



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, febrero 17 de 2021

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

OSCAR BERNARDO GOYENECHÉ DURAN, con C.C. No. 7.224.306

VLADIMIR CABALLERO MEDINA, con C.C. No. 79.790.469

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado: ESTRATEGIA PARA LA ESCTRUCTURACION DE PROYECTOS ANTE EL SISTEMA GENERAL DE REGALIAS EN LA GOBERNACION DEL HUILA. presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar al título de

MAGISTER EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: OSCAR BERNARDO GOYENECHÉ D.

Firma: VLADIMIR CABALLERO MEDINA



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: ESTRATEGIA PARA LA ESTRUCTURACION DE PROYECTOS ANTE EL SISTEMA GENERAL DE REGALIAS EN LA GOBERNACIÓN DEL HUILA.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
GOYENECHÉ DURAN	OSCAR BERNARDO
CABALLERO MEDINA	VLADIMIR

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
MARTINEZ CABRERA	JAIRO MARTIN

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
XX	XX

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: MAGISTER EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

FACULTAD: ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA O POSGRADO: MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

CIUDAD: NEIVA (H)

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2021

NÚMERO DE PÁGINAS: 237

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos Ilustraciones en general Grabados Láminas
Litografías Mapas Música impresa Planos Retratos Sin ilustraciones Tablas o Cuadros

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. REGALÍAS	<u>ROYALTIES</u>	6. PROCESOS	<u>PROCESSES</u>
2. PROYECTOS	<u>PROJECTS</u>	7. ESTRATEGIA	<u>STRATEGY</u>
3. GESTIÓN	<u>MANAGEMENT</u>	8. METODOLOGÍA	<u>METHODOLOGY</u>
4. FORMULACIÓN	<u>FORMULATION</u>	9. RECURSO	<u>RESOURCE</u>
5. EVALUACIÓN	<u>EVALUATION</u>	10. DESARROLLO	<u>DEVELOPING</u>

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

A partir del 1 de enero de 2012, entró en funcionamiento el Sistema General de Regalías, el cual cambió la manera de distribuir los recursos de regalías en el país, pero adicionalmente, creó un Sistema complejo en su operación, que involucra actores de diversa índole y que permea diversas instancias de la administración pública. El cambio en el régimen de regalías en el país, fue sustentado en que estos recursos deberían distribuirse cumpliendo criterios de ahorro para el futuro, desarrollo en las regiones, compensación de aquellas zonas más vulneradas e inversiones estratégicas que ayudaran a mejorar los índices de desarrollo del país. Estos cambios han suscitado la necesidad de que las entidades participantes en el Sistema General de Regalías, desarrollen procesos de gestión mediante proyectos para lograr la obtención de los recursos.

En este documento, se plasma la revisión del funcionamiento del SGR en el Departamento del Huila, desde la visión de la creación y gestión de los proyectos, como desde el punto de vista administrativo y funcional de cada una de las dependencias encargadas, se estructura un plan estratégico para el mejoramiento en la formulación y gestión de los proyectos, para que se adecuen a las exigencias del sistema. Para lo anterior, se partió de una revisión teórica, documental y legal del Sistema y su funcionamiento en el Departamento del Huila. Se realizó a través de una metodología cualitativa una aproximación con los actores involucrados en el sistema y así realizar las recomendaciones para el diseño de la estrategia institucional mencionada.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)



As of January 1, 2012, the General Royalties System came into operation, which changed the way of distributing royalty resources in the country, but additionally, it created a complex System in its operation, which involves actors of various kinds. and that permeates various instances of the public administration. The change in the royalty regime in the country was based on the fact that these resources must be distributed in compliance with savings criteria for the future, development in the regions, compensation for those most vulnerable areas and strategic investments that help improve the development rates of the country. These changes have raised the need for the entities participating in the General System of Royalties to develop management processes through projects to obtain the resources.

In this document, the review of the operation of the SGR in the Department of Huila is reflected, from the vision of the creation and management of projects, and from the administrative and functional point of view of each of the agencies in charge, a Strategic plan for the improvement in the formulation and management of projects, so that they adapt to the demands of the system.

For the above, we started from a theoretical, documentary and legal review of the System and its operation in the Department of Huila. An approximation with the actors involved in the system was carried out through a qualitative methodology and thus make the recommendations for the design of the aforementioned institutional strategy.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Jurado: LUIS ALFREDO MUÑOZ VELASCO

Firma:

Nombre Jurado: CARLOS EDUARDO AGUIRRE RIVERA

Firma:

**ESTRATEGIA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS ANTE EL
SISTEMA GENERAL DE REGALÍAS EN LA GOBERNACIÓN DEL HUILA**

Oscar Bernardo Goyeneche Durán y Vladimir Caballero Medina

Facultad de ciencias económicas y administrativas,

Universidad Surcolombiana

Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Director Jairo Martín Martínez Cabrera

Neiva, Huila

2020

**ESTRATEGIA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS ANTE EL SISTEMA
GENERAL DE REGALÍAS EN LA GOBERNACIÓN DEL HUILA**

Autores:

OSCAR BERNARDO GOYENECHÉ DURÁN

VLADIMIR CABALLERO MEDINA

**Tesis presentada como requisito para optar el título de Magister en Gerencia Integral de
Proyectos**

Director

Jairo Martín Martínez Cabrera,

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

NEIVA- HUILA

2020

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y Fecha:

Dedicado a la memoria de Ana, por su entrega en el amor de madre, a Andrés y Julián, mis principales inspiraciones y a Antonella que veremos crecer y volar.

OSCAR BERNARDO GOYENECHÉ DURÁN

Dedicado a mi esposa Andrea Ximena y mis hijos Nicolás y Santiago, quienes amo con todo mi ser, por su apoyo incondicional y en especial en mi estudio de Maestría.

VLADIMIR CABALLERO MEDINA

Agradecemos

A los funcionarios del Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación del Huila, por su decidida colaboración para el acceso a información referente a este trabajo de grado, especialmente al arquitecto Armando Saavedra Perdomo, Director de Planeación y la doctora Inés Elvira Duran Hernández, Asesora de Regalías. Así mismo a la doctora Elcy Ofelia Velásquez Hernández, directora del Departamento Administrativo de Planeación de la gobernación de Antioquia.

A las directivas, docentes y administrativos de la maestría en Gerencia Integral de Proyectos y a nuestro Director de tesis Jairo Martín Martínez Cabrera.

Tabla de Contenido

LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE ANEXOS	13
LISTADO DE SIGLAS	14
INTRODUCCIÓN	16
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
1.1 TÍTULO DEL TRABAJO.....	17
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.3 HIPÓTESIS.....	24
2. JUSTIFICACIÓN	25
3. OBJETIVOS	28
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	28
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
4. MARCO REFERENCIAL	29
4.1 MARCO CONCEPTUAL.....	29
4.2 MARCO TEÓRICO.....	30
4.2.1 <i>Antecedentes teóricos en la gestión de proyectos</i>	32
4.2.2 <i>Referentes tenidos en cuenta para el modelo de gestión de proyectos</i>	35
4.2.3 <i>Referencias para formular una estrategia institucional</i>	42
4.2.4 <i>La gestión de proyectos con recursos públicos</i>	44
4.2.5 <i>Evaluaciones a la gestión de proyectos en el sistema general de regalías</i>	46
4.3 MARCO LEGAL DEL SGR.....	49
4.3.1 <i>Antecedentes del Sistema General de Regalías</i>	50
4.3.2 <i>Normatividad modificatoria del Sistema General de Regalías.</i>	51
4.3.3 <i>Proceso legal para la gestión de proyectos del SGR</i>	57
4.3.4 <i>Los Órganos Colegiados de Administración y Decisión</i>	59

4.3.5	<i>Ciclo del proyecto</i>	60
4.3.6	<i>Sistema de evaluación por puntajes</i>	62
5.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	63
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
5.2	POBLACIÓN OBJETIVO	65
5.3	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS.....	67
5.3.1	<i>Entrevistas</i>	67
5.3.2	<i>Información de fuentes secundarias</i>	68
6.	DIAGNÓSTICO	69
6.1	ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	69
6.1.1	<i>Factores demográficos</i>	69
6.1.2	<i>Índice de pobreza multidimensional</i>	70
6.1.3	<i>Factores económicos</i>	71
6.1.4	<i>Factores socioculturales</i>	72
6.1.5	<i>Factores políticos</i>	73
6.1.6	<i>Factores legales</i>	74
6.1.7	<i>Factores tecnológicos</i>	76
6.1.8	<i>Factores naturales</i>	77
6.1.9	<i>Factores propios del sector</i>	77
6.2	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	78
6.2.1	<i>Estructura organizacional para la gestión de proyectos ante el SGR en la Gobernación del Huila</i>	78
6.2.2	<i>Perspectiva estratégica para la gestión de proyectos ante el SGR</i>	80
6.2.3	<i>Procedimientos aplicados a la gestión de proyectos SGR</i>	81
6.2.4	<i>Diagnóstico a la Gestión de Proyectos ante el SGR por parte de la Gobernación del Huila</i>	83
6.2.5	<i>Resultados de la gestión de proyectos ante el SGR</i>	83
6.2.6	<i>La gestión de proyectos en las dependencias de la Gobernación del Huila</i> 89	

6.2.7	<i>Articulación con las entidades territoriales para la gestión de proyectos ante el SGR</i>	95
7.	ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MODELO DE GESTIÓN CON OTRA ENTIDAD DE CARÁCTER DEPARTAMENTAL.	106
7.1.1	<i>Comparativo características socio económicas</i>	107
7.1.2	<i>Recursos asignados y aprobados</i>	120
7.1.3	<i>Sectores de inversión prioritarios</i>	122
7.1.4	<i>Recurso humano</i>	127
7.1.5	<i>Factores asociados al procedimiento: formulación, viabilización, actualización, registro y aprobación de los proyectos</i>	131
8.	GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA GOBERNACIÓN DEL HUILA	156
8.1	MATRIZ DOFA.....	156
8.2	PLAN ESTRATÉGICO SEGÚN MODELO DE MADUREZ DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMMM)	161
8.2.1	<i>Estrategias de nivel 1-Lenguaje común</i> :.....	162
8.2.2	<i>Estrategias de nivel 2-Procesos comunes</i> :	164
8.2.3	<i>Estrategias de nivel 3-Metodología singular</i> :	167
8.3	PLAN DE ACCIÓN.....	169
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	174
9.1	CONCLUSIONES.....	174
9.2	RECOMENDACIONES	176
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	177
	ANEXOS	180

