

Estrategia de mejora de la eficacia administrativa y financiera en la ejecución de proyectos agrícolas presentados por el Centro de Investigación La Suiza- Agrosavia Santander al

Sistema General de Regalías

Modalidad proyecto Aplicado

María Fernanda Sierra Ramírez

Mónica Patricia Quiroga Duarte

Gloria Esperanza Boyacá López

Universidad Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Administración de Empresas

Bucaramanga

2021

Estrategia de mejora de la eficacia administrativa y financiera en la ejecución de proyectos agrícolas presentados por el Centro de Investigación La Suiza- Agrosavia Santander al

Sistema General de Regalías

Modalidad proyecto Aplicado

María Fernanda Sierra Ramírez

Mónica Patricia Quiroga Duarte

Gloria Esperanza Boyacá López

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador De Empresas

Director

Edgar Rivera Tique

Universidad Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Administración de Empresas

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

Dedicado de todo corazón a Dios todopoderoso, quien nos brindó el entendimiento, fortaleza y guía. A nuestros padres, hermanos y familiares, los cuales fueron inspiración en todo el desarrollo de nuestra carrera universitaria. A nuestras compañeras de proyecto quienes siempre con la mejor disposición y devoción se logró afrontar las dificultades presentadas en el camino. A nuestro director de proyecto de grado Edgar Rivera Tique, quien nos acompañó en cada uno de los métodos de progreso de nuestra actividad siempre con la mejor disposición.

Agradecimientos

Agradecimientos especiales a Dios por ayudarnos en todos los momentos de la carrera universitaria, por brindarnos la oportunidad de entender todo lo que nuestros tutores nos enseñaban, a los maestros de cada materia quienes nos impulsaron día a día a superarnos en conocimiento y a nuestras familias quienes nos inspiraron a iniciar la carrera de Administración de empresas que hoy culminamos con éxito. Agradecemos la buena disposición de la entidad ejecutora agrosavia y el personal quienes nos brindaron toda la información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

Resumen

El proyecto de grado bajo la modalidad aplicada llamado estrategia de mejora de la eficacia administrativa y financiera en la ejecución de proyectos agrícolas el cual se desarrolló con recursos provenientes del sistema general de regalías, tuvo como objetivo elaborar diagnóstico administrativo y financiero con el fin de entender cada una de las problemáticas que se presentaron en las diferentes etapas de desarrollo del proyecto como demora en los tiempos, gastos adicionales, reprocesos, esto con el fin de minimizar, los posibles riesgos futuros.

Se evidenciaron en los departamentos administrativo y financiero, diferentes anomalías en el desarrollo de las actividades, las cuales retrasaban el progreso del cumplimiento en las etapas del proyecto, tales como demora en la entrega de documentación, demora en el cargue de tareas, incumplimiento de tiempos programados, adicional a esto, no se estableció el presupuesto correcto de acuerdo con los tiempos de ejecución de cada una de las acciones que se debían desarrollar.

Es importante tener en cuenta que la inadecuada gestión interna o falta de experiencia en los proyectos subsiguientes, se estaban cometiendo algunos de los errores ya presentados, es por esto que la entidad ejecutora estableció la creación de manuales de procedimientos que permitieran el correcto desarrollo de las actividades planeadas en el inicio de cada uno de ellos.

Para el proyecto desarrollado se estableció el uso de la teoría neoclásica de la administración con el fin de utilizar correctamente los recursos, que permitieran cumplir los objetivos y metas planteadas en la formulación y desarrollo del proyecto.

Como conclusión, se logró identificar que, para la realización de cada una de las tareas establecidas, se debía aplicar una planeación estratégica que permitiera llevar a cabo de forma ordenada cada uno de los objetivos establecidos, tanto económicos, de tiempos y financieros,

teniendo en cuenta que, si alguno fallara, era probable que no se cumplieran con los requerimientos señalados al inicio y esto podría acarrear multas y gastos adicionales por parte de la entidad ejecutora.

Palabras clave: regalías, presupuesto, ejecución, objetivos, jurídicas, legales, Gesproy.

Abstract

The undergraduate project under the applied modality called strategy for the improvement of administrative and financial efficiency in the execution of agricultural projects, which was developed with resources from the general system of royalties, Having the objective of preparing an administrative and financial diagnosis to understand each of the problems that arose in the development of this, thus minimizing possible future risks.

Different anomalies in the development of activities were evidenced in the administrative and financial departments, which delayed the progress of compliance in the project stages, such as delay in the delivery of documentation, delay in the loading of tasks, non-compliance with times. In addition to this, the correct budget was not established according to the execution times of each of the actions that had to be developed.

It is important to bear in mind that the inadequate internal management or lack of experience in subsequent projects, some of the errors already presented were being committed, that is why the executing entity established the creation of procedure manuals that would allow the correct development of the activities planned at the beginning of each one of them.

For the developed project, the use of the neoclassical theory of administration was established to use resources correctly, which would allow meeting the objectives and goals set in the formulation and development of the project.

In conclusion, it was possible to identify that, to carry out each of the established tasks, strategic planning should be applied that would allow to carry out in an orderly manner each of the established objectives, both economic, time, and financial. Note that, if any were to fail, it was

Keywords: regalías, presupuesto, ejecución, objetivos, jurídicas, legales, Gesproy.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción	12
Planteamiento del problema.....	13
Descripción del problema	13
Formulación del problema.....	14
Sistematización del problema	14
Justificación.....	15
Objetivo.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos	17
Marcos Referenciales.....	18
Antecedentes	18
Marco Conceptual.....	19
Marco teórico.....	20
Marco Legal.....	21
Metodología.....	24
Tipo de investigación.....	24
Enfoque investigativo	24
Información primaria	24

Información secundaria.....	25
Muestreo	25
Procesamiento de la información.....	26
Resultados	27
Diagnostico administrativo de proyecto de aplicado agrícola presentado por el centro de investigación La Suiza- Agrosavia Santander al sistema general de regalías.	27
Diagnostico financiero del proyecto de investigación agrícola presentado por el centro de investigación La Suiza- Agrosavia Santander al sistema general de regalías.	37
Plan de mejoramiento	44
Plan de mejoramiento área administrativa:.....	44
Plan de mejoramiento área financiera:	47
Conclusiones	50
Referencias Bibliográficas	52

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama Proyecto Investigación, desarrollo e innovación de cacaos especiales ...	29
Figura 2. Certificado Great Place to Work	33
Figura 3. Hallazgos diagnostico administrativo.....	36
Figura 4. Hallazgos diagnostico financiero	43
Figura 5. Plan de mejora y su interpretación	47
Figura 6. Plan de mejora financiero	49

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Participantes del proyecto	25
Tabla 2. Función de Investigadores	30
Tabla 3. Recursos Asignados por Bienalidades	38
Tabla 4. Estado de Ejecución financiera Departamento de Boyacá año 2021 Actualidad	40
Tabla 5. Estado de Ejecución financiera Departamento de Santander año 2015 Actualidad	41
Tabla 6. Estado de Ejecución financiera Departamento de Sucre año 2015 2020	42

Introducción

Durante varios años se ha evidenciado un debate sobre cuál era el paso a paso correcto de los procesos del sistema general de regalías, es por esto que en el siguiente proyecto se abordó de forma concreta cada uno de los procesos administrativos y financieros en la ejecución del mismo; adicional a esto, se generó una estrategia de mejora en la eficacia administrativa y financiera de los proyectos financiados bajo el sistema general de regalías, lo cual permitió identificar a través de un estudio minucioso las diferentes estrategias de diseño con las cuales se crearon tácticas que permitieron el desarrollo exitoso de cada una de las actividades.

La siguiente estrategia de mejora se divide en 4 capítulos; Planteamiento del problema, marcos referenciales, marco metodológico y resultados, los cuales estuvieron enfocados en evidenciar cada una de las problemáticas para el desarrollo del proyecto, los cuales son financiados con recursos del sistema general de regalías; adicional a esto, se establecieron las diferentes estrategias que permitieron minimizar las inconsistencias presentadas en la entidad ejecutora (AGROSAVIA, Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, entidad de ciencia, tecnología e innovación que contribuye al cambio técnico para mejorar la productividad y competitividad de la agricultura) en sus áreas administrativas y financieras.

Dicho proyecto evidenció y generó estrategias que permitieron minimizar problemáticas tales como reprocesos en los procedimientos, retrasos en el reporte de solicitudes, incumplimiento en los tiempos establecidos inicialmente en la programación presupuestal para el desarrollo de las actividades dispuestas, el inadecuado manejo de los recursos asignados generando gastos innecesarios para cubrir los reprocesos presentados y omisión en los alcances establecidos por cada actividad, generando sobre carga de labores futuras.

