18, 19 Y 20	75
FIGURA 17. PREGUNTA 21, 22, 23 Y 24	76
FIGURA 18. PREGUNTA 25 Y 26	77
FIGURA 19. PREGUNTA 27	77
FIGURA 20. PREGUNTA 28 Y 29	78
FIGURA 21. PREGUNTA 30 Y 31	78
FIGURA 22. PREGUNTA 32 Y 33	79
FIGURA 23. PREGUNTA 34, 35 Y 36	79
FIGURA 24. PREGUNTA 1,2 Y 3	80
FIGURA 25. PREGUNTA 4,5 Y 6	81

FIGURA 26. PREGUNTA 6,7 Y 8.....	82
FIGURA 27. PREGUNTA 9,10,11 Y 12	83
FIGURA 28. PREGUNTA 13, 14 Y 15	83
FIGURA 29. PREGUNTA 16 Y 17	84
FIGURA 30. PREGUNTA 18, 19 Y 20	85

Lista de tablas

Pág.

TABLA 1. ELEMENTOS ESENCIALES DE LOS MUNICIPIOS EN COLOMBIA.	26
TABLA 2. RESUMEN DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA DE COLOMBIA	29
TABLA 3. ASOCIACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO DE INVERSIÓN Y EL ROL DE LAS OFICINAS DE PLANEACIÓN TERRITORIALES.	41
TABLA 4. DATOS BÁSICOS MUNICIPIO DE TURMEQUÉ	44
TABLA 5. INGRESOS MUNICIPIO DE TURMEQUÉ	46
TABLA 6. GASTOS MUNICIPIO DE TURMEQUÉ	47
TABLA 7. TRABAJO DE CAMPO	51
TABLA 8. METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS	54
TABLA 9. ACUERDO NO. 013 DE 1994.....	58
TABLA 10. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL BPPIM TURMEQUÉ	60
TABLA 11. PROGRAMAS Y PROYECTOS EN EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL	62
TABLA 12. MATRIZ DOFA	67
TABLA 13. ESTRATEGIAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA A PARTIR DE MATRIZ DOFA	68
TABLA 14. ASPECTOS DE COMPARACIÓN ENTRE LA METODOLOGÍA ESTABLECIDA PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL BANCO DE PROYECTOS Y LA UTILIZADA POR EL MUNICIPIO DE TURMEQUÉ	86
TABLA 15. MARCO LEGAL Y NORMATIVO	90
TABLA 16. MARCO INSTITUCIONAL.....	91
TABLA 17. DEFINICIÓN DE ROLES	93
TABLA 18. ETAPAS CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	95
TABLA 19. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	100

1. Introducción

La eficiencia administrativa de las instituciones públicas en general y las entidades territoriales en particular deben desarrollar las obligaciones que les corresponden de manera que se haga un uso responsable de los recursos públicos para prestar los bienes y servicios efectivos a la población que le corresponde a las administraciones municipales atender. Es necesario modernizar y atender el proceso adecuado para la gestión de la inversión pública buscando materializar los propósitos y objetivos del desarrollo para las diferentes comunidades.

El gobierno colombiano ha venido consolidando a través del DNP el sistema de gestión de proyectos con el fin de fortalecer las actividades de preparación y programación, ejecución y evaluación de las inversiones del sector público. Para incluirse en ello, las entidades territoriales requieren de un instrumento de planeación llamado banco de proyectos, que estructure las acciones necesarias para garantizar los recursos y posibiliten su correcta aplicación en todos los aspectos que intervienen en la gestión de la inversión.

El presente trabajo de grado adopta esta perspectiva particular de la capacidad institucional que tiene el banco de proyectos en el Municipio de Turmequé y, a partir de ello, genera una propuesta de mejoramiento y operativización de esta herramienta, como valor agregado de los procesos de planeación para su desarrollo.

El trabajo comienza con una aproximación teórica a los conceptos que permiten abordar la necesidad de contar con herramientas de desarrollo territorial y las distintas acepciones de la noción de fortalecimiento en las capacidades institucionales y principalmente de planeación, a partir de cuyo contexto se describe, la administración municipal de Turmequé, como ejecutor principal de la planeación territorial y garante del bienestar de su comunidad y del uso de los recursos, y se diagnostica e identifica los problemas asociados al cumplimiento efectivo de esta función a nivel municipal. A partir de allí y del análisis y uso de metodologías de investigación y de intervención, se realiza una propuesta que va a permitir actualizar el banco de proyectos del Municipio y además brinda la oportunidad de operativizarlo de manera eficiente, de manera tal que sea una herramienta de planeación que contribuya a mejorar de manera estructural y operativa a tener una gestión exitosa de los proyectos utilizando estándares universales, desde la iniciación, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre.

1.1. Antecedentes

De acuerdo con el informe del portal territorial (DNP, 2017a), con el que se busca incentivar una mejor gestión, calidad en el gasto público y una inversión orientada a resultados en las entidades territoriales, el Municipio de Turmequé cuenta para el año 2017 con un índice de desempeño municipal de 54.18%, el cual aumentó con relación al año 2016 que se encontraba en 49.11% y que a pesar de que es un porcentaje que se encuentra por encima del promedio departamental, no demuestra una eficiencia ni eficacia suficiente en su capacidad de gestión y resultados de desarrollo. Este índice muestra para Turmequé, la proporción en que ha realizado procesos de fortalecimiento institucional y de planeación; permite medir, comparar y ordenar su capacidad de gestión y resultados de desarrollo teniendo en cuenta sus ingresos, calidad del gasto de sus recursos y la inversión orientada a resultados a través de proyectos.

Puntualmente en inversión y proyectos, el Municipio de Turmequé cuenta para el año 2017 y según reporte Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2017b), con un índice de 89% del gasto destinado a inversión; inversión que se hace a través de los proyectos. Sin embargo, no existe un indicador que muestre la correlación en cuanto a la formulación e implementación de proyectos y el uso del recurso.

La implementación de proyectos para la ejecución del gasto es medible a través del indicador financiero de inversión, ya que los recursos públicos de las entidades territoriales deben comprometerse y ejecutarse a través de los programas y proyectos establecidos en el plan de desarrollo. Por ahora y como lo demuestra la no existencia de información de los proyectos adelantados por el municipio de Turmequé para conseguir la ejecución del gasto de inversión del presupuesto, el indicador para conocer la ejecución del gasto a través de proyectos es el porcentaje de desempeño fiscal.

De acuerdo con lo anterior, en cada organismo de planeación de los entes territoriales debe existir un Banco de programas y proyectos de inversión pública orientado de forma tal, que esté articulado con los lineamientos del Plan nacional de desarrollo del DNP y con la programación de planes, programas y presupuesto de la entidad. A través de los bancos de proyectos se reflejan las condiciones particulares y el grado de desarrollo del ente territorial (DNP, 2018a).

El Municipio de Turmequé, no cuenta con un Banco de Proyectos de Inversión en funcionamiento, que se articule administrativa y operativamente con el Plan de desarrollo de manera metodológica en todas las fuentes de recursos, de tal manera que puedan estos ser objeto susceptible de viabilización y ejecución.

El Banco de Programas y proyectos de inversión de Turmequé se creó mediante Acuerdo No. 013 de 15 de junio de 1994 y con ello se reconoce que el banco de proyectos del Municipio se encuentra desactualizado y que su funcionamiento no es óptimo, sin embargo, mediante decreto 053 de 2012 se expide el manual de procesos y procedimientos de éste en búsqueda de optimizar su funcionamiento.

Aunque el banco de proyectos esté “funcionando” para el Municipio mediante decreto municipal No. 053 de 2012 y para su funcionamiento cuente con el manual de procesos y procedimientos, no es suficiente para el desarrollo institucional y territorial si no adopta correctamente las metodologías de formulación de proyectos y la definición de los procesos y procedimientos de registro, viabilidad, ejecución y seguimiento y si con ello no mejora las competencias de planeación, programación, presupuestación y evaluación de la administración municipal de Turmequé Boyacá.

1.2. Planteamiento del problema

El presente trabajo de grado tiene como pregunta central de investigación: ¿De qué manera se puede realizar la operativización o reactivación del banco de proyectos de Turmequé?

La pregunta surge a partir del conocimiento que tengo de la capacidad institucional del Municipio de Turmequé, quien, como la mayoría de los municipios en el país a pesar de los múltiples esfuerzos por realizar planes estratégicos eficientes, como el plan de desarrollo municipal o el esquema de ordenamiento territorial, o el mismo banco de proyectos como herramienta, no son ejercicios efectivos de planeación. Esas brechas de capacidad de planeación de los municipios en Colombia se derivan generalmente de debilidades en su gerencia y de su visión como administradoras de recursos y no como gestores de su propio desarrollo (CONPES 3765, 2013).

Es por esto, que la descentralización y la autonomía en los municipios y principalmente en los más pequeños (categoría quinta y sexta) no se ha traducido para todas las regiones del país en resultados equitativos en materia de: desarrollo regional y local, garantía de acceso, en

continuidad y calidad de los servicios, promoción de la democracia local, gobernabilidad y mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos.

En el año 2013 se expide un CONPES, el 3765, que infiere:

Las limitaciones técnicas y de recursos en la gerencia de los municipios se manifiestan en: la formulación, ejecución y seguimiento de planes de desarrollo; sistemas presupuestales desarticulados y sin vínculos con resultados; información precaria, que no permite una planeación estratégica efectiva; ausencia de procesos de seguimiento y evaluación” (CONPES 3765, 2013, pág. 18)

El banco de proyectos funcionando de manera efectiva permitiría solucionar en su mayoría los problemas diagnosticados por el gobierno nacional e ir superando las limitaciones técnicas y de recursos en la gerencia de los municipios que se manifiestan en: Ineficiencias en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de desarrollo; Inadecuados procesos de formulación y ejecución de proyectos de inversión; Sistemas presupuestales desarticulados y sin vínculos con resultados e impactos y tareas administrativas no orientadas a resultados (CONPES 3765, 2013)

Los principales beneficiados con un óptimo uso del banco de proyectos del Municipio de Turmequé son la comunidad, que son un total de 6.156 habitantes y son los directos receptores de la inversión social del Municipio. En términos particulares, el gran beneficiado es la Administración Municipal ya que va a hacer una operación más eficiente y ordenada de los proyectos de su plan de desarrollo, además se les va a facilitar la evaluación y monitoreo a los entes de control y el Municipio ejecuta sus recursos de manera transparente. La propuesta de intervención está determinada con una duración de un año, con el objetivo de que los resultados se empiecen a obtener con su implementación.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar propuesta de operativización del banco de programas y proyectos de inversión pública del Municipio de Turmequé.

2.2. Objetivos específicos

- Presentar marco de referencia del Banco de programas y proyectos y el contexto del Municipio.
- Definir el diseño metodológico para el diagnóstico y para la propuesta de operativización del Banco de programas y proyectos municipal de Turmequé
- Realizar un diagnóstico en el que se determine la situación actual del Banco de programas y proyectos municipal de Turmequé
- Diseñar la propuesta de operativización del Banco de programas y proyectos en el municipio de Turmequé

3. Justificación

Diseñar una propuesta que operativice de manera eficiente el banco de proyectos, le va a permitir al Municipio Turmequé mejorar su capacidad de gestión, indicadores y resultados de desarrollo; tomar decisiones durante todo el ciclo de vida de la inversión y la operación, mejorar la eficiencia de la inversión pública proveniente de los distintos niveles de gobierno y le facilitará el monitoreo y el seguimiento a la inversión y operación.

A partir de la utilización del Banco de Programas y Proyectos se gestan procedimientos administrativos que garantizan de manera efectiva el cumplimiento de las metas y objetivos definidos en los planes de desarrollo, facilita y garantiza a la institución la coordinación de ese plan con los planes de acción y presupuestos, y de éstos con los correspondientes de los demás niveles. La información que genera el Banco de Programas y Proyectos va desde el detalle mismo de la programación, ejecución y evaluación de los proyectos, hasta los informes consolidados por programas, subprogramas, índices, etc., lo cual permite tener diferentes visiones gerenciales de las acciones que se adelantan dentro del Municipio. Al contener la totalidad de requerimientos de inversión del Municipio, el banco de proyectos facilita la adopción de decisiones de inversión, la búsqueda de recursos complementarios que permitan cumplir con las metas propuestas en dichos proyectos y la generación de estadísticas e indicadores.

Con la operativización y adecuado funcionamiento del Banco de Proyectos se arroja información estadística para el análisis de la situación del territorio que sirve para mejorar la gestión pública permitiendo conocer y coordinar el conjunto de inversiones y gastos de operación provenientes de diversas fuentes que se realizan en una entidad territorial y cumpliendo así con los objetivos y metas definidos por el plan de desarrollo Municipal y con la transparencia en la inversión municipal.

En la búsqueda por poner en funcionamiento un banco de proyectos para el municipio de Turmequé, el accionar apunta hacia conseguir un proceso organizativo para la buena marcha en la ejecución de los proyectos, a través de su uso conseguir mayores recursos para cubrir las necesidades de la comunidad; porque ahora los recursos se gestionan a los Ministerios, Instituciones, ONGs y demás, es a través de proyectos, no hay otra manera y

además, como respuesta ante la desconfianza que en el país se ha generado frente al uso del recurso público, es importante que se fortalezca la institucionalidad.

El Municipio de Turmequé necesita fortalecer su desempeño integral y articular todos los procesos de planeación, viabilización y ejecución de programas y proyectos que se traducen en inversión pública para el cumplimiento del plan de desarrollo y por ende de calidad de vida para sus habitantes.

4. Marco de referencia

El marco de referencia de este trabajo desagrega analíticamente el tema central del proyecto, basado en su objetivo y justificación, encontrando los ocho conceptos fundamentales que se identifican: desarrollo, planeación del desarrollo, desarrollo territorial, gestión pública, municipio, capacidad institucional, banco de proyectos y diagnóstico organizacional.

Los temas centrales que permiten abordar la necesidad que genera el desarrollo de este trabajo y soportan su formulación e implementación son planeación del desarrollo territorial y banco de proyectos. Sin embargo, los siete conceptos relacionados, son resultado de un ejercicio de investigación que permite encontrar en ellos los fundamentos necesarios para el desarrollo de este trabajo y además identifican las deficiencias que existen en la constitución de un banco de proyectos y su importancia en la generación del desarrollo en los territorios, motivo por el cual en este marco de referencia se presenta uno a uno los conceptos y su importancia científica frente a la problemática expuesta inicialmente en el trabajo.

Adicionalmente, el proyecto está dirigido a una población específica, el Municipio de Turmequé, por lo que se abordan los aspectos relevantes de gobernabilidad y administración de un municipio, la necesidad de fortalecimiento de la capacidad institucional y los conceptos claves del banco de proyectos.

Los elementos de este marco son vitales para el entendimiento de la problemática y las propuestas que se plantean para cumplir con los objetivos de la investigación.

4.1. Desarrollo

Definido por la Real Academia de la Lengua (RAE, 2001), el desarrollo es un proceso de progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente de una comunidad humana; económicamente, es la evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida.

El desarrollo en su amplitud es un cambio para mejorar, que tiene unas raíces y parte de una base. Va mucho más allá de solo una cuestión de economía y de crecimiento económico, es un objetivo universal para todas las sociedades y no solo un problema del tercer mundo (Slim, 1996).

Debido a la generalidad de su concepto, a su amplitud, a su propia naturaleza, se le da a desarrollo, múltiples significados con particularidades e identidades únicas pero que no abandonan su origen; se habla de desarrollo territorial, desarrollo humano, desarrollo social, desarrollo sostenible, desarrollo organizacional, desarrollo tecnológico entre otros. De esta manera, induce con su definición el fortalecer eficientemente los recursos humanos, naturales, sociales y económicos con los que cuenta una región, territorio, nación, población y demás espacios que tengan como actores principales a la comunidad con el fin de mejorar su calidad de vida.

“La idea de desarrollo posee por lo menos tres dimensiones: La del incremento de la eficacia del sistema social de producción; 2. La de la satisfacción de necesidades elementales de la población, y 3. La de consecución de objetivos a los que aspiran grupos dominantes de una sociedad y que compiten en la utilización de recursos escasos” (Furtado 1970 citado por Valcárcel, 2006, pág. 34).

En conclusión, existen varios conceptos y enfoques de desarrollo, los cuales han ido transformándose a lo largo del tiempo de acuerdo con los retos que plantea la economía, los procesos sociales y políticos del mundo y la propia reflexión intelectual sobre este fenómeno social. La palabra desarrollo tiene un enfoque pluridimensional cuyo significado no se puede delimitar, sino que requiere ser abordado multidisciplinariamente.

4.2. La Planeación del Desarrollo

El entorno actual exige a los municipios, regiones y Estado crear nuevas formas para incentivar y guiar sus propósitos hacia el desarrollo. Planificar el desarrollo es un programa estructurado de medios, acciones y comportamientos que van a permitir a la gobernabilidad en conjunto con la comunidad; generar, construir, reconstruir y enriquecer espacios que le brinden bienestar social, es fortalecer eficientemente los recursos humanos, naturales, sociales y económicos con los que cuenta una región, territorio,

nación, población y demás espacios que tengan como actores principales a la comunidad (Plan Nacional de Desarrollo, 2018-2021).

Planificar el desarrollo exige que se construya un plan en el que se identifiquen las estrategias y el cómo realizarlas para conseguir que sus territorios y habitantes mejoren su calidad de vida y su bienestar y que sus regiones sean direccionadas en pro del desarrollo. Tener un plan cuyo propósito sea el desarrollo, facilita los diagnósticos, análisis y toma de decisiones en las regiones, siempre y cuando esté focalizado en los asuntos prioritarios de la comunidad. Es un proyecto compartido de sociedad presente y futura en el desarrollo humano, social, educativo, ambiental y económico y que además permita la mitigación frente a cualquier cambio, riesgo o prevención que debe tenerse en cuenta en un mundo de constante transformación.

La planificación ayuda a formular con coordinación los planes, los programas y los proyectos de las regiones. Además, la planificación del desarrollo regional destaca más la interdependencia de las localidades de una región y es posible coordinar mejor su desarrollo (Pedraza, 2014).

Por ello y como lo establece el Plan Nacional de Desarrollo dentro de su estrategia pacto por la equidad y productividad en las regiones, es importantísimo organizar el desarrollo regional futuro siguiendo determinadas directrices que han sido planificadas desde los territorios.

Además, la planificación en los territorios debe tener su base en la participación individual y colectiva de la comunidad, organizando sus recursos y producción en búsqueda de un impacto de desarrollo, es decir que el proceso de planificación se debe dar a partir de la intervención de la opinión e intereses de los diferentes actores de la comunidad y así determinar los problemas y acciones que permitan a través de acuerdos, propósitos, objetivos y metas conseguir el máximo nivel de bienestar social.

A partir de estos parámetros, y según los Estudios de planificación para el desarrollo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se puede afirmar que la planificación se entiende como un medio y no como un fin. “Su propósito es contribuir a la construcción del desarrollo, entendido como una idea colectiva del deber ser social, de lo que la humanidad en general y los distintos

grupos en los que ella se encuentra organizada pretenden para sí mismos como ideal y como visión de futuro” (CEPAL, 2017, pág. 36).

Sin embargo, pese a la normatividad sobre planificación del desarrollo y a los organismos por ella establecidos para su ejecución, el proceso no ha dado los resultados esperados. Según el observatorio regional de planificación para el desarrollo (CEPAL, 2020), a pesar de los esfuerzos realizados por el Estado de contar con uno de los sistemas de planificación más robustos de Latinoamérica, donde se han identificado mecanismos de interacción, espacios de dialogo y participación para evidenciar en la planeación del país la atención especial y diferenciada que requiere la población, en toda la geografía colombiana se carece de instrumentos para la planeación del desarrollo social, económico y ambiental ya sea porque no se conocen las normas o porque no se aplican como es debido.

4.3. Desarrollo Territorial

El desarrollo se debe traducir en las regiones, en potenciar el desarrollo humano, mediante la implementación de estrategias de educación, gestión y transferencia de conocimiento, el apoyo y fomento a la ciencia, innovación y tecnología; son el mecanismo más expedito para lograr más rápidamente niveles de educación de la más alta calidad (Plan Nacional de Desarrollo, 2018-2021).

Conseguir el desarrollo no solo es el avance o el logro de una mejor sociedad y no se alcanza únicamente mediante el incremento de la eficiencia en la producción y el aprovechamiento productivo de los recursos naturales, de capital y conocimiento para aumentar año tras año la producción de bienes y servicio, y por ende la riqueza de un país, sino que además, se necesita lograr que las personas menos favorecidas puedan acceder a los bienes y servicios básicos que les permita obtener un nivel de vida digna, se requiere equidad de la distribución de los bienes y servicios como la educación, la salud, nutrición, vivienda etc., además de aspectos no materiales como la libertad de expresión cultural, opinión, acceso a la información. El progreso debe ser alcanzado para la sociedad en general y este se logra si se elimina la pobreza, la corrupción, la desnutrición, la desigualdad entre otros males sociales y económicos.

El desarrollo económico local puede definirse, por tanto, como un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a partir del aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas locales, en el contexto actual de la globalización, con el objetivo final de estimular la actividad económica y la creación de empleo e ingreso (Albuquerque, 2004).

Ahora bien, el desarrollo de las regiones, de los territorios, el desarrollo en general y de acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) debe ir evolucionando por ser más responsable con el medio ambiente. El desarrollo que encamina al crecimiento económico y bienestar social de las comunidades debe además satisfacer las necesidades del presente sin desconocer o comprometer la capacidad de las futuras generaciones, pues la búsqueda por crecer económicamente conlleva a consecuencias medioambientales negativas y se deben buscar posibles soluciones a los problemas que se derivan de la industrialización y del crecimiento poblacional.

Para cumplir con las condiciones necesarias para el desarrollo territorial las entidades deben contar con administraciones locales robustas, con capacidades institucionales adecuadas para cumplir las diferentes actividades. El informe de medición de desempeño municipal (DNP, 2017d) evidencia que, entre mayores capacidades institucionales de los gobiernos subnacionales, en especial aquellas relacionadas con la capacidad de recolectar impuestos y proveer servicios públicos, existirá mayor crecimiento económico y mejores resultados de desarrollo económico y social.

4.4. Gestión pública

El Estado es el instrumento por el cual se orienta el desarrollo de la nación en sus aspectos económicos, políticos y sociales. Es el Estado el encargado de democratizar, dirigir, dirimir y administrar públicamente en cualquiera de los niveles ya sea nacional, regional o municipal, por ello la importancia de que su capacidad de gestión sea fortalecida y adecuada.

El programa de buen gobierno impulsado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2020a) afirma que una buena gestión pública requiere de acciones concretas en el

mejoramiento de la justicia, lucha contra la corrupción, observancia de los derechos humanos, preservación del medio ambiente y protección a la ciudadanía.

De esta manera, la gestión pública implica que el Estado haga el mejor uso de sus recursos, con resultados sobresalientes, con instituciones fortalecidas, adoptando mecanismos adecuados de seguimiento e involucrando la participación de las comunidades en sus decisiones. Sin embargo, la imagen del Estado no es favorable, según el observatorio de la democracia, la desconfianza hacia las principales instituciones es generalizada, especialmente entre los organismos que representan a las tres ramas del poder público (presidente, Congreso y sistema de justicia) y las entidades que permiten la elección popular de tales representantes y la participación política de la ciudadanía (alcaldes, concejales, partidos políticos y elecciones). Este estudio de opinión pública, realizada durante los últimos 12 años afirma que las perspectivas actuales de la institucionalidad colombiana en su relación con la ciudadanía son preocupantes, ya que la mayoría de la población no cree en las instituciones que ejercen el poder político en el país, ni en aquellas que hacen posible su elección democrática o su interlocución con estas (Observatorio de la Democracia, 2016).

La pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano viene acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Así las administraciones estatales, municipales y de organismos descentralizados que integran la Administración Pública, tienen que observar y adherirse a procesos de regeneración y de cambio estableciendo patrones de actuación y comportamiento vanguardistas adecuados al contexto internacional, mismos que repercuten en diseñar un nuevo sistema operativo público, una nueva filosofía de actuación: La nueva gestión pública (Delfín & Gómez Medina, 2018).

El Estado Colombiano, a través de las propuestas del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2021 pacto por una gestión pública efectiva y de la misionalidad, buscan el mejoramiento continuo de la Administración Pública basada en el fortalecimiento de herramientas de gestión consolidadas en un sistema integrado que permita el buen uso de los recursos y la capacidad del Estado para producir resultados en pro de los intereses ciudadanos.

Es evidente, como lo manifiesta el DNP en sus informes, guías y cartillas de apoyo a la gestión municipal, que existen grandes disparidades entre los niveles de desarrollo de los

municipios colombianos y, por ende, en la calidad de vida de sus habitantes que no responden únicamente a diferencias en la gestión pública, sino también a otros factores con los que las entidades territoriales cuentan y que pueden ser entendidos como sus capacidades iniciales. En ese sentido y sujeta a las externalidades de la entidad territorial, la gestión de las administraciones locales debería poder explicar, por lo menos en parte, las diferencias en los niveles de bienestar de los municipios que cuentan con capacidades iniciales similares (DNP, 2019).

Análisis realizados para la formulación del Plan Nacional de Desarrollo y para la medición del desempeño municipal (DNP, 2017c), demuestran que entre más pequeño es el municipio en términos de población y área (mayor categoría, sexta o quinta) sus posibilidades de generar ingresos propios son menores; como consecuencia de bases económicas muy poco dinámicas, lo cual también incide en su capacidad de apalancar crédito y de formular proyectos.

La medición de la gestión pública realizada por el Departamento Nacional de Planeación es un indicador para establecer el cumplimiento de las funciones públicas de la entidad territorial, el nivel de desarrollo y la prestación de servicios públicos que permita calidad de vida en sus habitantes; un mejor desempeño municipal se asocia con mejores resultados en otras dimensiones como eficiencia en la provisión de servicios públicos, menores tasas de pobreza, y mayor competitividad. Es así, como se determinan dos componentes importantes para medir el desempeño municipal: el primero es un componente de gestión que incluye aquellas acciones y decisiones que adelanta la administración local orientadas a un mayor bienestar de la población y desarrollo, el segundo es un componente de resultados que consolida los elementos de bienestar de la población como fin último de la política pública. Finalmente, las dotaciones iniciales, conformadas por recursos tributarios del gobierno local y las condiciones del municipio que delimitan el alcance de la gestión y la provisión de bienes y servicios, son utilizadas en la medición para clasificar a los municipios, con el fin de crear grupos comparables según sus “medios” de gestión y resultados, permitiendo ordenar al interior su capacidad de gestión orientada a resultados (DNP, 2019).

El fin es una gestión pública en todos los niveles del Estado que consigan un Estado eficiente y eficaz con principios de Buen Gobierno e instituciones fortalecidas, llevando a cambios estructurales en la organización y en la gestión de las entidades, involucrando mecanismos adecuados de seguimiento, que permitan analizar progresivamente su gestión y tomar correctivos a tiempo (DNP, 2020a).

4.5. Municipio

En el Artículo 311 de la Constitución Política de Colombia se establece al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado, al que le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes (Constitución Política de Colombia, 1991).

De esta manera, la principal función del Municipio es la prestación de los servicios públicos, los cuales por su naturaleza no puede presumirse su prestación, sino que es el municipio quien debe propender por la eficiente prestación de estos. No puede existir una sola porción del Territorio colombiano, que se encuentre fuera de un municipio, pues esto implicaría la anulación de la prestación de servicios públicos, así como de las otras funciones municipales.

Los Municipios existen para los niveles de cobertura y calidad en la provisión de bienes y servicios públicos, avanzar hacia la consolidación de un proyecto propio de comunidad que atienda las necesidades y particularidades de los habitantes del territorio y lo alimenta también la existencia de factores de identidad, sentido de pertenencia y lazos de cohesión social (CEPAL, 2007).

Como entidad territorial, los municipios tienen el derecho y la capacidad efectiva de las entidades locales de ordenar y gestionar los asuntos públicos en el marco de la ley, bajo su propia responsabilidad y en beneficio de sus habitantes. A continuación, se pueden identificar los elementos esenciales de las entidades territoriales en Colombia:

Tabla 1. Elementos esenciales de los Municipios en Colombia.

MUNICIPIOS	
Aparición	<p>Se habla de la creación de los municipios desde tiempos antes de la independencia, donde distintos autores destacan como órgano de administración municipal para la época el Cabildo o el Ayuntamiento. Posteriormente con la constitución de 1886, a pesar de la consagración de su «descentralización administrativa», la creación de los concejos municipales y de la posibilidad de elección popular de los concejales, restringió la autonomía municipal, ya que su administración estaba a cargo de un funcionario que era agente político y administrativo del gobernador, quien podía revocar sus actos, sancionarlo, destituirlo, etc., y este último, a su vez, lo era del presidente.</p> <p>Con la constitución de 1991 se determinó fortalecer el municipio como entidad fundamental de la organización territorial. Los municipios son creados por las asambleas, por medio de ordenanzas, de acuerdo con los requisitos de Ley; los crea y los suprime (numeral 6, artículo 300, Constitución Política de Colombia).</p>
Aparición	<p>Actualmente Colombia tiene 1.102 municipios en sus 32 departamentos. Los últimos municipios creados fueron Guachené (Cauca), Norosí (Bolívar), San José de Uré (Córdoba) y Tuchín.</p> <p>“Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la Ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las Leyes”.</p>
Definición	<p>El municipio “es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que lo señalen la Constitución y la Ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio.”</p>
Régimen aplicable	<p>El Régimen Municipal, Decreto 1333 de 1986, Ley 136 de 1994, Constitución Política de Colombia, Título XI de la Organización Territorial, capítulo 3, artículos 311 a 320.</p>
Autoridades	<p>Alcalde: Es el jefe de la administración local y representante legal del municipio, que será elegido popularmente para periodos institucionales de cuatro (4) años y no podrá ser reelegido para el periodo siguiente.</p> <p>En cada municipio o distrito habrá un alcalde quien ejercerá la autoridad política, será jefe de la administración local y representante legal de la entidad territorial.</p> <p>El alcalde es la primera autoridad de policía del municipio o distrito y tendrá el carácter de empleado público del mismo.</p> <p>Mediante Acto legislativo 01 de 1986, se reforma la Constitución Política y se incorpora la elección de alcaldes; Art. 2” En todo municipio habrá un alcalde que será jefe de la Administración Municipal”.</p> <p>La primera elección de alcaldes se realizó el 13 de marzo de 1988 cuando se eligieron 1.009 alcaldes. Antes de 1988, los alcaldes eran designados por el gobernador de cada departamento.</p>
Autoridades	<p>Los alcaldes eran elegidos por periodos de 2 años y luego de 3 años. A partir de 2004, se eligen por periodos de 4 años.5</p>

	<p>Concejos municipales: “En cada municipio habrá una corporación político-administrativa elegida popularmente para periodos de 4 años que se denomina concejo municipal, integrado por no menos de 7, ni más de 21 miembros según lo determine la Ley de acuerdo con la población respectiva. Esta corporación podrá ejercer control político sobre la administración municipal”.</p> <p>Las elecciones de autoridades locales se realizan desde la promulgación de la Constitución de 1886, año desde el cual el concejo municipal ha sido de elección popular.</p> <p>Personerías municipales: Las personerías del distrito capital, distritales y municipales cuentan con autonomía presupuestal y administrativa. En consecuencia, los personeros elaboran los proyectos de presupuesto de su dependencia, los cuales serán presentados al alcalde dentro del término legal e incorporados respectivamente al proyecto de presupuesto general del municipio o distrito, el cual solo podrá ser modificado por el concejo y por su propia iniciativa. Una vez aprobado, el presupuesto no podrá ser objeto de traslados por decisión del alcalde. Las personerías ejercerán las funciones del ministerio público que les confieren la Constitución Política y la Ley, así como las que reciba por delegación la Procuraduría general de la Nación.</p> <p>Las personerías contarán con una planta de personal, conformada al menos, por el personero y un secretario. En cada uno de los municipios de Colombia existe una personería municipal encargada de ejercer el control administrativo en el municipio y cuenta con autonomía presupuestal y administrativa.</p> <p>Los concejos, a iniciativa de los personeros y previo concepto favorable de la Procuraduría Delegada para Personeros, podrán crear personerías delegadas de acuerdo con las necesidades del municipio.</p> <p>Los concejos municipales se pronuncian por medio de acuerdos.</p>
Formas de actuación	El alcalde para la debida ejecución de los acuerdos y para las funciones que le son propias, dictará decretos, resoluciones y las órdenes necesarias.
	El gobernador revisa los actos de los concejos municipales y de los alcaldes y, por motivos
	de inconstitucionalidad o ilegalidad, los remite al tribunal competente para que decida sobre su validez.

Fuente. (Descentralización y entidades territoriales, 2011)

Dentro de la forma organizativa autónoma que plantea el Estado Colombiano, el municipio resulta ser una entidad fundamental ya que se convierte en el principal promotor de derechos y servicios públicos y la entidad del Estado más cercana a las personas.

Como lo define la Ley 136 (1994), en su Artículo 1º. El municipio es la entidad territorial fundamental de la división político-administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa dentro de los límites que lo señalen la Constitución y la ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio.

Los municipios colombianos tienen la importante labor de prestar los servicios públicos propendiendo por la eficiente prestación de estos, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes (Ojeda, 2017).

La Constitución Política en su artículo 286 señala que “las entidades territoriales son los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas”. Actualmente, según el DANE (Geoportal, 2020), se cuenta con las siguientes entidades territoriales:

Tabla 2. Resumen división político-administrativa de Colombia

RESUMEN COLOMBIA	
Departamentos	32
Municipios	1.101
Isla de San Andrés	1
Áreas No Municipalizadas (ANM)	18
Total, Cabecera Mpal. y Centros Poblados	6.875

Fuente: (DANE, 2020)

4.5.1. Sector Económico del Estado

Identificar al Estado y sus diferentes formas de gobierno dentro de un sector económico se asocia con la visión de Adam Smith, en la que refería, que la participación del Estado se resumía a tres funciones principales: uno, prestar las condiciones necesarias para la convivencia en la sociedad, dos, garantizar la soberanía de la nación y por último una mínima participación en la vida económica del país. Lo anterior, mediante la creación de instituciones y la creación de obras públicas que, aun siendo ventajosas en sumo grado a toda la sociedad, su utilidad nunca podría compensar su costo a un individuo o a un grupo de ellos (Ramírez, 2010).

En el sistema económico, el gobierno tiene como función principal definir las condiciones, administrar y regular la operación de la economía. Como agente económico, participa

también de las actividades de producción, consumo e inversión, produce y compra bienes y servicios.

De esta manera, el gobierno tiene una participación especial en el sistema económico. Por un lado, el gobierno debe ser el agente económico que provea cierta clase de bienes y servicios denominados bienes y servicios públicos; y, por otra parte, puede intervenir en el proceso de la asignación de recursos en aquellos casos en los que el mercado presenta limitaciones para alcanzar los objetivos deseables de ese proceso. Incluso se puede dar el caso en que el gobierno sustituya totalmente al mercado como mecanismo de asignación de recursos (Banco de la República de Colombia, 2006, pág. 21).

El gobierno participa en el sector económico de la siguiente manera:

- El gobierno como proveedor: El gobierno provee de bienes y servicios públicos a la población a través de las políticas, planes y programas determinados en el plan de desarrollo y ejecutados a través de los proyectos. Garantiza la calidad educativa, la atención a la población vulnerable, brinda seguridad a la comunidad y conserva y protege el medio ambiente. Su fuente de financiamiento es a través de los impuestos que recibe de los demás agentes económicos y con los que busca además promover el desarrollo y crecimiento de la economía y distribuir equitativamente el ingreso y la riqueza.
- El gobierno como regulador: La intervención del Estado en este caso está dada por determinar acciones y condiciones que regulen, corrijan y disminuyan las fallas comunes que presenta el mercado proporciona un marco legal y social dentro del cual los participantes en el mercado compran y venden bienes y servicios producidos con los recursos escasos de la economía, deciden cuánto consumirán los agentes económicos, cuánto se producirá y cuánto se invertirá en el sistema económico; característica principal de las economías centralmente planificadas (Banco de la República de Colombia, 2006, pág. 35).
- El gobierno como mecanismo de asignación de recursos: Asigna recursos a la sociedad sin pensar en el individuo en particular, es así como influye en el sistema económico garantizando a los demás agentes económicos los recursos a través de servicios que mejoren sus condiciones de vida.

4.6. Capacidad institucional

Los Municipios como parte de una sociedad y su existencia como entidad territorial, con autonomía, funciones y recursos propios, vienen asumiendo el reto frente a las nuevas condiciones y escenarios generados por el proceso de internacionalización del desarrollo económico y social. De ahí la importancia de fortalecerse institucionalmente, y transformar sus actividades, programas y políticas a aumentar sus capacidades humanas, financieras, de infraestructura y equipamiento, con las que se impulsen procesos de desarrollo sustentados en las potencialidades mismas del territorio, además de mantener articulación constante y asociativa con el Gobierno nacional.

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2021 (Plan Nacional de Desarrollo, 2018-2021) en su objetivo: Pacto por una gestión pública efectiva, busca ser un Estado más productivo, efectivo y cercano al ciudadano. En el que la Articulación entre todos los niveles de Gobierno impacte positivamente la vida de los colombianos. Acompañamiento a las entidades para que, a través de la formulación, instrumentalización, difusión y asesoría, se fortalezcan las herramientas de gestión, la articulación interinstitucional, la participación ciudadana, el control social, la rendición de cuentas, el rediseño y fortalecimiento organizacional, la integración del modelo de control y gestión, la racionalización de trámites y el planeamiento del recurso humano.

El plan nacional de Desarrollo actual busca el fortalecimiento del Estado en todos los niveles, de tal manera que se generen resultados de acuerdo con las necesidades de los ciudadanos y se contribuya a la gestión efectiva de las instituciones, al buen gobierno y a contar con una administración transparente y efectiva.

Las regiones son altamente heterogéneas y experimentan unas condiciones muy disímiles en términos de desarrollo económico, social y político, y en su capacidad institucional. Esta realidad sugiere un tratamiento diferencial a la hora de aproximar el desarrollo territorial. Regiones con mayor desarrollo relativo demandan una profundización de la descentralización y mayor autonomía, mientras que aquellas menos desarrolladas necesitan una mayor intervención desde el nivel central, desde sus procesos de planeación, la definición de sus estrategias, hasta el apoyo necesario para la movilización y ejecución de los recursos en programas y proyectos de alto impacto (Bautista, 2014, pág. 12).

La generación de capacidades no es un proceso que se circunscriba únicamente a la transferencia de saberes, o en otro sentido, a la sucesión de eventos en los que se trasmite “conocimiento estático”, sino que, por el contrario, es una ruta a partir de la cual las personas y las organizaciones públicas territoriales logran adquirir las competencias necesarias para mejorar sus procesos de manera permanente y por sí mismos (DNP, 2020b).

4.7. Banco de proyectos

El Banco de Proyectos es una herramienta de planeación que mejora la eficiencia de la inversión pública proveniente de los distintos niveles de gobierno, para el crecimiento y desarrollo integral. Facilita el monitoreo y el seguimiento a la inversión y operación y permite tomar decisiones durante todo el ciclo de vida de los proyectos desde su inicio, ejecución hasta su cierre. Por ello su funcionamiento permite la implementación de políticas públicas efectivas y cumplimiento de los objetivos y programas de los planes de desarrollo de los municipios.

En la ley Orgánica del Plan de Desarrollo (LEY 152, 1994), en su artículo 49, especialmente el numeral 3 establece que: “3. Las entidades territoriales, a través de sus organismos de Planeación, organizarán y pondrán en funcionamiento bancos de programas y proyectos y sistemas de información para la planeación. El Departamento Nacional de Planeación organizará las metodologías, criterios y procedimientos que permitan integrar estos sistemas para la planeación y una Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos, de acuerdo con lo que se disponga en el reglamento.”

De acuerdo con lo anterior, los entes territoriales deben tener un Banco de programas y proyectos de inversión pública, que reflejen las condiciones particulares y el grado de desarrollo del ente territorial. Por lo tanto, el grupo del Banco de proyectos debe alcanzar, paulatinamente, fortalezas en la entidad territorial en cuanto a la identificación, formulación, evaluación, organización, gestión y seguimiento de proyectos; así como una mayor coordinación con los organismos sectoriales y con los encargados de las finanzas públicas.

Es así, que los proyectos que hacen parte del banco deben ser identificados como la solución a las necesidades de la población en particular y estar alineado con las metas,

programas y actividades descritas en el plan de desarrollo aprobado, de la entidad territorial. La información contemplada en el Banco de proyectos debe servir de insumo para la toma de decisiones sobre las inversiones que, una vez priorizadas, pasarán al presupuesto de la entidad territorial.

Además, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 49, numerales 3 y 4, de la Ley 152 de 1994 (LEY 152, 1994), los municipios con menos de 100.000 habitantes deben organizar y poner en funcionamiento Bancos de programas y proyectos para la planeación. A partir de allí, el DNP establece que, para garantizar la permanencia y eficacia del Banco de proyectos, cada ente territorial debe contar con la norma legal que lo cree, lo organice y lo incorpore a su estructura administrativa y que esta norma, debe ser aprobada por la asamblea o el consejo respectivo.

Según los informes realizados por el DNP (DNP, 2017c) de resultados del cargue de información realizado por las entidades territoriales, sobre la gestión de Bancos de Programas y Proyectos - BPPI de 427 entidades territoriales, se reveló que en el 20% de los departamentos y municipios encuestados, los Bancos son útiles para la gestión del proyecto en 4 procesos básicos: registro, programación y priorización, seguimiento y ejecución, entre tanto, el 80% restante, ejecutan entre 1 y 3 de estos procesos (DNP, 2018a). La conclusión de DNP es la necesidad de fortalecer la inversión pública en el territorio a través de las metodologías de gestión integral del ciclo de los proyectos, en donde el Banco de Programas y Proyectos adquiere un rol protagónico que ha de soportar el proyecto en todo el ciclo de la inversión, incluyendo la evaluación de resultados e impacto tan necesaria para la retroalimentación del ciclo de inversión pública.

El Banco de Programas y Proyectos territorial, debe conformarse por una parte estratégica correspondiente a los elementos previstos en componente legal e institucional, y una parte procedimental correspondiente a los otros tres componentes: componente metodológico y conceptual, componente operativo y componente de capacitación y asistencia técnica y sus funciones principales planteadas en el Marco normativo que lo soporta y en las metodologías diseñadas en la cartilla orientadora de gestión de los bancos de programas y proyectos (DNP, 2018a), son:

1. Mantener actualizado el Manual de Procesos y Procedimientos del Banco de Programas y Proyectos al marco legal y normativo vigente.
2. Establecer los roles, instancias y procedimientos para recibir, organizar y gestionar los proyectos remitidos por la comunidad, las dependencias u oficinas de la respectiva entidad y las otras entidades adscritas o vinculadas.
3. Cumplir con el rol de viabilizador o de control de viabilidad según establezcan las normas orgánicas de cada entidad territorial.
4. Facilitar la disposición al público de la información contenida en el Banco de Programas y Proyectos a través de medios físicos, remotos o locales de comunicación electrónica.
5. Adoptar las metodologías definidas por el Departamento Nacional de Planeación para llevar a cabo los procesos y procedimientos inherentes al ciclo de vida de los programas y proyectos de inversión.
6. Recibir, organizar y gestionar los proyectos remitidos por la comunidad y las dependencias u oficinas de la respectiva entidad y asegurarse que estos cumplen con los lineamientos metodológicos para realizar la transferencia al Banco.
7. Facilitar la evaluación ex post de los proyectos de inversión registrados en el Banco de Programas y Proyectos.
8. Registrar los programas y proyectos de inversión de la entidad, previo cumplimiento de los requisitos definidos para tal fin.
9. Mantener actualizado el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas
10. Garantizar la disponibilidad y flujo de la información de los proyectos de inversión pública registrados en el Banco en todas las etapas del ciclo, de una manera oportuna, objetiva, veraz y completa.
11. Generar la información requerida para la elaboración y programación del presupuesto.
12. Registrar la información referente al avance en la ejecución de los proyectos de inversión registrados en el Banco, en coordinación con las dependencias u oficinas responsables de su ejecución.
13. Gestionar y dirigir la capacitación en todos los temas referentes al ciclo del proyecto de inversión pública.

14. Proporcionar apoyo a los usuarios que lo requieran y proveer todo tipo de asistencia respecto de los trámites y servicios que presta el Banco de Programas y Proyectos.

El banco de proyectos cubre los aspectos de la formulación y evaluación de proyectos, la programación y la asignación de los recursos, el seguimiento a la ejecución y operación y la evaluación de los resultados obtenidos. Es una herramienta de apoyo a la gestión pública que permite conocer y coordinar el conjunto de inversiones y gastos de operación, provenientes de diversas fuentes que se realizan en una entidad territorial, al cumplimiento de los objetivos y metas definidos por la planeación. Además, el banco de proyectos arroja información estadística para el análisis de la situación del territorio y la toma de decisiones, con el fin de retroalimentar continuamente el sistema de planeación, dándole a éste la característica dinámica que posee.

En concordancia con el artículo 49 de la ley 152 de 1994, con el Decreto 1082 de 2015 en su artículo 2.2.6.2.1., con la Resolución 4788 de 2016 y con las demás directrices impartidas por el DNP, entre las que se destaca la obligatoriedad del diligenciamiento del código del Banco de Programas y Proyectos de Inversión -BPIN- al momento de registrar o crear el contrato en el SECOP I o el SECOP II, muchos Municipios, Ciudades y Departamentos se han preocupado por optimizar y dar mejor uso a los bancos de programas y proyectos, sin embargo es un proceso que va en crecimiento proporcional al desarrollo y capacidad institucional de las entidades.

En el marco del Seminario Internacional: “Desafíos de la Planificación en América Latina y el Caribe” (DNP, 2018b) el Subdirector Territorial y de Inversión Pública, expuso para Colombia, referente a los bancos y proyectos de inversión lo siguiente:

Figura 1. Estructuración de proyectos en Colombia



Fuente. Recuperado de Seminario Internacional: “Desafíos de la Planificación en América Latina y el Caribe” (DNP, 2018b)

De acuerdo con lo anterior se refleja una oportunidad a nivel nacional en cuanto a un óptimo y mayor aprovechamiento de la herramienta de planeación que mejoraría la situación actual, contando con proyectos bien formulados, estructurados, robustos y de calidad que permitan ejecutar el 100% de los recursos y que se traduzcan en bienestar social.

Sin embargo, para efectos del proyecto revisé en particular algunos bancos de programas y proyectos, que sirven no solo de ejemplo sino de punto de comparación a la hora de implementar las acciones aquí propuestas.