Lista de Tablas

Tabla 1. Asignación de regalías al Departamento del Huila (no incluye asignaciones a municipios)	19
Tabla 2. Enfoques de administración de proyectos décadas del 50 al 70	32
Tabla 3. Elementos de evaluación para la priorización y aprobación de proyectos del SGR.....	62
Tabla 4. Clasificación de municipios del Huila según DNP.....	66
Tabla 5. Privaciones por hogar según variable Departamento del Huila 2018.....	70
Tabla 6. Comparativo tasas de pobreza.	71
Tabla 7. Flujo de recursos por asignaciones del SGR al Departamento del Huila y montos de proyectos aprobados por bienio – periodo 2012 a 2018	84
Tabla 8. Promedio de los proyectos gestionados ante el SGR por parte de la Gobernación del Huila. Periodo 2012 a 2018	85
Tabla 9. Rango de proyectos gestionados por el departamento del Huila ante el SGR, según montos de inversión para el periodo 2012 a 2018.	86
Tabla 10. Proyectos gestionados por el Departamento del Huila ante el SGR por sectores de inversión periodo 2012 a 2018.....	88
Tabla 11. Marco de referencia tomados por las dependencias de la Gobernación del Huila para el procedimiento con proyectos ante el SGR.....	91
Tabla 12. Postulación de proyectos por parte de Municipios Huila ante los diferentes OCAD del SGR periodo 2016 a 2018.....	99

Tabla 13. Recursos gobernación del Huila y Antioquia, ingreso total vs SGR	108
Tabla 14. Municipios por categoría departamentos del Huila y Antioquia	109
Tabla 15. Recursos asignados y aprobados por bienio Gobernación de Antioquia.....	120
Tabla 16. Recursos asignados y aprobados por bienio Gobernación del Huila.....	120
Tabla 17. Inversión SGR para transporte bienio 2017-2018 Huila y Antioquia	124
Tabla 18. Inversión SGR para educación bienio 2017-2018 Huila y Antioquia	124
Tabla 19. Inversión SGR para agricultura y desarrollo rural bienio 2017-2018 Huila y Antioquia	125
Tabla 20. Inversión SGR para salud y protección social bienio 2017-2018 Huila y Antioquia.	126
Tabla 21. Inversión SGR para vivienda, ciudad y territorio bienio 2017-2018 Huila y Antioquia	127
Tabla 22. Procedimiento ciclo del proyecto Antioquia y Huila.....	132
Tabla 23. Proyectos formulados SGR no aprobados bienio 2017-2018.....	136
Tabla 24. Observaciones más frecuentes de los Proyectos SGR	137
Tabla 25. Número de proyectos bienio 2017 - 2018 que contaron con observaciones en cada uno los requisitos del acuerdo No. 45 de 2017, gobernación del Huila y Antioquia.....	143
Tabla 26. Calificación proyectos de SGR bienio 2017 – 2018 Gobernación de Antioquia	153
Tabla 27. Calificación proyectos de SGR bienio 2017 – 2018 Gobernación del Huila	153
Tabla 28. Estrategias FO y DO	159
Tabla 29. Estrategias FA y DA	160
Tabla 30. Plan de Acción para la implementación de la estrategia institucional.....	170

Lista de Figuras

Figura 1. Histórico de asignación de recursos de regalías a la Gobernación del Huila periodo comprendido entre 2005 a 2018.....	20
Figura 2. Gestión de recursos por parte del Huila ante el SGR	22
Figura 3. Línea de tiempo de las teorías de Gestión de Proyectos. Alejandro Pérez, 2016.....	35
Figura 4. Ciclo del OMP3	37
Figura 5. Niveles de Madurez de Proyectos del Modelo PMMM de Kertzner	39
Figura 6. Manual de Procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos BPIN	46
Figura 7. Documento Marco: "Programa de Fortalecimiento de Capacidades en Estructuración de Proyectos a los Entes Territoriales"	47
Figura 8. Distribución porcentual de las Regalías	59
Figura 9. Ciclo para la formulación y presentación de proyectos ante OCAD. Vigente al 31 de diciembre de 2020.	61
Figura 10. Distribución de la población proyectada, Huila 2020	69
Figura 11. Población por género Huila 2020	70
Figura 12. Organigrama de la Gobernación del Huila.	79
Figura 13. Proyectos del Huila financiados con recursos del SGR de acuerdo con el sector de inversión. Periodo 2012 - 2018	87
Figura 14. Prioridades de inversión en las dependencias de la Gobernación del Huila para gestionar con ante el SGR.	90

Figura 15. Actividades de articulación entre las dependencias de la Gobernación del Huila y los municipios para la gestión de proyectos ante el SGR	94
Figura 16. Actividades de socialización y participación que ejecutan las dependencias de la Gobernación del Huila con los involucrados en los proyectos - stakeholders	95
Figura 17. Priorización sectorial en los municipios del Huila para la gestión de proyectos ante el SGR	97
Figura 18. Postulación de proyectos por parte de Municipios Huila ante los diferentes OCAD del SGR periodo 2016 a 2018	98
Figura 19. Composición de equipos técnicos de proyectos en Municipios del Huila 2019	100
Figura 20. Nivel de formulación de proyectos presentados por municipios al OCAD departamental Huila	102
Figura 21. Nivel de formulación de proyectos presentados por municipios al OCAD departamental Huila	103
Figura 22. Esquema general de los aspectos a evaluar en el benchmarking.....	106
Figura 23. Estructura índice Departamental de Competitividad.....	110
Figura 24. Comparativos puntajes por pilar del IDC 2019, Huila y Antioquia.....	111
Figura 25. Componentes del Índice de Pobreza Multidimensional	117
Figura 26. IPM VS aprobación de regalías	118
Figura 27. Sectores de inversión SGR priorizados Gobernación del Huila y Antioquia.....	123
Figura 28. Recurso Humano en el SGR.....	128
Figura 29. Recurso humano en SGR - Departamento de Antioquia.....	129

Figura 30. Recurso humano en SGR - Departamento del Huila.....	130
Figura 31. Ciclo general proyectos del Sistema General de Regalías	131
Figura 32. Observaciones más frecuentes de los Proyectos SGR.....	139
Figura 33. Diagrama de la propuesta de estrategia institucional	161

Lista de Anexos

Anexo 1. Árbol de problemas	180
Anexo 2. Árbol de objetivos	181
Anexo 3. Procesamiento de entrevistas	182
Anexo 4. Flujograma de Procedimientos ante los OCAD	196
Anexo 5. Actividades del procedimiento DAP-C003-P906 de la Gobernación del Huila	199
Anexo 6. Actividades del procedimiento DAP-C003-P90 Gobernación del Huila.....	207
Anexo 7. Listado de proyectos gestionados ante el SGR por el Huila Periodo 2012 a 2018. 210	

Listado de siglas

ANH: Agencia Nacional de Hidrocarburos

ANM: Agencia Nacional de Minería

CNR: Comisión Nacional de Regalías

COLCIENCIAS: Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación

DNP: Departamento Nacional de Planeación

DAP: Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación del Huila

FAE: Fondo de Ahorro y Estabilización

FNR: Fondo Nacional de Regalías

FONPET: Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales

MGA: Metodología General Ajustada

MHCP: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

MME: Ministerio de Minas y Energía

NBI: Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas

OCAD: Órgano Colegiado de Administración y Decisión

ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio

RNNR: Recursos Naturales No Renovables

SGP: Sistema General de Participaciones

SGR: Sistema General de Regalías

SMSCE: Sistema de Monitoreo, Seguimiento, Control y Evaluación

SUIFP: Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas

SICODIS: Sistema de Información y Consulta de distribución de Recursos Territoriales

Introducción

A partir del 1 de enero de 2012, se puso en funcionamiento el denominado Sistema General de Regalías, el cuál cambió radicalmente la manera de distribuir los recursos de regalías en el país, pero adicionalmente, creó un Sistema complejo en su operación, que involucra actores de diversa índole y que permea diversas instancias de la administración pública colombiana. El cambio en el régimen de regalías en el país, fue sustentado en que estos recursos deberían distribuirse cumpliendo criterios de ahorro para el futuro, desarrollo en las regiones, compensación de aquellas zonas más vulneradas e inversiones estratégicas que ayudaran a mejorar los índices de desarrollo del país. Estos cambios han suscitado la necesidad de que las entidades participantes en el Sistema General de Regalías, desarrollen procesos de gestión mediante proyectos para lograr la obtención de los recursos.

En este documento, se plasma la revisión del funcionamiento del SGR en el departamento del Huila, desde la visión de la creación y gestión de los proyectos, como desde el punto de vista administrativo y funcional de cada una de las dependencias encargadas y se estructura un plan estratégico para el mejoramiento en la formulación y gestión de los proyectos, para que se adecuen a las exigencias del sistema.

Para lo anterior, se partió de una revisión teórica, documental y legal del Sistema y su funcionamiento en el departamento del Huila. Se realizó a través de una metodología cualitativa una aproximación con los actores involucrados en el sistema y así poder realizar las recomendaciones para el diseño de la estrategia institucional mencionada.