Planteamiento del problema

Descripción del problema

Entre las diferentes problemáticas que se pudieron apreciar se identificó reprocesos en los procedimientos tales como; abastecimiento de bienes y servicio, ingreso control y salida de bienes, procedimiento de facturación, procedimiento financiero proyectos de regalías ejecutor y contratación de personal. Al momento de no realizar las actividades como compra de bienes y servicios a tiempo, solicitud de cotización fuera de los tiempos límites establecidos, falta de seguimiento y solicitud del Rp (Registro presupuestal) para pago directo al proveedor a tiempo, al no realizarse el requerimiento de pago directo a tercero al Ministerio De Hacienda y Crédito Público, el proveedor factura y se debe regresar la factura dado que si tiene fecha anterior al Rp genera un hecho cumplido que no es válido para el manejo de recursos de regalías, retrasos en la entrega de las diferentes solicitudes de compras generadas por los investigadores o personal que requiera alguna adquisición, adicional a esto las diferentes inconsistencias presentadas en el sistema de Gesproy (aplicativo o plataforma tecnológica dispuesta para el reporte y seguimiento de información de los proyectos ejecutados con recursos del sistema general de regalías).

Dicho error se debió a que al momento de programar el proyecto se hizo de una forma muy amplia y generó que el aplicativo se pusiera lento al procesar toda la información que se ingresaba, por otro lado, el incumplimiento en los tiempos establecidos inicialmente en la programación presupuestal para el desarrollo de las actividades dispuestas, esto se debió a que la entidad ejecutora no fue eficiente al momento inicial de programar el proyecto por lo tanto estableció actividades, tiempos y recursos que no se cumplieron, el inadecuado manejo de los recursos asignados generó gastos innecesarios para cubrir los reprocesos presentados, lo cual

generó que Agrosavia incurriera en errores al elaborar los soportes legales, tanto así que hizo que algunos gastos fueran asumidos no por recursos de regalías si no por la entidad ejecutora y omisión en los alcances establecidos por cada actividad generando sobre carga de labores futuras.

Cada uno de estos inconvenientes generaron impactos negativos en el desarrollo de las actividades planteadas, pues no permitieron la correcta implementación de los procesos establecidos en la programación inicial del proyecto.

Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias para mejorar la eficacia administrativa y financiera en la ejecución de proyectos agrícolas presentados por el centro de investigación La Suiza- Agrosavia Santander al sistema general de regalías?

Sistematización del problema

¿Cuál es el diagnostico administrativo del proyecto agrícola presentado por el centro de investigación La Suiza- Agrosavia Santander al sistema general de regalías?

¿Cuál es el diagnostico financiero del proyecto agrícola presentado por el centro de investigación La Suiza- Agrosavia Santander al sistema general de regalías?

¿Cuál es el plan de mejoramiento del proyecto agrícola presentado por el centro de investigación La Suiza- Agrosavia Santander al sistema general de regalías?

Justificación

En el siguiente proyecto el cual tuvo como principal propósito mostrar cada una de las etapas o procedimientos internos que realizaron en la organización AGROSAVIA y en sus áreas administrativas y financieras, haciendo referencia a la gestión con las entidades que proporcionaron los recursos públicos a través del sistema general de regalías.

De acuerdo con las líneas de investigación implementadas por la universidad nacional abierta y a distancia en su escuela de ciencias administrativas, de ciencias, contables económicas y de negocios (ECACEN) este proyecto implementará la línea de investigación dinámica organizacional con la cual se buscó reorganizar las estrategias administrativas y financieras, otorgando una solución a inconsistencias presentes en los departamentos y a los procedimientos concretos que presentaron errores, o en su defecto, posibles mejoras en el desarrollo; esto con el fin de generar una mejor planificación en cada una de las actividades, generando mayor eficiencia en el manejo de los recursos y mejores resultados en los proyectos que se encuentran en su etapa inicial o en etapa de formulación, este proyecto encaja en el plan estratégico departamental de ciencias, tecnología e innovación al tratarse de un plan de mejora para una entidad que fomenta la investigación y la innovación en el agro Colombiano a través de un portafolio integral de instrumentos que contiene los recursos y la capacidad operativa, para el apoyo a los agricultores.

Para los estudiantes fue importante el desarrollo del proyecto pues permitió implementar y reforzar cada uno de los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera Administración de empresas; adicional a esto, generó la posibilidad de conocer el funcionamiento de los procesos de desarrollo de entidades públicas descentralizadas de participación mixta sin ánimo de lucro como lo es Agrosavia.

Este proyecto es importante porque generó una propuesta que le permite a la corporación la mejora de los procesos en el manejo de actividades, tiempos y recursos que afecten su buen desarrollo. A nivel social el proyecto benefició a los productores quienes hicieron parte fundamental del desarrollo y buen resultado de la ejecución del proyecto.

Objetivo

Objetivo General

Diseñar estrategias para la mejora de la eficacia administrativa y financiera en la ejecución de proyectos investigación agrícolas presentados por el centro de investigación La Suiza- Agrosavia Santander al sistema general de regalías.

Objetivos Específicos

Elaborar diagnostico administrativo de proyecto de investigación agrícola presentado por el centro de investigación La Suiza- Agrosavia Santander al sistema general de regalías.

Elaborar diagnostico financiero de proyecto de investigación agrícola presentados por el centro de investigación La Suiza- Agrosavia Santander al sistema general de regalías.

Elaborar plan de mejoramiento con base en los resultados presentados en el diagnóstico del proyecto de investigación agrícola presentado por el centro de investigación La Suiza- Agrosavia Santander al sistema general de regalías.

Marcos Referenciales

Antecedentes

El fin de la investigación fue implementar una investigación formativa mediante la utilización de estrategias como el compendio de información que permitan mejorar las habilidades comunicativas e investigativas de las estudiantes universitarias, en dicha investigación se vincularon perfiles altos, los cuales se rigen bajo la metodología de investigación en la práctica del docente. (Arista, S, Paca, & García, 2018). Dicho estudio se realizó con enfoque cuantitativo utilizando como recolección de datos prueba escrita, obteniendo como resultados de la investigación aspectos positivos en el desarrollo de habilidades de comunicación e investigación; en habilidades comunicativas las personas se desarrollaron mejor al hablar y escribir, en habilidades investigativas las más desarrolladas fueron el análisis, la síntesis y la interpretación.

El autor F. Javier Murillo (2018), en su trabajo, *Avances en Democracia y Liderazgo Distribuido en Educación*, muestra como el plan de mejora llevado por el centro de investigación Colciencias hacia los grupos de investigación de la universidad Distrito Francisco José de Caldas, basados en un modelo métrico de investigación; ha mostrado en sus resultados el aumento del número de personas investigadores calificados, generando archivos para productos de resultados de investigación y una base para la formación de observatorios de investigación que ayudan a mejorar la manera en la que se genera la investigación, creando una transferencia y difusión de conocimiento en instituciones educativas.

En el trabajo de investigación titulado, *Investigación como estrategia pedagógica: Una mirada desde la educación, escuela y transformación de la comunidad global*, los autores desarrollan una actividad cuyo objetivo fue describir la formación de comunidades y el

financiamiento social de docentes de 28 municipios fuera del Departamento de Magdalena, Colombia. El problema investigativo radicó en la falta de investigación dentro de las aulas; la metodología usada fue de intervención con una ideología cualitativa; dicho estudio permitió evidenciar y concientizar a cada uno de los educadores a la implementación de la investigación en el proceso educativo, con el fin de fortalecer la transformación pedagógica y mejorar el proceso social. (Herrera, B., Guerrero, H. , & Ramírez, R. , 2018).

Marco Conceptual

Estrategia: La dirección apropiada que debe seguir la organización por periodos de cambio, asegurando así su bienestar competitivo. (Alteco consultores, 2019)

Eficacia: Cuando una organización cumple sus objetivos bajo sus propios parámetros. (Galán, 2021)

Diagnóstico: procedimiento donde se organiza de forma sistemática y clara datos concretos, dándoles una valoración de acciones en relación a los objetivos

Regalías: beneficios económicos que las empresas privadas o públicas dan al Estado Colombiano por la explotación de recursos no renovables. (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2008)

Interdisciplinario: Campo de colaboración entre varias disciplinas para cubrir una nueva necesidad o desarrollar nuevos enfoques. (RAE, s.f)

Método: Procedimientos científicos para hallar la verdad y el camino para enseñarla (RAE, s.f)

Filosofía: Filosofía: Es la doctrina de la visión del mundo; generalización del conocimiento natural y social. (RAE, s.f)

Diagnostico financiero: Herramienta para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados. (Nava, 2009)

Diagnostico administrativo: es el estudio que tiene como propósito conocer el funcionamiento de la organización, teniendo como fin las causas y efectos de los problemas administrativas para diseñar alternativas de solución que ayuden a combatir los mismos. (Aguilar, y otros, 2015)

Marco teórico

La teoría neoclásica de la administración utiliza un enfoque administrativo durante la gran depresión económica y después de la segunda guerra mundial. La teoría propone modernizar la teoría clásica de la administración, enfocándose en la reducción de mano de obra y automatización de procesos para lograr eficiencia en una organización; como objetivo principal se dirige a planear, organizar, dirigir y controlar a las personas para que se lleve a cabo el trabajo usando la menor cantidad de recursos posibles.

