

Análisis de la Implementación de la Nueva Plataforma MGA-WEB y el Aplicativo SUIFP-TERRITORIO, como Herramientas para la Gestión Sostenible de Proyectos y el Control de la Inversión en Organizaciones Públicas: Casos Aplicados en las Alcaldías de los Municipios de Cácuta, Chinácota y Silos, Departamento Norte De Santander (2016-2019).

Mario Yesid Anteliz Flórez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Notas del Autor

Mario Yesid Anteliz Flórez, Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Esta Investigación ha Sido Financiada por el Propio Autor

La Correspondencia Relacionada con esta investigación debe ser Dirigida a Mario Yesid Anteliz

Flórez

Especialización en Gestión de Proyectos, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Calle 5

#3-05, El Carmen, Pamplona, Norte de Santander

Contacto: marioanteliz88@gmail.com

**ÍNDICE**

<b>1. RESUMEN</b> .....	3
<b>2. ABSTRACT</b> .....	4
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	5
3.1. General .....	5
3.2. Específicos .....	5
<b>4. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>5. CAPÍTULO 1. IDENTIFICACIÓN DE DIFICULTADES QUE SE HAN PRESENTADO EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES PARA LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA PLATAFORMA MGA-WEB Y EL APLICATIVO SUIFP-TERRITORIO</b> .....	8
<b>6. CAPÍTULO 2. ESTABLECIMIENTO DE LOS BENEFICIOS QUE TRAE PARA LAS ENTIDADES TERRITORIALES Y LA COMUNIDAD EN GENERAL LA CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLATAFORMA MGA-WEB Y EL APLICATIVO SUIFP-TERRITORIO</b> .....	15
<b>7. CAPÍTULO 3. APOORTE DOCUMENTAL CON BASE EN EL ANÁLISIS REALIZADO A LAS ENTIDADES TERRITORIALES ESTUDIADAS, GENERADO CON EL FIN DE ORIENTAR A ESTAS INSTITUCIONES EN LA CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DEL BANCO DE PROYECTOS Y SUS HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS, LA PLATAFORMA MGA-WEB Y EL APLICATIVO SUIFP-TERRITORIO</b> .....	23
<b>8. CONCLUSIONES</b> .....	30
<b>9. OPINIÓN PERSONAL</b> .....	31
<b>10. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	32

## RESUMEN

El presente documento aborda la realización de un análisis de la implementación de la nueva plataforma MGA-WEB y el aplicativo SUIFP-TERRITORIO en entidades territoriales de nivel municipal, como herramientas fundamentales de los bancos de proyectos, para la planeación, ejecución y seguimiento de proyectos de inversión que manejan recursos públicos, este proceso involucra a todas las comunidades de cada uno de los municipios estudiados, las cuales incluyen personas de todas las edades, grupos poblacionales y condiciones sexuales, además de la participación de entidades pertenecientes a todos los niveles gubernamentales, el desarrollo de este trabajo de basa en el análisis de experiencias mediante el cual se busca, bajo el uso del aprendizaje basado en casos e investigación acción-participación, sistematizar experiencias que se transformen en nuevo conocimiento para una disciplina en donde se aborda un tema nuevo y poco explorado, en él se identifican hallazgos en cuanto a las dificultades que se han presentado en estos territorios a la hora de aplicar esta herramientas metodológicas-tecnológicas y los beneficios que aportan una vez se han aplicado de la manera correcta, identificando principalmente que la base para una adecuada implementación de este proceso son las personas, puesto que a pesar de que todas las condiciones operativas se preparen de la mejor manera el éxito de la implementación finalmente depende del nivel de articulación que los participantes del proceso puedan generar.

*Descriptor Clave:* Aplicativo, Metodología general ajustada, MGA-WEB, Plataforma, Sistema Unificado de inversiones y Finanzas Publicas, SUIFP-TERRITORIO.

**ABSTRACT**

This paper approaches a review about the implementation of a new Adjusted General Methodology (AGM-WEB) and a Unified system of public Finance and Investment USPFI – TERRITORY platform, in local entities.

This platform is the main tool in project stock, planning, achievement and tracing; in projects that manage public funding.

This process involves the communities from each of the studied towns; it included people from all ages, from different sexual condition and from different population groups; plus, all governmental entity levels.

The development of this trial is based on experiences analysis through learning use in research cases: action-participation; and systematization of the experiences which help to improve the knowledge for a new discipline in an unexplored topic.

In this Project, I show the difficulties found at the moment of applying technology and methodology tools, also, the benefits of these tools when they were applied in a right way, in each town.

It is important to underline that the community is the right base for an adequate implementation of this process, even if all the operative conditions were applied correctly.

The success depends on the articulation level that the participant generates.

*Key Words: Application, Adjusted General Methodology, AGM-WEB, Platform, Unified system of public Finance and Investment USPFI – TERRITORY.*

## OBJETIVOS

### General

Realizar un análisis de los beneficios y dificultades en la aplicación de la plataforma MGA WEB y el aplicativo SUIFP TERRITORIO como herramientas metodológicas para la planeación, ejecución y control de la inversión en las entidades territoriales.

### Específicos

- Identificar las dificultades que se han presentado en las entidades territoriales para la correcta aplicación de la plataforma MGA WEB y el aplicativo SUIFP TERRITORIO.
- Establecer los beneficios que trae para las entidades territoriales y la comunidad en general la correcta implementación de la plataforma MGA WEB y el aplicativo SUIFP TERRITORIO.
- Generar un aporte documental con base en el análisis realizado a las entidades territoriales estudiadas, que permita orientar a estas instituciones en la correcta implementación del proceso del Banco de Proyectos y sus Herramientas metodológicas, la plataforma MGA WEB y el aplicativo SUIFP TERRITORIO.

## INTRODUCCIÓN

Durante años se ha evidenciado en las Alcaldías y Gobernaciones de todo el territorio Nacional, que aunque la implementación de los Bancos de proyectos está reglamentada como herramienta para el control de la inversión, en la mayoría de los territorios no se aplica correctamente o en casos más extremos ni siquiera existen formalmente, esta situación afecta directamente a las entidades públicas, debido a que los Bancos de proyectos Municipales y Departamentales son los programas encargados de la aplicación directa de la Metodología General Ajustada (MGA), esta problemática se traduce en una carencia de información considerable, lo cual obstaculiza el control de los recursos de origen público a nivel generalizado en el país, donde existen pocos casos exitosos en la implementación de este proceso, este trabajo se concibe con el fin de identificar los aspectos más importantes que impiden o dificultan el efectivo desarrollo del proceso, ¿Por qué el antecedente de adopción a nivel nacional es tan bajo?, ¿Por qué hay tan pocos casos exitosos a nivel Nacional?, ¿Cómo influye el proceso en la inversión de recursos públicos? Y ¿Cómo afecta el proceso a la población de una región?, evidenciando si es relevante o no, para la gestión administrativa y financiera en las entidades territoriales y regionales. Las razones fundamentales para el desarrollo de este tema, es la evidente falta de planeación que poseen las entidades del estado para realizar inversión de recursos públicos, donde no se tiene en cuenta las necesidades de la población, traduciéndose en desorden, pérdida de recursos y proyectos inconclusos; situación que se puede remediar una vez se genere o se aplique adecuadamente el proceso de la planeación y la implementación de los Bancos de Proyectos, por otra parte la constante evolución que hay en la aplicación de tecnologías de la Información para la ejecución de procesos, hace que las entidades territoriales tengan la facilidad de adaptarse a los nuevos avances tecnológicos utilizando la plataforma MGA

WEB y el aplicativo SUIFP TERRITORIO como herramientas para la gestión de la información referente a la inversión; de esta manera se documenta la forma como las entidades del Estado deben realizar la transición hacia la era de las tecnologías de la información.