1. Definición del problema

1.1 Título del trabajo

Estrategia para la estructuración de proyectos ante el sistema general de regalías en la Gobernación del Huila

1.2 Problema de investigación

Hasta el año 2011, el 80% de los recursos de regalías eran asignados de manera directa a las zonas productoras de hidrocarburos y minería por parte del Fondo Nacional de Regalías - FNR, siendo el Departamento del Huila y diez de sus municipios, beneficiados con importantes sumas de dichos ingresos que según datos del Ministerio de Minas y Energía a través de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, tuvieron su pico más alto en el año 2008 con giros recibidos por el orden de los 404.235 millones de pesos. En las siguientes vigencias hasta el 2011, los giros anuales sumados los del departamento y sus municipios productores estuvieron entre los 210.000 millones hasta los 334.597 millones de pesos. En este anterior esquema, acorde con la Ley 141 de 1.994, la inversión de los recursos debía aplicarse en proyectos tendientes a disminuir los indicadores de mortalidad infantil, el aumento de coberturas en salud, educación y saneamiento ambiental. (Bohórquez, 2013).

Con la promulgación del Acto Legislativo 05 de 2011 y la Ley 1530 de 2012, el Gobierno Nacional puso en marcha el denominado Sistema General de Regalías – SGR, el cual permite a todos los Departamentos del país acceder a estos recursos independientemente de que

sean o no productores. Guzmán & Estrada (2016), refieren que con el SGR se modificó la participación en la distribución, asignando progresivamente cerca del 75% a las entidades departamentales y solo el 25% a los municipios y dando opción de acceso a los departamentos y municipios no productores de hidrocarburos o minería, en desmedro de las zonas productoras. (Guzman & Estrada , 2016)

También con el nuevo esquema, es creado un sistema de distribución de los recursos mucho más complejo a través de asignaciones directas a zonas productoras; los Fondos de Compensación Regional – FCR (ANH, 2019); los Fondos de Desarrollo Regional – FDR; Fondo de Pensiones Territoriales – FONPET; Fondo de Ahorro y Estabilización – FAE; Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación – FCTI y otras asignaciones. De igual manera, se crearon los Órganos Colegiados de Administración y Decisión - OCAD del orden Regional, Departamental y Municipal. Al mismo tiempo, la gestión de proyectos se convirtió en el instrumento central para la consecución de recursos a través de los OCAD, que tienen como una de sus principales funciones la evaluación y aprobación de proyectos presentados por parte de las entidades territoriales.

Mediante el Decreto 0252 de 2012 emanado del Departamento Nacional de Planeación - DNP, se estableció la metodología y el ciclo de los proyectos susceptibles de ser financiados con recursos del Sistema General de Regalías. De allí se desprenden las fases que inician en la asignación de recursos a las entidades territoriales a través de los diferentes fondos, la formulación de los proyectos, la radicación para revisión ante las Secretarías Técnicas de los Órganos de Colegiados de Administración y Decisión - OCAD, la aprobación de los OCAD, la

definición del ejecutor, la posterior incorporación de los recursos al presupuesto del ente territorial, la contratación, ejecución, seguimiento y evaluación de las ejecutorias.

Tabla 1. Asignación de regalías al Departamento del Huila (no incluye asignaciones a municipios)

SISTEMA AL QUE PERTENECE LA VIGENCIA	AÑO DE LA VIGENCIA	VALOR ASIGNADO	IPC	PRECIOS CONSTANTES BASE 2018
FNR	2005	\$ 135.614.494.718	4,85%	\$ 234.778.503.966
	2006	\$ 190.051.329.451	4,48%	\$ 300.345.779.768
	2007	\$ 178.203.628.866	5,69%	\$ 281.622.380.774
	2008	\$ 257.420.515.958	7,67%	\$ 384.910.608.263
	2009	\$ 134.607.466.826	2,00%	\$ 186.935.232.475
	2010	\$ 170.571.810.620	3,17%	\$ 232.235.762.656
	2011	\$ 218.405.119.239	3,73%	\$ 288.224.717.653
	2012	\$ 108.648.128.689	2,44%	\$ 138.224.899.062
	2013	\$ 109.671.801.611	1,94%	\$ 136.203.867.299
SGR	2014	\$ 109.671.801.611	3,66%	\$ 133.611.798.410
	2015	\$ 96.760.939.536	6,77%	\$ 113.720.485.194
	2016	\$ 96.760.939.536	5,75%	\$ 106.509.773.526
	2017	\$ 121.529.423.921	4,09%	\$ 126.499.977.359
	2018	\$ 121.529.423.921	3,18%	\$ 121.529.423.921
	Total, asignado al Huila 2012 - 2018			

(*) A partir de 2013 la asignación de recursos se hace por periodos bianuales (2013-2014; 2015-2016 y 2017 –

2018). Para efectos de cálculos, se estimó un 50% de la asignación por año.

Fuente: Los Autores, 2019. Basado en información del SICODIS y la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH a precios corrientes de 2018. (ANH, 2019)

Con la creación del SGR el Departamento del Huila, tuvo una reducción considerable en los recursos de regalías asignados para la inversión, tal como se evidencia en la tabla 1 y la Figura 1, donde convertidos los montos asignados cada año al departamento del Huila a precios constantes de 2018, se puede apreciar que, los años 2008 y 2011 tuvieron un techo significativo de recursos, superiores a los 200 mil millones debido a la mayor producción de petróleo y a los elevados precios del crudo, lo cual redundó en mayores regalías para el país y las zonas productoras. Pero indudablemente la entrada en vigencia del nuevo sistema general de regalías en 2012 impactó de forma decreciente la asignación de recursos para el departamento, estando en un promedio de \$109 mil millones por año, muy inferior al promedio de \$184 mil millones por año con el anterior sistema de distribución.

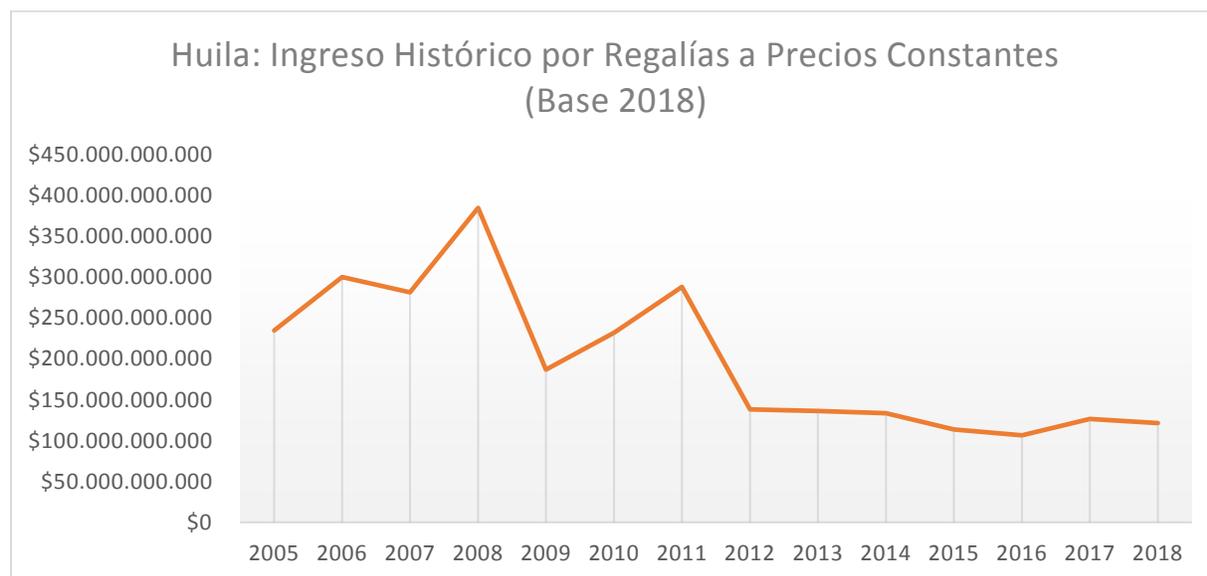


Figura 1. Histórico de asignación de recursos de regalías a la Gobernación del Huila periodo comprendido entre 2005 a 2018

Fuente: Los Autores, 2019. Basado en datos de la Tabla 1, a pesos constantes de 2018.

Además de la disminución en la asignación de recursos por parte del Sistema General de Regalías, el Departamento del Huila ha dejado de comprometer recursos en proyectos de inversión los cuales se van acumulando, ya que los montos de los proyectos presentados y aprobados en los OCAD han estado por debajo de los recursos asignados en los fondos del SGR para el Departamento, representando una pérdida de oportunidades en la inversión pública. En el periodo 2012 por ejemplo, se dejaron de comprometer recursos por un valor superior a los \$22.500 millones de pesos; en el bienio 2013-2014 se dejaron de comprometer \$128.865 millones de pesos; en el bienio 2015-2016 se dejaron de comprometer \$139.139 millones de pesos; mientras que al bienio 2017-2018 se dejaron de comprometer \$46.959 millones de pesos, como se puede apreciar en la figura 2.

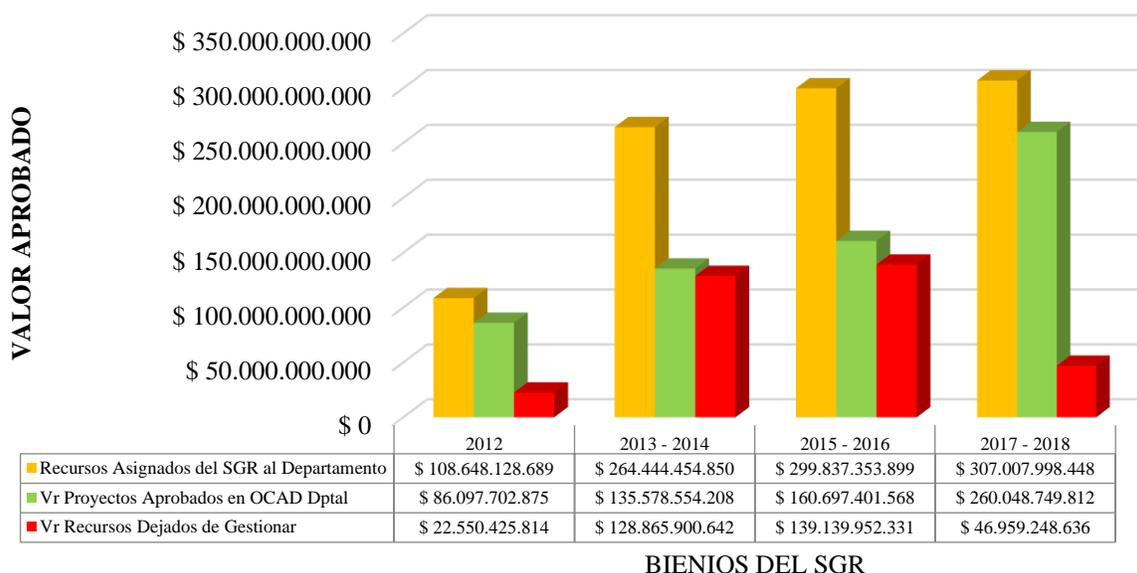


Figura 2. Gestión de recursos por parte del Huila ante el SGR

Fuente: Los Autores, 2019. Basada en información de la Secretaría Técnica Departamental.