Sierra, (2013), en su trabajo, El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, define la estrategia como las metas y objetivos que tiene una organización con plazos largos, los ejercicios a iniciar y la retribución de dineros solicitados para cumplir con cada una de las metas.

Según Johnson y Scholes (2001) como se citó en Sanchis y Campos (2007) (Sanchis & Campos, 2007) , estrategia es la orientación que brindan las compañías en cada una de las actividades a realizar, las cuales acceden a encontrar las formas más convenientes para su desarrollo con la utilización de recursos generando la satisfacción de las expectativas del mercado.

Se busca evidenciar las problemáticas presentadas durante el desarrollo de este con el fin de crear estrategias de mejoramiento que minimicen los riesgos para el cumplimiento de metas y objetivos logrando una situación viable y original, así como anticipar los cambios en el entorno y las acciones imprevistas a tomar. Este trabajo arrojará ventajas para la ejecución de futuros proyectos que ejecute la entidad, Agrosavia, mejorando el manejo de los recursos financieros, de tiempo y mano de obra.

Marco Legal

Las siguientes son las principales reglas de funcionamiento del sistema general de regalías, enfocado a proyectos de ciencia, tecnología e innovación.

Si bien el objetivo del trabajo no incluye el análisis jurídico de las normas, es importante conocer el contexto normativo que gira en torno a ellas y guardar apartados importantes que ayudarán al desarrollo de la comprensión del objetivo del proyecto. (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2008)

Acto Legislativo 05 del 18 de julio de 2011. Por el cual se constituye el Sistema General de Regalías, se modifican los artículos 360 y 361 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones sobre el régimen de regalías y compensaciones: El Congreso De Colombia Decreta: Artículo 1°. El artículo 360 de la Constitución Política quedará así: Artículo 360. La explotación de un recurso natural no renovable causará, a favor del Estado, una contraprestación

económica a título de regalía, sin perjuicio de cualquier otro derecho o compensación que se pacte. La ley determinará las condiciones para la explotación de los recursos naturales no renovables. Mediante otra ley, a iniciativa del Gobierno, la ley determinará la distribución, objetivos, fines, administración, ejecución, control, el uso eficiente y la destinación de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables precisando las condiciones de participación de sus beneficiarios. Este conjunto de ingresos, asignaciones, órganos, procedimientos y regulaciones constituye el Sistema General de Regalías. Artículo 2°. El artículo 361 de la Constitución Política quedará así: Artículo 361.

Los ingresos del Sistema General de Regalías se destinarán al financiamiento de proyectos para el desarrollo social, económico y ambiental de las entidades territoriales; al ahorro para su pasivo pensional; para inversiones físicas en educación, para inversiones en ciencia, tecnología e innovación; para la generación de ahorro público; para la fiscalización de la exploración y explotación de los yacimientos y conocimiento y cartografía geológica del subsuelo; y para aumentar la competitividad general de la economía buscando mejorar las condiciones sociales de la población. Los departamentos, municipios y distritos en cuyo territorio se adelanten explotaciones de recursos naturales no renovables, así como los municipios y distritos con puertos marítimos y fluviales por donde se transporten dichos recursos o productos derivados de los mismos, tendrán derecho a participar en las regalías y compensaciones, así como a ejecutar directamente estos recursos. Para efectos de cumplir con los objetivos y fines del Sistema General de Regalías, créanse los Fondos de Ciencia, Tecnología e Innovación; de Desarrollo Regional; de Compensación Regional; y de Ahorro y Estabilización. (Congreso de Colombia, 2011)

Ley 2056 del 30 de septiembre de 2020. Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías. 3. Órganos. Son órganos del Sistema General de Regalías, la Comisión Rectora, el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Minas y Energía, así como sus entidades adscritas y vinculadas que cumplan funciones en el ciclo de las regalías, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y los Órganos Colegiados de Administración y Decisión Paz, de Inversión Regional y de Ciencia, Tecnología e Innovación, los cuales ejercerán sus atribuciones y competencias conforme con lo dispuesto por la presente Ley y demás lineamientos que expida la Comisión Rectora para el funcionamiento del Sistema General de Regalías. Artículo 4°. Comisión Rectora (Congreso de Colombia, 2020).

La Comisión Rectora del Sistema General de Regalías, es el órgano encargado de definir la política general del Sistema General de Regalías, evaluar su ejecución general y dictar, mediante acuerdos, las regulaciones y lineamientos de carácter administrativo orientadas a asegurar el adecuado funcionamiento del Sistema. La Comisión Rectora está integrada por: 1. El director del Departamento Nacional de Planeación, o su delegado, quien la presidirá. 2. El ministro de Hacienda y Crédito Público, o su delegado. 3. El ministro de Minas y Energía, o su delegado. 4. Dos (2) Gobernadores, o sus delegados. Uno de ellos corresponderá a uno de los departamentos certificados como mayoritariamente productor, elegido por la Asamblea de Gobernadores. (Congreso de Colombia, 2020).

Metodología

Tipo de investigación

El proyecto de grado bajo la modalidad aplicada llamado estrategia de mejora de la eficacia administrativa y financiera en la ejecución de proyectos agrícolas, implementó la teoría neoclásica de la administración la cual busca que las organizaciones a través del correcto uso de los recursos cumplan con los objetivos y metas planteados en su formulación y desarrollo.

Enfoque investigativo

Para el enfoque investigativo se usó la investigación deductiva, teniendo en cuenta que se buscó generar un estudio del macroentorno al microentorno del proyecto agrícola ejecutado por Agrosavia bajo el recurso del sistema general de regalías.

Información primaria

Bajo previo aviso del PHD encargado del proyecto en ejecución, se tomó la información del aplicativo Gesproy - plataforma tecnológica creada por el departamento general de planeación, con el propósito de que las entidades ejecutoras gestionen la información de los proyectos bajo recursos del sistema general de regalías en tiempo real, consolidando los resultados de los fondos entregados a nivel nacional.

La información se tomó con base a entrevistas realizadas a los 3 cargos que tienen relación con el desarrollo administrativo y financiero del proyecto agrícola ejecutado por la entidad – Agrosavia, estas, permitieron maximizar los datos de una forma más efectiva, lo cual ayudó a evidenciar los principales riesgos que se presentaron en el desarrollo del proyecto, como los tiempos, recursos y cargue de actividades. Dichas problemáticas fueron analizadas, con el fin de generar un plan de acción que mejore el proceso de las actividades, impulsando las que más requieren seguimiento y las que menos lo demandan.

Información secundaria

Manual de funciones, organigrama, reglamento interno de la entidad ejecutora, normativa del ministerio de hacienda y departamento nacional de planeación.

Muestreo

El muestreo se realizó mediante los funcionarios de la empresa Agrosavia entre cargos administrativos, financieros y de seguimiento o auxiliares. Se uso un muestreo aleatorio simple teniendo en cuenta que se eligieron de la población a personas correspondientes a los cargos tales como: coordinador administrativo y financiero, líder financiera, líder administrativa, auxiliar regalías, director del proyecto (Phd).

Tabla 1.

Participantes del proyecto

Cargo	Nombre	Descripción actividad	Aporte de información
Coordinador administrativo y financiero	Diego Mauricio Roldan	Dirigir las actividades del área administrativa, financiera y operaciones de campo	Autorización para la recopilación de información
Líder financiera	Lorena Quintero	Dirigir el área, contable, presupuestal y de tesorería	Informes presupuestales y contables
Líder administrativa	Ingrid Fierro	Dirigir el área de adquisiciones, activos, almacén y gestión documental	Relación de informes de calidad

Cargo	Nombre	Descripción actividad	Aporte de información
Auxiliar regalías	María Fernanda Sierra	Ejecuta la parte administrativa y financiera de proyectos del sistema general de regalías	Información de las plataformas como Gesproy y SPGR
Director del proyecto (PHD)	Yeirme Jaimes	Ejecuta el área de investigación y desarrollo del proyecto	Informes técnicos para visualizar el avance del proyecto

Nota: Cargos asignados, descripción de actividades.