## CAPÍTULO 1

### **IDENTIFICACIÓN DE DIFICULTADES QUE SE HAN PRESENTADO EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES PARA LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA PLATAFORMA MGA-WEB Y EL APLICATIVO SUIFP-TERRITORIO**

Para poder identificar las dificultades que las entidades territoriales han presentado con relación a la implementación de estas herramientas tecnológicas como eje fundamental del proceso que realizan los bancos de proyectos hay que partir desde lo particular para llegar a lo general, en este sentido se debe evaluar a las alcaldías que si bien son de naturaleza pública siguen siendo empresas con la particularidad de que funcionan y administran recursos estatales, en este orden de ideas se deben analizar diversos aspectos partiendo de la experiencia previa obtenida en la ejecución del procedimiento.

1. Un primer aspecto a tener en cuenta es la gran falencia que existe en cuanto al desconocimiento por parte de los alcaldes, secretarios de despacho y funcionarios del procedimiento que ejecuta el Banco de Proyectos en un municipio, esto ocasiona que no se le dé la importancia necesaria al programa y en algunos casos no sea ni siquiera implementado, para el caso del municipio de Chinácota se realizó un diagnóstico en el año 2016 donde se encontró que. “A pesar que el Banco de Proyectos municipal estaba creado mediante decreto, desde su creación no se había implementado de manera correcta, se realizaron indagaciones a los funcionarios de planta donde manifestaron que lo único que se hacía era certificar mediante un código interno cada iniciativa que era solicitada, pero en la entidad no reposa información referente a proyectos de inversión anterior al año 2016” (Anteliz, 2016).

Por otro lado, para exponer un panorama más actual en los casos de los municipios de Cécota y Silos en el año 2016 y 2017 aunque la MGA-WEB y el SUIP ya estaban reglamentados

la administración municipal no realizó reporte de información, solo hasta la presente vigencia se ha iniciado con la correcta implementación de las herramientas y el proceso.

2. Ligado al punto anterior una de las falencias más grandes con relación al tema es la falta de información referente al Banco de Proyectos. Debido a que, en la gran mayoría de entidades del estado de nivel local el procedimiento no se había venido implementando, por lo tanto, no existen registros documentales que proporcionen un antecedente o una guía para los funcionarios que deben iniciar con este proceso, esto genera archivos incompletos o inexistentes (Alcaldía de Chinácota, 2016). Que se traducen en imposibilidad para realizar el seguimiento de la inversión ejecutada en vigencias anteriores, en los casos de los municipios estudiados en Chinácota no existe información anterior a la vigencia 2016, en Cécota no existe información anterior a la vigencia 2017 y de esta vigencia existe documentación incompleta y para el caso de Silos no existe información anterior a la presente vigencia.

3. Procesos de empalme ineficientes, esta dificultad se ve acentuada al finalizar el periodo de gobierno de un alcalde e ingreso de una nueva administración, gracias a los dos puntos anteriores, en este proceso se presentan dos escenarios posibles. El primero: debido a la no implementación del Banco de Proyectos y las herramientas MGA-WEB y SUIFP TERRITORIO, no existe información previa que permita al funcionario entrante obtener un antecedente dificultando la continuidad o inicio del proceso (Anteliz, 2016). El segundo: en algunas entidades del estado se ha presentado que, debido a diferencias ideológicas, políticas o personales los funcionarios salientes simplemente no proporcionan la información y en algunos casos la borran o desaparecen (Anteliz, 2016).

Es una situación que lamentablemente se ve en algunas entidades estatales, en el caso del municipio de Chinácota el funcionario saliente no proporcionó la información disponible

afectando la continuidad del proceso forzando a la entidad a iniciar el proceso desde cero, para los casos de Cécota y Silos al momento de recibir el proceso no se obtuvo información debido a que este no se venía implementando.

4. No existe continuidad en la implementación de la herramientas metodológicas, esta falencia se presenta principalmente debido a que en la mayoría de entidades territoriales no existe un cargo de planta creado para el funcionario encargado de coordinar el Banco de Proyectos, normalmente este funcionario se vincula bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios profesionales, condicionando la efectividad del proceso directamente a su periodo de contratación, también se puede presentar que se ingrese un nuevo funcionario partiendo de cero nuevamente con el procedimiento.

En algunas entidades territoriales no existe una persona asignada específicamente para este cargo, normalmente estas funciones recaen sobre el secretario de planeación municipal, en este caso y debido a las múltiples ocupaciones del funcionario se evidencia una menor efectividad en la aplicación del Banco de Proyectos (Alcaldía de Chinácota, 2016). Para los casos de los municipios estudiados la coordinación del Banco de Proyectos se realiza por un profesional vinculado mediante contrato de prestación de servicios, Chinácota desde enero 2016, Cécota diciembre de 2017 y Silos enero de 2018.

5. Aunque existen actos administrativos que reglamentan la creación del Banco de Proyectos, la aplicación de la MGA-WEB y el SUIFP TERRITORIO, la información bibliográfica es muy limitada y debido a que estas herramientas tecnológicas son recientes la mayoría de la información disponible es muy desactualizada. Por otra parte, los manuales de usuario aún se encuentran en desarrollo al igual que la plataforma y el aplicativo (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2018). Por lo tanto, la única manera de perfeccionar su manejo

es a través de su utilización, la experiencia y su análisis, para los casos de estudio el manejo de las herramientas se ha perfeccionado a través de la práctica y el análisis de situaciones específicas, además de algunas capacitaciones básicas por parte del departamento nacional de planeación.

6. Una de las dificultades más marcadas en la etapa operativa del proceso. Es, la escasa oferta de capacitaciones por parte del departamento nacional de planeación (DNP, 2018). Entidad encargada de difundir y velar por la socialización y aplicación de la MGA-WEB y el SUIFP, puesto que en la experiencia de los municipios estudiados estas jornadas han sido muy limitadas, abordando temas muy generales, dando a conocer las herramientas, pero no explicando sus componentes, no se explica su diligenciamiento y no se dictan parámetros que permitan a los usuarios concebir una idea de su adecuada implementación a nivel territorial.