En lo transcurrido desde la entrada en vigencia del SGR, en promedio se están dejando de gestionar el 33% de los recursos asignados, que podrían haber atendido problemáticas tan importantes como la salud, la educación, la movilidad y otros sectores del desarrollo social.

Acorde con la categorización de municipios que determinó la Ley 617 de 2.000, basada en el tamaño de la población y los ingresos corrientes anuales, el Huila cuenta con 37 municipios de los cuales 34 son de categoría sexta, uno (1) de categoría cuarta y uno (1) de primera categoría la mayoría de estos entes territoriales tienen una baja capacidad institucional por el reducido personal con formación técnica que les permita una adecuada formulación de los proyectos, por lo cual también reducen sus posibilidades de acceder a importantes fuentes de

cofinanciación, debiendo recurrir de manera constante en busca de apoyo técnico hacia el gobierno departamental a través del Departamento Administrativo de Planeación o las demás secretarías. Es de anotar que esta categorización municipal se encuentra en discusión desde el DNP (2015) que hace una propuesta de 7 tipologías de municipios (A, B, C, D, E, F y G) a partir de incorporar nuevas variables para el análisis del desarrollo en los territorios (DNP, 2015).

La Contraloría General de la República (2015) considera que, la falta de gestión por parte de las administraciones, obedece al hecho que los entes territoriales poseen debilidades para estructurar proyectos, sumado a ello los alcaldes y gobernadores presentan una baja capacidad para ejecutar los proyectos aprobados en los tiempos planeados y que los Departamentos, que manejan más del 70% de los recursos de regalías, están perdiendo la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo en el desarrollo de su territorio y de su región, debido a la poca pertinencia de los proyectos ejemplo de ello para el año 2014, en el Fondo de Desarrollo Regional, sólo 9 de 334 proyectos cumplieron la condición de ser interdepartamentales mientras que 106 proyectos impactan a solo un municipio.

De acuerdo a las evaluaciones realizadas al Sistema General de Regalías desde el nivel nacional y los resultados del orden departamental, además de la exposición de motivos de la Ley 2056 de 2020, es evidente que se presentan situaciones de ineficacia e ineficiencia en la manera que se vienen gestionando los recursos, las cuales podrían estar relacionadas con los procesos de gestión de los proyectos desde su identificación por parte de las entidades territoriales y las dependencias del gobierno departamental, pasando por la elaboración de estudios y la formulación de los proyectos, hasta su evaluación y sustentación ante los OCAD para ser

aprobados (ver anexo 1). Surge entonces como pregunta a dilucidar en el marco de la presente investigación ¿Es posible cambiar el actual modelo institucional en la Gobernación del Huila para que ésta pueda obtener mejores resultados en la gestión de proyectos ante el Sistema General de Regalías?

1.3 Hipótesis

Se presentan dificultades de interacción entre los equipos de trabajo de las dependencias, los municipios y la oficina del SGR de la gobernación, que se traducen en debilidades organizacionales que afectan negativamente la capacidad de gestión de proyectos ante el SGR, en el departamento del Huila.

2. Justificación

El Plan Nacional de Desarrollo (2014) observaba que, a pesar del objetivo de democratizar los recursos del Sistema General de Regalías, la heterogeneidad y divergencias de las entidades territoriales han mostrado una concentración de los beneficios en pocas regiones, especialmente aquellas con mayores capacidades institucionales. Una de estas divergencias se encuentra en la posibilidad de estructurar proyectos en aquellas donde la debilidad institucional constituye un problema central. Estas distancias, además de impactar el desarrollo regional, afectan un conjunto de condiciones objetivas asociadas a la calidad de vida, el bienestar de los ciudadanos y el goce efectivo de sus derechos, como las relacionadas con la adecuada prestación de los servicios públicos.

FEDESARROLLO (2014) en la evaluación realizada al SGR dejaba claro que, el modelo es demasiado vulnerable al mal funcionamiento de algunos de los eslabones y lo que se verifica en campo es que una gran parte de municipios no tienen la capacidad institucional ni los recursos humanos para sacar adelante las nuevas responsabilidades que el sistema exige. Sólo el fortalecimiento de las entidades territoriales a través de la asistencia técnica y la capacitación por parte del gobierno nacional y las gobernaciones podría ayudar a compensar las grandes brechas que tienen algunos municipios para que ellos de manera autónoma puedan presentar proyectos sostenibles y de alto impacto que les sirvan a sus comunidades a disminuir la pobreza y la inequidad.

Para el año 2018, el Huila presenta un Índice de Pobreza Multidimensional del 19,2% apenas por debajo del promedio nacional que se ubicó en 19,6%; mientras la población en condiciones de pobreza monetaria fue en el departamento del 37%, muy por encima del promedio nacional que fue del 27% (DANE, 2018). Por tanto, la Gobernación tiene enormes retos de impulsar el desarrollo social y económico del departamento para lo cual, además de tener diversas fuentes, cuenta con la opción de acceder a la asignación de recursos importantes por parte del Sistema General de Regalías, mediante la presentación de proyectos que estén destinados a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región.

Dentro del esquema organizacional de la Gobernación, el Departamento Administrativo de Planeación – DAP, tiene como objetivo principal liderar, coordinar y orientar los procesos de planificación y ordenamiento territorial, ejecución de la inversión, seguimiento y evaluación de la gestión departamental y municipal, brindar apoyo a los municipios mediante asesoría y asistencia técnica para el desarrollo de su capacidad institucional en la asunción de las competencias que la ley establece. Asimismo, tiene entre otras funciones 1) Efectuar el seguimiento y control a la inversión de los recursos provenientes del SGP y las regalías. 2) Comunicar, difundir y aplicar criterios y orientaciones del orden nacional sobre aplicaciones de los recursos de SGP y las regalías, y 3) Asesorar a las Dependencias para el mejoramiento continuo en el uso de los recursos de las regalías y el SGP (Gobernación del Huila, 2019).

Se hace necesario entonces, realizar una evaluación institucional que conlleve identificar fallas o ineficiencias y sus causas en la manera como se adelanta la gestión de estos proyectos,

para luego plantear una estrategia de cambios o ajustes en el esquema de gestión de proyectos ante el Sistema General de Regalías.

En este aspecto, para lograr mejores niveles de calidad y eficiencia en la gestión tanto pública como privada, han tomado fuerza algunos enfoques gerenciales alrededor de la gestión de proyectos como son el Project Management Model – PMM, el Análisis de Madurez de proyectos con distintos modelos, entre otros. Asimismo, distintas organizaciones han implementado las Oficinas de Proyectos o PMO por sus siglas en inglés, que varían en sus estructuras y niveles de complejidad, dependiendo de las organizaciones, su naturaleza, el tamaño o simplemente la conciencia y compromiso con la gestión de proyectos.

Con base en algunos de estos referentes teóricos, se valida la importancia de llevar a cabo la presente investigación para diagnosticar la gestión de proyectos ante el Sistema General de Regalías por parte de la Gobernación del Huila, realizar algunos análisis comparativos con otras instituciones que desarrollan gestión de proyectos y finalmente, llegar a proponer estrategias de cambio o ajuste institucional tendientes a mejorar los resultados por parte de la entidad departamental, con impacto sobre los municipios del departamento.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseño de una estrategia institucional para la gestión de proyectos ante el sistema general de regalías en la gobernación del Huila.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico al proceso actual de la gestión de proyectos de regalías del Departamento del Huila.
- Aplicar un modelo comparativo de benchmarking a la gestión de proyectos de la Gobernación del Huila con otra institución pública, líder en la gestión ante el SGR.
- Diseñar una propuesta para mejorar las capacidades en la estructuración y gestión de proyectos ante el sistema general de regalías por parte de la Gobernación del Huila.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Conceptual

En el proyecto en desarrollo, se hacen uso de varios conceptos importantes, que se destacan a continuación:

BANCO NACIONAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS, BPIN.

Es la plataforma para el registro y la sistematización de los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto General de la Nación que debidamente formulados y evaluados permiten tomar decisiones de inversión para que se generen los bienes y/o servicios necesarios para el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la sociedad colombiana” (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

FICHA EBI.

Es la ficha de Estadísticas Básicas de Inversión- EBI, que resume las características centrales de un proyecto o programa. En ella se debe plasmar la información de la alternativa seleccionada en la evaluación del proyecto o programa. Esta ficha deber ser diligenciada por las entidades para cada uno de los proyectos o programas que requiera financiamiento del Presupuesto General de la Nación - PGN (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

FACTIBILIDAD.

Este nivel se orienta a definir detalladamente los aspectos técnicos de la solución planteada con el proyecto. Para ello se analiza minuciosamente la alternativa recomendada en la etapa anterior, prestándole particular atención al tamaño óptimo del proyecto, su momento de

implementación o puesta en marcha, su estructura de financiamiento, su organización administrativa, su cronograma y su plan de monitoreo (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

FORMULACIÓN.