Las grandes capitales del País cuentan con oficina exclusiva para el manejo del banco de programas y proyectos. En particular, la Ciudad de Medellín cuenta además con una guía de procesos y procedimientos del banco de proyectos por medio de la cual no solo regulan el funcionamiento de este, sino que además organizan y establecen la forma de operarlo; “...el texto está dirigido a cualquier persona interesada en la inversión pública municipal, pero muy especialmente a aquellas que tienen que ver con la formulación, la viabilidad y la ejecución de los proyectos, así como a quienes como ordenadores del gasto, deben velar por la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la inversión pública” (Alcaldía de Medellín, 2018, pág. 9). Además, su idea trascendió a la gobernación de Antioquia y se ha dado su implementación y acompañamiento con esta guía a Municipios

como Caldas y Sabaneta, quienes además cuentan dentro de su página institucional, con acceso directo y actualizado al banco de proyectos territorial.

Al igual, Municipios como Ibagué en el Tolima, Tuluá en Valle, Villavicencio en Meta y en Boyacá Municipios como Duitama, demuestran procesos de avance (publicaciones en sus páginas institucionales) en la gestión de la inversión pública a través de la operación efectiva de sus bancos de programas y proyectos.

4.8. Diagnóstico Organizacional

A través del diagnóstico, se conoce la situación actual de la organización. Se convierte el diagnóstico en una herramienta de gran utilidad que identifica los problemas y dificultades que no permiten que ésta cumpla con sus objetivos, sobrevivencia o desarrollo. Es por medio del diagnóstico que se pueden detectar las causas principales de los problemas, con el fin de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar retrasos.

En el libro Organización y Procesos Empresariales (Romero, 2013, pág. 87), se define el diagnóstico empresarial como "el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos".

Como proceso analítico, el diagnóstico empresarial debe elegir una metodología para su realización, por su naturaleza los métodos para la elaboración de un diagnóstico se dividen en cualitativos y cuantitativos (Aristizábal, 2000). Los métodos cualitativos los cuales son interpretados a través de los valores y creencias se basan en la opinión; entre los más utilizados está la entrevista, la observación y el análisis DOFA. Los métodos cuantitativos no se modifican con las observaciones y mediciones realizadas, se basan en datos, algunos métodos utilizados son el análisis de documentos y la encuesta. La implementación de cualquiera de estos métodos debe mostrarnos como resultado cuáles son las falencias y cómo minimizar y prevenir problemas organizacionales que son una condición que debe ser resuelta para satisfacer aquellas necesidades que promueven los cambios organizacionales (Giuselle, 2015).

Los resultados de realizar un diagnóstico organizacional deben estar en corregir o minimizar los inconvenientes que se presenten durante la ejecución de los procesos. Para determinar esta información los métodos trabajan con variables que representan una condición cambiante dentro de la organización e influyen en su desempeño (Tarruella, 1996). Al examinar la diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos en un sistema podemos ver como estas se relacionan entre sí, como sacar el mejor provecho, y así mismo identificar hallazgos que nos ayuden al objetivo final.

Se puede concluir que, si un diagnóstico se planea y desarrolla sistemáticamente, con información veraz, ayudará al administrador y por ende a la organización a tener presente que existen factores que intervienen en el desempeño de la organización, además entrega datos relevantes al momento de tomar decisiones oportunas y apropiadas para las situaciones que se presenten.

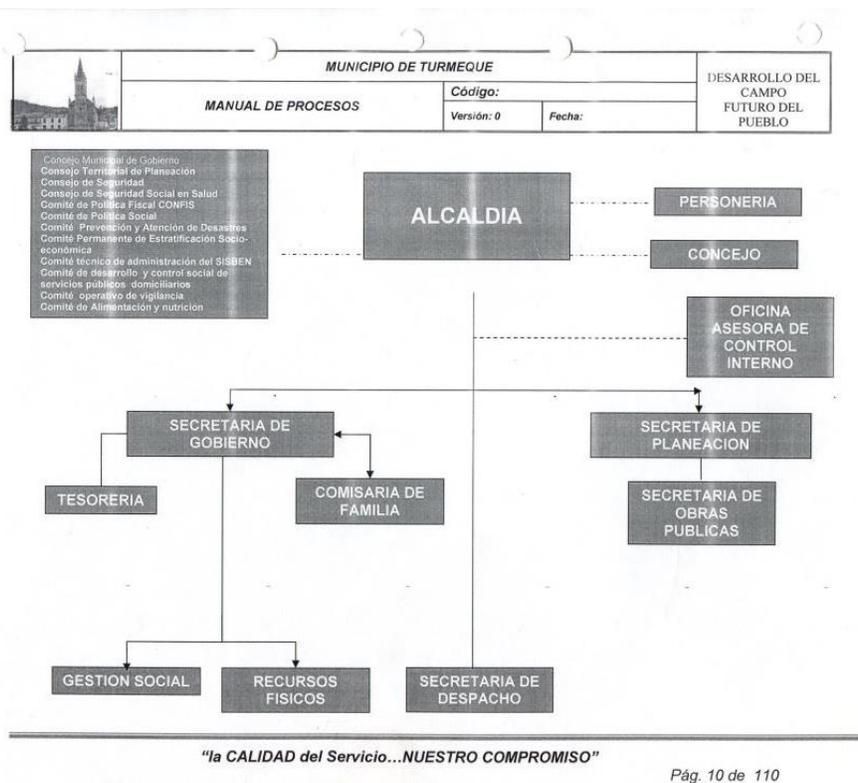
5. Marco institucional

5.1. Estructura Municipal de Turmequé

El municipio de Turmequé, como ente administrativo se ubica dentro de un esquema organizativo de índole regional y nacional y su estructura organizacional se encuentra regulada por el Decreto 785 (2005) “Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004”, por el artículo 315 de la Constitución Política de Colombia (1991) “Son atribuciones del alcalde” y por la Ley 1551 (2012) “Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios”.

A continuación, se relaciona el organigrama del Municipio de Turmequé

Figura 2. Organigrama Municipio de Turmequé



Fuente. Recuperado de <http://www.turmeque-boyaca.gov.co/alcaldia/organigrama>

5.1.1. Alcalde

Es un cargo de elección popular para periodo fijo, del nivel directivo al cual le corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos. El alcalde ejerce la autoridad política del Municipio, es el jefe de la administración local y representante legal de la entidad territorial. Es la primera autoridad de policía del municipio y tendrá el carácter de empleado público en los términos de la Constitución y la Ley (Decreto 017, 2012).

El alcalde ejercerá las funciones que le asignen la Constitución Política de Colombia, la ley, las ordenanzas, los acuerdos y las que le fueren delegadas por el presidente de la República o Gobernador respectivo.

5.1.2. Secretaría de gobierno

Es un empleo del nivel directivo al cual le corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos necesarios para ejecutar las siguientes acciones: En materia del funcionamiento de la entidad, garantizar el funcionamiento de su infraestructura física, bienes y equipos, transporte, servicios generales, vigilancia, y la programación, organización, ejecución y control de las políticas y estrategias del desarrollo del talento humano al servicio de la entidad. En materia de Gobierno, fomentar el ejercicio de los mecanismos de participación ciudadana, organización y participación política de los ciudadanos, la atención de quejas y reclamos, dirigir y coordinar la administración de la Comisaría de Familia y ejercer las funciones de inspección de policía, y el cumplimiento de las normas de seguridad ciudadana, de tránsito y transporte, de funcionamiento de los establecimientos comerciales, de los juegos de azar, espectáculos y de utilización del espacio público (Decreto 017, 2012).

5.1.3. Secretaría de planeación

Es un empleo del nivel directivo al cual le corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos relacionados con la planeación, programación, organización, ejecución y

control de los estudios y diseños y la ejecución de las obras públicas requeridas con el fin de lograr los cometidos propuestos en el plan de desarrollo institucional en coherencia con el sistema nacional de planeación y el desarrollo económico en el ente territorial (Decreto 017, 2012).

5.1.3.1. Responsable del Banco de Programas y Proyectos Territorial

El DNP atendiendo a lo establecido en el artículo 49 de la ley 152 de 1994 determina que la Oficina de Planeación de cada entidad territorial es la responsable del Banco de Programas y Proyectos y que es esta dependencia quien debe garantizar el debido tránsito del proyecto en cada etapa de su ciclo de vida. Así mismo, su rol se asocia a los componentes de los BPPI de la siguiente manera:

Tabla 3. Asociación de los componentes del ciclo de vida del proyecto de inversión y el rol de las Oficinas de Planeación Territoriales.

<i>Componente del BPPI</i>	<i>Rol de la Oficina de Planeación</i>
Legal e Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la oportuna adopción mediante acto administrativo, de las disposiciones legales relacionadas con el funcionamiento del BPPI y velar por su cumplimiento. • Mantener actualizados los procesos y procedimientos de conformidad con el marco normativo vigente.
Metodológico y conceptual del Banco de Programas y Proyectos en el marco del ciclo de la inversión pública	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los manuales, procedimientos y metodologías, que garanticen la utilización del BPPI como herramienta dinámica de apoyo en el ciclo de las políticas públicas. • Definir los requisitos sectoriales establecidos para la financiación de proyectos con recursos propios de la entidad territorial en cada una de las fases, en concordancia con los definidos para el proceso de verificación. • Adoptar y brindar asistencia técnica y asesoría en las metodologías para la gestión del proyecto en las diferentes etapas de su ciclo de vida, en concordancia con los lineamientos técnicos definidos por el Departamento Nacional de Planeación.
Herramientas informáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar y garantizar el uso de herramientas informáticas utilizadas para soportar el ciclo de vida del proyecto. • Utilizar para el registro de la formulación de proyectos la MGA Web, herramienta a través de la cual se transferirán los proyectos para concursar por las diferentes fuentes de financiación de la inversión pública.

	<ul style="list-style-type: none"> • Si no cuentan con sistemas de información que soporten el ciclo, utilizar el Banco Único de Programas y Proyectos SUIFP. • Administrar el Sistema de Información del Banco de Programas y Proyectos de acuerdo con los procesos y procedimientos adoptados. • Coordinar la articulación del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Territorial con el Banco Único de Programas y Proyectos de Inversión.
Capacitación	Diseñar, orientar y dirigir la estrategia de la respectiva entidad territorial de capacitación y asistencia técnica en el ciclo de vida de Proyectos, de acuerdo con las metodologías y lineamientos impartidos por el DNP.

Fuente: (DNP, Cartilla Orientadora Gestión de los Bancos de Programas y Proyectos Territoriales, 2018a, pág. 14)

5.1.3.2. Responsable del Banco de Programas y Proyectos Territorial en el Municipio de Turmequé

La debida gestión y funcionamiento del Banco Único de Programas y Proyectos inicia con el compromiso de la alcaldía en la aplicación del manual de procesos y procedimientos, que debe orientar la pauta de la cultura organizacional en torno a la gestión de la inversión pública, si no es por medio de este documento, como es el caso del Municipio de Turmequé, es a través del acto administrativo municipal (Acuerdo 013 de 1994 reglamentación y funcionamiento o el Decreto 053 de 2012 de actualización del banco de proyectos) en el que se establecen las condiciones de funcionamiento del banco de proyectos y se determinan los roles y responsabilidades de los actores involucrados. Sin embargo, el decreto municipal No. 053 DE 2012 “Por el cual se expide el manual de procesos y procedimientos del banco de programas y proyectos de inversión municipal, y se adopta el sistema de seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión y la metodología general ajustada MGA”, no identifica los diferentes roles ni las responsabilidades, por lo cual, el compromiso y la responsabilidad se da a través del manual de funciones de la entidad.

Mediante Decreto no. 017 de 2012 por el cual se adopta el manual específico de funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal del nivel central del Municipio de Turmequé. Se establece que la Secretaría de Planeación, dependencia a la que le corresponden la adopción de planes, programas y proyectos relacionados con la planeación, programación, organización, ejecución y

control de los estudios y diseños y la ejecución de las obras públicas requeridas con el fin de lograr los cometidos propuestos en el plan de desarrollo, tiene específicamente las siguientes funciones relacionadas con el banco de proyectos:

De las funciones relacionadas con la planeación municipal

... 14. Articular y actualizar el Plan de Desarrollo Municipal, proyectos y estudios de las diferentes áreas y así ejecutarlo y hacerles el seguimiento y control.

15. Aportar los conceptos técnicos en la etapa de elaboración de los planes de desarrollo, de acción y de inversión; y en general asesorar en los proyectos de obras civiles que programe y ejecute la administración municipal.

16. Definir los indicadores de gestión a nivel de plan de desarrollo, plan sectorial, programas y proyectos; con miras a contar con los elementos de evaluación de la gestión de la administración central y descentralizada del Municipio.

17. Coordinar la elaboración, seguimiento y evaluación del plan de acción municipal y presentar la evaluación y análisis del plan determinado los resultados de eficiencia y eficacia de los proyectos por dependencia y exponerlo ante la Junta de Gobierno.

18. Direccionar las políticas para el desarrollo e implementación del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal y mantenerlo actualizado y en funcionamiento.

19. Gestionar proyectos de inversión en el marco de las exigencias de las entidades cofinancadoras y/o del Departamento Nacional de Planeación (Decreto 017, 2012, pág. 20).

De acuerdo con esto, la Secretaría de Planeación del Municipio de Turmequé es la responsable del Banco de Programas y Proyectos. Debe garantizar el debido tránsito del proyecto en cada etapa de su ciclo de vida, su trabajo debe estar enfocado principalmente en administrar el sistema de información del Banco de Programas y Proyectos de acuerdo con los procesos y procedimientos y adoptar y brindar asistencia técnica y asesoría en las metodologías para la gestión del proyecto en las diferentes etapas de su ciclo de vida, en concordancia con los lineamientos técnicos definidos por el Departamento Nacional de Planeación.

5.2. Características generales del Municipio de Turmequé

En la herramienta de visualización de datos, estadísticas e indicadores territoriales Terridata (DNP, 2020c), se encuentra la información sobre las características generales del Municipio de Turmequé, el cual está ubicado en el departamento de Boyacá, hace parte del altiplano Cundiboyacense y de la vertiente oriental andina. Está situado a 5 grados 18

minutos 50 segundos de latitud norte y a 0 grados 35 minutos y 10 segundos de longitud con relación al meridiano de Bogotá, y a 73 grados 30 minutos al Oeste de Greenwich, a 2.389 msnm. Tiene una temperatura promedio de 14 °C.

Los límites del Municipio son los siguientes:

- Por el Occidente: municipio de Ventaquemada, Boyacá
- Por el Oriente: el municipio de Úmbita, Boyacá
- Por el Norte: municipio de Nuevo Colón, Boyacá
- Por el Sur: municipio de Villapinzón, Cundinamarca.

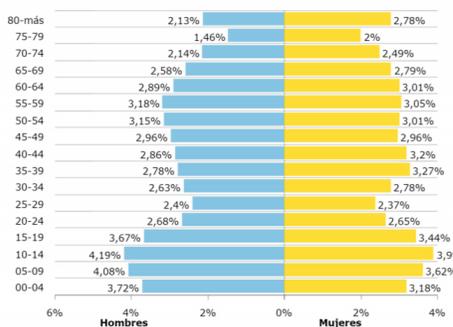
Tabla 4. Datos Básicos Municipio de Turmequé

Código DANE: 15835	Región: Centro Oriente
Subregión (SGR): Márquez	Entorno de Desarrollo (DNP): Intermedio
Categoría Ley 617 de 2000: 6	Superficie: 80 Km2 (8.000 Ha)
Población: 6.156 Habitantes	Densidad Poblacional: 76,95 Hab / Km2

Fuente. Recuperado de www.terridata.gov.co

5.2.1. Demografía y población

Figura 3. Pirámide poblacional

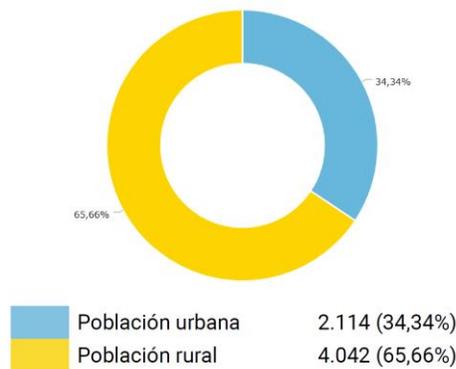


Turmequé	Turmequé
3.048	3.108
(49,5%)	(50,5%)
Colombia	Colombia
24.594.882	25.777.542
(48,8%)	(51,2%)

Fuente: DANE - Censo Nacional de Población y Vivienda – 2020

El Municipio de Turmequé es de categoría sexta tal como se identifica en el Art. 2 de la ley 617 de 2000 “municipios con población igual o inferior a diez mil (10.000) habitantes” y cuenta con una población de 6.156 habitantes, de los cuales, el 51% son mujeres y el 49% son hombres. Es un Municipio con población relativamente joven, ya que la mayoría de sus habitantes están entre los 5 y los 13 años. Además, como lo muestra la figura 3, es un Municipio rural, pues esta población es de un 65% del total de sus habitantes, lo que lo hace un municipio dedicado a la economía agropecuaria y sus encadenamientos productivos.

Figura 4. Población desagregada por área



Fuente: DANE - Censo Nacional de Población y Vivienda – 2020

5.2.2. Finanzas e Inversión social

La importancia de conocer las finanzas e inversión del municipio de Turmequé radica en que la inversión del presupuesto sirve de indicador para conocer la ejecución del gasto a través de proyectos, ya que los recursos públicos de las entidades territoriales deben comprometerse y ejecutarse a través de los programas y proyectos establecidos en el plan de desarrollo; especialmente si en el municipio no existe registro de implementación de proyectos, este dato es medible a través del indicador financiero de inversión.

Es importante precisar que, para el nivel Nacional, el Estatuto de presupuesto establece la obligación de ejecutar solo programas o proyectos inscritos en el Banco de Programas y Proyectos Nacional, afirmando que no se podrá ejecutar ningún programa o proyecto que haga parte del Presupuesto General de la Nación hasta tanto se encuentren

evaluados por el órgano competente y registrados en el Banco Nacional de Programas y Proyectos (DECRETO 111, 1996).

Tabla 5. Ingresos Municipio de Turmequé

COD	NOMBRE	PRESUPUESTO DEFINITIVO(Pesos)	% PORCENTAJE FRENTE AL INGRESO TOTAL
TI	INGRESOS TOTALES	12.587.931.983	
TI.A	INGRESOS CORRIENTES	8.256.517.747	
TI.A.1	TRIBUTARIOS	790.909.029	
TI.A.1.3	IMPUESTO PREDIAL UNIFICADO	358.000.000	
TI.A.1.4	SOBRETASA AMBIENTAL	114.000.000	
TI.A.1.5	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	29.000.000	
TI.A.1.6	AVISOS Y TABLEROS	1.000.000	6%
TI.A.2	NO TRIBUTARIOS	7.465.608.718	
TI.A.2.1	TASAS Y DERECHOS	26.050.000	
TI.A.2.2	MULTAS Y SANCIONES	53.749.102	
TI.A.2.4	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	53.943.364	
TI.A.2.5	RENTAS CONTRACTUALES	4.100.000	
TI.A.2.6	TRASFERENCIAS	7.327.766.252	59%
TI.B	INGRESOS DE CAPITAL	4.331.414.236	
TI.B.1	COFINANCIACIÓN	1.767.443.074	
TI.B.4	RECURSOS DEL CRÉDITO	987.411.405	
TI.B.6	RECURSOS DEL BALANCE	575.949.167	
TI.B.8	RENDIMIENTOS POR OPERACIONES FINANCIERAS	349.011.032	34%
VAL	INGRESOS TOTALES	12.587.931.983	

Fuente: Elaborado a partir de FUT Reporte de información, formulario de ingresos a diciembre de 2019 (CHIP).

El Municipio de Turmequé cuenta con ingresos corrientes de libre destinación anuales no superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales. Sus ingresos totales suman en miles de pesos 12.587.931.983 y son en un 59% de transferencias y tan solo en un %6 son gracias al recaudo de ingresos tributarios y no tributarios (sin transferencias), en los que el más significativo es el impuesto predial. Lastimosamente un Municipio como estos no tiene un porcentaje de recaudo propio significativo y los recursos que obtiene por concepto de tributos propios es casi que nulo frente a los recursos por transferencias del Estado. Además de ser dependiente en su mayoría de las transferencias del Estado, sus ingresos también se deben a los recursos de capital, los que representan un 34% y de los cuales, el ingreso por cofinanciación es de resaltar, ya que se obtiene gracias a la gestión que se realiza a través de la formulación y presentación de proyectos a las diferentes instancias del estado a nivel nacional, regional e incluso a la cofinanciación con entidades no gubernamentales.

Tabla 6. Gastos Municipio de Turmequé

CODIGO	NOMBRE	EJECUTADO (Pesos)	% FRENTE AL GASTO TOTAL
	GASTOS TOTALES	11.798.152.806	
AF	TOTAL FUNCIONAMIENTO	1.021.047.901	9%
A	TOTAL INVERSIÓN	10.777.104.905	91%
A.1	EDUCACIÓN	1.069.691.753	9,9%
A.2	SALUD	4.844.204.240	44,9%
A.3	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO (SIN INCLUIR PROYECTOS DE VIS)	308.482.856	2,9%
A.4	DEPORTE Y RECREACIÓN	182.432.361	1,7%
A.5	CULTURA	412.161.904	3,8%
A.6	SERVICIOS PÚBLICOS DIFERENTES A ACUEDUCTO ALCANTARILLADO Y ASEO (SIN INCLUIR PROYECTOS DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL)	94.757.662	0,9%
A.7	AGROPECUARIO	154.410.427	1,4%
A.8	TRANSPORTE	875.132.010	8,1%
A.9	AMBIENTAL	316.055.306	2,9%
A.10	CENTROS DE RECLUSIÓN	4.998.500	0,0%
A.11	PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES	37.551.819	0,3%
A.12	PROMOCIÓN DEL DESARROLLO	47.950.746	0,4%
A.13	ATENCIÓN A GRUPOS VULNERABLES - PROMOCIÓN SOCIAL	892.097.754	8,3%
A.14	EQUIPAMIENTO	956.800.738	8,9%
A.15	DESARROLLO COMUNITARIO	12.799.371	0,1%
A.16	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	442.866.471	4,1%
A.17	JUSTICIA Y SEGURIDAD	124.710.987	1,2%

Fuente: Elaborado a partir de FUT Reporte de información, formulario de gastos de funcionamiento y gastos de inversión a diciembre de 2019 (CHIP).

La ejecución de gastos del Municipio de Turmequé asciende a \$11.798.152.806, donde un 91% corresponde a gastos de inversión social y el 9% a gastos de funcionamiento. En particular para los gastos de inversión, la mayor participación se encuentra en el sector salud, seguido por los sectores de educación, atención a grupos vulnerables, equipamiento y transporte los cuales suman entre ellos un porcentaje de gasto de inversión del 35.2%, notándose de manera considerable la baja participación del gasto en sectores como el sector agropecuario, deporte y de desarrollo.

A través de los gastos, se muestra cuál ha sido el avance en cuanto a desarrollo social del Municipio, teniendo en cuenta que a través de la ejecución de presupuesto se pretende conocer su inversión y cuál es la prioridad a la hora de ejecutar los recursos

materializados en los programas y proyectos definidos. Debe haber coherencia entre el plan de desarrollo - instrumento que fija metas y programas del municipio-, y el presupuesto de rentas y apropiaciones -instrumento para el manejo financiero y presupuestal- para evitar contradicciones y permitir la materialización de los objetivos estipulados, allí a través del BPPIM se articulan con los programas y/o proyectos con el objeto de facilitar su cumplimiento.