7. Debido a que las herramientas son relativamente nuevas. No existe una gran oferta de personal que maneje de manera efectiva el proceso (Gobernación Departamento Norte de Santander, 2017).

8. Los canales de comunicación con el nivel nacional son muy limitados. Cuando los municipios tienen dudas o inconvenientes las únicas alternativas para comunicarse con los técnicos o funcionarios del DNP son, el correo de la mesa de ayuda [infosgr.dnp.gov.co](mailto:infosgr.dnp.gov.co), donde las consultas son atendidas en orden de llegada y se debe esperar varios días para obtener una respuesta la cual en la mayoría de ocasiones es muy superficial y no resuelve la situación consultada (Anteliz, 2018). O dirigirse a la línea nacional, donde los requerimientos son atendidos después de varios intentos de comunicación y largos periodos de espera (Anteliz, 2018). Para los casos de estudio los municipios se han comunicado directamente con el DNP utilizando estos medios sin obtener resultados satisfactorios o a medias, muchas veces dando

solución a las inquietudes mediante el ensayo y error, alternativa que no se debería aplicar pero que finalmente es el único recurso con el que cuentan las entidades territoriales.

9. Otra dificultad que afecta directamente la aplicación exitosa de estas herramientas es el constante cambio en los lineamientos de aplicación por parte del DNP, esto causa inconvenientes e interrupciones debido a cambios imprevistos por las entidades territoriales que deben ser aplicados y reportados de manera inmediata, para el caso de los municipios estudiado se presenta en este momento un cambio puntual, el cual consiste en que cuando el proceso inicio, los proyectos de inversión se debían formular con base al presupuesto preliminar arrojado por los estudios técnicos realizados por la entidad. Actualmente, el DNP cambio esta concepción exigiendo a las alcaldías modificar todos los presupuestos de todos los proyectos formulados en el año 2017 para que concuerden con el valor ejecutado de los contratos (DNP, 2018).

Decisiones institucionales como la de este ejemplo afectan directamente la armonía del proceso distorsionando los principios por los cuales se concibió el Banco de Proyectos el cual en esencia es aplicar el principio de la planeación y redundando con informes que se realizan en otras plataformas como en este caso es el SIA OBSERVA plataforma concebida para el reporte de la contratación estatal en todos los niveles.

10. Como se ha podido observar a lo largo de este análisis la magnitud de la información que maneja la MGA-WEB y es SUIFP es muy grande, además de ser delicada e importante para las entidades territoriales, regionales y nacionales. En este sentido, normalmente los municipios disponen de una sola persona para llevar a cabo el proceso en todas sus etapas (Gobernación Departamento Norte de Santander, 2017).

Esta situación limita mucho la capacidad que tiene la entidad para cumplir con los reportes y requerimientos que cada vez son más frecuentes, esta situación se presenta por factores como

presupuesto disponible, percepción del proceso por parte de los mandatarios locales o idoneidad del personal disponible para manejar estas herramientas metodológicas de manera efectiva e integral, en los casos de estudio para los tres municipios se tiene cuenta con un solo funcionario para la aplicación del proceso, hasta el momento aunque el trabajo ha sido duro se ha podido tener una experiencia exitosa a nivel regional en el municipio de Chinácota, razón por la cual se dio la oportunidad de coordinar los municipios de Cécota y Silos los cuales tenían grandes falencias con relación al reporte de su inversión.

11. Desconocimiento del proceso a nivel interno de las entidades. Esto en el sentido de que, no solo el coordinador del Banco de Proyectos tiene participación en el proceso, puesto que este es transversal a todos los sectores de inversión y a todas las dependencias de la administración, todas las iniciativas parten desde cada una de las secretarías, la secretaría de hacienda con base en el presupuesto del proyecto expide la disponibilidad de recursos, y la oficina de contratación debe enlazar cada proyecto al proceso contractual correspondiente (DNP, 2016).

Esta cadena operativa solo se puede implementar correctamente con la participación de todos los actores involucrados, en los casos de los municipios investigados se presentaron casos en los que los funcionarios manifestaban que la responsabilidad del proceso solo correspondía al coordinados del Banco de Proyectos y en el momento de aplicar un nuevo lineamiento estaban cerrados al cambio y se negaban a realizar los ajustes solicitados, presentándose inconvenientes, esta dificultad se desprende directamente de la concepción y conocimiento del proceso por parte del mandatario local, el cual debe dar lineamientos a todos los funcionarios y respaldar al coordinador con el fin de que toda la administración se comprometa con la implementación adecuada del programa, actualmente esta brecha se ha podido cerrar en las tres alcaldías y el proceso se aplica de manera integral según los lineamientos establecidos.

Tabla 1. *Dificultades que se han Presentado en las Entidades Territoriales para la Correcta Aplicación de la Plataforma MGA-WEB y el Aplicativo SUIFP-TERRITORIO*

<b>Dificultades que se han Presentado en las Entidades Territoriales para la Correcta Aplicación de la Plataforma MGA-WEB y el Aplicativo SUIFP-TERRITORIO</b>	
<b>Dificultad Identificada</b>	<b>Efectos Generados</b>
1. Desconocimiento del procedimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se brinda la importancia necesaria.</li> <li>• No se implementa.</li> </ul>
2. Falta de información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se había implementado.</li> <li>• No existen registros documentales.</li> </ul>
3. Procesos de empalme ineficientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe información previa.</li> <li>• Los funcionarios salientes no proporcionan información, es borrada o desaparecida.</li> </ul>
4. No existe continuidad en la implementación de las herramientas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un cargo de planta creado para el funcionario encargado.</li> <li>• No existe una persona asignada específicamente para este cargo.</li> </ul>
5. Información bibliográfica limitada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas tecnológicas recientemente desarrolladas.</li> <li>• Manuales de usuario que aún se encuentran en desarrollo.</li> </ul>
6. Escasa oferta de capacitaciones por parte del DNP con relación a las herramientas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se abordan temas muy generales.</li> <li>• No se explican sus componentes.</li> <li>• No se explica su diligenciamiento.</li> </ul>
7. No existe oferta de personal que maneje de manera efectiva el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas tecnológicas recientemente desarrolladas.</li> </ul>
8. Canales de comunicación con el nivel nacional limitados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas atendidas en orden de llegada con tiempos de espera prolongados.</li> <li>• Atención después de varios intentos de comunicación.</li> </ul>
9. Constante cambio en los lineamientos de aplicación del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de continuidad en el proceso.</li> <li>• Retrasos en el reporte de información.</li> </ul>
10. Disposición de escaso personal para llevar el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrasos en el reporte de información.</li> <li>• Pérdida de continuidad en el proceso.</li> </ul>
11. Desconocimiento del proceso a nivel interno en las entidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja disposición al cambio.</li> </ul>