Es a la fase de la pre inversión en la cual se identifican la situación actual, la situación esperada y las alternativas de solución para la problemática que se está analizando, que seguidamente pasarán a preparación para iniciar el levantamiento de la información relacionada con los insumos, actividades, costos, tiempos y demás elementos necesarios para obtener el o los productos que las contiene (Departamento Nacional de Planeación, 2004)

PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA.

Se entiende como la unidad operacional de la planeación del desarrollo que vincula recursos públicos (humanos, físicos, monetarios, entre otros) para resolver problemas o necesidades sentidas de la población. Contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente estos recursos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado. Éste plasma el proceso de creación de valor. ETAPAS DEL PROYECTO (Departamento Nacional de Planeación, 2004)

4.2 Marco Teórico

El conocimiento de diferentes enfoques teóricos aplicados a la gerencia de proyectos es fundamental para dar respuesta a las necesidades de potenciar capacidades y organizar procesos

eficientes que eleven los resultados de gestión en concordancia con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La gestión de proyectos hace parte del acumulado teórico relacionado con la administración y gerencia de las organizaciones, que ha venido evolucionando en medio de constantes cambios económicos, sociales y políticos a nivel mundial. A comienzos del siglo XX las necesidades de la industria demandaban el uso de técnicas de planeamiento simples, dando lugar a métodos como los gráficos de Gantt, posteriormente desarrolladas con otras técnicas y metodologías de PERT, CPM, ruta crítica, y actualmente, estándares más integradores y complejos de Project Management con una variedad de propuestas metodológicas.

En el ámbito de la gestión pública o la administración del estado, también se han presentado avances en la aplicación de técnicas, métodos e instrumentos para la gestión de proyectos, influenciadas por los organismos multilaterales que se fueron adaptando para constituirse en un marco conocido en Colombia como la Metodología General Ajustada - MGA, basada en el modelo de Marco Lógico desarrollado por la agencia americana de cooperación USAID con posteriores adaptaciones por parte de la Agencia Alemana de Cooperación - GIZ a través del método ZOPP, de la expresión alemana “Zielorientierte Projektplanung”, que significa Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos.

Por su parte, la gestión de proyectos ante el Sistema General de Regalías implementada desde el año 2012, también ha sido objeto de algunos estudios de evaluación sobre sus resultados y se referencian en esta investigación para completar el marco teórico sobre el cual se proponen los ajustes a la gestión de proyectos que realiza la Gobernación del Huila.

4.2.1 *Antecedentes teóricos en la gestión de proyectos*

Con el cambio de paradigmas en la economía, la sociedad, la cultura, las comunicaciones entre otros, por la adopción del modelo neoliberal y la globalización, se desarrollan y evolucionan las teorías de gestión de proyectos con el fin de contribuir los procesos de planificación, administración, control y evaluación de los recursos destinados a la inversión. (Rosales, 2013).

El mismo autor, refiere que uno de los primeros instrumentos para la planeación y ejecución de las acciones dentro de un proyecto se le conoció como barras de Gantt, en honor a su creador el ingeniero Henry Laurence Gantt, dentro de la industria naval de comienzos del siglo XX, primera guerra mundial. Posteriormente, con el avance del comercio y el tamaño de la industria fue necesario desarrollar nuevos instrumentos que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Enfoques de administración de proyectos décadas del 50 al 70

MÉTODO	SECTOR
El CPM (Critical Path Method). Método de Ruta Crítica	Desarrollado para la industria química Dupont en 1.956
El PERT (Program Evaluation and Review Technique). Técnica de evaluación y Revisión de Programas.	Desarrollado para la Marina de los Estados Unidos en 1.958
El ABC (Analysis Bar Charting). Análisis por Gráficos de Barras.	Desarrollado por John Mulvaney en 1.969

Fuente: (Rosales, 2013).

En los inicios de la década de los 70, aumentan las propuestas de herramientas para utilizar en la fase de pre inversión de los proyectos, ligada a la exigencia de los organismos

multilaterales para la financiación de inversiones con el fin de mejorar la idoneidad en la aplicación de los recursos y estimulando la generación de conocimiento en la materia y el desarrollo de las primeras herramientas informáticas como hojas electrónicas, Lotus, Multiplan, Qua-troPro, SharPro, Cobol y Clipper.

La teoría de gestión de proyectos se ve enriquecida con la creación de las primeras asociaciones de profesionales en los Estados Unidos, IPMA (International Project Management Association) en 1.965 y el PMI (Project Management Institute) en 1.969, que a partir del intercambio de experiencias y la sistematización de conocimientos, generan algunos marcos de metodologías que se fueron constituyendo en protocolos o estándares para la gestión de proyectos.

La innovación en la teoría de gestión de proyectos continuó con el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas, entre ellas: Microsoft Project, Primavera, JARA, @Risk para evaluación y administración de proyectos, ShartPro, WBS, Basecamp, OpenProyect, entre otros. En la actualidad, en el mundo se conocen cinco principales enfoques para administrar proyectos: (Rosales, 2013).

a) IPMA, que es una norma de carácter internacional. Este enfoque, fundamenta las competencias en dirección de proyectos, basadas en conocimiento y experiencia del profesional, y éstas integradas con las actitudes, es decir, certifica competencias profesionales en tres áreas: contextuales, técnicas y de comportamiento

b) PMI, que es una norma nacional para Estados Unidos, pero hoy día internacionalizada y aceptada en muchos países siguiendo las guías PMBOK publicadas en

ediciones periódicas. Se basa en la estandarización de varios grupos de procesos de la Dirección de Proyectos: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y el Cierre.

c) P2M, es un enfoque de administración de proyectos utilizado en Japón como una norma nacional. También conocida como “Gestión de proyectos y programas para la innovación empresarial” y tiene por objetivo del P2M es servir como una guía de ayuda en el crecimiento y supervivencia empresarial en el entorno de los servicios públicos y los negocios competitivos a nivel mundial, como complemento de otros cuerpos de conocimiento y estándares de competencias de dirección de proyectos internacionales.

d) PRINCE 2, es el enfoque de administración de proyectos utilizado en Inglaterra, nació como una norma para proyectos tecnológicos, pero actualmente es una norma nacional para todos los proyectos. Está “basado en los productos”, es decir, los planes del proyecto se centran en obtener resultados concretos y no sólo en la planificación de las actividades que se llevan a cabo

e) PM4R (Project Management for Results): De reciente diseño por parte del Banco Interamericano de Desarrollo - BID y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social – INDES, que es una adaptación del modelo del PMI y provee herramientas esenciales conforme a las buenas prácticas internacionales, para lograr el éxito de los proyectos de desarrollo en sus diferentes elementos de tiempo, costo y calidad.

La siguiente gráfica permite visualizar en una línea de tiempo el desarrollo de las principales teorías relacionadas con la gestión de proyectos.

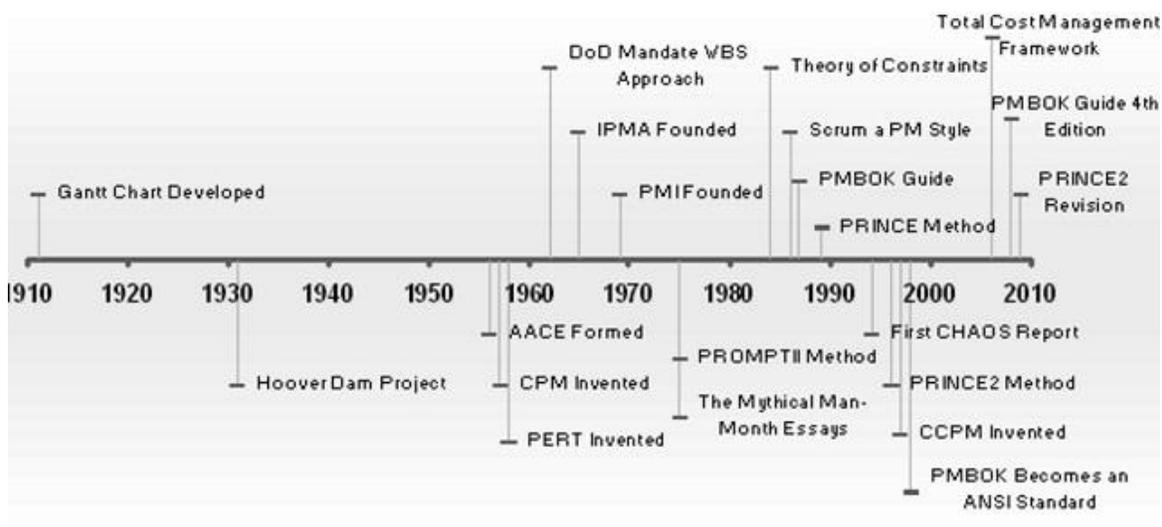


Figura 3. Línea de tiempo de las teorías de Gestión de Proyectos. Alejandro Pérez, 2016

Fuente: <http://www.ceolevel.com/conoces-la-verdadera-historia-de-la-gestion-de-proyectos>

4.2.2 Referentes tenidos en cuenta para el modelo de gestión de proyectos

De acuerdo con el problema de investigación y los objetivos trazados, se han tomado como referentes teóricos algunos modelos de maduración de proyectos y definiciones acerca de las Oficinas de Gestión de Proyectos o PMO (por su sigla en inglés, Project Manager Office), los cuales son estándares mínimos para que una organización aplique las mejores prácticas en la administración de programas, portafolios y proyectos.

El concepto de madurez en el campo organizacional se refiere a la capacidad que tiene una organización, proceso o unidad para reconocer su actual punto de desarrollo en comparación con un estándar, y desarrollarse progresivamente en el tiempo hacia estadios superiores de madurez. En relación con el interés por medir el nivel de desempeño que una organización pueda

alcanzar para la gestión de sus proyectos, ha surgido desde hace un par de décadas un tipo específico de herramientas de evaluación, cuya aplicación permite diagnosticar y formular planes de mejoramiento en torno a la madurez de estos sistemas de gestión. Estas herramientas son conocidas como Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos. (Solarte-Pazos & Sánchez-Arias, 2014).