5.3. Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023

El plan de desarrollo permite a la Administración Municipal orientar la acción del Estado para aprovechar de la manera más eficiente posible los recursos públicos y garantizar un mayor bienestar a la población. Toda la inversión pública que se desarrolle durante el periodo de la administración tiene que estar descrita en este documento.

Es así, como el plan de desarrollo Municipal de Turmequé, define objetivos, políticas, estrategias, programas, proyectos y metas con sus respectivos indicadores, estableciendo el tiempo de ejecución y la fuente de financiación, lo mismo que la población beneficiada directa e indirectamente.

Se describen en el plan de desarrollo, para el periodo de gobierno, los principales programas y subprogramas, estableciendo sus objetivos y metas sectoriales y los proyectos prioritarios, que una vez identificados, deben registrarse en un banco de proyectos, por lo menos en forma de perfil, de tal manera que aquellos que no puedan ser ejecutados inmediatamente por falta de recursos puedan ser formulados posteriormente, una vez se disponga de los recursos necesarios.

5.3.1. Misión y visión Municipio de Turmequé

Por ser Turmequé un Municipio de categoría sexta, la Constitución Política de 1991, la Ley 152 de 1994 y la ley 1551 de 2012 de municipios, establecen que cada entidad territorial debe contar con un Plan de desarrollo, cuya elaboración es responsabilidad y obligación constitucional y legal de los alcaldes, alcaldesas, gobernadores y gobernadoras de las entidades territoriales, que ejecutarán durante su período de

gobierno. Por lo mismo cada cuatro años, se establece, junto con el plan de desarrollo, la misión y visión del Municipio para este periodo.

- Visión

Al finalizar el periodo de Gobierno para el año 2023, Turmequé se proyecta como un municipio fortalecido económicamente, gracias a la inversión en actividades agropecuarias, con un capital humano compuesto por habitantes con más y mejores habilidades y capacidades, producto de la mejora de nuestro sistema educativo y de salud (Plan de Desarrollo Municipal, 2020).

- Misión

Construcción de un Turmequé participativo con oportunidades para todos, con mejor calidad de vida, ambientalmente sano, sostenible y productivo a través de una administración incluyente, eficiente, eficaz y transparente para contribuir a formar ciudadanos emprendedores y responsables (Plan de Desarrollo Municipal, 2020).

- Políticas del plan de desarrollo

- Apoyo para el desarrollo municipal dirigido a la zona rural y urbana.
- Participación de la comunidad en toma de decisiones.
- Mayor inversión de recursos en el sector social.
- Mayor atención a los grupos de población vulnerable en cumplimiento a las políticas públicas y normas nacionales.
- Articulación con los demás niveles del gobierno, para la gestión y obtención de recursos que permitan apalancar proyectos estratégicos para el Municipio.
- Contratación eficiente y eficaz para desarrollar los proyectos encaminados a mejorar el desempeño administrativo del municipio.
- Seguimiento estricto a la inversión de los recursos direccionados a cumplir las metas del plan de Desarrollo 2020-2023.
- Disminuir la discriminación social, religiosa, económica y cultural, con equidad y acceso a oportunidades independiente de la preferencia religiosa, respetando la libertad de culto, preferencias políticas, culturales, condición de discapacidad o de identidad de género.

(Plan de Desarrollo Municipal, 2020)

6. Diseño metodológico

La investigación y metodología para el diagnóstico de la Propuesta de operativización del Banco territorial de programas y proyectos de inversión pública en el Municipio de Turmequé es de tipo cualitativo, el cual es un método que busca realizar un proceso de comprensión a los problemas organizacionales puntuales que se presentan e interpretar la situación actual de la organización a partir del análisis particular de cada situación. Es un método flexible y dinámico.

La investigación cualitativa desarrolla procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes, hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social.

Por tal razón, rara vez se asignan valores numéricos a sus observaciones, sino que se prefiere registrar sus datos en el lenguaje de los sujetos. En este enfoque se considera que las auténticas palabras de éstos resultan vitales en el proceso de transmisión de los sistemas significativos de los participantes, que eventualmente se convierten en los resultados o descubrimientos de la investigación. La insistencia en la proximidad a los mundos cotidianos de las personas y en captar sus acciones proporciona un refuerzo sólido a las explicaciones que finalmente desarrolle la investigación. En realidad, tales aclaraciones se explican o tienen sentido debido al hecho mismo de que fueron generadas a través de un proceso que tomó en cuenta las perspectivas de los participantes (Martínez R. J., 2011).

A continuación, las fases del diseño metodológico.

6.1. Trabajo de campo

El trabajo de campo supone un acercamiento de carácter informal, incluso antes de la toma de contacto inicial, al escenario que se realiza a través de recoger información previa sobre el mismo y un acercamiento formal a partir del cual se construyen esquemas sociales, espaciales y temporales de las interacciones entre individuos e instituciones.

Para recoger y registrar información el investigador cualitativo se servirá de diferentes sistemas de observación, de encuesta, documentos de diverso tipo, materiales y utensilios. En un principio esta recogida de información será amplia, recopilando todo. Progresivamente se irá focalizando hacia una información mucho más específica.

Los roles que van desempeñando el investigador y los elementos de la unidad social objeto de estudio son fruto de una definición y negociación progresiva. De esta forma, el investigador va asumiendo diferentes roles según su grado de participación. Por su parte, los sujetos que forman parte del escenario también van definiendo su papel según el grado en que proporcionan información.

Los datos recogidos en el campo constituyen las piezas de un puzle que el analista se encarga de ir encajando, utilizando la evidencia recogida para orientar la búsqueda de nuevas evidencias susceptibles de incorporarse a un esquema emergente de significados que dé cuenta de la realidad estudiada y que poco a poco va aproximando al investigador a la descripción y la comprensión de esta. El análisis de los datos resulta ser la tarea más fecunda en el proceso de investigación, en la medida en que, como consecuencia de ésta, podemos acceder a resultados y conclusiones, profundizamos en el conocimiento de la realidad objeto de estudio (Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1996).

A través del trabajo de campo se espera conseguir toda la información necesaria para realizar el diagnóstico en el que se determine la situación actual del Banco de programas y proyectos municipal de Turmequé y de esta manera se tenga la base del desarrollo del proyecto.

Tabla 7. Trabajo de campo

TRABAJO DE CAMPO					
ACTIVIDADES	DIAGNOSTICO	LUGAR	FUNCIONARIO	FECHA	CONTACTO
Entrevista con el Sr. Alcalde	Conocimiento y Desarrollo de sus labores	Despacho Municipal	Alcalde Municipal (Pedro A Murillo)	Semana 3 junio	Presencial
Recopilar y revisar actos administrativos que no se encuentran publicados	Conocimiento	Secretaría Municipal Concejo Municipal	Secretaria del despacho (Flor Mendoza) secretaria del Concejo Rocio Beltrán	Semana 1 y 2 de Julio	Virtual
Reconocer e identificar la estructura organizativa de la	Conocimiento	Secretaría de Planeación	Secretario de Planeación (Ing.	Semana 3 y 4 Julio	Presencial

Secretaría de Planeación Municipal			Hernando Orjuela)		
Reconocer, identificar e investigar procesos de sistematización, estructuración o búsqueda de actualización del BPPT desde su creación en 1994	Conocimiento	Secretaría de Planeación	Funcionarios adscritos a la secretaría de planeación	Semana 3 y 4 Julio	Presencial-Virtual
Investigación de actos administrativos, acuerdos, decretos, documentos que no se encuentren publicados y que permitan identificar la estructura organizativa de roles y responsabilidades en la secretaría de planeación.	Conocimiento	Secretaría de Planeación	Secretario de Planeación (Ing. Hernando Orjuela)	Semana 3 y 4 Julio	Presencial
Investigación de actos administrativos, acuerdos, decretos, documentos, informes y demás información relacionada publicadas en las páginas del Estado y del Municipio.	Conocimiento	Plataformas Virtuales Páginas Web	N/A	Semana 1,2,3 y 4 Julio	Virtual
Aplicación de encuestas a funcionarios de la secretaría de planeación	Conocimiento y habilidades	Secretaría de Planeación	Funcionarios adscritos a la secretaría de planeación	Semana 4 de agosto	Virtual
Aplicación de encuestas a funcionarios de la secretaría de planeación	Desarrollo de sus labores	Secretaría de Planeación	Funcionarios adscritos a la secretaría de planeación	Semana 1 de septiembre	Virtual
Aplicación de encuestas a funcionarios y vinculados a la administración municipal diferentes a la secretaría de planeación	Conocimiento y Desarrollo de sus labores	1 funcionario administrativo 1 contratista 1 funcionario de la personería 1 funcionario del Concejo 1 concejal	Funcionarios, servidores, vinculados a la administración municipal	Semana 1 de septiembre	Virtual

Fuente. Elaboración propia.

6.2. Técnicas de recolección de información

La investigación utilizará técnicas de recolección, análisis y procesamiento de información primaria (aquella recogida directamente a través de un contacto inmediato con el objeto de análisis) y de información secundaria (la recogida a partir de investigaciones ya hechas).

- Observación directa
- Entrevistas estandarizadas y semiestandarizadas.
- Cuestionarios estructurados
- Consulta de la cartilla de puesta en marcha y gestión del DNP.

La información técnica relacionada con el tema y el Municipio de Turmequé proviene de las siguientes fuentes:

- Datos generales, plataformas de transparencia de la información pública
- Información social, demográfica y cultural
- Presupuesto Municipal
- Bases de datos de orden nacional, departamental y local.
- Plan de Desarrollo
- Plan Anual de Inversiones
- Esquema de Ordenamiento Territorial EOT
- Planes sectoriales
- Resultados de contratos de consultoría que tengan que ver con el tema.

6.3. Matriz DOFA

La DOFA como método principal para este diagnóstico, se trata de un “análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se realiza para evaluar la situación y definir los caminos a tomar, teniendo en cuenta los aspectos externos e internos”. Las siglas significan Debilidades, Oportunidad, Fortalezas, y Amenazas, es un método con el que podemos realizar un análisis ágil e interpretarlo desde diferentes puntos de vista y así poder hacer un análisis, en este caso institucional, apoyado en el estudio de distintos datos de la organización.

Este método, preparado, desarrollado y analizado adecuadamente le presenta a la planeación estratégica la solución de cualquier problema, una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

Como lo define la CEPAL (2012) en su manual de estrategias de desarrollo local, en la mayoría de los procesos de planificación estratégica se utiliza el análisis DOFA en la

etapa de diagnóstico y con referencia a la situación de la organización, con el fin de definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que el territorio tiene para el cumplimiento del objetivo central. Una cantidad de entre 4 o 5 puede ser útil, siempre tomando en consideración el principio de Pareto para esa selección, es decir, aquellas realmente claves.

Con base en la información obtenida se inicia la etapa de análisis y diagnóstico integral de la situación actual del municipio de Turmequé, se identifican las debilidades o problemas del municipio y sus causas, las amenazas o limitaciones estructurales, así como las fortalezas y oportunidades frente a la puesta en marcha del banco de programas y proyectos.

El objetivo del diagnóstico es conocer y entender la situación que existe en el municipio, sus recursos, problemas y necesidades, su evolución reciente, sus tendencias pasadas y los factores que podrían convertirse en potencialidades para el territorio en un futuro. Así mismo, permite establecer los factores del entorno que inciden en el desarrollo.

La DOFA es una de las técnicas de mayor versatilidad y que para mejorar su eficiencia y como se pretende con este diagnóstico, se va a complementar y se puede combinar con otras técnicas metodológicas, especialmente en la etapa en donde se hace la recolección de la información. Además, el DOFA permite explorar eficazmente y de manera conjunta los factores positivos y neutralizar o eliminar los negativos.

6.4. Metodologías e instrumentos

Tabla 8. Metodología e instrumentos

Metodología	Nivel	Objetivo	Instrumento	Resultado	Indicador
DOFA	Institucional	Diagnóstico de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la alcaldía municipal y principalmente de la secretaría de planeación frente al funcionamiento del Banco de programas y proyectos de Turmequé	Entrevistas Encuestas Observación Directa	Análisis de aspectos fuertes y oportunidades para poner en marcha el banco de proyectos, y mitigar las debilidades y amenazas	Debilidades identificadas y superadas Oportunidades visualizadas y aprovechadas Fortalezas optimizadas Amenazas prevenidas

DNP	Nacional	Verificar el funcionamiento del Banco de proyectos de Turmequé basado en la cartilla orientación de puesta en marcha y gestión BPIN.	Check list Matrices	Posición frente a cada aspecto establecido por el DNP	Escala de estado de implementación y uso de la cartilla del DNP
Modelo por competencias	Institucional	Evaluar el nivel de competencias de los involucrados.	Encuestas	Se identifica el nivel de conocimiento con que cuentan las personas involucradas en el proceso del ciclo de proyectos	Nivel de conocimiento, habilidad y desarrollo de labor de los involucrados

Fuente. Elaboración propia.

6.4.1. Entrevista

La entrevista se define como la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. Técnicamente es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger informaciones en relación con una determinada finalidad (López & Deslauriers, 2011). El objetivo de la entrevista es encontrar lo que es importante y significativo para los informantes y descubrir acontecimientos y dimensiones subjetivas de las personas tales como creencias, pensamientos, valores, etc. (Martínez V. L., 2013).

La entrevista se realizará al alcalde, como autoridad principal del Municipio para darle a conocer la importancia de la investigación y con el fin de interactuar con él para recibir información general de la estructura organizacional de la entidad, de la disposición de las personas involucradas y finalmente para descubrir el beneficio que trae para la entidad el hacer parte de este proyecto.

6.4.2. Observación directa

Es considerada por algunos autores una técnica por otros como un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con cierto problema (Rojas, 2011). El objetivo de la observación es obtener información de primera

mano de los sujetos que están vivenciando el hecho observado.

6.4.3. Encuesta

Es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos, respuestas e información dada a partir de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (Anguita, Repullo Labrador, & Donado Campos, 2003). La encuesta al igual que la observación está destinada a recopilar información; de ahí que las técnicas o instrumentos a utilizar en esta investigación son complementarias y se combinarán en función del tipo de estudio que se propone realizar y de la respuesta al objetivo de la investigación.

Se realizarán encuestas a dos tipos diferentes de población, una dirigida a los involucrados directamente con el objeto de la investigación, que para este caso son las personas vinculadas a la secretaría de planeación municipal y otra dirigida a personas de la administración municipal pero que su trabajo no se encuentra vinculado directamente con el banco de proyectos. Se hará por medio de preguntas que permitan la búsqueda de la información acerca del conocimiento y las habilidades que tienen respecto al funcionamiento del Banco de Proyectos de Turmequé.

6.4.4. Check List

Utilizar como instrumento para el diagnóstico un Check list basado en la cartilla orientadora para la “puesta en marcha de bancos de programas y proyectos en las entidades territoriales”, del DNP, a través del cual se pueda establecer el estado de implementación de aquellos requisitos, procesos y procedimientos que se consideran vitales para definir el óptimo funcionamiento del Banco de Programas y Proyectos de Turmequé. Es definir a través de este instrumento cómo se realizan actualmente estas funciones en el Banco de Programas y Proyectos y en las que a través de una matriz se evidencie el cómo se hace actualmente vs el cómo se debería hacer.

7. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional pretende conocer la situación actual de la organización a partir del reconocimiento de los actos administrativos que existen de creación y funcionamiento del banco de programas y proyectos y de herramientas como: la matriz DOFA, la entrevista, las encuestas y un Check list; se identifican las oportunidades de mejora, problemas y dificultades que no permiten que el banco de proyectos municipal sea eficiente, cumpla con sus objetivos y cuente con un óptimo funcionamiento. A través del diagnóstico y con el uso de las herramientas adecuadas, de la observación directa y del trabajo de campo se detectan las causas principales de los problemas, con el fin de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas para mejorar el desempeño y la capacidad institucional de la entidad territorial.

7.1. Estado Actual del banco de programas y proyectos

7.1.1. Acuerdo N°013 DE 1994

El acuerdo No. 013 de 1994 es el acto administrativo mediante el cual se reglamentó el funcionamiento del Banco de Proyectos de Inversión Municipal. Es el primer documento que se encuentra en archivo del Municipio que da cuenta de la existencia del Banco de Proyectos, y por el cual se evidencia el cumplimiento según lo dispuesto en el artículo 49, numerales 3 y 4, de la Ley 152 (1994) en la que se establece que los municipios con menos de 100.000 habitantes, a través de sus organismos de planeación, deben organizar y poner en funcionamiento Bancos de programas y proyectos para la planeación, en un término de tres años, contados a partir de la vigencia de dicha ley. Así, a través del Acuerdo 013 de 1994, se da cumplimiento al tiempo fijado por ley y se determina el funcionamiento, sin embargo, no se evidencia la creación y organización del banco de programas y proyectos.

La siguiente tabla, muestra detalladamente la estructura y contenido del Acuerdo No. 013 de 1994 del Municipio de Turmequé.

Tabla 9. Acuerdo No. 013 de 1994

ACUERDO No. 013 DE 1994 FUNCIONAMIENTO DE BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN MUNICIPAL				
ARTICULO	CONTENIDO	DETALLE	RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA	OBSERVACIONES
PRIMERO	Cubrimiento	Reglamenta el procedimiento a seguir con los proyectos de inversión financiados con recursos del presupuesto del municipio.	No lo determina	
SEGUNDO	Definición Banco	Descripción, definición del Banco de proyectos.	No lo determina	Incompleto
TERCERO			No existe este artículo del acuerdo o copia en el archivo del concejo o archivo municipal	
CUARTO				
QUINTO				
SEXTO				
SÉPTIMO	Conceptos de evaluación	Establece cómo serán evaluados en términos técnicos, económicos y sociales los proyectos de inversión que vayan a ser registrados en el Banco de Proyectos.	No lo determina	
OCTAVO	Grados de evaluación	Determina la necesidad de clasificar los grados de evaluación según corresponda al estado de preinversión, inversión o ejecución propia del proyecto.	No lo determina	
NOVENO	Obligatoriedad de la evaluación	Obligatoriedad los organismos del orden municipal de elaborar y evaluar los proyectos de inversión formulados por los gremios y entidades.	Organismos municipales	
DÉCIMO	Control técnico de la evaluación	Los proyectos de inversión han de ser evaluados y controlados técnicamente. Artículo incompleto	Oficina de Planeación	Incompleto
DÉCIMO PRIMERO			No existe este artículo del acuerdo o copia en el archivo del concejo o archivo municipal	
DÉCIMO SEGUNDO				
DÉCIMO TERCERO				
DÉCIMO CUARTO				

DÉCIMO QUINTO				
DÉCIMO SEXTO				
DÉCIMO SÉPTIMO	Responsabilidad y temporalidad del registro.	Se le atribuye la responsabilidad del registro de los proyectos a la oficina de planeación y se establece que se puede realizar en cualquier tiempo del transcurso del año, pero solo se tendrán en cuenta aquellos que hayan sido registrados antes del 30 de junio del año anterior que se está programando.	Oficina de Planeación	
DÉCIMO OCTAVO	Centralización del proyecto	Archivar en el banco de proyectos los estudios y documentos que formen los proyectos registrados.	Oficina de Planeación	
DÉCIMO NOVENO	Evaluación del resultado	Se evaluarán los proyectos controlando tres aspectos: el cumplimiento eficaz de las metas financieras; el cumplimiento eficaz de las metas programadas y la inclusión de las partidas de cofinanciación.	Oficina de Planeación	
VIGÉSIMO	Sanciones disciplinarias	En caso de que no se cumpla lo determinado en el acuerdo por parte de los funcionarios	No lo determina	
VIGÉSIMO PRIMERO	Excepciones	Se exceptúan del registro en el banco de proyectos aquellos que surjan por motivo de orden público, desastre natural o calamidad pública.	No lo determina	
VIGÉSIMO SEGUNDO	Derogatoria y vigencia	Deroga las normas que le sean contrarias y rige a partir de su aprobación respectiva sanción y publicación.	No lo determina	

Fuente. Elaboración propia a partir del Acuerdo 013 de 1994 del Municipio de Turmequé.

7.1.2. Decreto No. 053 de 2012: Manual de procesos y procedimientos del banco de programas y proyectos de inversión municipal

Ante la necesidad de fortalecer la inversión pública en el territorio a través de la inclusión del Banco de Programas y que ha de soportar el proyecto en todo el ciclo de la inversión, incluyendo la evaluación de resultados e impacto tan necesaria para la retroalimentación del ciclo de inversión pública, el Municipio de Turmequé a través del **Decreto 053 de 2012: “Expide el manual de procesos y procedimientos del banco de programas y proyectos de inversión municipal, y adopta el sistema de seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión SSEPI y la metodología general ajustada MGA”**.

La siguiente tabla, muestra la estructura y contenido del manual de procesos y procedimientos establecido para el Municipio de Turmequé.

Tabla 10. Manual de procesos y procedimientos del BPPIM Turmequé

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN MUNICIPAL				
CAPÍTULO	ARTICULO	CONTENIDO	DETALLE	RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA
CAPÍTULO I	PRIMERO	Generalidades de implementación	Documento que establece las bases para el funcionamiento y consolidación del Banco de Programas y Proyectos de Inversión del Municipio de Turmequé Boyacá	N/A
	SEGUNDO	Directrices generales		
	TERCERO	Objetivo del manual		
	CUARTO	Adopción de la MGA como herramienta básica		
	QUINTO	Definiciones		
CAPITULO II OBJETIVOS DEL BPPIM	SEXTO	Objetivo general del BPPIM	Se establecen 4 objetivos específicos y 8 funciones específicas del Banco en el Municipio.	N/A
	SÉPTIMO	Objetivos específicos del BPPIM		
	OCTAVO	Funciones del BPPIM		
CAPITULO III MANEJO DE LA INFORMACIÓN , ORIGEN DE PROYECTOS Y FUENTES DE FINANCIACIÓN	NOVENO	Manejo de la información del BPPIM	En la Oficina de Planeación Municipal se centralizan todos los estudios y documentos de respaldo de los proyectos de inversión registrados en el Banco de Proyectos, debidamente clasificados. Dicha información podrá ser consultada por cualquiera de las diferentes dependencias	Secretaría de Planeación Municipal

			municipales y organizaciones comunitarias.	
	DECIMO	Origen de los proyectos	Formulación de proyectos	Secretaría de gobierno, secretaría de planeación, oficinas asesoras
	DECIMO PRIMERO	Fuentes de financiación	Describe las posibles fuentes de financiación de los proyectos	N/A
CAPITULO IV METODOLOGIA A EMPLEAR, PROCEDIMIENTOS, CRITERIOS Y REQUISITOS PARA EL REGISTRO DE PROYECTOS EN EL BPPIM	DECIMO SEGUNDO	Metodología a emplear	Metodología MGA	N/A
	DECIMO TERCERO	Procedimientos generales	Procesos y Procedimientos para el registro de proyectos	Despacho del alcalde, Secretarías de la administración Municipal
	DECIMO CUARTO	Requisitos para el registro de programas y proyectos	Requisitos para el registro de proyectos	N/A
	DECIMO QUINTO	Parámetros y Criterios para Revisión de los Documentos	Parámetros y Criterios para Revisión de los Documentos	N/A
	DECIMO SEXTO	Revisión de requisitos	El BPPIM revisará la documentación referida a las siguientes evaluaciones realizadas por las oficinas gestoras	Secretaría de Planeación Municipal
	CAPITULO V REGISTRO Y CERTIFICACION DEL PROGRAMAS Y PROYECTOS EN EL BPPIM	DECIMO SEPTIMO	Certificación del registro de Programas y proyectos	El registro de Programas y proyectos de inversión Municipal es exclusivo de la Oficina Asesora de Planeación
DECIMO OCTAVO		Envío y gestión del proyecto	Se enviará copia de la certificación a la oficina gestora, teniendo en cuenta que en el BPPIM debe reposar el medio físico y magnético de los proyectos.	Secretaría de Planeación Municipal
CAPITULO VI	DECIMO NOVENO	Seguimiento, control y evaluación de programas y proyectos	Seguimiento, control y evaluación de programas y proyectos	Tesorería Municipal

CAPÍTULO VII REPORTES DEL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN MUNICIPAL	VIGÉSIMO	Reportes generales del BPPIM	Emitir los informes correspondientes al estado de los proyectos de inversión pública que se encuentren en trámite, registrados, en ejecución o terminados	Secretaría de Planeación Municipal
	VIGESIMO PRIMERO	Reporte del BPPIM para Elaborar el POAI	Relación y articulación entre los registros del banco de proyectos y el uso de esta base de datos como herramienta para la creación del POAI	Secretaría de Planeación Municipal
	ARTÍCULO VIGESIMO SEGUNDO	Informe anual del Plan Operativo de Inversión		Tesorería Municipal
	VIGESIMO TERCERO	Reporte del BPPIM para elaborar el seguimiento al Plan de Ordenamiento Territorial y al Plan de Desarrollo	Relación y articulación entre los registros del banco de proyectos y el uso de esta base de datos como herramienta para la actualización y ejecución del Plan de desarrollo municipal	Secretaría de Planeación Municipal
CAPITULO VIII DISPOSICIONES GENERALES	VIGESIMO CUARTO	Disposiciones generales y de cumplimiento legal	Disposiciones generales y de cumplimiento legal	Administración Municipal
	VIGESIMO QUINTO			
	VIGESIMO SEXTO			
	VIGESIMO SEPTIMO			

Fuente. Elaboración propia a partir del Decreto 053 de 2012 del Municipio de Turmequé.