Procesamiento de la información

El procesamiento de información se realizó mediante la matriz de objetivos que permitió integrar cada uno de los indicadores más importantes del proyecto bajo modalidad aplicado.

Resultados

Diagnostico administrativo de proyecto de aplicado agrícola presentado por el centro de investigación La Suiza- Agrosavia Santander al sistema general de regalías.

Objetivo: Aprovechar las oportunidades de mercado del cacao fino de sabor y aroma como una estrategia para el desarrollo competitivo del cacao cultura colombiana

Título del proyecto: Investigación, Desarrollo e Innovación de cacaos especiales bajo sistemas agroforestales

Departamentos de ejecución: Santander, Boyacá y Sucre

Presupuesto Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías: \$13.200 millones

Presupuesto total con contrapartida: \$15.951 millones

Entidades aliadas: Fedecacao, Eco cacao, UIS, UNAD, SENA, UPTC, UNISUCRE

Objetivo: Aprovechar las oportunidades de mercado del cacao fino de sabor y aroma como una estrategia para el desarrollo competitivo del cacao cultura colombiana

Número total de beneficiarios en los 3 departamentos: 9.300 productores

Finalidad: Aprovechar las oportunidades de mercado del cacao fino de sabor y aroma como una estrategia para el desarrollo competitivo del cacao cultura colombiana

Ballets:
Participación de cerca de 9 mil personas en jornadas de socialización de la oferta tecnológica de AGROSAVIA

855 parcelas intervenidas

550 módulos de beneficio entregados en total, en los tres departamentos, para mejorar procesos de postcosecha e implementar tecnología en las fincas

33 jardines clonales entregados con potencial productivo equivalente a \$90'000.000 al año a partir del cuarto año.

33 viveros entregados con capacidad de producción de 20 mil plántulas al año, equivalentes a \$26'000.000 que cada asociación puede recibir en venta de plántulas.

Más de 120 mil árboles sembrados en los tres departamentos, principalmente de la especie Abarco¹

Entrega de catálogo de 20 nuevos genotipos de cacao, como instrumento para la planificación de siembra según las necesidades del productor y/o requerimientos de compradores, por ejemplo: exportación, comercialización nacional, chocolatería fina nacional e internacional, mercados especializados.

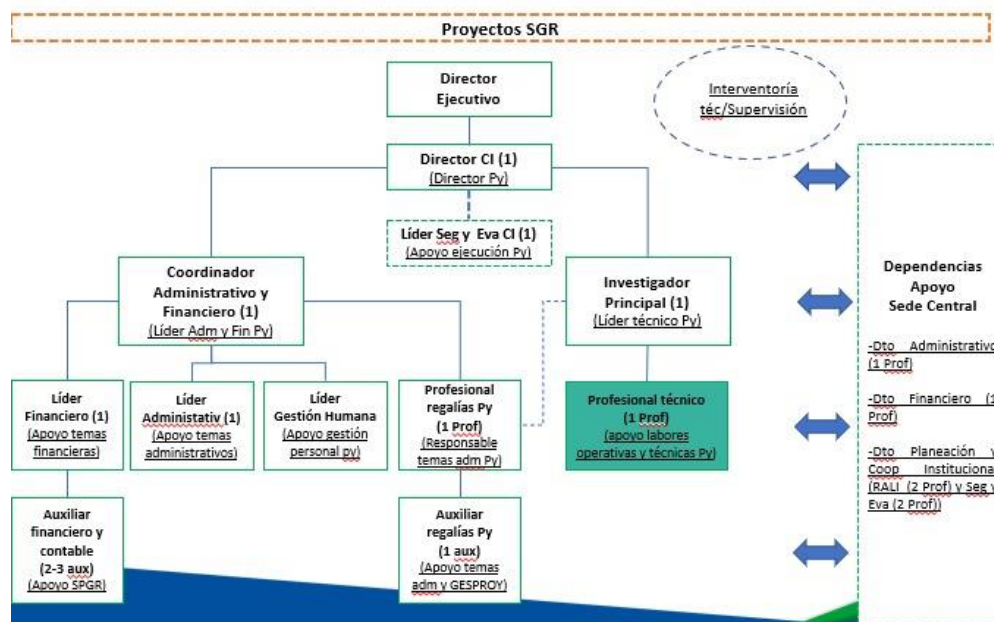
Valores agregados del proyecto: Tecnificación de cultivos, Recuperación de especies forestales nativas como Abarco y Caoba, Recuperación de suelos degradados

Productos científicos generados: Modelo productivo para cada departamento (Santander, Boyacá, sucre), 2 artículos científicos.

¹ El abarco es una especie categorizada por el Min Ambiente como “especie en peligro crítico”, que amenaza su existencia.

Figura 1.

Organigrama Proyecto Investigación, desarrollo e innovación de cacao especiales



Fuente Agrosavia

Con el fin de obtener un diagnóstico administrativo del proyecto de investigación agrícola que ayuden al perfeccionamiento del análisis, determinando la situación administrativa real de la entidad ejecutora – Agrosavia para la toma de decisiones, se hizo necesario conocer el talento humano que lo conforma. Actualmente el proyecto denominado Investigación, desarrollo e innovación de cacao especiales bajo sistemas agroforestales, programado en dieciséis actividades, teniendo como fecha de ejecución inicial el 1 de mayo de 2015 y fecha final de ejecución 31 de diciembre de 2021, cuenta con:

PhD líder el cual es el encargado de liderar la parte técnica del proyecto. En la parte técnica podemos encontrar la investigación, desarrollo e innovación del proyecto de cacao especiales bajo sistemas agroforestales, teniendo como alcance el aprovechamiento de las

oportunidades del cacao del mercado fino de sabor y aroma como una estrategia para el desarrollo competitivo de la cacaocultura colombiana.

Profesional Administrativo y Financiero encargado del manejo del cargue de información tales como órdenes de compra, contratos, gastos de viaje y avance de empleados mediante las plataformas reguladoras.

Auxiliar administrativo de apoyo, el cual realiza actividades como acompañar los proceso de eventos de cotización de para contratación de bienes y servicios del py, gestionar, consolidar y remitir a Sede Central información de soporte para el trámite de los compromisos de gasto del py y lograr así su desembolso, consolidar y remitir información de soporte de gastos a la interventoría técnica, apoyar el control de entrada y salida al almacén de los bienes adquiridos en el marco del py, y apoyar temas de conciliación de información entre plataformas internas (AX, Coupa, Planview). La entidad ejecutora asigna diferentes investigadores para el desarrollo de actividades específicas:

Tabla 2.

Función de Investigadores

Funcionarios	Actividades
Genaro Andrés	*Acompaña los proceso de eventos de cotización *Consolidar y remitir a Sede Central información de soporte para el trámite de los compromisos de gasto del py y lograr así su desembolsos *Consolidar y remitir información de soporte de gastos a la interventoría técnica *Apoyar temas de conciliación de información entre

Funcionarios	Actividades
Oscar Guillermo Quintero	<p>plataformas internas (AX, Coupa, Planview)</p> <p>* Validación de tecnologías en rehabilitación de plantaciones improductivas de cacao mediante dos tipos de injertación en arboles mayores, el desarrollo de nuevas copas, resiembras y reorganización del cultivo</p> <p>* Validación de tecnologías</p> <p>*Establecimiento de módulos de beneficio en fincas de productores para el mejoramiento de los procesos de fermentación, secado y potenciar las cualidades aromáticas del grano de cacao</p>
Nelson Díaz	<p>* Capacitación a productores y técnicos sobre rehabilitación de plantaciones, manejo agronómico, sistemas agroforestales y adecuadas prácticas de beneficio del grano de cacao mediante seminarios, cursos, talleres y demostraciones de método</p>
Jairo Rojas	<p>* Adaptación y validación de modelos agroforestales con cacaos especiales mediante el establecimiento de parcelas de investigación en sistemas agroforestales con maderas finas tropicales</p>
Gersain Regifo	<p>* Evaluación de niveles de fertilización en cacao bajo sistemas agroforestales.</p>

Funcionarios	Actividades
Yeirme Jaimes	* Evaluación de enfermedades limitantes del cultivo en genotipos de cacao especiales bajo sistemas agroforestales
Roberto	* Caracterización fisicoquímica, organoléptica y funcional del grano de cacao en materiales genéticos especiales en cada departamento

Nota: Nombre de investigadores y descripción de actividades.

Dichos investigadores fueron los encargados de cada una de las actividades de apoyo al proyecto y a cada uno de los cargos mencionados anteriormente.