Para Castellanos, Gallego, Delgado & Merchán (2014), los diferentes modelos de madurez diseñados para la administración de proyectos, miden el grado de efectividad con que se administran y alinean los procesos continuos con la estrategia general de la organización y la madurez está relacionada con la capacidad que adquiere la organización de producir éxitos repetidos en la administración de proyectos. Un modelo de madurez a grandes rasgos es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.), que permiten identificar las capacidades de una organización en el tema de dirección de proyectos, compararlas con estándares existentes, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua.

El Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos - OPM3 u OPMMM- por su denominación en inglés, desarrollado por el PMI, cuya finalidad es lograr una amplia visión organizacional de la gestión de portafolio, programas y proyectos, propone un ciclo con tres elementos entrelazados: Conocimiento, Evaluación y Mejora.

El elemento Conocimiento, proporciona a la organización información descriptiva relacionada con mejores prácticas, capacidades, resultados y otros componentes de madurez organizacional en gestión de proyectos. El elemento Evaluación da la capacidad a la

organización para determinar su estado actual en madurez organizacional de gestión de proyectos. El elemento Mejora hace uso de los resultados del elemento Evaluación para planificar iniciativas que permitan incrementar la madurez organizacional de gestión de proyectos (PMI, 2008).

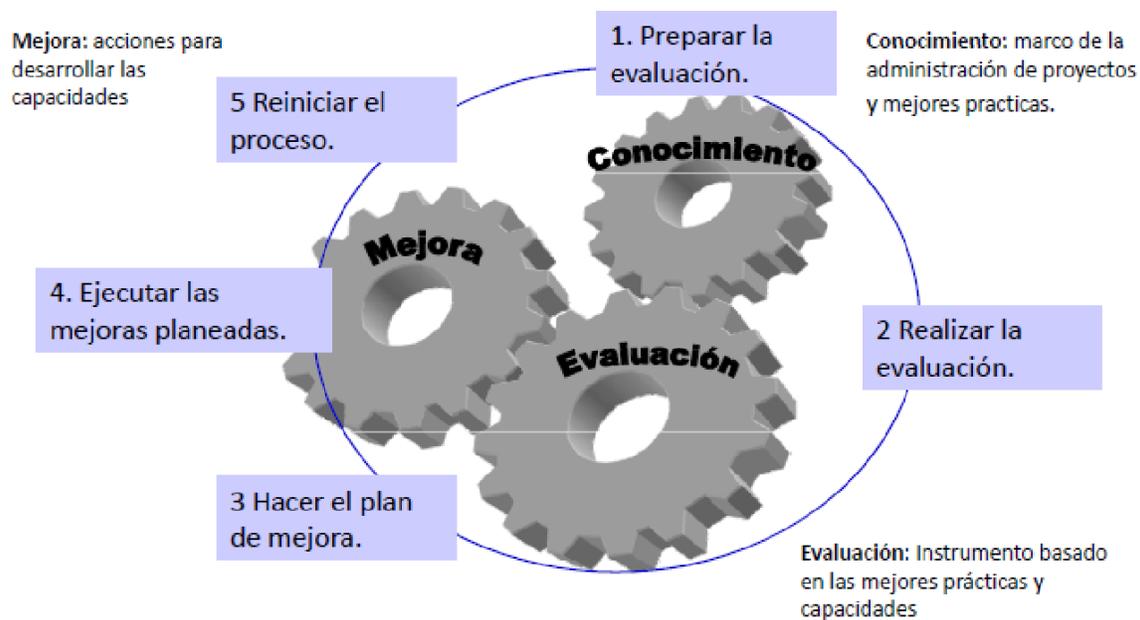


Figura 4. Ciclo del OMP3

Fuente: (Miranda, 2009)

Otro modelo denominado Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner, consta de cinco niveles; donde cada nivel representa un grado específico de madurez en gestión de proyectos (Kerzner, 2001). Los niveles de madurez indicados en este modelo son:

- **Nivel 1-Lenguaje común:** en este nivel, la organización detecta y reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de comprender y manejar los conceptos básicos en gestión de proyectos y la terminología asociada.

- **Nivel 2-Procesos comunes:** en este nivel, la organización reconoce los procesos comunes requeridos para que el éxito en un proyecto pueda ser repetido en otros proyectos.

- **Nivel 3-Metodología singular:** en este nivel se da el efecto sinérgico de la combinación de todas las metodologías organizacionales en una metodología singular, el centro de la cual es la gestión de proyectos.

- **Nivel 4-Evaluación comparativa:** este nivel implica el reconocimiento que la mejora de procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. La compañía debe definir con quien realiza la comparación y que va a comparar.

- **Nivel 5-Mejora continua:** en este nivel la organización evalúa los resultados que se obtuvieron en el análisis comparativo y entonces decide si dicha información puede mejorar la metodología singular.

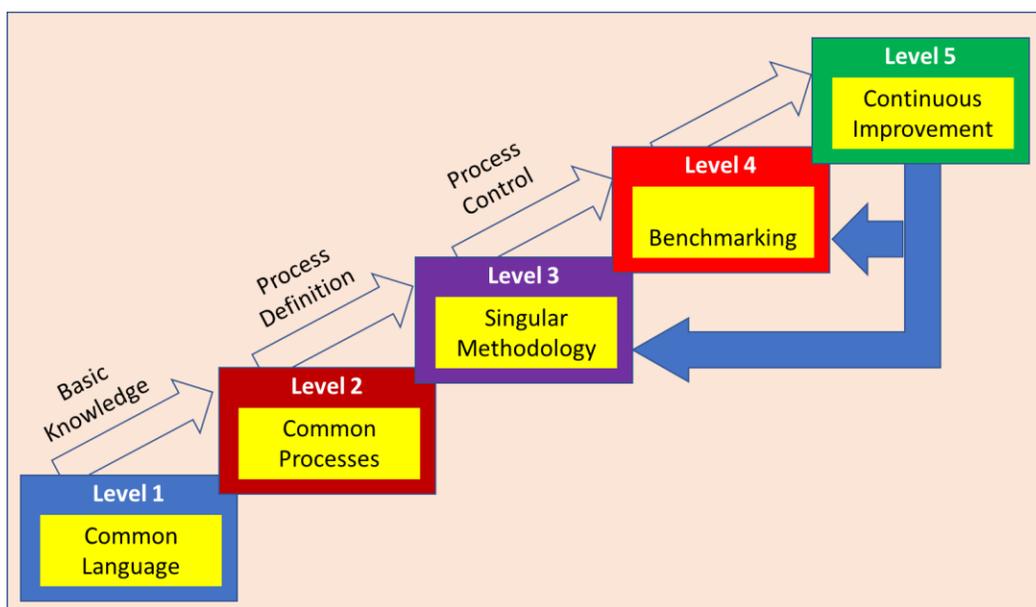


Figura 5. Niveles de Madurez de Proyectos del Modelo PMMM de Kertzner

Fuente: Kertzner, 2005. Feedback among the five levels of project management maturity.

Por otra parte, se ha venido promoviendo la creación al interior de las compañías e instituciones, de las Oficinas de Dirección de Proyectos o PMO (en inglés Project Management Office), que consiste en una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos. (PMI, 2017).

Existen varios tipos de PMO en las organizaciones como lo señala el PMBOK en su 6ª edición (2017). Cada tipo varía en función del grado de control e influencia que ejerce sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ejemplo:

a) **De apoyo.** Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.

b) **De control.** Las PMO de control proporcionan soporte y a la vez exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta PMO ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:

- La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos;
- El uso de plantillas, formularios y herramientas específicos; y
- La conformidad con los marcos de gobernanza.

c) **Directiva.** Las PMO directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMO ejercen un grado de control elevado.

La oficina de dirección de proyectos puede tener responsabilidad a nivel de toda la organización. Puede jugar un papel para apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional. La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La

PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la organización.

Puede que los proyectos que la PMO apoya o dirige no guarden más relación entre sí que la de ser gestionados conjuntamente. La forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que da soporte.

Una PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto a fin de mantenerlo alineado con los objetivos de negocio. La PMO puede:

- Hacer recomendaciones,
- Liderar la transferencia de conocimientos,
- Poner fin a proyectos, y
- Tomar otras medidas, según sea necesario.

Señala el PMI que una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, que pueden incluir, entre otras:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO;
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos;
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar;

- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección.
- Auditorias;
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos; y
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

4.2.3 Referencias para formular una estrategia institucional

La definición de estrategia ha tenido diversas acepciones, alcances y campos de aplicación, adoptadas principalmente por empresas y corporaciones del sector privado en el marco de competitividad que se desempeñan, no obstante, algunos desarrollos teóricos y sus herramientas resultan útiles y adaptables a las entidades del sector público.

Para Mitzberg (1993) la estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro y pueden estar a tres niveles: Corporativas, por unidades de negocio por áreas funcionales. En tanto que, para Porter (1996) consiste en la creación de una posición única y valorada, referida al mercado de las empresas (Sanabria, 2005).

Algunas metodologías de pensamiento estratégico enfatizan en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios, partiendo del análisis del entorno desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el

negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias (Castellanos & Cruz, 2014).

Los mismos autores, citan a Wheelen y Hunger (2007), quienes definen el modelo básico de administración estratégica en cuatro pasos:

- **Análisis ambiental:** implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e internos hasta el personal clave de la corporación, utilizando la herramienta FODA para el diagnóstico situacional.
- **Formulación de la estrategia:** hace referencia al desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Incluye definición de la misión, especificación de objetivos alcanzables, desarrollo de estrategias y establecimiento de políticas.
- **Implementación de la estrategia:** proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuesto y procedimientos.
- **Evaluación y control:** en este proceso se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño comparándose el rendimiento real con el deseado.

Finalmente, Porter (2011) se refiere a la necesidad de tener una eficacia operacional (EO) que significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales y por otra parte, contar con un posicionamiento estratégico que implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente (Porter, 2011).