7.1.3. Programas y proyectos Municipio de Turmequé

Los proyectos del Municipio de Turmequé identificados son aquellos que están plasmados en el plan de desarrollo actual y están determinados con una proyección de inversión, metas e indicadores que medirán su cumplimiento. A continuación, se presenta una relación de los proyectos en el plan de desarrollo Municipal 2020-2023.

Tabla 11. Programas y proyectos en el Plan de Desarrollo Municipal

EJES	SECTOR	PROGRAMAS	PROYECTOS
Eje I juntos construimos el desarrollo social que queremos social	Primero la educación	Con cobertura de educación construimos el cambio que queremos	Cobertura en la educación de nuestro municipio
		Con calidad de educación construimos el cambio que queremos	Calidad en los procesos educativos

Primero la salud	Juntos construimos el cambio en la salud de nuestro pueblo	Mejoramiento de las condiciones de la prestación del servicio de salud a la población municipal	
		Mejoramiento de las condiciones de la prestación del servicio de salud a la población municipal	
		Plan territorial de salud (fondo local de salud)	
Primero el agua potable y saneamiento básico	Juntos evitamos la contaminación atmosférica, hídrica y al suelo	Agua potable y saneamiento básico	
	Juntos mejoramos las condiciones de suministro	Agua potable y saneamiento básico	
	Juntos cambiamos la cultura del reciclaje	Medio ambiente	
Primero el deporte y recreación	Juntos fortalecemos la actividad deportiva municipal	Infraestructura dotación e implementación de prácticas deportivas y recreativas.	
		Promoción de eventos recreación y aprovechamiento del tiempo libre	
Primero el fomento de la cultura	Juntos fortalecemos la promoción de actividades lúdicas recreativas y culturales	Promocionar los eventos lúdicos recreativos y culturales	
		Infraestructura dotación e implementación cultural	
	Juntos hacemos más productiva la biblioteca municipal	Promoción de la cultura mediante la lectura y la escritura.	
Primero la vivienda digna	Juntos hacemos una vivienda digna para población de nivel 1,2 y3 del Sisbén	Mejorar las condiciones de vivienda de las personas con NBI en vivienda	
Primero la población vulnerable	Juntos apoyamos la atención a víctimas	Atención y apoyo a la población desplazada por la violencia	
	Juntos hacemos una mejor sociedad priorizando la atención a la familia y mujer	Formulación de política pública de fortalecimiento familiar	

		como eje central de la sociedad para superar la pobreza extrema	Oportunidades de desarrollo en condiciones de equidad para mujeres
			Apoyo en la implementación de proyectos para la superación de pobreza extrema
		Juntos hacemos una mejor atención integral al grupo de población de infancia adolescencia y juventud.	Infancia, adolescencia y juventud
		Juntos atendemos de forma integral a la población de adultos mayores	Atención y apoyo al adulto mayor
		Juntos podemos cambiar las condiciones de vida	Política pública de discapacidad
Eje II juntos construimos un mejor desarrollo económico del municipio	Primero la promoción del desarrollo económico del municipio	Juntos hacemos la promoción del turismo en la cuna del tejo	Fortalecimiento del turismo a nivel provincial, departamental y nacional
		Juntos podemos hacer uso eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación	Conectividad para el desarrollo
	Primero el desarrollo agropecuario	Juntos podemos lograr el fortalecimiento de la producción agropecuaria del municipio.	Fortalecer el sector agropecuario para garantizar la seguridad alimentaria en nuestro municipio
			Fortalecer el sector agropecuario para garantizar la comercialización de los productos propios del municipio
		Fortalecer la producción agropecuaria	
	Primero las vías para mejorar el transporte y la movilidad	Juntos podemos tener una malla vial en buenas condiciones	Infraestructura de transporte.

	Primero la prestación de los servicios públicos acueducto alcantarillado y aseo para la comunidad	Juntos podemos mejorar e la calidad de los servicios públicos en el municipio de turmequé	Fortalecer la prestación del servicio de alcantarillado	
			Fortalecer la prestación del servicio de acueducto	
	Servicios públicos diferentes a acueducto alcantarillado y aseo	Juntos logramos el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos en el municipio de turmequé	Fortalecer la prestación del servicio de aseo	
Eje III juntos administramos con honestidad y eficacia construyendo el cambio que queremos	Primero el equipamiento municipal para ponerlo al servicio de todos.	Juntos construimos una mejor infraestructura municipal	Servicios públicos diferentes a acueducto alcantarillado y aseo	
	Primero el desarrollo comunitario	Juntos para mejorar la eficiencia administrativa y de gestión para los líderes comunitarios.	construcción, mantenimiento y /o adecuación de la infraestructura	
	Primero el fortalecimiento institucional	Juntos por un gobierno al servicio de la comunidad	Desarrollo comunitario	
	Primero la justicia seguridad y convivencia.	Juntos podemos construir una verdadera justicia para nuestro municipio	Juntos garantizamos la seguridad y convivencia que queremos para nuestro municipio	Fortalecimiento institucional.
				Fondo territorial de seguridad y convivencia ciudadana
				Prevención y atención de desastres
				Fondo territorial de seguridad y convivencia ciudadana
			Comisaria de familia	
Eje IV juntos construimos el medio ambiente que queremos	Primero el bosques y biodiversidad	Juntos recuperamos los bosques ya biodiversidad	Recuperar y conservar las zonas de bosque de paramo y de interés ambiental	
			Compra de predios de interés ambiental	

			Reforestar con árboles protectores productores las zonas degradadas del
Primero el medio ambiente urbano y sectorial	Juntos mejoramos os la gestión del agua y los residuos sólidos con el fin de minimizar los riesgos de medio ambiente y salud	Manejo eficiente del recurso hídrico	
		Generar estrategias y capacitación a la comunidad para la selección en la fuente	
Primero el cambio climático y gestión del riesgo	Juntos disminuimos s el riesgo y mitigamos el cambio climático	Generar estrategias y capacitación a la comunidad para la selección en la fuente	
		Implementar el convenio para la atención y prevención de desastres	
		Aprovechamiento de energías sostenible y no contaminante.	
Primero el ordenamiento ambiental y territorial	Juntos ordenamos el territorio, protegemos y conservamos el ecosistema del municipio	Implementar estrategias para la disminución de los efectos que generan el	
		Esquema de ordenamiento territorial	
Primero la gestión integral de recurso hídrico	Juntos podemos propender por la conservación y recuperación de las rondas hídricas	Articular procesos de educación ambiental con las instituciones educativas	
		Cuadrillas comunitarias ambientales	
		Recuperar y reforestar la ronda hídrica de las principales fuentes hídricas del municipio	
		Construcción unidades sanitarias y pozos sépticos para la zona rural	

Fuente. Elaboración a partir del plan de inversiones (2020)

En total figuran 59 proyectos tomando como referencia el vigente plan de desarrollo, el cual es en el momento el único registro o base de datos de los proyectos en curso para el Municipio de Turmequé. No se evidencia registro y control diferente, ni se cuenta con la información consolidada y registrada, en donde se pueda verificar el ciclo de cada uno de los proyectos, desde la formulación, presentación, transferencia, viabilidad, programación presupuestal, ejecución, operación, seguimiento y evaluación posterior.

7.2. Aplicación matriz DOFA

Tabla 12. Matriz DOFA

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
EVALUACION INTERNA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Voluntad política del señor alcalde y su equipo de Gobierno.	No se evidencia documento de creación del banco de programas y proyectos
	Equipo interdisciplinario e idóneo en la secretaría de planeación	Acuerdo 013 de 1994 primer documento referente se encuentra incompleto
	Experiencia y conocimiento del tema de proyectos por parte de los involucrados directamente con planeación.	Falta de procesos administrativos adecuados de planeación, organización, dirección y control.
	Intereses comunes para el desarrollo	Desconocimiento de las posibilidades de gestión de los recursos disponibles.
	Proyectos y programas identificados en el Plan de Desarrollo del Municipio de Turmequé.	Desconocimiento de las ventajas que tiene el óptimo funcionamiento del banco de programas y proyectos
	Amplio conocimiento de la situación y necesidades del municipio.	Funcionamiento regular del Banco de proyectos.
	Compromiso de la administración municipal dirigido al mejoramiento y la calidad.	Ausencia de indicadores de gestión articulados (únicamente indicadores del plan de desarrollo)
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EVALUACION EXTERNA	Existencia el manual del banco de proyectos.	Desconocimiento general de los beneficios que tiene el óptimo funcionamiento del banco de programas y proyectos municipal.
	Existe una secretaría de planeación estructurada y un funcionario capacitado para el manejo del banco de proyectos.	No continuidad de un proceso de desarrollo en planificación a mediano y largo plazo
	Presupuesto de sistema general de regalías dirigido específicamente a capacitar y contratar profesionales a cargo de proyectos en la entidad	Desactualización del acto administrativo de creación del BPPIM
	Disponibilidad de herramientas de planificación.	No uso del acto administrativo de creación del BPPIM
	Motivación constante de la Administración Municipal por la adopción de políticas y estrategias a favor de la comunidad.	No apropiación de recursos suficientes para el desarrollo de actividades propias de registro, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del municipio.
	Asistencia de las instituciones y oficinas asesoras del Estado.	Desarticulación de los procesos de planeación, ejecución y seguimiento de proyectos entre las dependencias de la administración.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 13. Estrategias y oportunidades de mejora a partir de Matriz DOFA

	FORTALEZAS-OPORTUNIDADES	DEBILIDADES-OPORTUNIDADES
ESTRATEGIAS	La voluntad política y la existencia de una secretaría de planeación estructurada permiten mejorar constantemente y de manera eficiente la capacidad institucional y de uso del Banco de proyectos.	El no contar con un documento inicial completo y de creación del banco de proyectos no opaca el que se cuenta con un manual establecido y que corresponde con las directrices del DNP.
	El manual existente y su uso adecuado permitirá articular los proyectos y programas ya identificados en los diferentes planes del municipio.	Los procesos de organización, administración y control de los proyectos se pueden mejorar al contar con una secretaría de planeación estructurada y capacitada.
	El conocimiento por las necesidades del Municipio y la adopción de políticas enfocadas en la inversión social son la motivación para ejecutar en todo su ciclo, los proyectos de manera eficiente.	Con las capacitaciones y asesoría que brindan las instituciones del Estado se puede orientar mejor el funcionamiento del banco de proyectos y articularlo directamente con el banco de inversión nacional con el fin de gestionar recursos para llevarlos a cabo.
	El uso adecuado de las herramientas de planeación y el contar con personal idóneo y capacitado permite adoptar correctamente el manual del banco de proyectos y optimizar su funcionamiento en beneficio de la inversión social.	Con los recursos existentes y contemplados en el POAI más los recursos de sistema general de regalías se puede contratar exclusivamente un profesional y dotar adecuadamente la oficina para el funcionamiento del banco de programas y proyectos.
ESTRATEGIAS	FORTALEZAS-AMENAZAS	DEBILIDADES-AMENAZAS
	Con el apoyo y compromiso del alcalde y su equipo se puede adoptar oportunamente las disposiciones legales vigentes relacionadas con el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal.	Las debilidades y amenazas son oportunidades de mejora, la necesidad de organizar los procesos adecuadamente y en relación con los actos administrativos existentes es vital para conseguir el óptimo funcionamiento del banco de proyectos.
	El reconocimiento y aceptación de las oportunidades de mejora que tiene el banco de proyectos y la plena disposición de cambio por parte de los funcionarios de la dependencia, hacen posible el usar satisfactoriamente el manual existente, optimizar el funcionamiento del banco y prevenir incumplimientos legales.	De prevalecer las debilidades, se aumentan las probabilidades de pérdida y desactualización de información sobre proyectos y se pierde oportunidades para presentar proyectos que puedan ser financiados con recursos externos.
	El compromiso de los funcionarios de la secretaría de planeación garantizará la continuidad de la gestión y funcionamiento del banco de proyectos y evitará su desfallecimiento a mediano y largo plazo.	Reconocer la importancia de la normatividad existente y de su correcta aplicación, además de la necesidad de capacitación y asesoramiento por parte de las Entidades e Instituciones estatales permite mejorar la capacidad institucional de respuesta frente a la ejecución de los proyectos de inversión.

	<p>La identificación plena de los proyectos y programas a realizar durante la actual administración facilitará el registro, la actualización y la articulación con el banco de programas y proyectos</p>	<p>Adoptar el manual existente y conseguir mejorarlo, actualizarlo y adelantar acciones que permitan su uso continuo para que sea el eje del óptimo funcionamiento del banco de proyectos y garantice su continuidad en el tiempo y el cumplimiento de los programas y proyectos allí registrados.</p>
--	--	--

Fuente. Elaboración propia

La matriz DOFA arrojó importantes resultados que, si bien dieron cuenta de aspectos negativos y de amenazas relevantes, también mostraron fortalezas y oportunidades de mejora, que permitieron a partir de allí construir estrategias. A través de la DOFA, se formularon 12 estrategias, resaltando entre ellas mejorar procesos como, el interés por la capacitación y la asistencia técnica, la oportunidad de mejorar los soportes y documentos normativos y la necesidad de contar con herramientas adecuadas y personal idóneo para fortalecer el uso, manejo y funcionamiento del banco de proyectos, en definitiva, la DOFA se convirtió en herramienta fundamental para tomar las decisiones y establecer criterios para presentar la propuesta objeto del presente trabajo.

7.3. Resultados Encuesta y Análisis de Datos

Se realizaron encuestas a dos tipos diferentes de población, una dirigida a las personas vinculadas a la secretaría de planeación municipal y otra a personas de la administración municipal pero que su trabajo no se encuentra vinculado directamente con el banco de proyectos.

Las preguntas se realizaron tomando como base la Cartilla Orientadora Gestión de los Bancos de Programas y Proyectos Territoriales (DNP, 2018a) y se direccionaron con el fin de establecer el perfil, conocimientos, habilidades, competencias actuales, evidenciar el conocimiento en los aspectos normativos, metodológicos y operativos del Banco de Proyectos del Municipio de Turmequé.

7.3.1. Encuesta a personas vinculadas a la Secretaría de Planeación

7.3.1.1. Perfil y capacidad normativa

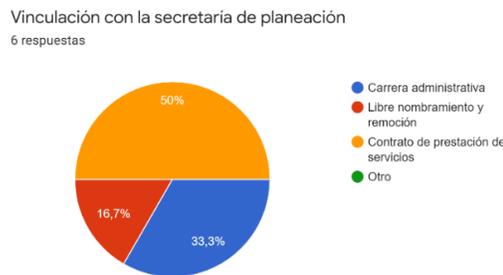
Figura 5. Pregunta 1



Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

Actualmente en la secretaría de planeación se desempeñan seis personas, dentro de las cuales se encuentra el secretario de planeación (jefe de dependencia).

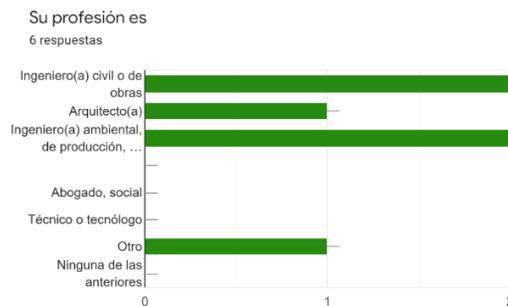
Figura 6. Pregunta 2



Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

El 50% de las personas adscritas a la secretaria de planeación se encuentran vinculadas a través de contratos de prestación de servicios, mientras que dos están por carrera administrativa y uno, vinculado por libre nombramiento y remoción.

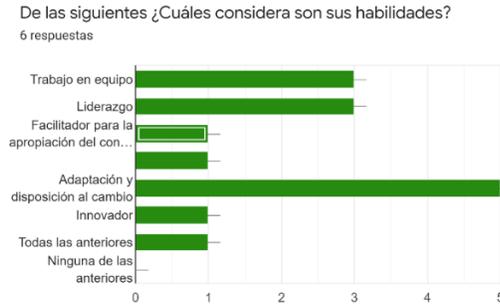
Figura 7. Pregunta 3



Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

La profesión destacada en las personas vinculadas a la secretaría de planeación es la de ingeniería acompañada de un profesional en arquitectura y otro no profesional.

Figura 8. Pregunta 4

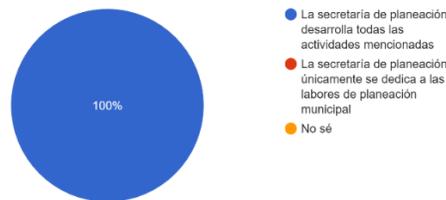


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

La debida gestión y funcionamiento del Banco Único de Programas y Proyectos inicia con el compromiso de la dependencia encargada de su funcionamiento, por ello es indispensable que las personas responsables del Banco de Programas y Proyectos cuenten con ciertas habilidades. Para el caso en particular, en la secretaría de planeación, sus profesionales cuentan con muchas de las habilidades descritas y se resaltan especialmente, su trabajo en equipo, liderazgo y adaptación al cambio.

Figura 9. Pregunta 5

¿La secretaría de planeación municipal se encuentra separada de otras dependencias como obras públi... todas estas labores y actividades
6 respuestas



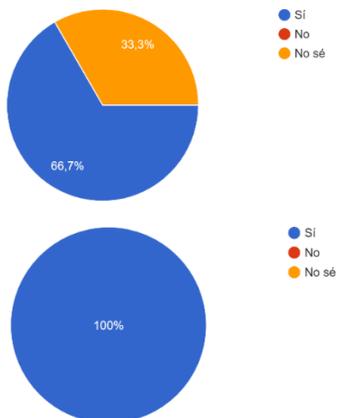
Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

En el Municipio de Turmequé la secretaría de planeación es la encargada de obras públicas, infraestructura y proyectos. De su funcionamiento dependen la formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos relacionados

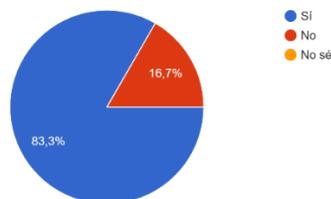
con la planeación, programación, organización, ejecución y control de los estudios y diseños y la ejecución de las obras públicas requeridas.

Figura 10. Pregunta 6, 7 y 8

¿En el Municipio existe cultura de proyectos, es decir, la asignación de inversión pública se hace teniendo en cuenta los proyectos a ejecutar?
6 respuestas



¿Los proyectos que presenta el Municipio ante el Departamento, la Nación u otros son formulados por lo...ritos a la secretaria de planeación?
6 respuestas

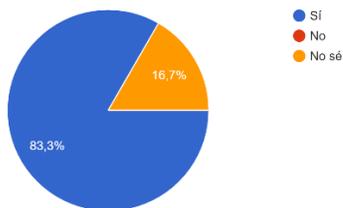


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

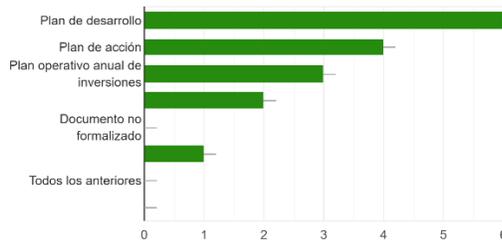
El Municipio de Turmequé centraliza la planeación, formulación y ejecución de los proyectos de nivel local, regional y nacional en la Secretaría de planeación, con el fin de orientar los recursos públicos en el desarrollo físico, económico, social, ambiental y administrativo del Municipio.

Figura 11. Pregunta 9 y 10

¿Considera usted que los proyectos a realizar durante los próximos años con presupuesto municipal se ...cuentran plenamente identificados?
6 respuestas



¿Los proyectos a realizar durante esta administración se encuentran registrados, identificados o nombrados en los siguientes documentos?
6 respuestas

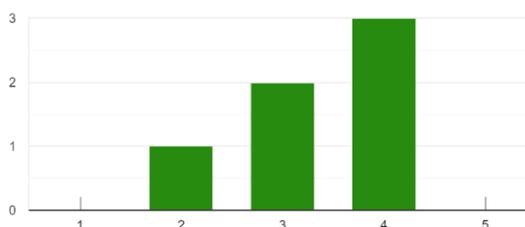


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

Los proyectos están identificados para las personas que se encuentran vinculadas a la secretaría de planeación municipal principalmente en el plan de desarrollo, plan de acción y plan anual de inversiones. El tener identificados los proyectos en los diferentes planes del Municipio permiten hacer más fácil el seguimiento y planificar adecuadamente su inversión y ejecución.

Figura 12. Pregunta 11

¿Como profesional o técnico adscrito a la secretaría de planeación considera que posee buen conocimie...vida de los proyecto de inversión?
6 respuestas

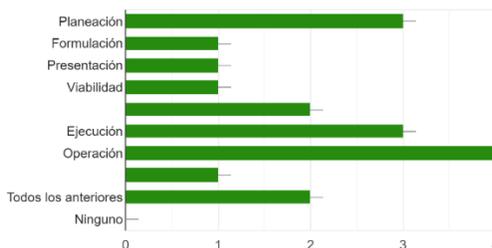


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

Existe buen conocimiento frente a los ciclos de vida de los proyectos de inversión, sin embargo, no es suficiente siendo responsables los funcionarios de esta dependencia de todo el ciclo de vida de los proyectos municipales y de la eficiencia, efectividad y la operativización de estos.