*NOTA:* Tomada de Anteliz, M. (2016). *Diagnóstico sobre el estado del Banco de Proyectos Municipal de Chinácota.*

## **CAPÍTULO 2**

### **ESTABLECIMIENTO DE LOS BENEFICIOS QUE TRAE PARA LAS ENTIDADES TERRITORIALES Y LA COMUNIDAD EN GENERAL LA CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLATAFORMA MGA-WEB Y EL APLICATIVO SUIFP-TERRITORIO**

Para establecer los beneficios que trae para las entidades territoriales la adecuada implementación de estas herramientas tecnológicas como eje fundamental del proceso de ejecución del Banco de Proyectos se debe partir del análisis realizado anteriormente, puesto que este estudio se genera de la experiencia que han tenido los municipios y los aspectos que se han subsanado con el fin de implementar el programa de manera efectiva, en este orden de ideas gracias a la identificación de las dificultades presentadas y a las acciones correctivas tomadas, se ha logrado avanzar en la aplicación del procedimiento, obteniendo resultados benéficos que se traducen en oportunidades de mejora para las administraciones municipales.

1. Un primer aspecto a tener en cuenta y como se había mencionado anteriormente es que la implementación de la plataforma MGA-WEB, el aplicativo SUIFP-TERRITORIO y el procedimiento general del Banco de Proyectos está reglamentada a nivel nacional. Esto quiere decir, que existen actos administrativos como leyes, decretos, resoluciones, circulares, entre otros donde se dictan disposiciones, lineamientos y obligaciones que las administraciones municipales deben cumplir a cabalidad con relación a este programa específico (DNP, 2018).

En este orden de ideas cuando una entidad territorial cumple con todas estas exigencias está garantizando su adecuada aplicación por esta razón se verá exenta de posibles sanciones ligadas al incumplimiento de las normas establecidas por el estado y asegura la incorporación de recursos a razón de bonificaciones asociadas a eficiencia administrativa, para el caso del

municipio de Chinácota, al haber realizado el reporte de información desde el momento de su reglamentación no se ha visto afectado por sanciones o llamados de atención por parte de entidades de nivel superior, por otra parte se ha visto beneficiado con un incremento de recursos incorporados a su presupuesto general, ligados a la evaluación del desempeño y eficiencia administrativa.

Por otra parte, para los casos de los municipios de Cácuta y Silos, estos municipios ya fueron objetos de llamados de atención y requerimientos por parte de la gobernación de norte de Santander y el DNP en la vigencia 2017, razones por las cuales decidieron iniciar con el proceso de implementación del programa de manera integral a partir de la presente vigencia.

2. La correcta implementación de las herramientas tecnológicas y metodológicas sirve como una estrategia para contrarrestar la falta de información bibliográfica, manuales, capacitaciones efectivas y canales de comunicación limitado. Puesto que, al tener un antecedente claro de su aplicación se facilita el almacenamiento y transmisión de conocimientos, así como la continuidad operativa del programa (Anteliz, 2018). Para el caso del municipio de Chinácota se cuenta con un antecedente documental correspondiente a las vigencias 2016, 2017 y la presente hasta la fecha dándole continuidad en el tiempo al proceso, para los casos de los municipios de Cácuta y Silos se ha consolidado el proceso durante los primeros meses de la vigencia 2018 con el fin de generar este antecedente para las vigencias futuras subsanando de esta manera las falencias en este aspecto.

3. Estrechamente relacionado con el punto anterior, la efectiva aplicación del proceso permite consolidar un archivo físico y digital de los proyectos formulados y ejecutados, así como estudios, diseños e información presupuestal que hacen parte de los anexos de cada uno de ellos, contribuyendo a la existencia, disponibilidad y continuidad de la información (Alcaldía de

Chinácota, 2018). Para los casos de los municipios estudiados este archivo se ha implementado de manera óptima, subsanando las falencias en el manejo y almacenamiento de la información, actualmente en las 3 entidades la información de la inversión está disponible a partir de la fecha de inicio de aplicación del procedimiento, para Chinácota enero 2016, Cécota y Silos enero de 2018.

4. Como se mencionó en los puntos anteriores, la disponibilidad de información facilita la continuidad del proceso, este aspecto contribuye directamente a la resolución de un problema identificado en el análisis anterior, el cual corresponde a los procesos de empalme, un beneficio muy importante una vez el Banco de Proyectos esta implementado es que cuando en una entidad territorial se realice el cambio de funcionarios o se llega al final de una vigencia y se debe realizar la transición de una administración a otra, la información estará disponible (Alcaldía de Chinácota, 2018).

Esto permitirá una adaptación más ágil de las personas que estarán encargadas de continuar con el proceso, garantizando la inexistencia de traumatismos o retrasos, para los casos de los municipios analizados, actualmente las administraciones están en la capacidad de contar con la información necesaria para desarrollar procesos de empalme satisfactorios con relación al funcionamiento y continuidad del Banco de Proyectos.

5. Al mantener el proceso actualizado, según los lineamientos exigidos, se amortigua cualquier impacto generado por cambios en dichos lineamientos, facilitando su aplicación y minimizando en la medida de lo posible cualquier trauma que se pueda presentar en el proceso (Anteliz, 2018). Actualmente los municipios objeto de estudio están en la capacidad de afrontar cualquier cambio en el procedimiento, aunque en los casos de Cécota y Silos se encuentran

condicionados a la reglamentación que afecte el reporte de información a partir de la presente vigencia, puesto que para vigencias anteriores no cuentan con un antecedente documental.

6. La aplicación de la MGA-WEB y el SUIFP-TERRITORIO permite a las administraciones hacer seguimiento al cumplimiento de las metas del plan de desarrollo y priorizar sectores desatendidos. Este beneficio se presenta debido a que, en cada uno de los proyectos de inversión que se consignan tanto en la plataforma como en el aplicativo hay información relevante que permite caracterizar estos datos, gracias a que dos de los módulos necesarios para la formulación en estas herramientas son: 1. Concordancia del proyecto con los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal y 2. Sector de inversión al cual pertenece la iniciativa (Alcaldía de Chinácota, 2018).

En este orden de ideas el banco se convierte en una herramienta fundamental para las administraciones a la hora de evaluar y priorizar recursos en sectores donde no se han atendido necesidades o no se han alcanzado las metas propuestas, en el caso del municipio de Chinácota ya se cuenta con esta ventaja, gracias a la continuidad del proceso, consultando el aplicativo se puede evaluar el avance que se ha tenido su plan de desarrollo desde el año 2016, para los casos de Cácosta y Silos este seguimiento se puede realizar mediante el Banco de Proyectos solo a partir del año 2018.