4.2.4 *La gestión de proyectos con recursos públicos*

Desde finales de la década del 80 con el apoyo y acompañamiento del Banco Interamericano para el Desarrollo - BID y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, en el país se inició el proceso para crear y adoptar el Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública – SINAGEP, como un modelo del Estado que involucra a la mayoría de las entidades, desde aquellas especializadas en una función específica para una localidad, hasta los niveles administrativos más amplios encargados de legislar y administrar los Entes Territoriales. DNP (2004). Marco Conceptual del SINAGEP.

Para su desarrollo se planearon y ejecutaron tres fases: una primera de estructuración y creación del Banco Nacional de Proyectos de Inversión – BPIN; una segunda de Bancos de Proyectos en las territorialidades; y una tercera de consolidación del sistema de Bancos de Proyectos.

El SINAGEP fue enmarcado con los siguientes componentes: 1) Legal e institucional, que apunta a contar con las normas para el sistema, su divulgación, definir manuales de procedimientos, diseñar estrategias de fortalecimiento institucional, entre otros. 2) Metodologías para la formulación y seguimiento de los proyectos, evaluación ex ante y ex post. 3) Capacitación y asistencia técnica para fomentar la cultura de los proyectos en todas las entidades del estado, acercar organismos y academia de apoyo nacional e internacional, y brindar

asistencia técnica. 4) Componente de sistemas, enfocada en contar con plataformas informáticas para la información, registro, etc. DNP (2004). Marco Conceptual del SINAGEP.

El Departamento Nacional de Planeación como cabeza del Sistema, ha desarrollado marcos conceptuales y metodológicos desde la identificación, formulación, evaluación y seguimiento a los proyectos con la denominada Metodología General Ajustada – MGA, contenida en el Manual de Procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos BPIN, que se basa en el modelo de “marco lógico” como herramienta de estructuración de los resultados de dicho ejercicio, que permite relacionar en forma sistemática y lógica los objetivos y resultados de un programa o proyecto. (DNP, 2011)

Para el DNP (2011), los Proyectos de Inversión Pública contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado. El ciclo de gestión de un proyecto público contempla 4 etapas: pre inversión; inversión; operación; y evaluación expost. Cada una de las cuales contiene fases y actividades, que se registran en el Banco de Proyectos mediante plataformas informáticas como MGA – WEB, SUIFP, SICODIS, entre otras.

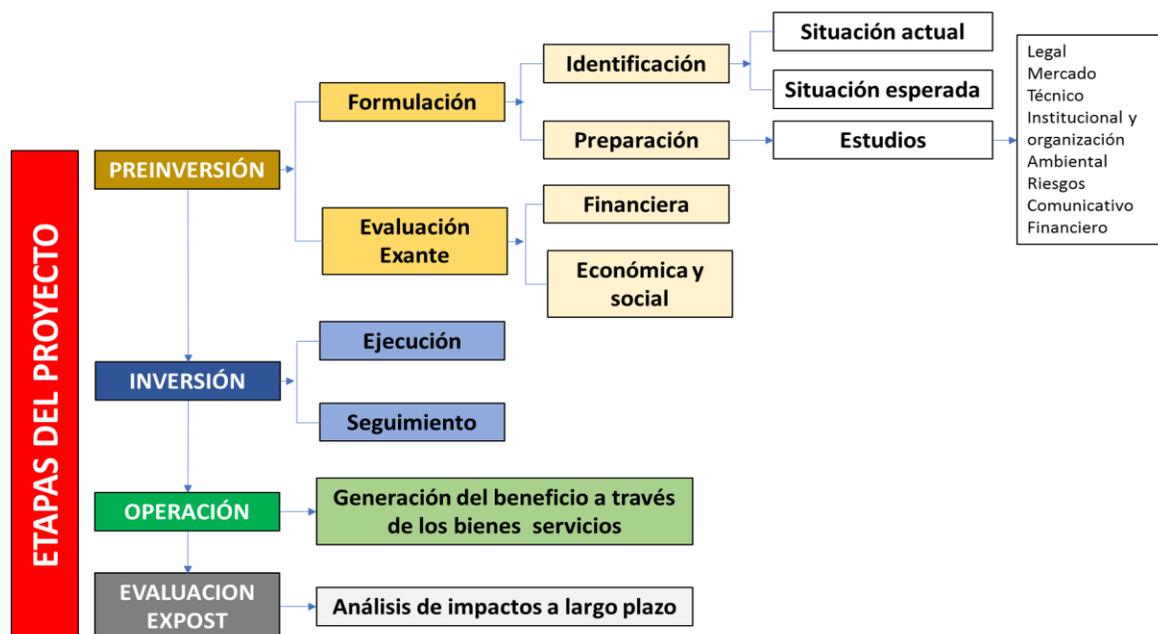


Figura 6. Manual de Procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos BPIN

Fuente: DNP, 2011.

4.2.5 *Evaluaciones a la gestión de proyectos en el sistema general de regalías*

Se han realizado diversos estudios encaminados a evaluar los resultados del Sistema General de Regalías, de los cuales se destacan dos que contemplan lo concerniente a la gestión de proyectos.

FEDESARROLLO (2014), identificó entre otras, las siguientes falencias asociadas a la estructuración de los proyectos:

- Debilidad institucional en las entidades territoriales para la estructuración de proyectos
- Cerca del 32% de los proyectos presentados no cumplen los requisitos mínimos

- Cerca del 60% de los proyectos aprobados, tardan más de un año en completar requisitos para iniciar su ejecución.
- Más del 50% de los proyectos en la etapa de ejecución, muestran debilidades en la etapa de estructuración y generan sobrecostos.
- Más del 65% de los proyectos representan inversiones inferiores a los 1.000 millones de pesos.

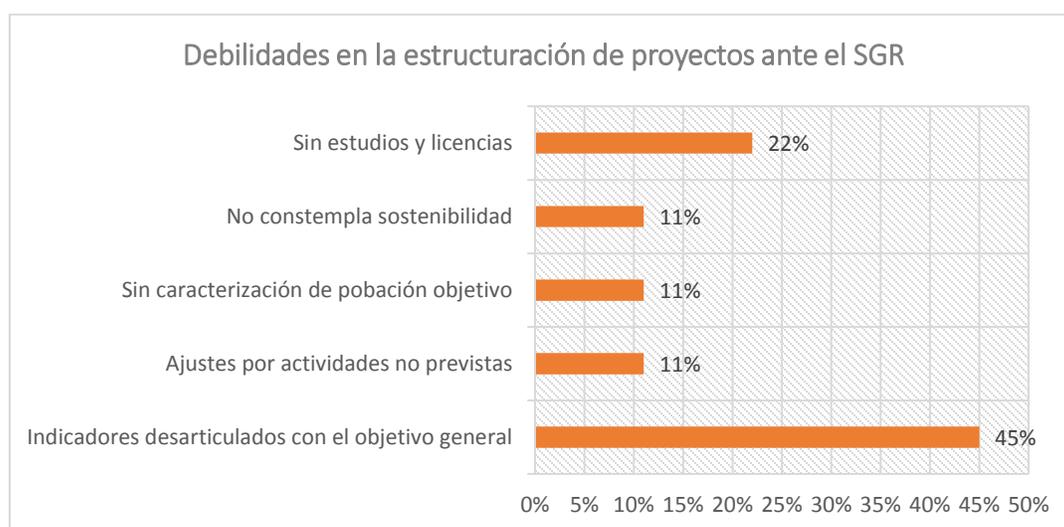


Figura 7. Documento Marco: "Programa de Fortalecimiento de Capacidades en Estructuración de Proyectos a los Entes Territoriales"

Fuente: DNP, 2015.

Por su parte, la Contraloría General de la República en 2017 publicó otro estudio basado en un gran número de entrevistas a distintos participantes de los OCAD, del cual se extractan algunas de sus conclusiones:

“Los procesos de aprobación de proyectos en los OCAD Regionales, presentan distintos cuellos de botella relacionados con devoluciones injustificadas; rotación de los representantes del DNP y por tanto, cambios de criterios; subjetividad en las valoraciones; mesas técnicas de semanas o meses; entre otros.

La dispersión de la inversión se refleja en los múltiples destinos de gasto (hay más de cien subsectores), lo que ha hecho evidente que la falta de jerarquización del gasto ha acentuado la fragmentación en el actual sistema de regalías. Esta fragmentación en múltiples destinos va de la mano con el predominio de proyectos pequeños, haciendo evidente la falta de una orientación de las regalías hacia objetivos estratégicos.

Buena parte de los saldos en los fondos del sistema, se explican por el retraso en la aprobación de proyectos; el valor de los recursos sin aprobar ascendía a \$3,9 billones a diciembre de 2016, que representan el 14% de la inversión disponible (\$27,3 billones). Esta situación generalmente se asocia a los problemas que tienen las Entidades Territoriales para estructurar proyectos, pero también se explica por el complejo proceso que diseñó el SGR para su aprobación.

La ausencia de visión estratégica se refleja también en una concepción muy precaria de lo regional, que no es coherente con el propósito de la reforma constitucional a las regalías que creó el Fondo de Desarrollo Regional, FDR, con el objetivo de que la financiación de proyectos de

inversión de impacto regional, entre el Gobierno Nacional y las entidades territoriales en el marco de esquemas de asociación, contribuyera a mejorar la competitividad de la economía y a promover el desarrollo social, económico, institucional y ambiental de las entidades territoriales.” (CGR, 2017, p 128 - 131).

4.3 Marco legal del SGR

En Colombia la extracción de recursos naturales no renovables tiene sus inicios desde la época colonial en el caso de los hidrocarburos y en la época republicana para la minería. La existencia histórica de las actividades realizadas para el uso del subsuelo ha requerido de la expedición de normas de rango constitucional, legal y administrativo que han sido proferidas a lo largo de los años desde la Constitución de 1886 hasta la vigente Constitución de 1991, en las que se mantiene el postulado superior de permitir, y así aprovechar, la explotación de recursos naturales no renovables y del subsuelo.