Figura 13. Pregunta 12

De los siguientes procesos del ciclo de vida de proyectos, en cuales usted participa:
6 respuestas

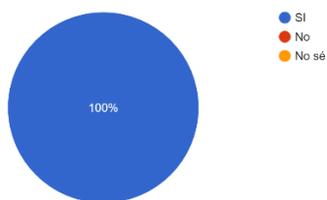


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

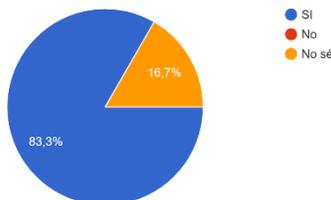
Los funcionarios de la secretaría de planeación tienen a su cargo equitativamente procesos del ciclo de vida de los proyectos con el fin de que se cumplan en su totalidad, la mayoría de ellos son responsables tanto de su planeación como de su ejecución y operación.

Figura 14. Pregunta 13,14 y 15

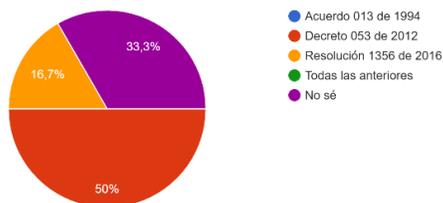
¿El Municipio de Turmequé cuenta con un Banco de Programas y Proyectos?
6 respuestas



¿El Municipio de Turmequé cuenta con un acto administrativo que guíe el funcionamiento del Banco de Programas y Proyectos?
6 respuestas



El acto administrativo que actualmente regula el funcionamiento del Banco de programas y proyectos del Municipio de Turmequé es:
6 respuestas

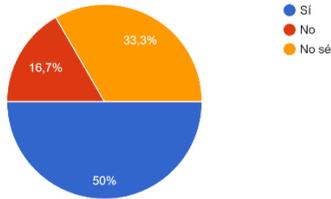


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

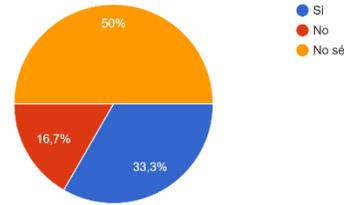
Los funcionarios de la secretaría de planeación confirman que existe un banco de programas y proyectos en el Municipio de Turmequé, reconocen que existe un acto administrativo que lo soporta, pero no identifican plenamente que se trata del Decreto 053 de 2012, lo que da cuenta de la falta de conocimiento frente a la normatividad y el cumplimiento a lo establecido en este acto administrativo y en las políticas que lo originan.

Figura 15. Pregunta 16 y 17

¿El Municipio de Turmequé mantiene actualizados los procesos y procedimientos que tienen que ver ...ad con el marco normativo vigente?
6 respuestas



Además del Decreto 053 de 2012 - manual de procesos y procedimientos del banco de progra...scrito en ese acto administrativo?
6 respuestas



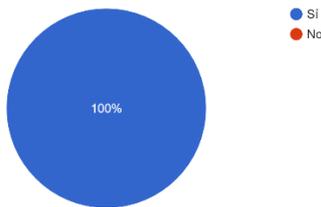
Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

Las respuestas denotan que no es claro para los funcionarios de la secretaría de planeación que existe un manual de procesos y procedimientos, el cual es una herramienta idónea de desarrollo organizacional, para servir de guía y a la vez facilitar la difusión y aplicación de procesos estandarizados al interior de toda la entidad, con el fin de que sus actividades se realicen de una manera eficaz y eficiente.

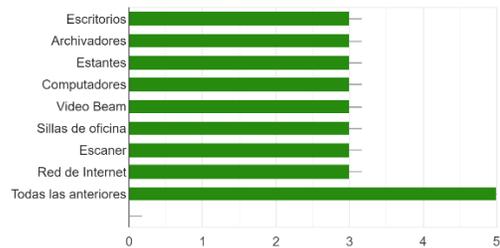
7.3.1.2. Dotación y capacidad física

Figura 16. Pregunta 17, 18, 19 y 20

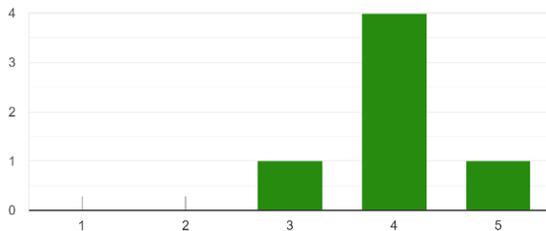
¿La secretaria de planeación municipal cuenta con un espacio físico adecuado para el ejercicio de sus funciones?
6 respuestas



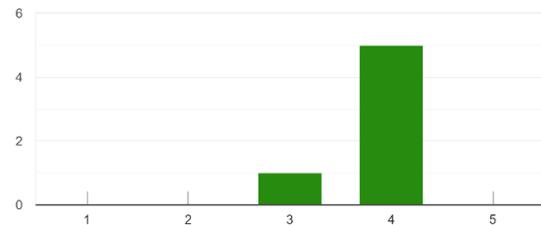
¿La Secretaría de planeación cuenta con las siguientes herramientas, dotaciones y/o equipos de oficina?
6 respuestas



De 1 a 5 califique el estado de los equipos de oficina de los cuales hace uso diario (computador, impresora, escáner)
6 respuestas



Califique de 1 a 5 el servicio de Internet con que cuenta la secretaría de planeación
6 respuestas

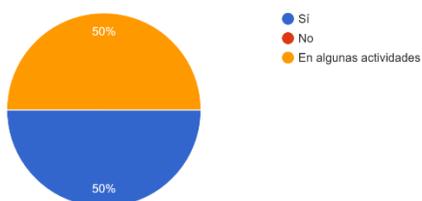


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

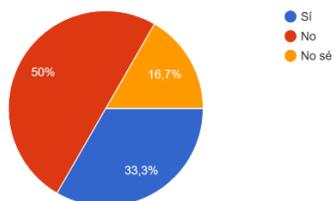
La secretaría de planeación cuenta con un espacio físico adecuado para el ejercicio de las funciones con las herramientas necesarias, las cuales se encuentran en un estado adecuado y cuenta con un buen servicio de internet lo que facilita los procesos de planeación, formulación y seguimiento de los proyectos de inversión del Municipio.

Figura 17. Pregunta 21, 22, 23 y 24

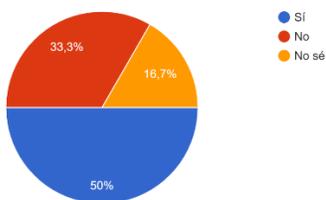
¿El Municipio de Turmequé y en particular la secretaría de planeación le garantiza el uso de herramientas i...portar el ciclo de vida del proyecto?
6 respuestas



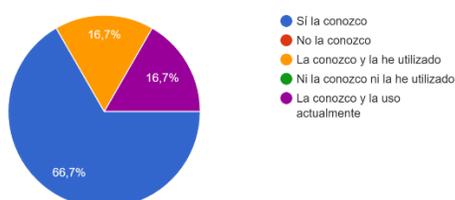
¿El Municipio cuenta con algún sistema de información automatizado (on-line u otro) de apoyo a los proce...adores, control de proyectos, etc.)?
6 respuestas



¿Existe un mecanismo o sistema para registrar la información referente al avance en la ejecución ...ncias responsables de su ejecución?
6 respuestas



Conoce la herramienta de registro de proyectos MGA (Metodología General Ajustada) y la ha utilizado
6 respuestas

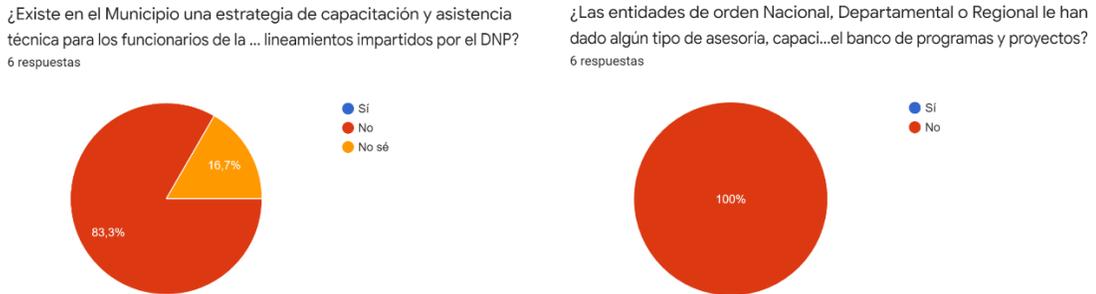


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

La secretaría de planeación de Turmequé, aunque garantiza el uso de herramientas informáticas, no cuenta con sistemas de información robustos que soporten el ciclo de vida de los proyectos y además se verifica a través de las respuestas que si bien conocen la herramienta MGA no la utilizan para el registro de la formulación de proyectos, herramienta a través de la cual se pueden transferir los proyectos para concursar por las diferentes fuentes de financiación de la inversión pública.

7.3.1.3. Capacitación

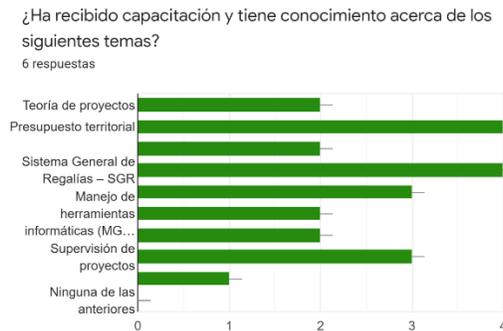
Figura 18. Pregunta 25 y 26



Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

El Municipio de Turmequé, no tiene una estrategia de capacitación y/o asistencia técnica en el ciclo de vida de proyectos, ni ha contado con el respaldo, soporte y asistencia de las entidades de orden Nacional, Regional y/o Departamental.

Figura 19. Pregunta 27



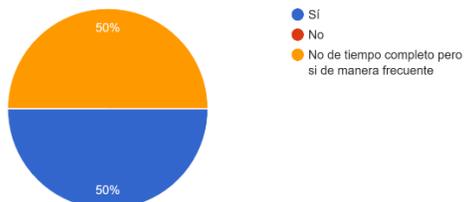
Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

Es indispensable que las personas responsables del Banco de Programas y Proyectos cuente los conocimientos y habilidades adecuados para garantizar el debido y eficiente tránsito del proyecto en cada etapa de su ciclo de vida. En el Municipio de Turmequé la mayoría tienen conocimiento sobre presupuesto territorial, sistema general de regalías, manejo de herramientas y supervisión de proyectos, siendo teoría de proyectos el conocimiento más bajo en los profesionales de la dependencia.

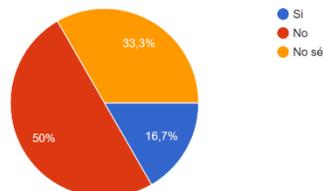
7.3.1.4. Organización y gestión de proyectos

Figura 20. Pregunta 28 y 29

¿Cree usted necesario, contar con una asesoría de tiempo completo de una persona especializada y capacitada en banco de proyectos del Municipio?
6 respuestas



¿En la estructura organizacional de la secretaría de planeación se encuentran establecidos los roles...mulados por la misma dependencia?
6 respuestas

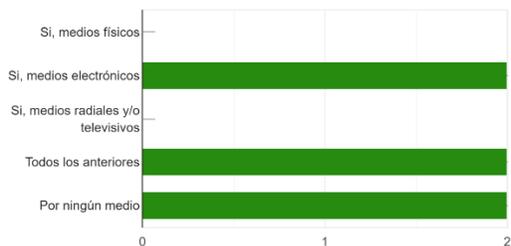


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

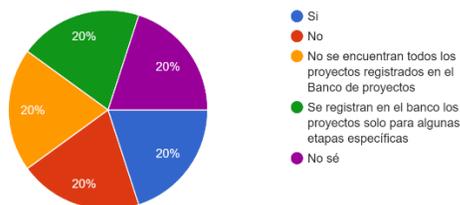
Los funcionarios de la secretaría de planeación necesitan de la asesoría y apoyo de una persona especializada y capacitada en banco de programas y proyectos y creen que es necesaria su permanencia por lo menos de medio tiempo en la dependencia. Además, consideran que la estructura organizacional al interior de la dependencia no está establecida, de manera que se tengan claros los roles, instancias y procedimientos para recibir, organizar y gestionar los proyectos.

Figura 21. Pregunta 30 y 31

¿La secretaría de planeación facilita la disposición al público de la información contenida en el Banco de ...ión electrónica, radial, televisiva?
6 respuestas



¿La secretaría de planeación garantiza la disponibilidad y flujo de la información de los proyectos de inve...rtuna, objetiva, veraz y completa?
5 respuestas



Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

Aunque exista en la secretaría de planeación un banco de programas y proyectos, la información contenida en este, no se publica y comunica de manera eficiente a través de los diferentes medios, no solo para conocimiento de la comunidad en general sino para el conocimiento de los mismos funcionarios de la administración. Es a través de los medios de comunicación que se permite el acceso a la información de manera oportuna y con

celeridad y por su condición de ser información de carácter público, implica que debe ser clara, suficiente y de fácil consulta para cualquier usuario. Adicional, se evidencia que el flujo de información al interior del manejo del banco de programas y proyectos no está determinado debido a que no todos los proyectos están penamente identificados y su registro no es completo ni actualizado, ya que se algunos se registran solo en algunas de sus etapas del ciclo de vida.

Figura 22. Pregunta 32 y 33



Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

El Banco de Programas y Proyectos, juega un rol preponderante en la consolidación del Plan Operativo Anual de Inversiones y por ende del presupuesto territorial, pues es fuente primaria de la información contenida en este instrumento y debe suministrar en primera instancia, la información actualizada de los programas y proyectos registrados que son susceptibles de participar por los recursos de la respectiva vigencia fiscal. Es importante la articulación que existe entre la secretaría de planeación y la secretaría de hacienda en el Municipio de Turmequé, ya que permite priorizar adecuadamente los recursos de inversión en proyectos de conformidad con las metas del Plan de Desarrollo, sin embargo, la información de los proyectos no se utiliza en su totalidad como insumo para el presupuesto municipal anual.

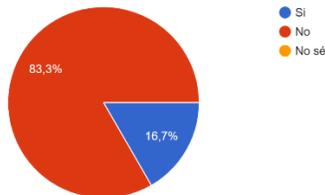
7.3.1.5. Seguimiento y control

Figura 23. Pregunta 34, 35 y 36

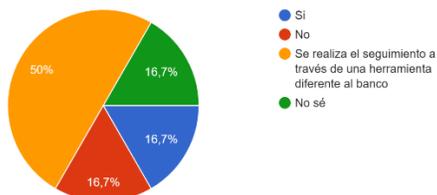
¿Se realiza seguimiento físico y financiero a los proyectos identificados y programados en todos los procesos de su ciclo de vida?
6 respuestas



¿El banco de programas y proyectos se actualiza de acuerdo con la etapa que va cumpliendo el proyecto (inicio, operación, cierre) ?
6 respuestas



¿A través del Banco de programas y proyectos se realiza seguimiento y control a la correcta operación del proyecto?
6 respuestas



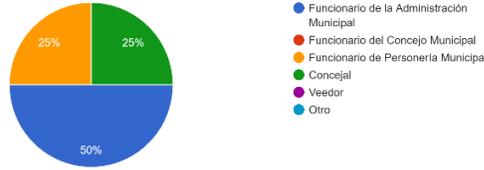
Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

El Municipio y por sus funciones la secretaría de planeación es la responsable de realizar y registrar el seguimiento a la ejecución física y financiera de todos los proyectos que se encuentren en ejecución. Adicionalmente, debe estar pendiente de los ajustes de proyectos de acuerdo con las modificaciones presupuestales, garantizando que los ajustes no impliquen un nuevo proyecto, sin embargo, se evidencia que no se hace seguimiento a todos los proyectos identificados y que el banco de programas y proyectos no está funcionando correctamente, actualizándose en esta herramienta cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos y facilitando de esta manera ejercer control, evaluar y finalmente realizar un seguimiento eficaz a la ejecución de los mismos.

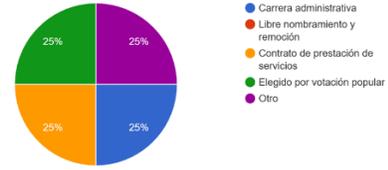
7.3.2. Encuesta a personas vinculadas a la Administración Municipal

Figura 24. Pregunta 1,2 y 3

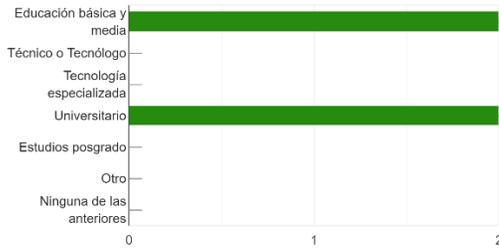
Cargo o desempeño en la Alcaldía Municipal de Turmequé
4 respuestas



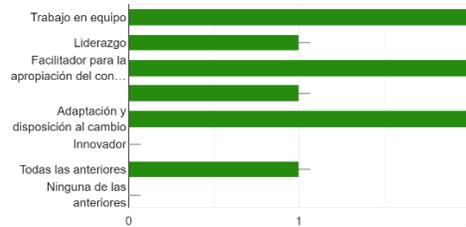
Vinculación con el Municipio de Turmequé
4 respuestas



Su nivel educativo:
4 respuestas



De las siguientes ¿Cuáles considera son sus habilidades?
4 respuestas

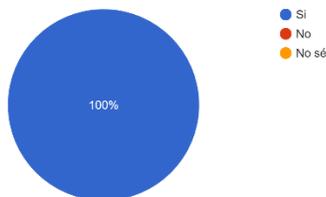


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

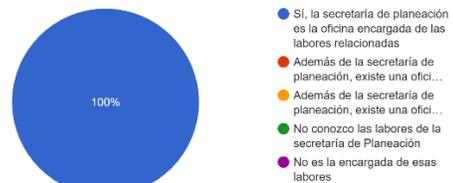
La encuesta fue realizada a personas vinculadas a la administración municipal pero cuyas funciones no están directamente relacionadas con el banco de proyectos; un concejal, un funcionario de la personería municipal y dos funcionarios de la administración central, cada uno de ellos con un tipo de vinculación distinto, dos de ellos con título universitario y los otros dos con un nivel educativo básico y medio. En cuanto a las habilidades que poseen se resalta su trabajo en equipo, apropiación del conocimiento y adaptación al cambio, siendo la habilidad de innovación la menos destacada.

Figura 25. Pregunta 4,5 y 6

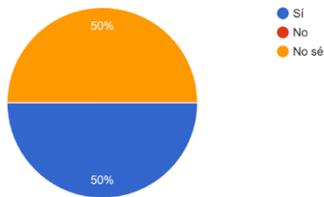
¿Existe en el Municipio de Turmequé una dependencia en particular para el desarrollo de funciones relacionadas con obras públicas, infraestructura y proyectos?
4 respuestas



¿La secretaria de planeación es la oficina encargada de todas las labores relacionadas con obras públicas, infraestructura y proyectos?
4 respuestas



¿Los proyectos que presenta el Municipio ante el Departamento, la Nación u otros son formulados por lo...ritos a la secretaria de planeación?
4 respuestas

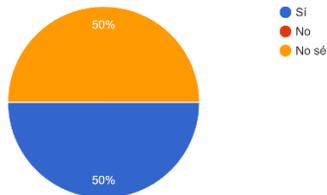


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

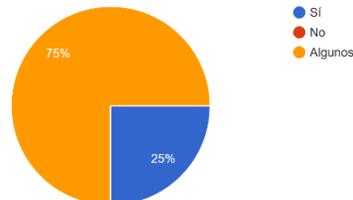
Los funcionarios y servidores confirman que existe una dependencia única, para el desarrollo de las actividades de planeación, obras públicas, infraestructura y proyectos y es la secretaria de planeación, pero no tienen claro si los funcionarios de esta oficina son quienes tienen a su cargo formular y presentar los proyectos del municipio a nivel regional, departamental y nacional.

Figura 26. Pregunta 6,7 y 8

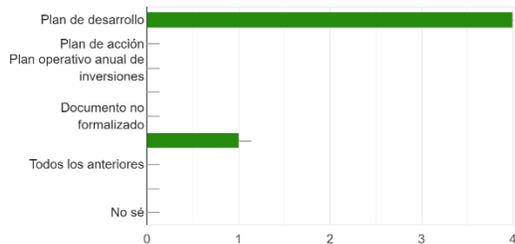
¿En el Municipio existe cultura de proyectos, es decir, la asignación de inversión pública se hace teniendo en cuenta los proyectos a ejecutar?
4 respuestas



¿Conoce usted los proyectos a realizar por el Municipio de Turmequé durante los próximos años?
4 respuestas



¿Los proyectos a realizar durante esta administración se encuentran registrados, identificados o nombrados en los siguientes documentos?
4 respuestas

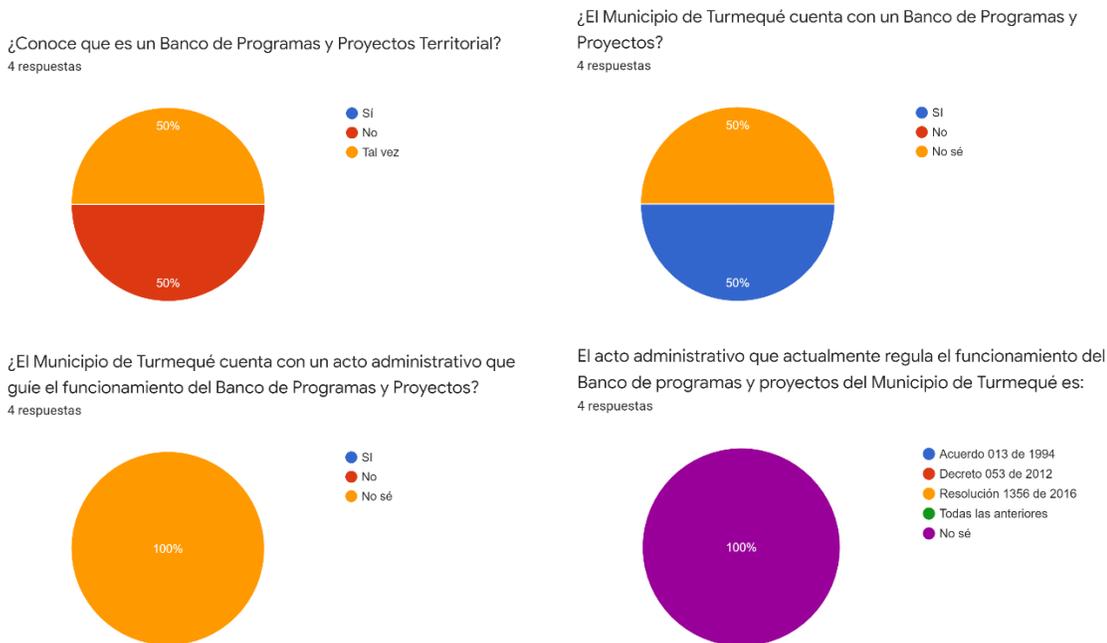


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

Las personas encuestadas conocen algunos de los proyectos a ejecutar por el Municipio de Turmequé durante la actual administración y no consideran que el Municipio tenga una cultura de proyectos establecida, es decir, que la inversión pública se realice toda en

articulación con los proyectos definidos y formulados. Además, reconocen al plan de desarrollo como el único documento en el que se identifican los proyectos a realizar.