7. Otro aspecto muy importante es que la implementación de estas herramientas permite a las administraciones realizar la caracterización de los grupos poblacionales que se han visto beneficiados con proyectos de inversión y priorizar grupos desatendidos. Teniendo en cuenta que, la base de todo proyecto obedece a la existencia de una necesidad insatisfecha (DNP, 2018).

Al verificar la información consignada en el banco el municipio puede conocer de manera exacta cuantas personas, en que rangos de edades y a cuales grupos representativos y/o

vulnerables pertenecen los individuos que se han beneficiado en algún momento con inversión del estado y aún más importante identificar qué porcentaje de la población aún no ha sido beneficiada con el fin de que sean tenidos en cuenta y se formulen iniciativas enfocadas en ellos, en el caso del municipio de Chinácota consultando el aplicativo se puede evaluar el aspecto poblacional desde el año 2016, para los casos de Cácosta y Silos este seguimiento se puede realizar solo a partir del año 2018.

8. Estas herramientas tecnológicas y metodológicas a largo plazo permiten realizar el seguimiento y control de la inversión efectuada por las administraciones en todas las vigencias. Esto es posible debido a que, todas las entidades territoriales deben reportar sus proyectos de inversión en el aplicativo SUIFP-TERRITORIO (DNP, 2016), donde se les asigna un estado, el cual varía dependiendo de la etapa en la que se encuentre la iniciativa, esto permite a la entidad saber qué proyectos están en fase de formulación, revisión, viabilidad, ejecución, ajustes, cerrados, devueltos o archivados, consolidando un sistema de información para la toma de decisiones en aspectos metodológicos, presupuestales y financieros, para los casos de los municipios estudiados el aplicativo se está alimentando constantemente permitiendo realizar este análisis en cualquier momento que se requiera.

9. El Banco de Proyectos junto con sus herramientas tecnológicas sirve de enlace entre las alcaldías y las gobernaciones o entidades de nivel nacional, para la solicitud y gestión de recursos, si un ente territorial no cuenta con los recursos suficientes para ejecutar un proyecto determinado tiene la posibilidad de formular la iniciativa en la MGA-WEB solicitando su financiación al nivel regional o nacional, o bien cofinanciando una parte del valor y solicitando el excedente. Este proceso se realiza a través del SUIFP-TERRITORIO donde al proyecto formulado se le asignan las fuentes de financiación correspondientes y se transfiere a la entidad

de nivel superior encargada de su viabilización y asignación de recursos (DNP, 2016). Este proceso actualmente se ejecuta en las entidades territoriales objeto de estudio puesto que es el único método avalado por el DNP para la gestión de proyectos de inversión Pública.

10. Una vez el Banco de Proyectos cumple con todas sus funciones y debido a que, como se mencionaba anteriormente es el enlace de las administraciones con las fuentes de financiación de nivel superior, permite a los municipios acceder a convocatorias para la presentación de proyectos de inversión, además de ser priorizados para la asignación de recursos, muchas veces los ministerios o gobernaciones cuentan con recursos para atender ciertas necesidades en los territorios, con el fin de distribuir estos recursos de la mejor manera generan convocatorias ajustadas a las características que deben cumplir las entidades.

De igual manera las administraciones deben, formular sus propuestas mediante la MGA-WEB y transferirlas a través del SUIFP-TERRITORIO (DNP, 2016), dentro de los plazos establecidos; de esta manera solo las entidades territoriales que cumplen a cabalidad con el procedimiento se verán beneficiadas por estas oportunidades, para los municipios objeto de estudio este proceso se lleva a cabo de manera efectiva y actualmente han aplicado a algunas convocatorias realizada a nivel departamental y nacional.

11. Al ser el Banco de Proyectos un proceso de direccionamiento estratégico contribuye a la articulación del sistema integrado de gestión de las entidades, consolidándose como una herramienta que permite orientar acciones de mejora continua, en el caso del municipio de Cécota la entidad se encuentra certificada en las normas ISO y tiene implementado su sistema integrado de gestión, se realizó una auditoria interna donde se identificó que: “Debido a la no implementación del Banco de Proyectos en años anteriores se debe hacer un rediseño del mapa de procesos con el fin de articularlo al sistema, actualmente el municipio se encuentra en este

proceso de actualización (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2018). Para los municipios de Chinácota y Silos esta articulación no es posible hasta que las administraciones tomen la decisión de iniciar su proceso de certificación.

12. En el aspecto organizacional, la correcta implementación del programa aporta experiencias exitosas de trabajo en equipo, clima organizacional y aplicación adecuada de actividades en el área de talento humano (Alcaldía de Cúcuta, 2018). Las cuales se pueden replicar y perfeccionar en diversos procesos que lo requieren, para el caso de las alcaldías estudiadas, aunque una dificultad marcada fue la coordinación de todos los participantes involucrados en el proceso, este obstáculo se pudo superar satisfactoriamente resaltando al Banco de Proyectos como proceso modelo en cada una de las 3 entidades.

13. Otro beneficio del programa, es que, al llevar una secuencia ordenada y constante, el coordinador del banco puede enfocarse en actualizar la información en la medida que la administración formule y ejecute nuevos proyectos de inversión, sin preocuparse por subsanar información de vigencias anteriores o tener demasiado trabajo acumulado, esto también permite que la transmisión del conocimiento con relación al tema sea más fluida y más personas puedan acceder al conocimiento en este campo (Anteliz, 2018). Para los casos de estudio debido a que el procedimiento se perfeccionó en el municipio de Chinácota y se iba a iniciar una nueva vigencia, los municipios de Cúcuta y Silos pudieron iniciar simultáneamente con la implementación del programa, permitiendo generar un cronograma fluido que facilita el reporte de la información.

*Tabla 2. Beneficios que Trae para las Entidades Territoriales y la Comunidad en General la Correcta Implementación de la Plataforma MGA-WEB y el Aplicativo SUIFP-TERRITORIO*