Actualmente el centro de investigación (C.I la Suiza) cuenta con un excelente clima laboral el cual se ha certificado por medio de la firma consultora Great Place To Work, firma que otorga certificación cuando una empresa dentro de sus procesos internos procura construir un excelente lugar de trabajo para todo su personal. La entidad ejecutora Agrosavia obtuvo una medición bajo las cinco dimensiones que se basan en valores universales como credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo entre los colaboradores. El personal de la entidad ejecutora maneja una comunicación asertiva entre departamentos lo cual permite salvaguardar y solucionar los inconvenientes presentados en el desarrollo del proyecto.

Figura 2.*Certificado Great Place to Work*

Contratación De Personal: Contratación mediante contratos laborales, contratos de aprendizaje, contratos de prestación de servicios, empleados en misión mediante empresas de servicios temporales y acuerdos de tesis y pasantes.

El proceso establecido por la entidad ejecutora hace que el personal contratado cumpla con todas las habilidades, destrezas y conocimiento requerido ya que se presentan filtros dando como resultado el mejor candidato; como desacierto, al momento de contratar personal bajo

recurso del sistema general de regalías se debe tener en cuenta que el pago lo hace directamente el ministerio de hacienda y crédito público, para que se realice el pago se debe tener como soporte el RP, documento presupuestal que soporta el pago, el Rp debe quedar antes de la fecha de ingreso del personal, por falta de revisión del personal en algunas ocasiones el RP no se hace a tiempo lo cual genera hechos cumplidos, reprocesos y retrasos, ya que se debe aplazar la contratación y hacer el Rp a tiempo, antes del ingreso del personal.

Evaluación De Proveedores: proceso de evaluación de los proveedores de bienes o servicios de la Corporación, se acierta al momento que el proveedor cumple con todos los criterios establecidos y necesidades requeridas, como desacierto es que el personal encargado de evaluar no tiene en cuenta el incremento de precios por parte de algunos proveedores puesto que es pago bajo recurso general de regalías genera un retraso adicional, eso ha hecho que se le continúe comprando al mismo proveedor pero con mayores valores generando un gasto adicional al establecido inicialmente en el presupuesto del proyecto.

Abastecimiento de bienes y servicios: Aplica para todas las solicitudes de adquisición de bienes y servicios externos e internos en todas las sedes de trabajo de la entidad; variedad de cotizaciones que evidenciando los precios del mercado y apuntando a la mejor adquisición, como desacierto se identificó que por falta de seguimiento después de realizada la orden de compra no se realizaba a tiempo el Rp, haciendo que se le deba solicitar al proveedor nota crédito de su factura y volver a cargar la orden, esto hace que se generen reprocesos.

Procedimiento financiero proyectos de regalías ejecutor: dependencias de la Corporación que se encuentren vinculadas con la ejecución financiera de Proyectos en los cuales AGROSAVIA fue asignada como ejecutor de recursos del Sistema General de Regalías, como desacierto se identificó que la entidad no había manejado proyectos bajo recurso de SGR, esto

hizo que el personal no se apersonara del buen manejo de los proyectos, como acierto se generó la idea de crear e implementar manuales, procesos y procedimientos que brinden al personal el conocimiento adecuado para el manejo de futuros proyectos de regalías. (AGROSAVIA, 2021)

De acuerdo con el diagnóstico administrativo se logró identificar que la entidad ejecutora no cuenta con una metodología que garantice la realización del desarrollo correcto de las actividades para aumentar la eficacia y eficiencia de sus operaciones, en específico de los proyectos financiados bajo sistema general de regalías.

Adicional a esto se evidenció retrasos en el reporte de solicitudes de las áreas encargadas de suministrar la información, generando retrasos en las actividades e incumplimiento en los tiempos establecidos planteados en la programación inicial, por otra parte las condiciones climáticas han generado que el proyecto se haya desarrollado solo en determinados periodos del año, por factores como lo son el fenómeno del niño y el fenómeno de la niña, los cuales no permitieron el adecuado y normal ejercicio de las actividades agrícolas que se requirieron en las áreas que se establecieron como predios óptimos junto a sus productores y el buen mantenimiento de los cultivos.

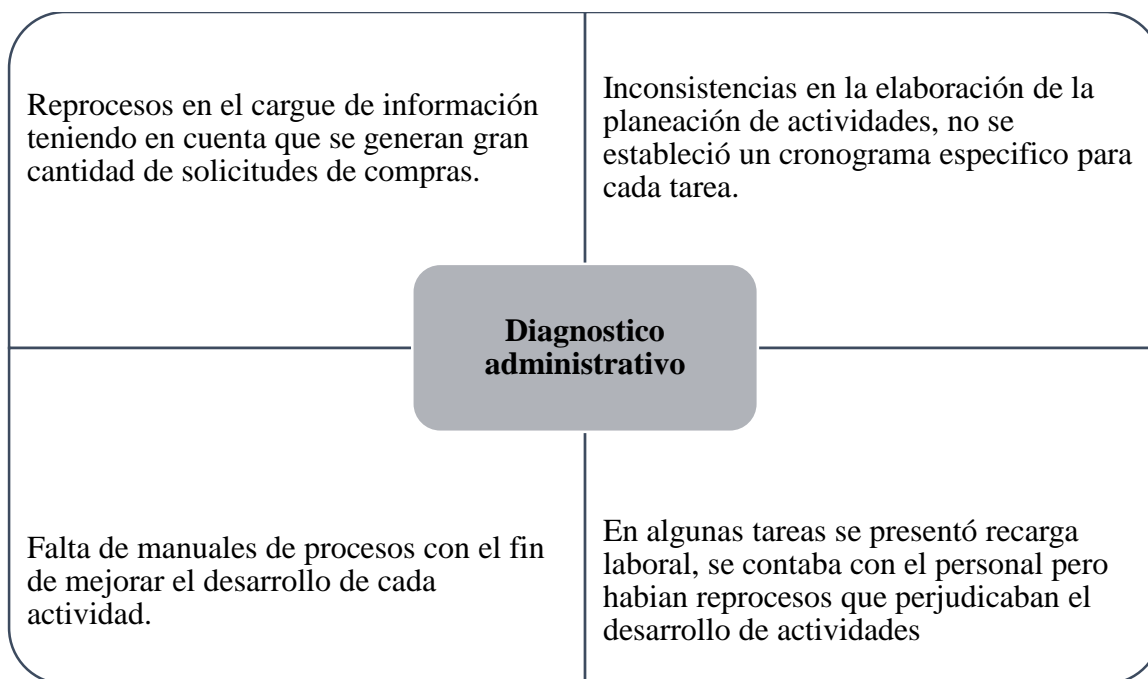
Las inconsistencias identificadas fueron; mal formulación en los tiempos a desarrollar cada una de las actividades planteadas ya que no se establecieron márgenes de error para las eventualidades. Se programó el proyecto con una información muy amplia lo cual hizo que la plataforma se bloqueara e hiciera que el proceso de cargue de cada uno de los contratos demorara entre cuarenta (40) minutos y una hora, adicional a esto inconsistencias en la elaboración de la planeación al no establecer cronogramas y falta de manuales de procesos para cada tarea, lo que ocasionó desorden en la elaboración de cada actividad.

La entidad ejecutora tiene establecido en sus procesos la creación de órdenes para cada compra, lo anterior hizo que el proyecto tuviera más de cuatro mil contratos que se debieron cargar en Gesproy generado un retraso masivo ya que por lo mencionado anteriormente Gesproy generara demoras en el cargue.

Por último, se encontró que hay omisión en los alcances establecidos por cada actividad lo cual generó sobre carga de labores futuras que afectan el tiempo de entrega de los avances del proyecto, a continuación, se puede observar los hallazgos administrativos más relevantes del proyecto.

Figura 3.

Hallazgos diagnostico administrativo



En esta gráfica se quiso evidenciar los hallazgos más representativos del diagnóstico administrativo, los cuales afectaron el desarrollo correcto de las actividades formuladas en cada departamento.

Diagnostico financiero del proyecto de investigación agrícola presentado por el centro de investigación La Suiza- Agrosavia Santander al sistema general de regalías.