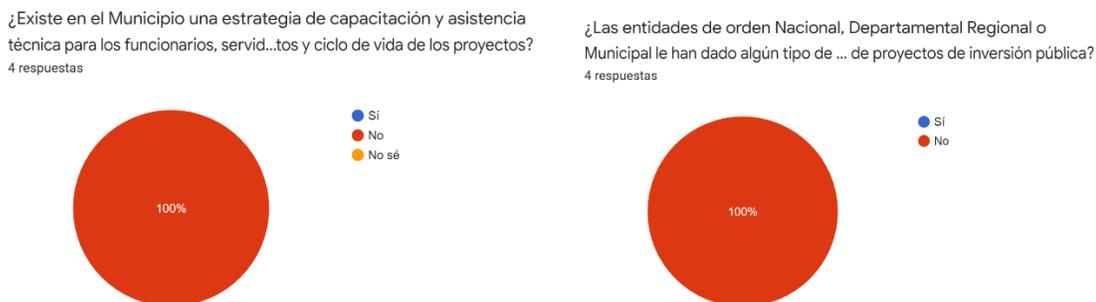
Figura 27. Pregunta 9,10,11 y 12



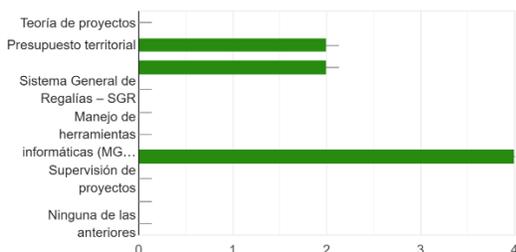
Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

Los funcionarios y servidores de la administración municipal no conocen que es un banco de programas y proyectos territorial, algunos de ellos saben que existe uno en el Municipio de Turmequé, pero no conocen que está creado y en funcionamiento mediante un acto administrativo ni tampoco identifican cual es.

Figura 28. Pregunta 13, 14 y 15



¿Tiene conocimiento acerca de los siguientes temas?
4 respuestas

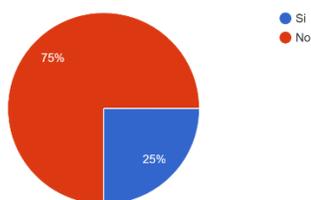


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

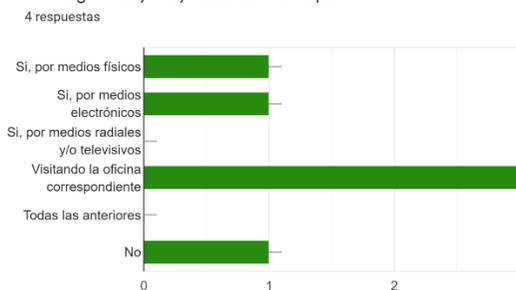
Los funcionarios nunca han sido capacitados, ni han recibido algún tipo de asesoría en cuanto a la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de inversión pública por parte de la entidad territorial o por entidades de nivel regional, departamental y nacional. Los temas de los cuales consideran tener conocimiento son presupuesto territorial y manejo de herramientas informáticas, a su vez, su conocimiento es nulo para temas como teoría y supervisión de proyectos y sistema general de regalías.

Figura 29. Pregunta 16 y 17

¿Conoce los procedimientos para gestionar al interior de la Alcaldía, proyectos formulados por la comuni...ependencias de la administración?
4 respuestas



¿Conoce usted cómo acceder a la información contenida en el Banco de Programas y Proyectos del Municipio?
4 respuestas

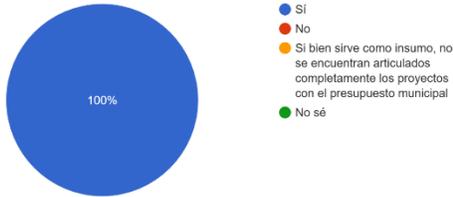


Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

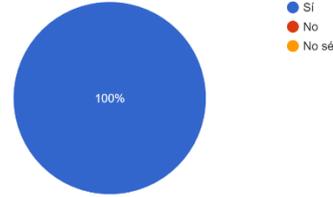
Los procedimientos para gestionar dentro de la misma entidad, proyectos formulados por la comunidad, concejales o por otras dependencias, no son conocidos por los funcionarios y servidores encuestados y consideran que para conocer y obtener información acerca de cómo hacerlo, o de información relacionada con los programas y proyectos municipales deben visitar la oficina correspondiente.

Figura 30. Pregunta 18, 19 y 20

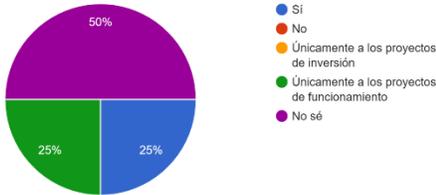
¿Conoce usted si para la elaboración y programación del presupuesto municipal se tienen en cuenta los p... el banco de programas y proyectos?
4 respuestas



En su opinión, ¿encuentra articulación entre la secretaria de planeación y otras dependencias par...ción y ejecución de los proyectos?
4 respuestas



¿Cree usted que la dependencia encargada realiza seguimiento físico y financiero a los proyectos programa...ción, hasta su ejecución y cierre)?
4 respuestas



Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas

Los funcionarios y servidores encuentran relación entre el presupuesto municipal y los programas y proyectos de inversión identificados, además que evidencian articulación entre la secretaría de planeación y otras dependencias de la entidad territorial para el proceso de gestión, programación y ejecución de proyectos. En cuanto al seguimiento de los proyectos y programas no se sabe si éste se realiza y si se realiza se aplica a algunos de los proyectos, pero no a todos.

7.4. Aplicación Check List

La aplicación del Check list permite comparar el estado de implementación de aquellos requisitos, procesos y procedimientos en el Municipio de Turmequé frente a los que se consideran vitales para definir el óptimo funcionamiento del Banco de Programas y Proyectos de acuerdo con la normatividad e instrucciones definidas por el Departamento Nacional de Planeación.

Tabla 14. Aspectos de comparación entre la metodología establecida para el funcionamiento del Banco de Proyectos y la utilizada por el Municipio de Turmequé

ASPECTO	FUNCIONAMIENTO DEL BANCO DE PROYECTOS	METODOLOGÍA MUNICIPIO DE TURMEQUÉ
Relación entre proyectos, programas y planes	Los proyectos o programas tienen que estar directamente relacionados e identificados en los planes de desarrollo, plan de inversiones, plan de acción y registrados en el banco de proyectos territorial.	Solo algunos de los proyectos son registrados en el banco de programas y proyectos y algunos de estos son estructurados bajo la metodología MGA. Se presenta por ello dificultad para integrar proyectos a los programas, así como para llevar a cabo un correcto seguimiento y medición.
Priorización	Los proyectos deben estar plenamente identificados y a la hora de registrarse en el banco de proyectos se valora su nivel de priorización y es así como se prioriza no solo la apropiación de los recursos, sino su ejecución.	La priorización de los recursos no está articulada con los proyectos sino con los sectores de inversión definidos en el presupuesto y, como los proyectos no están en su totalidad registrados no cuentan con un identificador que permita reconocer su nivel de priorización.
Alineamiento con objetivos estratégicos	Los proyectos y programas deben atender la visión, misión y los objetivos estratégicos establecidos por la administración en su plan de desarrollo.	Existe una alineación entre objetivos estratégicos, planes, programas y proyectos como estructura del Plan de Desarrollo, pero esta alineación no es tenida en cuenta a la hora de ejecutar los proyectos.
Calificación de proyectos y programas	Los proyectos y programas deben ser calificados (medidos, priorizados, entre otros). Cada proyecto es evaluado conforme a su complejidad, aporte a la estrategia e impacto en la comunidad.	Existe fortaleza en la formulación de proyectos y programas, pero se presenta debilidad en la estructura organizacional, metodología y soporte para el seguimiento, monitoreo, control y evaluación de la calidad de la ejecución, e impacto de los resultados.
Monitoreo y control	Se requiere contar con mecanismos de seguimiento y control sobre todo el ciclo de vida de los proyectos identificados.	Es débil, se hace, pero no bajo estándares de gerencia de proyectos, no se utiliza adecuadamente el banco de proyectos y no se atiende a la normatividad vigente.
Interrelación entre procesos que hacen parte de la vida de los proyectos	El ciclo de vida del proyecto implica la responsabilidad de más de una dependencia dentro de la entidad.	Existe una estructura de dependencias que muestra articulación a la hora de ejercer los procesos para la ejecución de los proyectos.
Diseño del procedimiento de priorización	Existencia de un procedimiento para la priorización de los proyectos	Existen lineamientos y políticas para la distribución de recursos según los sectores de inversión territorial y de acuerdo con los ingresos, pero no se identifica un procedimiento claro que defina una priorización de operatividad de los proyectos
Estandarización	Empleo de herramientas, plantillas e instrumentos estandarizados para los	No existen formatos o instrumentos estandarizados para la ejecución del proyecto. Existen algunas plantillas para la planeación y formulación de los proyectos.

	procesos de ciclo de vida del proyecto.	
Ajustes y actualizaciones	Revisión regular para determinar si se requieren ajustes y actualizaciones a los proyectos identificados y a los recursos estimados.	Los proyectos no se ajustan ni se actualizan durante su ciclo de vida.
Riesgos	Evaluación de los riesgos previo a su inclusión en el banco de programas y proyectos.	Identificación de riesgos de manera superficial a nivel del contrato con el que se ejecuta el proyecto, pero no directamente sobre el proyecto como tal.
Evaluación de resultados	Verificación de los resultados de los proyectos comparados con su línea-base	Se realiza un seguimiento a los proyectos, a través de la contratación por medio de la cual se ejecutan, pero no se evalúan durante el ciclo de vida de los proyectos sus resultados o dificultades. Desde que se registran (no se registran todos los proyectos identificados) no tienen unos indicadores que permitan su control y evaluación posterior.
Herramienta para la identificación, priorización, ejecución y seguimiento de proyectos	Se sugiere el uso de la herramienta Metodología General Ajustada (MGA).	Limitaciones en la herramienta informática para la gestión y priorización de los programas y proyectos. La herramienta MGA, se utiliza para unos pocos proyectos, en especial los que requieren ser presentados ante las entidades del Estado con el fin de conseguir cofinanciación.
Organización de proyectos	El banco de programas y proyectos debe estar organizado de forma tal que se identifiquen los proyectos priorizados, su nivel de impacto, de importancia de aporte, el ciclo de vida en el que se encuentra y los indicadores que permiten evaluar su cumplimiento.	El banco de programas y proyectos no se encuentra organizado ni actualizado.
Transparencia	Facilitar la disposición al público de la información contenida en el Banco de Programas y Proyectos a través de medios físicos, remotos o locales de comunicación electrónica.	Existe publicación de los planes en las páginas oficiales de la institución y se da por entendido que allí se comunican los programas y proyectos a ejecutar. Sin embargo, no existe en particular una información exclusiva de la condición en la que se encuentran los proyectos registrados en el banco de programas y proyectos. Para conseguir información en particular es necesario dirigirse a la oficina correspondiente.

Fuente. Elaboración propia a partir de Cartilla Orientadora Gestión de los Bancos de Programas y Proyectos Territoriales (DNP, 2018a)

La herramienta Check list encontró principalmente que las debilidades según los resultados, están principalmente en aspectos como: la alineación de los objetivos estratégicos con los proyectos a ejecutar o en ejecución, el monitoreo y control de proyectos, el empleo de herramientas e instrumentos estandarizados para los procesos del ciclo de vida de los proyectos y sus respectivas actualizaciones, la evaluación de resultados es escasa y existen claras limitaciones en el manejo de herramientas informáticas para la gestión, priorización, seguimiento, operativización, cierre y transparencia de los proyectos en el Municipio.

8. Plan de intervención

La propuesta de mejoramiento y de operativización del banco de proyectos en el Municipio de Turmequé se estructura a través de planes de acción para cada uno de sus componentes y cuenta con un enfoque en las dificultades evidenciadas en el diagnóstico. Se brindan y de acuerdo con la metodología del DNP, lineamientos básicos que permiten ejecutar las actividades y acciones, además, de identificar y orientar el conjunto de tareas necesarias que debe realizar el Municipio para la consecución de los objetivos y metas propuestas en su plan de desarrollo, cumplir con sus responsabilidades y como objetivo principal para mejorar la eficiencia y desempeño del banco de proyectos.

8.1. Plan de acción

El plan de acción se compone de varios de ellos que están organizados de acuerdo con los componentes y metodologías dadas por el DNP. En cada uno de ellos se definen los objetivos, procesos, instrumentos y recursos disponibles (humanos, financieros, físicos, tecnológicos e institucionales) que deben gestionarse e implementarse para el óptimo funcionamiento del banco de proyectos del Municipio de Turmequé.

Además de brindar la propuesta de mejoramiento paso a paso, los planes de acción que se presentan a continuación permiten:

1. Fortalecer el funcionamiento del Banco de programas y proyectos orientando las actividades y acciones a resultados, ya que se definen indicadores que facilitan el seguimiento.
2. Definir responsabilidades entre los diferentes actores, determinar sus roles y actividades para el cumplimiento del ciclo de vida de los proyectos identificados.
3. Contribuir al seguimiento y medición de resultados en cuanto a productos, proyectos, y actividades, facilitando la elaboración de informes.
4. Organizar y programar la ejecución de procesos, precisando actividades, definiendo metas e indicadores que permitan medir el avance en el funcionamiento del banco de proyectos.

8.1.1. Capacidad Institucional

El diagnóstico arrojó inicialmente debilidad en la normatividad que soporta el banco de proyectos municipal, ya que a través de la observación directa y de la investigación se logró conocer que tanto el acuerdo 013 de 1994 como el decreto 012 de 2012, documentos administrativos y de soporte legal que regulan el funcionamiento del banco de proyectos territorial, no se encuentran debidamente elaborados, ni actualizados con lo determinado por el DNP y la normatividad Nacional, el siguiente plan de acción presenta cómo mejorar las condiciones legales y normativas acerca del funcionamiento del banco de proyectos.

Tabla 15. Marco legal y normativo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Contar con un acto administrativo actualizado el cual esté conformado por una parte estratégica que comprende los elementos legal e institucional y otra parte procedimental compuesta por: lo metodológico y conceptual, operativo y de capacitación y la asistencia técnica.	1 documento completo, actualizado y publicado	Redactar de acuerdo con el modelo del Departamento de Planeación y con las prioridades y necesidades propias del territorio el documento a expedir.	<i>Humanos:</i> Equipo jurídico Equipo de planeación secretaria de despacho alcalde <i>Físicos:</i> Cartilla, herramientas y manuales del DNP Red de internet Equipos de oficina	Alcalde Municipal	1 mes
Incluir en el Manual de Procesos y Procedimientos el detalle de la operatividad del Banco con todos sus componentes y que allí se determine que toda la información del Banco debe estar consolidada en el Banco Único de Proyectos de Inversión.	1 documento completo, actualizado y publicado	Redactar acto administrativo de alcance al manual de procesos y procedimientos.	<i>Humanos:</i> Equipo jurídico Equipo de planeación Equipo de control interno <i>Físicos:</i> Cartilla, herramientas y manuales del DNP Red de internet	Alcalde Municipal jefe de control interno	1 mes

Fuente. Elaboración propia

A través del plan de acción encaminado al marco institucional y aprovechando que la secretaría de planeación cuenta con las herramientas físicas y con recursos humanos con habilidades como el trabajo en equipo, el liderazgo y la adaptación al cambio, se pretenden

mejorar las condiciones de conocimiento y apropiación en temas fundamentales como el ciclo de vida de los proyectos y de la importancia del banco de proyectos en la entidad, sus componentes, ventajas y sus bases de creación, además de fortalecer el uso de los sistemas de información que soportan el ciclo de vida de los proyectos a realizar y reconocer la MGA como herramienta primordial en el registro de la formulación de proyectos

Se presenta con este plan de acción, una estrategia de capacitación y asistencia técnica en el uso y manejo de herramientas de planeación, en teoría y gestión de proyectos y específicamente en banco de proyectos, además, de que se identifiquen y determinen los procedimientos para recibir, organizar y gestionar los proyectos de la entidad.

Tabla 16. Marco Institucional

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Diseñar, orientar y dirigir la estrategia de capacitación y asistencia técnica de acuerdo con las metodologías y lineamientos impartidos por el DNP.	Documento de estrategia que contenga el cronograma de capacitación y asistencia técnica	Realizar documento de estrategia y acordar cronograma	<i>Humanos:</i> Equipo de talento humano, equipo de planeación	Secretario de Planeación y oficina responsable de talento humano	2 meses
Adoptar y brindar asistencia técnica y asesoría a los formuladores, en las metodologías para la gestión del proyecto en las diferentes etapas de su ciclo de vida.	2 funcionarios de la secretaría de planeación expertos en formulación y gestión de proyectos	Capacitaciones trimestrales de actualización y seguimiento de metodologías propias de la formulación de proyectos	<i>Humanos:</i> Equipo de talento humano, equipo de planeación, soporte DNP <i>Físicos:</i> Cartilla, herramientas y manuales del DNP	Alcalde Municipal secretario de planeación	1 año
Capacitación en MGA	6 funcionarios adscritos a la secretaría de planeación con conocimiento y manejo de la herramienta MGA	Capacitación, actualización y uso único de la herramienta MGA como herramienta de registro formulación y seguimiento a los proyectos de la alcaldía municipal	<i>Humanos:</i> Equipo soporte DNP <i>Físicos:</i> Caja de herramientas DNP, herramienta de simulación de MGA, sistemas de información y	Alcalde municipal, secretario de planeación, asistente técnico secretaría de planeación	2 meses

			computadores adecuados		
Utilizar para el registro de la formulación de proyectos, la MGA o la herramienta que defina el DNP.	Todos los proyectos registrados en el banco se registran a través de la MGA	Registro de los proyectos identificados en el plan de desarrollo, en la MGA.	<i>Humanos:</i> 2 funcionarios de la secretaría de planeación <i>Físicos:</i> sistemas de información y computadores adecuados	Profesional Universitario de la secretaría de planeación y secretario de planeación	6 meses
Garantizar que la información del ciclo de inversión de los proyectos registrados en el Banco territorial, se encuentre en constante actualización y uso	Banco de programa y proyectos actualizado mínimo una vez al mes	Registro de ciclo de vida de los proyectos y su debido seguimiento, con indicadores que muestren su estado actual (en formulación, ejecución, cierre, liquidación)	<i>Humanos:</i> funcionarios de la secretaría de planeación según roles definidos <i>Físicos:</i> sistemas de información y computadores adecuados	Funcionarios de la secretaría de planeación según roles	Mínimo una vez al mes
Capacitación y asistencia técnica en el ciclo de vida de proyectos de la entidad territorial, de acuerdo con las metodologías y lineamientos impartidos por el DNP.	Los 6 funcionarios adscritos a la secretaría de planeación con amplio conocimiento en teoría, gestión, ciclo de vida y ejecución de proyectos	Capacitaciones trimestrales y verificación de conocimientos a los funcionarios de la secretaría de planeación	<i>Humano:</i> Soporte DNP, Planeación Dptal, equipo de talento humano. <i>Físico:</i> Caja de herramientas DNP, Cartilla y manuales proyectos.	Alcalde municipal y secretario de Planeación.	2 meses y actualización de conocimientos cada 6 meses

Fuente. Elaboración propia

Los resultados de la encuesta fueron contundentes y reflejaron la situación actual que se presenta en la entidad, principalmente en la estructura organizacional responsable del banco de proyectos territorial. Se conocieron los perfiles de los involucrados en el manejo del banco, sus conocimientos, habilidades y competencias metodológicas y operativas, no solo del manejo del banco sino de teoría de proyectos en general.

A través del siguiente plan de acción se busca que los diferentes actores, involucrados durante el ciclo de vida de los proyectos de inversión, cuenten con sus funciones

claramente delimitados a fin de garantizar el control de la información respecto al cargue, ajustes, actualizaciones, entre otras situaciones propias de la dinámica de los proyectos.

Tabla 17. Definición de roles

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Definir actores cuyas funciones deben estar claramente delimitadas a fin de garantizar el control de la información respecto al cargue, ajustes, actualizaciones de los proyectos	Documento con los roles y actores protagonistas y responsables durante el ciclo de vida de los proyectos	Realizar documento en el que se estructure y se asigne roles y actividades a los funcionarios de la administración para garantizar el ciclo de vida de los proyectos.	<i>Humanos:</i> Equipo de talento humano del Municipio. <i>Físicos:</i> Cartilla, herramientas y manuales del DNP	Alcalde Municipal y secretario de planeación	2 mes
Determinar específicamente los autores y roles para la etapa de formulación y presentación y transferencia	Contar con un coordinador y mínimo dos formuladores	El secretario de planeación se define como coordinador y se asignan dos funcionarios de la dependencia de planeación como formuladores.	<i>Humanos:</i> Equipo de la secretaría de planeación <i>Físicos:</i> Cartilla, herramientas y manuales del DNP	Secretario de Planeación	2 mes
Determinar específicamente los autores y roles para la etapa de viabilidad	El coordinador es el secretario de planeación. Definir su rol y además el de un verificador y un viabilizador	El secretario de planeación se define como coordinador y se asignan dos funcionarios de la dependencia de planeación uno como verificador y otro como viabilizador	<i>Humanos:</i> Equipo de la secretaría de planeación <i>Físicos:</i> Cartilla, herramientas y manuales del DNP	Secretario de Planeación	2 mes
Determinar específicamente los autores y roles para la etapa programación presupuestal	Los proyectos de inversión identificados y registrados ajustados al presupuesto municipal.	El secretario de planeación y la secretaria de hacienda trabajan articulada y constantemente en la actualización de los proyectos, de acuerdo con lo definido en el presupuesto municipal y garantiza la articulación entre los proyectos registrados en el banco y el Plan Operativo Anual de Inversión, POAI y ajustes durante discusiones de presupuesto.	<i>Humanos:</i> Equipo de planeación y equipo de hacienda.	Secretario de planeación secretario de hacienda	Anual (Proyecto de acuerdo de presupuesto) Seguimiento mínimo mensual y/o cada vez que haya modificación presupuestal

<p>Determinar específicamente los autores y roles para la etapa de ejecución</p>	<p>Realizar seguimiento físico y financiero a la ejecución del proyecto y reporta información al Banco.</p>	<p>Se determina el gerente de proyecto quien realiza acompañamiento y seguimiento para la gestión de ajustes a proyectos; un funcionario de planeación se asigna como responsable del registro de la ejecución del proyecto. Se determina en esta etapa el ejecutor (contratista) quien realiza las actividades pactadas y es responsable de informar el estado de avance del proyecto para su debido registro en el banco.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo de planeación. Contratista</p>	<p>Secretario de planeación funcionario de planeación definido Contratista</p>	<p>Siempre que el proyecto se encuentre en etapa de ejecución</p>
<p>Determinar específicamente los autores y roles para la etapa de operación</p>	<p>Realizar seguimiento a la correcta operación del proyecto y reportar información al Banco</p>	<p>Se realiza el seguimiento y registro al avance en la operación de los proyectos donde se asigna específicamente la responsabilidad a un funcionario de planeación. Se determina el contratista como autor de los informes en los que se dé cuenta del avance de la operación.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo de planeación. Contratista</p>	<p>Secretario de planeación funcionario de planeación definido Contratista</p>	<p>Siempre que el proyecto se encuentre en etapa de operación</p>

Fuente. Elaboración propia

8.1.2. Operatividad Banco de Proyectos

El BPI debe soportar las acciones de formulación de proyectos, viabilidad, programación presupuestal y seguimiento durante la etapa de ejecución, de tal manera que se garantice su integridad.