<b>Beneficios que Trae para las Entidades Territoriales y la Comunidad en General la Correcta Implementación de la Plataforma MGA-WEB y el Aplicativo SUIFP-TERRITORIO</b>	
<b>Beneficio Identificado</b>	<b>Efecto Generado</b>
1. Exención de posibles sanciones ligadas al incumplimiento de lineamientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de recursos a razón de bonificaciones asociadas a eficiencia administrativa.</li> </ul>
2. Facilidad en el almacenamiento y transmisión de conocimientos e información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad operativa del programa.</li> </ul>
3. Consolidación de un archivo físico y digital de los proyectos formulados y ejecutados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia, disponibilidad y continuidad de la información.</li> </ul>
4. Continuidad del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación más ágil de las personas que estarán encargadas de continuar con el proceso.</li> </ul>
5. Se amortigua cualquier impacto generado por cambios en los lineamientos exigidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad en su aplicación, minimizando traumatismos en el proceso.</li> </ul>
6. Realizar seguimiento al cumplimiento de las metas del plan de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar sectores desatendidos.</li> </ul>
7. Realizar caracterizaciones de los grupos poblacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar grupos poblacionales desatendidos.</li> </ul>
8. Realizar el seguimiento y control de la inversión efectuada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se consolida un sistema de información para la toma de decisiones.</li> </ul>
9. Sirven de enlace entre las alcaldías y las gobernaciones o entidades de nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite realizar la solicitud y gestión de recursos ante entidades de nivel superior.</li> </ul>
10. Permiten a los municipios acceder a convocatorias para la presentación de proyectos de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a recursos para atender necesidades de la población que de otro modo la entidad no podría financiar.</li> </ul>
11. Contribuyen a la articulación del sistema integrado de gestión de las entidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar acciones de mejora continua.</li> </ul>
12. Aportan experiencias exitosas de trabajo en equipo, clima organizacional y aplicación adecuada de actividades en el área de talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Replicar y perfeccionar experiencias en diversos procesos que lo requieren.</li> </ul>
13. Enfoque en actualización de la información en la medida que la administración formule y ejecute nuevos proyectos de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita el trabajos de subsanar información de vigencias anteriores o tener demasiado trabajo acumulado.</li> </ul>

NOTA: Anteliz, M. (2016). *Diagnóstico sobre el estado del Banco de Proyectos Municipal de Chinácota.*

### CAPÍTULO 3

## APORTE DOCUMENTAL CON BASE EN EL ANÁLISIS REALIZADO A LAS ENTIDADES TERRITORIALES ESTUDIADAS, GENERADO CON EL FIN DE ORIENTAR A ESTAS INSTITUCIONES EN LA CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DEL BANCO DE PROYECTOS Y SUS HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS, LA PLATAFORMA MGA-WEB Y EL APLICATIVO SUIFP-TERRITORIO

Teniendo en cuenta el análisis realizado anteriormente donde se identificaron las principales dificultades que se han presentado y se establecieron los beneficios que trae la adecuada implementación de estas herramientas tecnológicas en el proceso de ejecución de los bancos de proyectos, a continuación, se exponen algunas recomendaciones con el fin de orientar a las entidades territoriales que lo requieran, en la correcta ejecución de este programa, basadas en la experiencia de las alcaldías objeto de estudio:

- Como primer aspecto a considerar se recomienda a las entidades territoriales realizar un diagnóstico del estado en el que se encuentra el Banco de Proyectos municipal, un primer paso es identificar si el banco se encuentra creado mediante decreto, esto con el fin de corroborar su legalidad, en caso de no existir se debe diseñar y sancionar este acto administrativo cuanto antes.

Tabla 3. *Diagnóstico para iniciar el proceso de implementación de bancos de proyectos territoriales*

<b>Pasos para la Realización de un Diagnóstico con Relación al Proceso de Implementación de los Bancos de Proyectos Territoriales</b>	
1. Creación del Banco de Proyectos.	Se debe verificar si el Banco de Proyectos fue creado y adoptado mediante decreto, en caso de no existir se debe diseñar el acto administrativo correspondiente y posteriormente ser sancionado.
2. Procedimiento	Se debe verificar si existe el procedimiento del banco, en caso de que sea muy antiguo se debe actualizar, si no existe se debe diseñar, este procedimiento consta de un documento que contiene cada uno de los pasos que debe ejecutar el banco, se aconseja realizar un mapa de procesos que permita identificar a los diferentes participantes de este, debe ser adoptado por el municipio mediante acto administrativo.

3. Archivo físico y digital	Se debe realizar una revisión con relación a la información con la que cuenta el Banco de Proyectos, esto permitirá obtener una base documental para continuar con el proceso, en caso de que no exista o la información no sea suministrada se debe destinar una ubicación exclusiva para estos archivos e iniciar con su alimentación según los lineamientos estipulados por el DNP.
4. Usuarios plataforma MGA-WEB y aplicativo SUIFP-TERRITORIO	Se debe revisar que la entidad cuente con los usuarios oficiales proporcionados por el DNP, en caso de que no se puedan rastrear, se deben solicitar a la mesa de ayuda INFO SGR, una vez se cuente con ellos se inicia una evaluación de la entidad con el fin de determinar si se ha reportado o no información.
5. Implementación y articulación del procedimiento	Una vez se cuentan con todos los elementos que componen el Banco de Proyectos se debe realizar un sondeo con relación a la ejecución del procedimiento, esto implica evaluar si todos los pasos y participantes determinados en el mapa de procesos están articulados, en este punto se debe determinar si la ejecución del programa es correcta o no para tomar acciones correctivas, si se determina que el programa no se ha aplicado se debe iniciar con su aplicación desde cero.
6. Actualización, seguimiento y control	Una vez subsanadas las falencias que la entidad territorial pudiera presentar se debe garantizar la continuidad del proceso, realizando la aplicación de lineamientos o actualizaciones que puedan ser reglamentadas, garantizar un monitoreo constante a todos los elementos del programa y ejecutando acciones correctivas y de mejora continua de manera constante.

*NOTA: Tomada de Anteliz, M. (2018). Informe Banco de Proyectos municipal 2017.*

- Una vez se cuenta con la certeza de que el banco está constituido legalmente mediante su correspondiente acto administrativo, se sugiere realizar un esquema gráfico del proceso completo denominado “Mapa de Proceso”, con el fin de identificar cada una de sus etapas, participantes y dependencias involucradas, esto brindará una base sólida al programa al momento de su operación.