El proyecto denominado Investigación, desarrollo e innovación de cacao especiales bajo sistemas agroforestales, cuyo diagnóstico de realización con base en las siguientes áreas:

Coordinación administrativa y financiera: Fue ejercida en el proyecto por un líder financiero cuyas funciones fueron planificar, controlar y apoyar la realización de las tareas en el centro de investigación mediante los procedimientos y políticas generados por la corporación con el fin de mejorar el funcionamiento y la administración de los recursos, el líder se apoyó en el buen funcionamiento de su equipo de trabajo que lo componen las áreas de contabilidad, Tesorería y presupuesto. El líder administrativo lideró controló y realizó seguimiento a cada una de las actividades del centro de investigación, actividades como contrataciones de bienes y servicios encargada de personal de adquisiciones, prestación de servicios de aseo y gastos de viaje; esto con el fin de mantener la eficacia y eficiencia de los recursos

Investigador principal/director de proyecto: Dirigió el proyecto mediante la optimización de recursos y la realización de actividades con el plan establecido teniendo como fin la creación de alertas y acciones que permitieron el éxito del proyecto en la parte técnica, investigación y desarrollo con el apoyo de los investigadores encargados de cada una de las actividades y metas del proyecto en ejecución. La asignación de recurso fue por valor total de \$15.951.400.000, de los cuales se dividen en \$13.800.000.000 en efectivo y \$2.151.400.000 en contrapartida en especie. Todos estos recursos se encuentran separados por bienalidades como se identifica en la tabla adjunta.

Tabla 3.*Recursos Asignados por Bienalidades*

Departamento	Fondo que destina los recursos	Bienalidad	Recurso asignado
Santander	*Fondo De Ciencia, Tecnología E Innovación	2013	4.642.000.000,00
	Fondo De Ciencia, Tecnología E Innovación	2015	2.358.000.000,00
Total, Santander			7.000.000.000,00
Boyaca	Fondo De Ciencia, Tecnología E Innovación	2013	777.000.000,00
	Fondo De Ciencia, Tecnología E Innovación	2015	2.023.000.000,00
Total, Boyaca:			2.800.000.000,00
Sucre	Fondo De Ciencia, Tecnología E Innovación	2013	1.123.200.000,00
	Fondo De Ciencia, Tecnología E Innovación	2015	2.876.800.000,00
Total, sucre:			4.000.000.000,00
Subtotal Fuentes de Financiación SGR:			13.800.000.000,00

Nota: Recursos asignados por departamento fondo de destino asignado por bienalidad

El sistema general de regalías asigno el recurso en dos bienalidades para una correcta ejecución de las actividades que representa el recurso asignado y ejecutado en el transcurso del proyecto, evidenciando el aporte en efectivo por cada uno de los departamentos; Santander \$7.000.000.000,00, Boyacá 2.800.000.000 y Sucre 4.000.000.000

El diagnostico financiero evidencia que el proyecto se encuentra ejecutado en 57% en su totalidad de avance financiero, con relación al total de la asignación del recurso tanto en sistema general de regalías como la contrapartida en especie por parte de los tres departamentos financiadores del proyecto.

El análisis financiero es un método necesario para revisar, evaluar y determinar si el plan de la entidad ejecutora afecta positiva o negativamente el resultado de sus indicadores financieros, de igual forma, en el transcurso de su ejecución, el plan de las actividades que contempla el proyecto de investigación, desarrollado por la entidad Agrosavia bajo recursos de sistemas general de regalías, se usan para distinguir y comparar el nivel de desempeño alcanzado con respecto a lo programado inicialmente, lo anterior facilita las acciones correctivas que dirigen a la organización hacia los objetivos anhelados.

Desde una visión interna se plantea como hipótesis que, con la implementación de una metodología de análisis de ejecución financiero y presupuestal, se pueda evaluar la información que sirva de base para la toma de decisiones dirigido al mejoramiento de la eficacia y eficiencia del manejo de los recursos para proyectos de investigación. El desarrollo técnico se ha visto afectado por factores climáticos y de pandemia lo cual ha generado una baja ejecución contable y demoras considerables, pues los recursos ya aprobados y asignados en vigencias anteriores, afectan el buen desarrollo de las actividades planeadas, ya que la ejecución real es inferior a la

programación inicial, lo anterior aumenta la posibilidad de desaprobación de recursos a proyectos futuros postulados por la entidad ejecutora Agrosavia.

Adicional a esta problemática, se puede indicar que durante el desarrollo del proyecto se presentó falta de planeación en los gastos de cada departamento generando costos que no estaban incluidos en el inicio del proyecto y los cuales fueron asumidos por la entidad ejecutora, con el fin de evitar que se presentaran sanciones; por último, no se presentó una elección de proveedores de forma correcta, puesto que no se elegían los mejores costos si no los mismos proveedores del inicio del proyecto.

A continuación, se puede observar el detalle de los recursos asignados por departamentos, el valor asignado de las fuentes de financiación, sus contrapartidas y el detalle asignado por rubros de cada uno de los departamentos desde el año 2015 a la actualidad.

Tabla 4.

Estado de Ejecución financiera Departamento de Boyacá año 2021 Actualidad

Rubro	Total, Aprobado	Ejecución	%
Talento humano	840,755,496	705,161,211	84
Equipos y Software	27,728,447	23,586,519	85
Capacitación y participación en eventos	98,859,381	86,914,049	88
Servicios tecnológicos y pruebas	131,119,550	60,229,550	46
Materiales, Insumos y documentación	839,784,899	430,552,794	51
Gastos de viaje	281,410,746	156,618,283	56
Administrativos	254,895,996	132,806,107	52
Interventoría (Supervisión)	17,000,000	8,622,700	51
Otros	308,445,485	256,155,088	83

Rubro	Total, Aprobado	Ejecución	%
TOTAL	2,800,000,000	1,860,646,301	66

Nota: Se evidencia el recurso aprobado por el departamento de Boyacá y el valor ejecutado al año 2021

Tabla 5.

Estado de Ejecución financiera Departamento de Santander año 2015 Actualidad

Rubro	Total, Aprobado	Ejecución	%
Talento humano	2,103,292,091	1,624,220,190	77
Equipos y Software	40,332,177	40,332,177	100
Capacitación y participación en eventos	384,024,804	262,698,829	68
Servicios tecnológicos y pruebas	224,610,272	123,998,515	55
Materiales, Insumos y documentación	2,334,812,354	1,196,872,030	51
Gastos de viaje	541,395,996	287,499,960	53
Administrativos	693,300,000	487,600,209	70
Interventoría (Supervisión)	17,000,000	14,191,788	83
Otros	594,132,305	382,576,463	64
Protección al conocimiento y divulgación	67,100,000	240,000.00	0
TOTAL	7,000,000,000	4,420,230,162	63

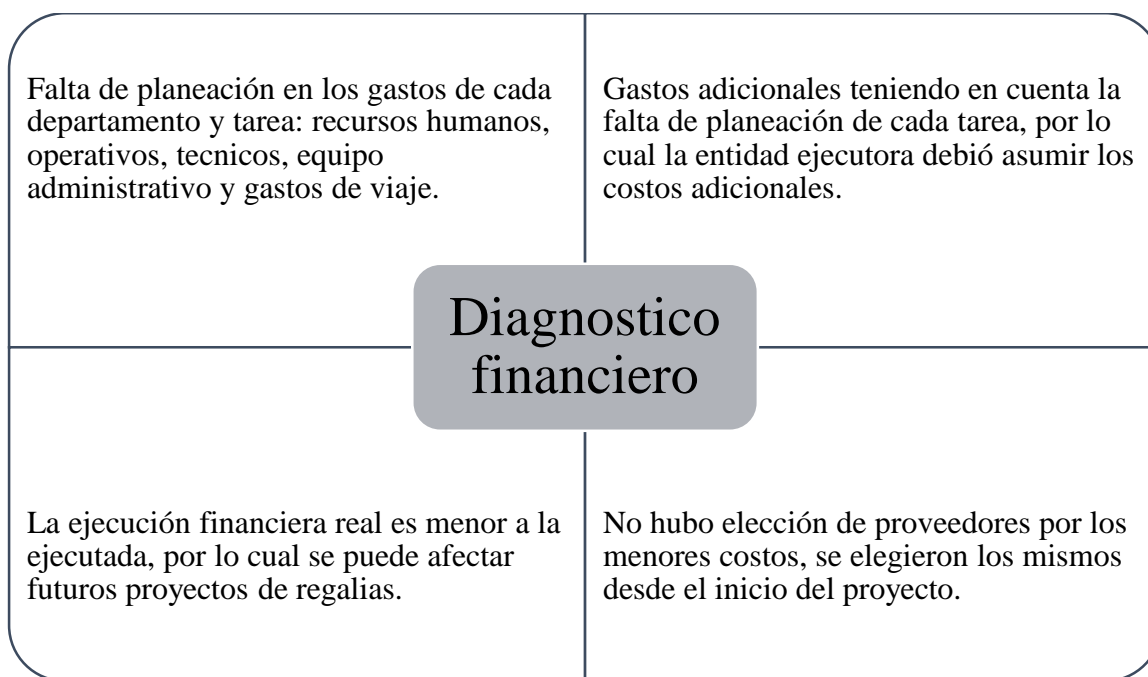
Nota: Rubros asignados para el Santander aprobación y ejecución.