Para el caso en particular, el diagnóstico arrojó en cuanto a la identificación de los proyectos a realizar durante la actual administración (2020-2024), que éstos se encuentran plenamente identificados únicamente en el plan de desarrollo, pero no se encuentra un registro oficial de ellos en el banco de proyectos o en algún sistema informativo o estadístico con que cuente la entidad o en su defecto la secretaría de planeación. Sin embargo, se evidenció que los proyectos identificados cuentan con su estructura en cuanto al sector de inversión que afecta, los programas e indicadores que permiten una medición posterior y tienen articulación con el plan operativo de inversiones con lo que se asegura la afectación presupuestal para su ejecución.

En general, no se evidenció registro y control diferente, ni se cuenta con la información consolidada y registrada, en donde se pueda verificar el ciclo de cada uno de los proyectos, desde la formulación, presentación, transferencia, viabilidad, programación presupuestal, ejecución, operación, seguimiento y evaluación posterior.

En cuanto a la transparencia y visibilidad de la información contenida en el banco de proyectos de la entidad, ésta no se difunde, no se publica, ni comunica de manera eficiente, al interior y exterior de la entidad territorial. Adicional a esto, se evidenció que no se hace seguimiento y control a la ejecución de todos los proyectos y no se actualiza la información constantemente en el banco, en cuanto a modificaciones presupuestales, de tiempo u operativas de los proyectos.

Con la implementación del plan de acción que se presenta a continuación, se interviene la gestión de los proyectos de inversión pública del Municipio de Turmequé, y se podrá contar con la información consolidada y que se registrará y/o gestionará en el Banco de Programas y Proyectos, desde la formulación y presentación, transferencia, viabilidad, programación presupuestal, ejecución y operación, seguimiento y evaluación posterior.

Tabla 18. Etapas ciclo de vida del proyecto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Formular y estructurar el proyecto a partir de las necesidades sociales identificadas en el Plan de Desarrollo	Todos los proyectos identificados en el Plan de Desarrollo, formulados y estructurados	Identificación de los proyectos a realizar durante la actual administración y formularlos de acuerdo con las metodologías establecidas por Planeación Nacional.	Humanos: Equipo de la secretaría de planeación Físicos: Cartilla, herramientas y manuales del DNP	Formulador oficial	6 meses (prioridad de registro a mínimo dos meses los proyectos a desarrollarse en 2021)
Registrar proyecto en el Banco de Proyectos con la metodología MGA	Todos los proyectos identificados en el Plan de Desarrollo, registrados en el Banco de proyectos y cargados en la MGA web	Registrar los proyectos en el Banco de proyectos valiéndose de la Herramienta MGA Web	Humanos: funcionarios de la secretaría de planeación Físicos: sistemas de información y computadores adecuados	Formulador oficial y profesional universitario	6 meses (prioridad de registro a mínimo dos meses los proyectos a desarrollarse en 2021)

Revisión de los proyectos formulados	Todos los proyectos formulados con revisión de calidad	Realizar el control de calidad de los proyectos formulados, a través de la metodología de viabilidad del DNP.	Humanos: Equipo de la secretaría de planeación Físicos: Cartilla, herramientas y manuales del DNP, ABC de viabilidad	Formulador oficial	6 meses (prioridad de registro a mínimo dos meses los proyectos a desarrollarse en 2021)
Verificación de criterios de los proyectos formulados para realizar la transferencia	Los proyectos formulados marcados con un ok de verificación completa de criterios	Verificación de criterios de cada uno de los proyectos de acuerdo con lo definido por el DNP y listos para transferir a asignación de código	Humanos: Equipo de la secretaría de planeación	Verificador	6 meses (prioridad de registro a mínimo dos meses los proyectos a desarrollarse en 2021)
Emitir conceptos de viabilidad de los proyectos	Proyectos formulados, con viabilidad política	Evaluar la validez de la articulación del proyecto con la política pública y con los diferentes niveles de planificación, así como su aporte al resultado del programa en el cual se clasifica	Humanos: Equipo de planeación y equipo de secretaría general Físicos: Plan de Desarrollo, de Acción y políticas públicas inmersas.	Viabilizador Secretario de Planeación	Cada vez que se transfiera un proyecto y seguimiento mensual
	Proyectos formulados, con viabilidad metodológica	Evaluar si cumple con los lineamientos metodológicos definidos por el Departamento Nacional de Planeación	Humanos: Equipo de la secretaría de planeación	Viabilizador	Cada vez que se transfiera un proyecto y seguimiento mensual
	Proyectos formulados, con viabilidad técnica	Determinar si su estructuración técnica es adecuada según las características propias del proyecto y, si existen, los estándares definidos en cada sector para ese tipo de proyectos	Humanos: Equipo de la secretaría de planeación y soporte técnico DNP Físicos: Caja de Herramientas DNP	Viabilizador Profesional Universitario	Cada vez que se transfiera un proyecto y seguimiento mensual

	Proyectos formulados, con viabilidad económica y financiera	Analizar si se contemplan de manera adecuada los costos y beneficios, y si la solución planteada es rentable	Humanos: Equipo de la secretaría de planeación y de la secretaría de hacienda Físicos: POAI, Presupuesto Municipal	Viabilizador Profesional de secretaría de hacienda	Cada vez que se transfiera un proyecto y seguimiento mensual
	Proyectos sostenibles	Identificar, evaluar y monitorear prosperidad económica, integridad medioambiental y equidad social; los impactos de los proyectos sobre terceros, los recursos naturales y el medio ambiente.	Humanos: Equipo de la secretaría de planeación	Viabilizador	Cada vez que se transfiera un proyecto y seguimiento mensual
Establecer el vínculo entre las necesidades y los recursos disponibles teniendo en cuenta las necesidades y proyectos identificados en el plan de desarrollo	Un plan operativo anual de inversiones POAI en articulación con los proyectos registrados en el banco, clasificados por sectores, dependencias, metas y fuentes de financiación	Identificación de fuentes de financiación Proyección de recursos Asignación de recursos a los proyectos	Humanos: Equipo de la secretaría de planeación y de la secretaría de hacienda Físicos: POAI, Presupuesto Municipal	Secretaria de hacienda Secretaría de Planeación	Anual
Priorizar los recursos de inversión en Proyectos de conformidad con las metas del Plan de Desarrollo y otros criterios	Presupuesto municipal articulado con Plan de Desarrollo, POAI y Banco de proyectos	Definir los techos de inversión Programación de presupuesto Socialización de presupuesto Ajustes y actualización de presupuesto articulados entre dependencias	Humanos: Equipo de la secretaría de planeación y de la secretaría de hacienda Físicos: POAI, Presupuesto Municipal	Secretaria de hacienda Secretaría de Planeación	Anual
Articular adecuadamente las etapas precontractual y contractual entre la oficina jurídica y la secretaría de planeación	Plan de trabajo en el que se definan tiempos, procesos y procedimientos	Realizar plan de trabajo Reuniones periódicas con fecha definida para tratar en ellas los proyectos y su proceso contractual Definir apoyo a la supervisión o	Humanos: Equipo jurídico, Equipo de Planeación Físicos: Acuerdos, decretos, normatividad	Alcalde Municipal Jurídico	Mensualmente

		interventoría de cada proyecto			
Dar inicio al proceso de ejecución de los proyectos a través de la contratación	Proyectos en ejecución contratados adecuadamente	Identificación de proyectos a ejecutar y activarlos en modo contratación Iniciar la cadena presupuestal (certificados de disponibilidad, registros presupuestales, compromisos, obligaciones y pagos), e ir cargando la información en el Banco	Humanos: Equipo de planeación y equipo de hacienda. Físico: Plan de trabajo realizado anteriormente, presupuesto municipal, software financiero de la entidad.	Secretaría de hacienda Secretaría de Planeación	Mensualmente
Permitir el seguimiento a la ejecución de los programas y proyectos tanto en el componente físico (actividades y productos) como en el componente financiero	Cronograma de ejecución con indicadores de cumplimiento. Tiempo, presupuesto, estado, avance, dificultades, ajustes, registrado en el banco de proyectos	Elaboración de hoja de vida de los indicadores, por cada proyecto en ejecución. Elaboración de Cronograma por cada proyecto en ejecución. Elaboración de cuadro de costos por cada proyecto en ejecución.	Humanos: Equipo de la secretaría de planeación y de la secretaría de hacienda y dependencia a cargo del proyecto	Alcalde Municipal secretaría de hacienda Secretaría de Planeación	Mensualmente
Garantizar la disposición de la información detallada del proyecto para realizar las verificaciones de las condiciones sobre las cuales debería estar operando	Proyecto ejecutado, proyecto publicado en los sistemas de información de la alcaldía	Especificaciones técnicas del bien o servicio entregado, como de la población beneficiaria y la localización del proyecto, entre otras	Humanos: Ingeniero sistemas, equipo planeación Físicos: Página web, sistemas de información, redes sociales	Secretario de Planeación	Mensualmente

Determinar el cumplimiento del indicador del objetivo general de cada proyecto ejecutado	Todos los proyectos que se ejecuten dan cumplimiento al objetivo que los originó	Realizar informes de la administración que muestren el efecto del proyecto de inversión al que se le está haciendo seguimiento en la etapa de operación.	Humanos: Equipo de Planeación y dependencia a cargo del proyecto	Secretario de Planeación	Cada vez que se realice la liquidación del contrato y por ende se de cierre al proyecto
Medir la contribución de los proyectos en largo plazo a la solución de las problemáticas percibidas en un sector determinado.	Obtener por cada proyecto una evaluación de impacto que se constituya en insumo para las políticas públicas y de inversión del Municipio	Realizar evaluación de impacto social, ambiental, política y sostenible	Humanos: Equipo de Planeación, equipo secretaria general y dependencia a cargo del proyecto	Alcalde Municipal	Cada 6 meses
Actualizar el estado del proyecto	Todos los proyectos registrados en el banco de proyectos, actualizados en tiempo real	Cada vez que se realice una modificación en cualquiera de los ciclos de vida del proyecto debe registrarse en el banco de proyectos	Humanos: Profesional responsable de la secretaría de planeación, dependencias de la administración municipal quienes brindan la información	Secretario de Planeación	Semanalmente

Fuente. Elaboración propia

8.1.3. Propuesta económica de intervención

A continuación, se presenta la propuesta de intervención determinada por el desarrollo de actividades identificables e intangibles que implican el tiempo necesario y desempeño profesional en acompañamiento, apoyo y soporte, estructurada específicamente para la implementación de los planes de acción. Su costo de implementación es estimado de acuerdo con el desarrollo de las actividades en campo, el acompañamiento profesional durante el proceso, la cantidad de documentos que se deben entregar y el tiempo necesario para realizarlos, y de acuerdo con mi experiencia personal como contratista de servicios profesionales, debido a que no existe una tabla para el pago de honorarios de este tipo en el Municipio.

Tabla 19. Propuesta de intervención

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN *				
CONCEPTO	ÍTEM	CANT.	TIEMPO DE	VR.
			EJECUCION	TOTAL
Capacidad Institucional				
Marco legal y normativo	Documentos marco legal y normativo	2	2 meses	\$ 600.000
	Documento de estrategia que contenga el cronograma de capacitación y asistencia técnica	1	1 mes	\$ 300.000
Marco Institucional	Capacitación y socialización de herramientas en teoría, seguimiento y ejecución de proyectos	1	3 meses	\$ 3.000.000
Definición de Roles	Capacitación y socialización de herramientas para manejo en MGA	3	2 meses	\$ 2.000.000
	Documento con los roles y actores protagonistas y responsables durante el ciclo de vida de los proyectos	1	2 meses	\$ 300.000
	Identificación y preparación de proyectos para registro.	N/A	3 meses	\$ 5.000.000
Total, Capacidad Institucional				\$ 11.200.000
Operatividad Banco de Proyectos				
Formulación Viabilidad Ejecución Evaluación	Acompañar, asesorar y orientar el proceso de formulación, estructuración y registro de proyectos en el Banco	N/A	6 meses	\$ 3.000.000
	Realizar la revisión y verificación de criterios de los proyectos formulados	N/A	1 año	\$ 5.000.000
	Acompañar y asesorar la emisión de conceptos de viabilidad de los proyectos formulados	N/A	1 año	\$ 5.000.000
	Realizar plan de trabajo en el que se definan tiempos, procesos y procedimientos para las etapas de ejecución de los proyectos (procesos pre y contractual)	1	1 mes	\$ 300.000
	Realizar el cronograma de ejecución con indicadores de cumplimiento.	1	2 meses	\$ 300.000
	Orientar y asesorar la realización de informes de la administración que muestren el efecto del proyecto de inversión al que se le está haciendo seguimiento en la etapa de operación.	Informe trimestral	1 año	\$ 5.000.000
	Acompañar y asesorar la evaluación de impacto social, ambiental, política y sostenible	N/A	1 año	\$ 5.000.000
Total, operatividad				\$ 23.600.000
TOTAL, GENERAL				\$ 34.800.000

* Consultoría de medio tiempo, para la actualización seguimiento y revisión de los proyectos en ejecución y hasta los que se pretenden ejecutar a un año (en ejecución 2021)

Fuente. Elaboración propia

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

Este trabajo describe una propuesta para la operativización del banco de proyectos del Municipio de Turmequé. El proceso llevado a cabo en este proyecto partió del análisis de las condiciones actuales de la Entidad Territorial, lo cual permitió establecer de manera inicial el estado de capacidad institucional y de planeación que tiene la institución. Dicho análisis permitió reconocer la problemática actual del municipio, y en este sentido se planteó una propuesta que le imprimiera un valor agregado a los procesos de planeación y desarrollo del Municipio de Turmequé. Y de esta forma superar una problemática que afecta a la mayoría de los municipios en el país, en la cual, a pesar de los múltiples esfuerzos por realizar planes estratégicos eficientes, como el plan de desarrollo municipal o el esquema de ordenamiento territorial, o el mismo banco de proyectos como herramienta, no consiguen que estos ejercicios de planeación resulten efectivos.

Con los resultados del diagnóstico se evidenció, que el Municipio de Turmequé, a pesar de sus esfuerzos, cuenta con poca capacidad humana y física para construir su propia información y para operativizar correctamente el banco de proyectos y así conseguir un adecuado seguimiento y cumplimiento de las metas y objetivos de su plan de desarrollo. La capacidad institucional y organizacional del Municipio, se puede ver fortalecida, en la medida en que realicen el respectivo levantamiento de procesos, de indicadores, de lineamientos, los cumplan adecuadamente y los lleven a cabo con el propósito de medir constantemente su efectividad y a partir de ello generar procesos de mejora continua en el plano organizacional de la planeación territorial.

A partir del diagnóstico se lograron conocer las brechas, dificultades y oportunidades de mejora que tiene el Municipio de Turmequé frente al funcionamiento del banco de proyectos en todos los aspectos que lo conforman, desde su creación, sus bases normativas, hasta, su operación. Es así como se plantea la solución utilizando estos

recursos a través de un plan de acción que se basa en los componentes y metodologías dadas por el DNP y que a través de definir y plantear objetivos, instrumentos y recursos disponibles permite dar respuesta a los hallazgos y proponer paso a paso, procesos que fortalecen el funcionamiento del Banco de proyectos territorial.

El plan de acción, es la propuesta de operativización del banco de proyectos territorial y se estructura en dos componentes que son la capacidad institucional y la operatividad del banco de proyectos y en cada uno de ellos se describen planes de acción más pequeños que permiten, a partir de los recursos, fortalezas y oportunidades descubiertas en el diagnóstico, establecer las actividades que deben gestionarse e implementarse para el óptimo funcionamiento del banco de proyectos, además de definir con ello metas e indicadores que permitirán a largo plazo medir el avance y la implementación de las actividades en pro del mejoramiento del funcionamiento del banco. Con esta propuesta estructurada en el plan de acción descrito en el plan de intervención de este documento, se brinda la oportunidad de operativizar de manera eficiente el banco de proyectos de Turmequé, de manera tal que sea una herramienta de planeación que contribuya a mejorar de manera estructural y operativa, a tener una gestión exitosa de los proyectos utilizando estándares universales, desde la iniciación, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre de sus proyectos.

9.2. Recomendaciones

En el proceso llevado a cabo en este proyecto se identificaron oportunidades de mejora para las cuales se plantean recomendaciones como se muestra a continuación.

Es evidente la desarticulación de los planes estratégicos con los planes operativos del Municipio de Turmequé. Razón por la cual, es clave que en el Municipio se generen los procesos y se establezcan quienes son las áreas de la administración territorial que tienen la responsabilidad de producir, integrar y generar articulación entre los instrumentos estratégicos como el Plan de Desarrollo Municipal y los instrumentos de planeación como el Banco de Programas y Proyectos. Por lo anterior es importante asegurar que la planeación del Municipio pueda ser dinámica a lo largo del periodo de gobierno territorial (4 años), en la medida que los instrumentos

antes descritos unan la formulación con el seguimiento en el marco de todo el ciclo de la gestión pública territorial.

Es necesario que las entidades territoriales, y en particular el Municipio de Turmequé, potencie sus ejercicios de planeación local. Fortalecer su conocimiento y uso estratégico de herramientas especializadas en planeación territorial, la inversión en desarrollo, talento humano y apropiación de tecnologías que automaticen sus procesos de planeación, pero que sobre todo les permitan construir información propia, confiable y que pueda ser aprovechable durante la formulación y seguimiento de sus programas y proyectos.

Es vital contar con una base de conocimiento técnico que le permita al Municipio y sus equipos de gobierno en todas sus escalas, desarrollar adecuadamente los procesos de planeación territorial. Contar con herramientas didácticas y procesos de asistencia técnica especializados en materia de planeación territorial y aprovechar las que se brindan desde la Nación, como el Kit territorial y el manual de puesta en marcha del banco de programas y proyectos los cuales permiten a las entidades territoriales acercarse de forma sencilla a una metodología unificada de planeación para el desarrollo territorial.

10. Referencias

- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local*. Buenos Aires: OIT.
- Alcaldía de Medellín. (2018). *Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública*. Obtenido de Alcaldía de Medellín:
https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Publicaciones/Documentos/Otros/gestion_de_programas_y_proyectos_digital.pdf
- Anguita, J. C., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *INVESTIGACIÓN*.
- Aristizábal, E. V. (2000). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Banco de la República de Colombia. (2006). *El sistema económico*. Bogotá: Tecimpre S.A .
- Bautista, D. (2014). Algunas reflexiones sobre la planificación, la presupuestación, y el desarrollo territorial. *XLI Seminario Internacional de Presupuesto Público*. Antigua, Guatemala.
- CEPAL. (2007). *Cohesión social. Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Enfoques, experiencias y perspectivas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL. (2020). *Observatorio regional de planificación para el desarrollo*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planning-development>
- CEPAL, ILPES. (2012). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Santiago de Chile: Ilpes.
- CONGRESO DE COLOMBI. (2 de Junio de 1994). LEY 136.
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*.
- CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN. (2019). *CHIP*. Obtenido de Consolidador de Hacienda e Información Pública: https://www.chip.gov.co/schip_rt/index.jsf
- DANE. (2020). *Geoportal*. Obtenido de <http://geoportal.dane.gov.co/geovisores/territorio/consulta-divipola-division-politico-administrativa-de-colombia/>

Decreto 017. (27 de Enero de 2012). Por el cual se adopta el manual específico de funciones y competencias laborales del Municipio de Turmequé.

DECRETO 111. (1996). ESTATUTO ORGÁNICO DE PRESUPUESTO.

DECRETO 785 . (17 de Marzo de 2005). Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales.

Delfín, Y. Z., & Gómez Medina, L. E. (2018). NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: DE LO GUBERNAMENTAL A LO SOCIAL. *Revista ciencia aadministrativa*.

Departamento Administrativo de Planeación de Antioquia. (2000). *BANCO DE PROYECTOS DE ANTIOQUIA*.

DNP. (2003). *INDICADORES DE PLANEACIÓN*.

DNP. (2017a). *Portal Territorial DNP*.

DNP. (2017b). *Informe SIEE Territorial*.

DNP. (2017c). *Informe de resultados desempeño integral de los Municipios*.

DNP. (2017d). *Medición del desempeño municipal MDM*. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/MDM/Resultados_MDM_2017.pdf

DNP. (2018a). *Cartilla Orientadora Gestión de los Bancos de Programas y Proyectos Territoriales*.

DNP. (2018b). Fortalecimiento y articulación multinivel de la inversión pública en Colombia. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/siii-planifmultinivel-metodologia_artisistdfnivelesplanif-colombia.pdf

DNP. (2019). Guía orientaciones para realizar la medición del desempeño de las entidades territoriales. Bogotá.

DNP. (2020a). *Gestión de Buen Gobierno*. Obtenido de <https://www2.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/Buen-Gobierno.aspx>

DNP. (2020b). *Programas y Proyectos para el Fortalecimiento Institucional*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-territorial/gestion-publica-territorial/Paginas/Programas%20y%20Proyectos%20para%20el%20Fortalecimiento%20Institucional.aspx>

DNP. (2020c). *TerriData*. Obtenido de <https://terridata.dnp.gov.co/>

- Furtado 1970 citado por Valcárcel, M. (2006). *GÉNESIS Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO Y ENFOQUES SOBRE EL*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESION-6-Marcel-Valcarcel-Desarrollo-Sesion6.pdf>
- Giuselle, M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*.
- Gobierno Digital Colombia. (2020). *Datos Abiertos* . Obtenido de <https://www.datos.gov.co/>
- Gómez, G. R., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada España: Ediciones Aljibe.
- LEY 152. (1994). Ley orgánica de presupuesto. *Artículo 49*.
- LEY 1551. (6 de Julio de 2012). Por medio del cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios .
- LEY 909. (2004). LEY 909 . Bogotá, Colombia.
- López, R. E., & Deslauriers, J. P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica. *Margen*, 2-3.
- Martínez, R. J. (2011). Silogismos de investigación, métodos de investigación cualitativa. *Reevista ciencias de la educación*.
- Martínez, V. L. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. Obtenido de Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33109969/Metodos__tecnicas_e_instrumentos_de_investigacion.pdf?1393701534=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodos_tecnicas_e_instrumentos_de_inves.pdf&Expires=1594858595&Signature=Gb6GWZpFnglqYHVhwE
- Municipio de Turmequé. (2020). Plan de Desarrollo Municipal. Turmequé.
- Observatorio de la Democracia. (2016). *Barómetro de las Américas: Colombia. Democracia e instituciones*.
- Ojeda, J. A. (2017). Importancia de los municipios en Colombia y las dificultades de no serlo . *Tesis de Grado*. Bogotá.
- Pedraza, L. A. (2014). La provincia en Boyacá: unidad territorial de planificación en la gestión del desarrollo. *Apuntes del CENES*, 172.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2018-2021). Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad.

Procuraduría delegada para la descentralización y las entidades territoriales. (2011).
Descentralización y entidades territoriales. Bogotá: IEMP Ediciones.

RAE. (2001). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <https://www.rae.es/drae2001>

Ramírez, E. (2010). La participación del Estado en la economía y la administración pública. *Ponencia Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Mexico DF.

Rojas, R. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación. *Revista interinstitucional de Investigación Educativa*, 283-287.

Romero, M. F. (2013). *Organización y procesos empresariales*. Paraguay: Editado por el autor.

Slim, H. (1996). ¿Qué es el Desarrollo? En C. d. Paz, *Desarrollo y Diversidad Social*. Barcelona: Icaria.

Social, C. N. (Agosto de 2013). CONPES 3765. Bogotá.

Tarruella, M. L. (1996). Gestionar el cambio. *Tesis doctoral*. Bogotá.