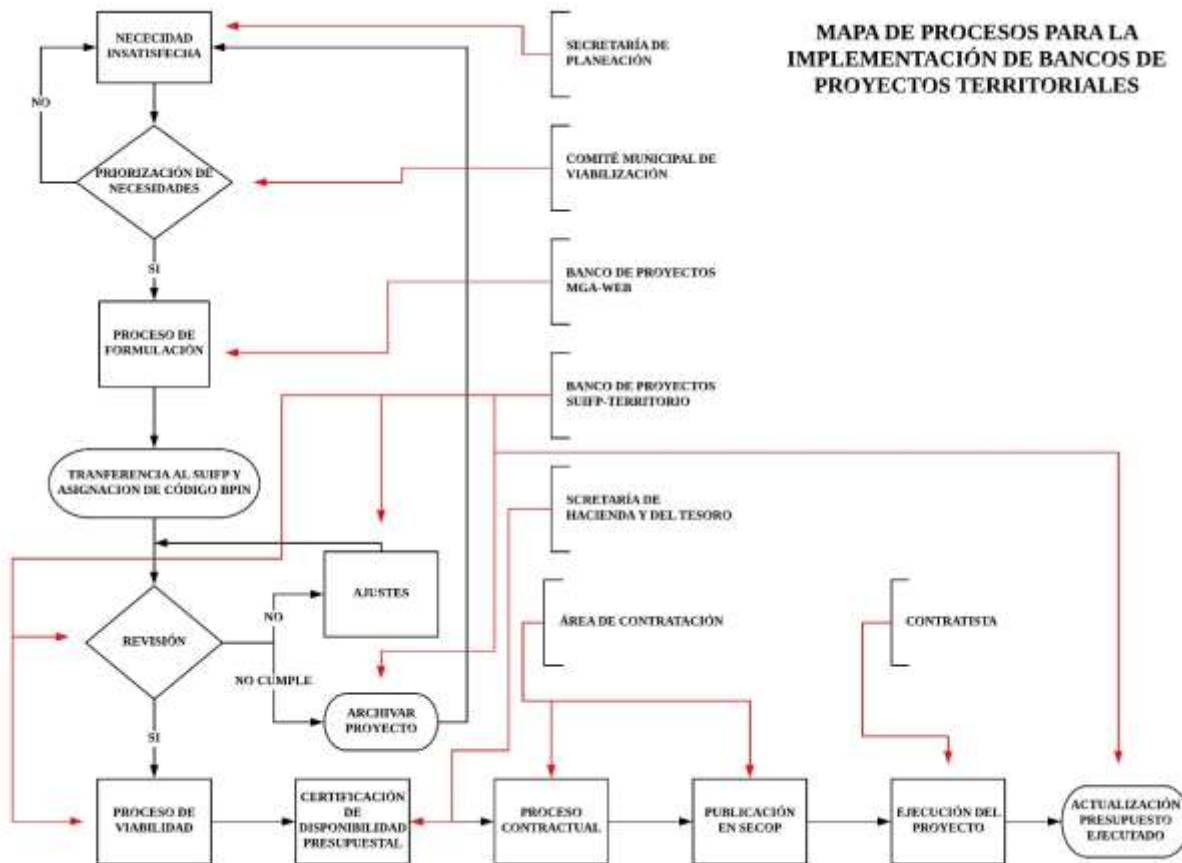


Figura 1. Mapa de procesos para la implementación de bancos de proyectos territoriales. Anteliz, M., 2018, Informe Banco de Proyectos municipal 2017.

- Este esquema se debe complementar con un documento técnico o manual donde se plasme paso a paso el procedimiento, el cual debe ser adoptado por el municipio y socializado con todos los funcionarios de la administración, esto garantizará el conocimiento e identificación de la importancia del proceso a nivel institucional.
- Por otra parte, los alcaldes en el momento de la socialización del programa deberán manifestar la importancia y el compromiso que cada funcionario tiene al momento de colaborar en la adecuada ejecución del procedimiento, esto brindará respaldo al coordinador del banco para articular a todos los participantes del proceso, tomar decisiones, implementar acciones

correctivas o aplicar nuevos lineamientos establecidos por el departamento nacional de planeación.

- Otro aspecto importante que se debe considerar es el hecho de que los presupuestos municipales son muy limitados, se recomienda que si no se puede conformar un equipo interdisciplinario para llevar el programa en la entidad, por lo menos se haga una reestructuración del manual de funciones con relación al Banco de Proyectos, esto contribuirá a definir puntualmente las funciones del coordinador maximizando su efectividad y librándolo de actividades que recargarían al funcionario y no tienen relación directa con el proceso.

- Otro punto que contribuirá a un mejor funcionamiento de la entidad es la continuidad del proceso, gracias a la aplicación de la plataforma y el aplicativo se garantiza que la información se mantendrá en el tiempo, esto se debe tratar de replicar con las personas encargadas del proceso, si bien debido a la categorización de los municipios no es posible crear nuevos cargos de planta o carrera administrativa, una gran fortaleza sería que los mandatarios entrantes traten de mantener al personal que lleva la coordinación del programa, de esta manera no se presentarán traumatismos por interrupciones en la operatividad o falencias en los procesos de empalme, esto estará condicionado por el desempeño presentado por los responsables del Banco de Proyectos.

- Se debe mantener una comunicación fluida tanto con el departamento nacional de planeación, como con las gobernaciones y otras alcaldías, si bien los canales de comunicación son muy limitados es clave utilizar los recursos disponibles, esto contribuirá a que la entidad esté al tanto de los lineamientos establecidos para el procedimiento y a la resolución de posibles dudas que puedan surgir durante la operación.

- También es muy importante participar en las actividades que agenda el departamento nacional de planeación y las gobernaciones, en especial jornadas de capacitación, si bien en el análisis se identificó que estas son muy generales y no abarcan puntos específicos que puedan dar soluciones a situaciones presentadas, estas sesiones se convierten en escenarios únicos para que las entidades puedan manifestar sus inquietudes y realicen recomendaciones con respecto al programa y las herramientas tecnológicas implementadas.

- Seguir los lineamientos vigentes aplicados al programa garantiza que las organizaciones no van a incurrir en faltas o sanciones graves, en este sentido las administraciones deben cumplir con todos los requerimientos solicitados por las entidades de nivel superior y organismos de control, esto garantizara una evaluación del desempeño favorable y beneficios presupuestales ligados a efectividad administrativa.

- Uno de los beneficios más importantes de la implementación de estas herramientas metodológicas es la posibilidad de hacer seguimiento a la población beneficiada y el cumplimiento de las metas propuestas en el plan de desarrollo, en este sentido se recomienda a las administraciones municipales enfocar la priorización de recursos y la formulación de proyectos al cumplimiento de estas actividades, de esta manera se garantiza un flujo de inversión organizado y una medición que servirá como insumo para los diferentes informes de gestión que debe reportar la entidad territorial.

- Aplicar el principio de la planeación en las entidades territoriales, esto quiere decir que los mandatarios locales, secretarios de despacho y funcionarios deben estructurar un plan de trabajo encaminado a ejecutar el plan de desarrollo municipal, esto permitirá que la administración tenga claro de manera anticipada las acciones que debe realizar para satisfacer las necesidades que se presentan en el territorio, priorizando los recursos y formulando los proyectos

que les permitan alcanzar estos objetivos, esta organización interna permitirá al coordinador del Banco de Proyectos enfocarse en la estructuración de iniciativa concretas maximizando sus tiempos y esfuerzos, reportando la información exacta para tal fin y no desgastarse en la formulación de iniciativas o aplicar a convocatorias de manera improvisada que no garantizan la consecución de recursos.