Tabla 6.*Estado de Ejecución financiera Departamento de Sucre año 2015 2020*

Rubro	Total, Aprobado	Ejecución	%
Talento humano	925,056,289	793,822,208	86
Equipos y Software	14,827,200	14,825,682	100
Capacitación y participación en eventos	140,000,000	100,150,540	72
Servicios tecnológicos y pruebas	572,285,153	489,180,114	85
Materiales, Insumos y documentación	875,252,181	432,776,815	49
Gastos de viaje	486,160,015	332,325,901	68
Administrativos	364,124,533	313,097,544	86
Interventoría (Supervisión)	17,000,000	8,260,624	49
Otros	605,294,629	538,603,360	89
TOTAL	4,000,000,000	3,023,042,788	76

Nota: Rubro asignado para el departamento de sucre total aprobado y total ejecutado.

A continuación, se puede observar los hallazgos financieros más relevantes del proyecto

Figura 4.*Hallazgos diagnostico financiero*

En esta gráfica se quiso evidenciar los hallazgos más representativos del diagnóstico financiero, los cuales afectaron el desarrollo correcto de las actividades formuladas en cada departamento.

Durante el desarrollo del proyecto se evidenciaron diferentes anomalías administrativas y financieras que afectaban el libre desarrollo de cada una de las actividades a realizar durante el proyecto, por ello se plantearon estrategias que permitieran mejorar los procesos a implementar en proyectos actuales y futuros, minimizando riesgos negativos que se pudieran presentar.

Problemas como demoras en los tiempos establecidos, cargues de información, recargas laborales, desarrollos de cronogramas, gastos adicionales, posibles sanciones, entre otros.

Luego de haber revisado cada una de las problemáticas presentadas en la parte administrativa y financiera como en la ejecución técnica de los proyectos, se logra una transferencia de conocimiento y visualización de los constantes inconvenientes, retrasos

operativos y administrativos, malas prácticas, gastos innecesarios hacia la entidad ejecutora al tener que asumir las inconsistencias presentadas y reprocesos en los procedimientos.

Plan de mejoramiento

Durante el desarrollo del proyecto se evidenciaron diferentes problemáticas que afectaban la ejecución, por esto se hizo necesario generar estrategias que mejoraran el desarrollo de las actividades a realizar de acuerdo a los resultados del diagnóstico administrativo como financiero encontrados, para lo cual se tendrá en cuenta el problema, estrategia, actividades y responsable, el tiempo no se tiene en cuenta debido a que este depende de los directivos de la empresa en el momento de la implementación

Plan de mejoramiento área administrativa:

Problema 1: Reprocesos en el cargue de información teniendo en cuenta que se generan gran cantidad de solicitudes de compras.

Estrategia 1: Establecer que la grabación y tramite de la información de cada departamento se debía manejar por tiempos y que máximo se podían cargar tres actividades en cada cargue teniendo en cuenta que de esta forma se hace un seguimiento más acertado.

Actividades para desarrollar: Se estableció generación de un informe mediante el cual el sistema corporativo genera diariamente el detallado de las ordenes de compra cargadas al proyecto de regalías.

Responsable: Área administrativa(adquisiciones)

Problema 2: No se estableció un cronograma eficaz, y con planes de acción al presentarse inconvenientes en la ejecución de las actividades (fenómeno del niño y de la niña, Pandemia Covid 19, Cuarentenas, etc.)

Estrategia 2: Reprogramar las actividades del proyecto ante el departamento nacional de planeación, Colciencias y OCAD.

Actividades para desarrollar: Solicitud de ampliación en tiempo para la correcta ejecución de las actividades debido a que el documento emitido por el departamento nacional de planeación – orientaciones transitorias para la gestión de proyectos de inversión permitió la ampliación del tiempo condicionando la posibilidad siempre y cuando se respetara el presupuesto asignado inicialmente.

Responsable: PHD del proyecto

Problema 3: No se crearon manuales de procedimientos para el desarrollo de cada tarea, lo cual aumentaba la cantidad de reprocesos

Estrategia 3: Se estableció que se deben crear procedimientos para la correcta ejecución de proyectos financiados bajo el sistema general de regalías.

Actividades para desarrollar: Conformar un equipo de trabajo con el personal que tiene vasto conocimiento en el manejo de proyectos de regalías encargado de recopilar información de esta manera se establecerán los procedimientos.

Responsable: Dirección administrativa y financiera.

Problema 4: Carga laboral que afecto el buen desarrollo de las actividades e hizo que fallará la comunicación en las áreas involucradas.

Estrategia 4: Establecer un manual de funciones para el personal del área de regalías.

Actividades a desarrollar: Se realizo una distribución temporal de las funciones, como apoyo al área la cual se estaba viendo afectada.

Responsable: Dirección administrativa y financiera.

Para la realización de cada estrategia se involucró el departamento administrativo y con cada plan de acción se logró que la información fuera veraz, concreta y sin errores, en tiempo real; todo lo anterior en el desarrollo técnico, administrativo y financiero, implementó las herramientas de la organización como lo son: Coupa (con esta herramienta se genera la adquisición de productos y/o servicios y acuerdos con productores), sistema financiero Dynamics AX (software de la entidad en el que se ingresa toda la información, administrativa, contable, presupuestal, tesorería y gestión humana), SGR (herramienta establecida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público que realiza los compromisos presupuestales, generando una sincronía con la plataforma Gesproy.

Establecer un plan de trabajo exigente y dinámico entre los líderes de cada actividad, permitió que las labores prioritarias se realizaran con previa programación a desarrollar a corto plazo, promoviendo que las compras se realicen en los tiempos establecidos y así no generando carga laboral y reprocesos en la parte administrativa.

Realizar ampliación en tiempo al proyecto, permitió mejorar las demoras en el desarrollo planteado inicialmente, solucionando los retrasos a inconvenientes no planeados por cambios climáticos y problemas sociales.

Estandarizar procesos administrativos y financieros para proyectos de regalías, permitirá que como entidad ejecutora desarrolle las actividades como cualquier otro proyecto que ejecute.

Realizar listas de check list a cada uno de los procesos, permitirá llevar un mejor control de cada actividad realizada, minimizando errores futuros.

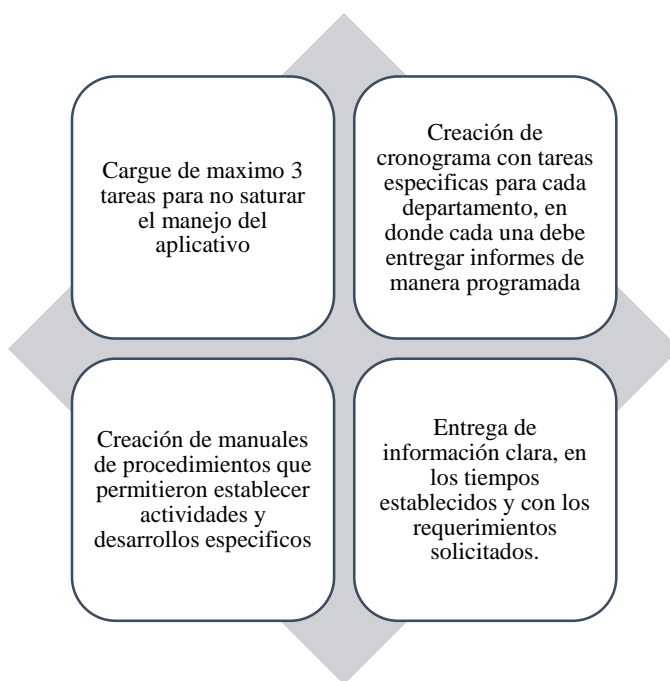
Para proyectos financiados bajo recursos del sistema general de regalías establecer una alineación en los departamentos administrativos (adquisiciones) y área financiera (contabilidad,

presupuesto y tesorería), lo cual permita que Agrosavia pueda dar respuesta a las diferentes necesidades de los actores para la ejecución acertada del proyecto.

Una adecuada programación inicial tanto en las actividades técnicas como en la parte administrativa y financiera, ser conscientes que los problemas agrícolas se pueden ver afectados por inconvenientes que no se pueden controlar, haciendo que se presenten retrasos y desproporción económica, como lo es la inflación.

Figura 5.