- Se recomienda organizar un comité de viabilidad para el Banco de Proyectos, el cual estará conformado por el alcalde, el secretario de despacho responsable del sector al cual pertenezca una iniciativa de inversión, el secretario de hacienda y del tesoro, el asesor contable, el asesor jurídico de la entidad y el coordinador del Banco de Proyectos, este comité tendrá como función principal analizar y dar un concepto técnico y financiero con relación a posibles iniciativas de inversión que el banco deba estructurar, de esta manera se seleccionará de manera objetiva que iniciativas son factibles para ser objeto de estructuración y cuáles no, liberando al coordinador del banco de posibles desgastes en formulación y estructuración de proyectos no viables que de otro modo no podrían ser detectados hasta que el proceso se encuentre en etapas muy avanzadas y ya se hayan malgastado esfuerzos sin justa causa.

- Con el fin de dar continuidad al proceso, la mejor manera de preservar la información es llevar dos archivos internos que complementen las bases de datos ya generadas por la Plataforma MGA-WEB Y el aplicativo SUIFP-TERRITORIO, uno se llevará de manera física el cual contendrá toda la documentación original firmada y otro digital donde reposará toda la documentación escaneada con firmas, el cual también servirá como copia de seguridad para las herramientas tecnológicas ya mencionadas, de esta manera la información del proceso estará disponible en cualquier momento que se requiera y tendrá un soporte en caso de cualquier eventualidad que pueda presentarse con cualquier modalidad de archivo.

- Y para finalizar se debe realizar una supervisión constante del proceso, aunque cada uno de los participantes en el programa debe tener claro su rol y contribución en la implementación del Banco de Proyectos, es de vital importancia que el coordinador del banco este en constante revisión de los aspectos operativos del proceso, con el fin de verificar que las etapas se ejecuten según los lineamientos y en caso de que se presenten irregularidades tomar las acciones correctivas pertinentes.

## CONCLUSIONES

Las herramientas tecnológicas en la actualidad brindan un apoyo fundamental a las entidades públicas en el manejo de la información, permitiéndoles realizar concentraciones masivas de datos relevantes para el desarrollo de las administraciones en los territorios, facilitando los procesos de planeación, ejecución, evaluación y control de los recursos del estado.

La globalización y la nueva era digital generan una necesidad de cambio y adaptabilidad a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, es de esta manera como las entidades gubernamentales deben ser susceptibles al cambio y adoptar nuevas herramientas que les permitan maximizar su desempeño administrativo, con el fin de beneficiar a las comunidades.

Aunque la implementación de nuevas herramientas tecnológicas y metodológicas normalmente genera resistencia al cambio, las organizaciones deben diseñar planes de acción que les permitan desarrollar una mayor integración, amortiguando posibles traumatismos generados por nuevos lineamientos o inexistencia de información.

Normalmente todo cambio en la aplicación de procedimientos en una organización genera dificultades a la hora de redefinir su funcionamiento, es en este punto donde la importancia de los miembros de una empresa se hace evidente para hacer frente a nuevos retos, aunque existan cada vez más nuevas herramientas tecnológicas para el desarrollo y aplicación de procesos, el eje fundamental de su desarrollo siempre serán las personas, por esta razón las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en la correcta articulación de su capital humano, puesto que de esta fuerza dependerá finalmente la obtención de una experiencia exitosa o no.

Uno de los aspectos más importantes para que una integración organizacional sea exitosa y permita a las entidades estatales adaptarse de manera efectiva al cambio es la visión que los mandatarios locales posean con relación a los procesos que debe ejecutar cada territorio.

### **OPINIÓN PERSONAL**

El tema desarrollado durante esta investigación tiene una importancia muy relevante fundamentada en que al desarrollar este proceso las entidades territoriales están definiendo los recursos de inversión con los que contarán para satisfacer las necesidades de la población, por esta razón la escases de información a la que se enfrentan, retrasa de manera directa la correcta implementación de este y otros nuevos procedimientos reglamentados recientemente, según las experiencias previas se tiene un antecedente positivo en el sentido de que cuando las personas logran una articulación efectiva, estos nuevos lineamientos se pueden desarrollar de manera satisfactoria, pero no se puede desconocer que existe un déficit documental importante, el cual causa un atraso significativo a la hora de ejecutar procesos en los diferentes sectores, por esta razón las entidades de nivel nacional que diseñan y reglamenta los lineamientos que las entidades de niveles inferiores deben adoptar deberían elaborar fuentes documentales que complemente los actos administrativos que sancionan, de esta manera los funcionarios pueden obtener bases bibliográficas solidas que les permitan adaptarse al cambio de manera más efectiva.

Por otra parte, el Departamento Nacional de Planeación debe desarrollar mejores canales de comunicación que permitan un contacto directo entre todos los niveles del estado y las diferentes entidades, con el fin de crear una red de información que facilite el desempeño administrativo y la aplicación de las nuevas exigencias operativas que constantemente están en desarrollo.

Finalmente, el éxito de estos nuevos desarrollos tecnológicos y metodológicos depende de la capacidad que tengan las organizaciones para adaptarse al cambio, fundamentado en la integración del capital humano y apoyado en la visión que tengan los mandatarios locales como figura encargada de encaminar los esfuerzos administrativos de un territorio.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alcaldía de Cúcuta. (2018). *Informe de evaluación del desempeño por procesos alcaldía de Cúcuta, Norte de Santander*. Cúcuta, Colombia.
- Alcaldía de Chinácota. (2018). *Archivo interno Banco de Proyectos municipal*. Chinácota, Colombia.
- Alcaldía de Chinácota. (2018). *Usuario formulador oficial plataforma MGA-WEB*. Chinácota, Colombia.
- Alcaldía de Chinácota. (2016). *Archivo interno Banco de Proyectos municipal*. Chinácota, Colombia.
- Alcaldía de Chinácota. (2016). *Manual de funciones*. Chinácota, Colombia.
- Anteliz Flórez Mario Yesid. (2018). *Informe Banco de Proyectos municipal 2017*. Chinácota, Colombia.
- Anteliz Flórez Mario Yesid. (2016). *Diagnóstico sobre el estado del Banco de Proyectos municipal de chinácota, Norte de Santander*. Chinácota, Colombia.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2018). *Informe de auditoría interna al sistema de gestión de calidad de la alcaldía del municipio de Cúcuta, Norte de Santander*. Cúcuta, Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Actualización de lineamientos para la implementación de los bancos de proyectos regionales y territoriales*. Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Boletín de desarrollo de herramientas tecnológicas*. Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Cronograma de capacitaciones para entidades territoriales*. Colombia.

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Normograma*. Recuperado de

*<https://www.dnp.gov.co/DNP/Gestion%20Documental/Paginas/Normograma.aspx>*.

Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Lineamientos para la implementación de los*

*bancos de proyectos regionales y territoriales*. Colombia.

Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Resolución 4788 de 2016*. Colombia.

Gobernación Departamento Norte de Santander. (2017). *Relación de municipios del*

*departamento con funcionarios asignados para la implementación de los bancos de proyectos territoriales*. Cúcuta, Colombia.