Plan de mejora y su interpretación



Plan de mejoramiento área financiera:

Problema 1: Falta de planeación en los gastos de cada departamento y tareas, generaron gastos adicionales para la entidad ejecutora

Estrategia 1: Generar una adecuada programación inicial tanto en las actividades financieras, se evitan sobre costos para la entidad ejecutora y se cumplirán los presupuestos inicialmente planteados

Actividades a desarrollar: El departamento financiero del proyecto se encargará de generar presupuestos que se puedan alcanzar, y que no afecten las finanzas de la entidad ejecutora.

Responsable: Departamento Financiero

Problema 2: El presupuesto programado es inferior al recurso gastado al momento del cierre del proyecto.

Estrategia: Reprogramar las actividades del proyecto ante el departamento nacional de planeación, Colciencias y OCAD.

Actividades a desarrollar: Solicitud y reprogramación para ampliación en tiempo con el fin de ejecutar el recurso pendiente.

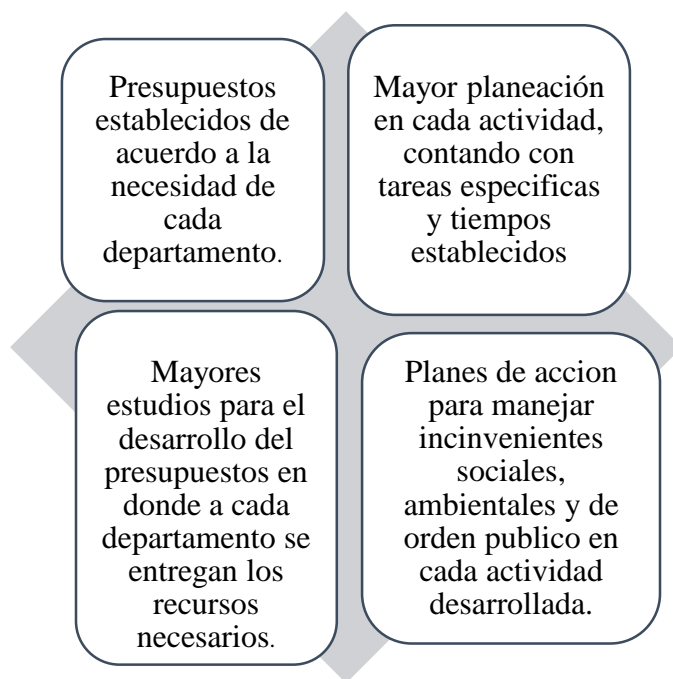
Responsable: PHD y Profesional administrativo.

Problema 4: No hubo elección de proveedores por los menores costos, se eligieron los mismos desde el inicio del proyecto.

Estrategia: Realizar concursos para poder verificar cuales son los mejores proveedores de acuerdo a su calidad y costo.

Actividades a desarrollar: Concursos de licitaciones que permitan minimizar los riesgos de sobre gastos en las órdenes de compra.

Responsable: Departamento financiero.

Figura 6.*Plan de mejora financiero*

Conclusiones

Los proyectos de regalías están sujetos a vigilancia y control por parte del departamento nacional de planeación, es por ello por lo que es de vital importancia el registro oportuno de la información en las plataformas con el fin de evitar reprocesos y sanciones económicas que puedan minimizar los ingresos de la entidad ejecutora y adicional restringir o presentar negación a futuros proyectos presentados por la entidad.

En el diagnostico administrativo se puede concluir que para la realización de cada una de las tareas establecidas se debe tener una planeación que permita llevar a cabo de forma ordenada cada uno de los objetivos establecidos, tanto económicos, de tiempos y financieros, teniendo en cuenta que si falla alguno de ellos, es probable que no se cumplan con los requerimientos establecidos al inicio y esto podría acarrear con multas y gastos adicionales por parte de la entidad ejecutora.

El diagnostico financiero ha evidenciado pautas y situaciones que se pueden presentar en la ejecución de proyectos de investigación del sector agropecuario, que llevan al incumplimiento de tiempo en la ejecución como lo son los factores climáticos que repercuten en el buen desarrollo presupuestal.

Al observar los resultados del diagnóstico administrativo y financiero, se evidencia que no existe un proceso para el desarrollo de las funciones que se realizan, por ende no se desarrollan de una forma correcta. Al realizar el plan de mejora, se evita el reproceso, puesto se priorizan las actividades a realizar y los tiempos asignados para entrega de las mismas, conllevando a optimizar los recursos evitando el sobre costo. Por otra parte, las condiciones laborales mejoran permitiendo así rentabilidad y garantizando la participación en el mercado para la ejecución de futuros proyectos.

Se puede evidenciar que cuando la entidad ejecutora plantea objetivos por cada una de las actividades, es más fácil llevar el control total de la operación, teniendo en cuenta que se podrán especificar los puntos críticos del desarrollo de cada tarea con el fin de generar alertas tempranas para su ajuste inmediato, evitando así posibles errores que no permitan el éxito del proyecto.

Debido a estos hallazgos es que se crearon actividades especiales a desarrollar en proyectos actuales y futuros son:

Creación de manuales de funciones, los cuales permitirán el desarrollo correcto de cada actividad y cargo en la entidad ejecutora.

Mejora en el cargue de información en las plataformas, pues se cargará la información principal y no se colapsará el sistema.

Mejora en los procesos de cotizaciones y compras teniendo en cuenta que se realizaran los requerimientos por la totalidad de los productos o servicios.

Agilización de la entrega de información de cada área, teniendo en cuenta que para el inicio del proyecto se establecerán las funciones principales de cada departamento.

Creación de planes alternos teniendo en cuenta que la entidad ejecutora desarrollará proyectos de investigación agrícola; por lo cual se debe tener en cuenta los márgenes adicionales en el tiempo por eventualidades ambientales, climáticas y sociales que se puedan presentar.

Se generarán planes de acción con el fin de mejorar la inversión económica de cada actividad, evitando sobranes que afecten el desarrollo del proyecto y malas calificaciones por parte del Ministerio de Hacienda y crédito público y el departamento Nacional de planeación.

Referencias Bibliográficas

- Agencia Nacional de Hidrocarburos. (2008). *Las regalías en el sector de los hidrocarburos*. (A. - A. Hidrocarburos, Ed.) Bogotá, Colombia. Recuperado el 14 de Abril de 2021, de <https://www.anh.gov.co/Operaciones-Regal%C3%ADas-y-Participaciones/Regal%C3%ADas/Documents/regal%C3%ADasSector.pdf>
- Agrosavia. (2021). *Contratación* Recuperado el 17 de 09 de 2021, de <https://www.agrosavia.co/contrataci%C3%B3n>
- Aguilar, A., Calzado, E., Cabral, A., Alvarado, L., Alvarado, T., & de la Cruz, I. (2015). Diagnostico estrategico aplicando la metodologia "UALAE" Caso Instituto para la promoción del desarrollo rural. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 36, 1357-1635. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14132408021>
- Alteco consultores. (21 de 03 de 2019). *Planes de Mejora*. Recuperado el 14 de 04 de 2021, de: <https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>
- Arista, S, Paca, N., & García, N. (2018). Investigación formativa en el desarrollo de habilidades comunicativas e investigativas. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 125-136. doi:<https://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.336>
- Congreso de Colombia. (18 de Julio de 2011). *Acto Legislativo 5 de 2011*. Bogotá: Diario Oficial No. 48.134. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43391>
- Congreso de Colombia. (30 de 09 de 2020). Ley 2056 de 2020. Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías. Bogotá, Colombia: Diario Oficial No. 51.453.

- Galán, J. S. (2021). *Eficacia*. Recuperado el 14 de 04 de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>
- Herrera, B., Guerrero, H. , & Ramírez, R. . (2018). *Investigación como estrategia pedagógica: Una mirada desde la educación, escuela y transformación de la comunidad global*. Barranquilla: Corporación Universidad de la Costa. Recuperado el 28 de 05 de 2021, de <http://hdl.handle.net/11323/1968>
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. 10. Madrid: Prentice-Hall.,citado en Sanchis, J., & Campos, V. (2007). La dirección estratégica en la economía social: utilización herramientas de analisis estrategico en las cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 237-258. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405910>
- Murillo, F. (2018). *Avances en Democracia y Liderazgo Distribuido en Educación. Actas del II Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación*. Madrid: Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación – RILME. doi: <http://hdl.handle.net/10486/683413>
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Recuperado el 20 sept. 2021 de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&nrm=iso
- Sanchis, J., & Campos, V. (2007). La dirección estratégica en la economía social: utilización herramientas de analisis estrategico en las cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 237-258. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405910>

Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.

Pensamiento y Gestión (35), 152-181. Recuperado el 28 de 05 de 2021, de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>