La Constitución Nacional confiere al Estado la propiedad del subsuelo y de los recursos naturales, sin perjuicio de los derechos adquiridos conforme a las leyes preexistentes, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 80, 332, 334 norma que confiere al Estado la dirección general de la economía, y los artículos 360 y 361 que señalan que la explotación de un recurso natural no renovable causa a favor del Estado una contraprestación económica a título de regalía.

Por lo tanto, las regalías fueron concebidas como una contraprestación -un precio- a favor del Estado –entendido como la Nación y las entidades territoriales- que debe ser pagado a

cambio de la concesión del derecho a la explotación de recursos naturales no renovables; el derecho a recaudar ese pago se deriva de que el Estado es el titular de los recursos del subsuelo.

4.3.1 *Antecedentes del Sistema General de Regalías*

En desarrollo de los artículos 25, 80, parágrafo del artículo 330 y los artículos 332, 334, 360 y 361 de la Constitución Nacional, se expidió la Ley 685 de 2001 Código de Minas, estableciendo en el artículo 5 que los minerales de cualquier clase y ubicación, yacentes en el suelo o el subsuelo, en cualquier estado físico natural, son de la exclusiva propiedad del Estado, y que ésta es inalienable e imprescriptible.

Con la expedición de la Ley 141 de 1994, se creó el Fondo Nacional de Regalías, la Comisión Nacional de Regalías, se reguló el derecho del Estado a percibir regalías por la explotación de recursos naturales no renovables, y se establecieron las reglas para su liquidación y distribución.

La Ley 756 de 2002, modificó la Ley 141 de 1994, definió los porcentajes variables para el pago de las regalías de hidrocarburos, estableció el pago de una regalía adicional para los contratos revertidos a favor de la Nación después de 1994, y dispuso una variación de la distribución de las regalías para los primeros 50.000 barriles promedio diario de hidrocarburos.

4.3.2 Normatividad modificatoria del Sistema General de Regalías.

En desarrollo de los artículos 360 y 361 de la Constitución Política modificados por el Acto Legislativo 05 de 2011, se expidió la Ley 1530 de 2012 a través de la cual se reguló la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías.

En su artículo 4, establece que la Comisión Rectora del SGR es el órgano encargado de dictar, mediante acuerdos, las regulaciones de carácter administrativo orientadas a asegurar el adecuado funcionamiento del Sistema. También en el numeral 1 del artículo 5 de la Ley 1530 de 2012 señala que la Comisión Rectora es la encargada de definir las directrices generales, procesos, lineamientos, metodologías y criterios para el funcionamiento del SGR.

El artículo 6 de la Ley en comento, define los Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD) y precisa que sus funciones son: **(i)** definir los proyectos de inversión sometidos a su consideración que se financiarán con recursos del SGR; **(ii)** evaluar, viabilizar, aprobar y priorizar la conveniencia y oportunidad de financiar dichos proyectos; y **(iii)** designar el ejecutor de los proyectos, quien debe ser de naturaleza pública. La anterior disposición se desarrolló a través del Decreto 1075 del 22 de mayo de 2012, por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Órganos Colegiados de Administración y Decisión y las secretarías técnicas y mediante el Acuerdo 004 del 25 de mayo de 2012 de la comisión Rectora del SGR, adopta el reglamento único de los OCAD. A su turno el artículo 23 de la misma Ley señala las características que tienen que reunir los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con el SGR, los cuales deben concordar con el Plan Nacional de Desarrollo y con los

planes de desarrollo de las entidades territoriales; indicando dicha disposición las siguientes condiciones:

1. Pertinencia, entendida como la oportunidad y conveniencia de formular proyectos acordes con las condiciones particulares y necesidades socioculturales, económicas y ambientales.

2. Viabilidad, entendida como el cumplimiento de las condiciones y criterios jurídicos, técnicos, financieros, ambientales y sociales requeridos.

3. Sostenibilidad, entendida como la posibilidad de financiar la operación y funcionamiento del proyecto con ingresos de naturaleza permanentes.

4. Impacto, entendido como la contribución efectiva que realice el proyecto al cumplimiento de las metas locales, sectoriales, regionales y los objetivos y fines del Sistema General de Regalías.

5. Articulación con planes y políticas nacionales de las entidades territoriales, de las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, de las comunidades indígenas y del pueblo Rom o Gitano de Colombia.

Es necesario señalar que esta Ley marcó las pautas sobre la formulación y selección de los proyectos; las cuales deben ser: **(i)** fruto de ejercicios de planeación regional convocados por los OCAD (artículo 24), **(ii)** proyectos formulados de conformidad con las metodologías y lineamientos que defina el DNP (inciso 1° del artículo 25); **(iii)** presentados por las entidades territoriales ante los OCAD con los respectivos estudios y soportes (inciso 3° del artículo 25), salvo que tengan enfoque diferencial étnico, evento en el cual deben ser postulados por las

comunidades indígenas, afrocolombianas, raizales o palenqueras (incisos 4° y 5° del artículo 25); (iv) verificados en relación con el cumplimiento de los requisitos de viabilidad, por el DNP y por Colciencias, según aspiren a ser apoyados, de un lado, por los fondos de Desarrollo Regional y de Compensación Regional, y de otro, por el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (artículo 26); y (v) estar inscritos en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión del SGR administrado por el DNP o en los Bancos de Programas y Proyectos de Inversión de las entidades territoriales (artículo 73).

La Ley 1606 de 2012, por la cual se decreta el presupuesto del Sistema General de Regalías para vigencia fiscal del Bienio del 1° de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2014, su artículo 31 fue declarado inexecutable a través de la sentencia C-624 de 2013, bajo el siguiente argumento: “2.7.3.2.4. En suma, el artículo 31 de la ley 1606, al otorgar un poder de veto al Gobierno Nacional para decidir los proyectos susceptibles de financiación por los fondos de Desarrollo Regional, Ciencia, Tecnología e Innovación y Compensación Regional, así como su ejecutor, se opone al artículo 361 superior y a los principios de descentralización y autonomía, ya que aunque persigue una finalidad importante –el uso eficiente de las regalías-, se vale de un medio de no es efectivamente conducente para el efecto y, dada la existencia de otros múltiples mecanismos de control, termina sacrificando de forma desproporcionada los principios democrático, de descentralización y autonomía, así como los mandatos del artículo 361 de la Carta”.

Con la resolución 0252 de 2012, el Gobierno Nacional, estableció la metodología para la formulación de proyectos de inversión susceptibles de financiamiento con cargo a los recursos

del Sistema General de Regalías. A través del Decreto 1082 del 26 de mayo de 2015, se expidió el Decreto Único reglamentario del sector administrativo de Planeación Nacional, esta normatividad en su artículo 1.1.1.1. ratificó que el Departamento Nacional de Planeación es órgano del Sistema General de Regalías (SGR), integra la Comisión Rectora del Sistema General de Regalías, y ejerce la Secretaría Técnica de la misma, tal como lo había dispuesto el artículo 4 de la Ley 1530 de 2012. Este Decreto fue modificado mediante Decreto 1467 de 2018 adicionando las convocatorias para cofinanciación de los proyectos de inversión con recursos del fondo de ciencia, tecnología e innovación y la planeación de estas públicas, abiertas y competitivas. Con la Ley 1923 de 2018 se reguló el parágrafo 5 del artículo 361 de la Constitución Política en lo relativo a este tipo de programas y proyectos.

Los Acuerdos de la Comisión Rectora del SGR 06 y 012 de 2012, y 038 de 2016 fijaron lineamientos generales y sectoriales para la formulación de proyectos y presentación de los proyectos de inversión que se pretendan financiar con recursos del fondo de compensación regional, del fondo de desarrollo de desarrollo regional, y de las asignaciones directas del SGR.

Los Acuerdos 009 de 2012, 001 de 2013 y 015 de 2013, establecieron lineamientos en materia de proyectos de inversión de ciencia, tecnología e innovación, Reemplazado por el acuerdo 07 de 2015. El Acuerdo 011 de 2012, estableció el tarjetón único de proyectos de inversión. El Acuerdo 013 de 2012, estableció los requisitos para la viabilización, aprobación y ejecución de los proyectos financiados con cargo al SGR.

El Acuerdo 017 de 2013, modificado mediante Acuerdo 52 de 2018, estableció los requisitos para la viabilización, aprobación y ejecución, previo al acto administrativo de apertura

del proceso de selección que deben cumplir los proyectos financiados con cargo al SGR, estableciendo los sectores de inversión, como los requisitos en las diferentes fases del proyecto, Fase 1: perfil, Fase 2: Perfectibilidad y Fase 3: Factibilidad.

Con el Acuerdo 032 de 2015, se implementó el sistema de evaluación por puntajes de los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos del SGR con el fin de orientar y mejorar la toma de decisiones de los proyectos que sean sometidos a las OCAD tanto en las fases de ajustes como de operación.

Posteriormente el Decreto 173 de 2016, por el cual se adiciona el Decreto 1082 de 2015, con el fin de reglamentar los artículos 141, 196 y 197 de la Ley 1753 de 2015, sobre estructuración integral de Proyectos de Inversión; presentación de proyectos por parte del Gobierno Nacional a los órganos colegiados de administración y decisión (OCAD) y reconocimiento de los costos de estructuración por parte de los OCAD; cuyo objeto fue el de hacer operativos los mecanismos de estructuración de proyectos, presentación de proyectos por parte del Gobierno Nacional a los OCAD y el reconocimiento de los costos de estructuración con recursos del SGR.

La Comisión Rectora del Sistema General de Regalías, profirió el Acuerdo Único 45 de 14 de noviembre de 2017, por medio del cual se expide el Acuerdo Único del Sistema General de Regalías (SGR), y en el artículo 1.1.1. conformó en seis regiones el país para efectos del funcionamiento del Sistema General de Regalías (SGR), de la siguiente manera: Región Caribe, Región Centro – Oriente, Región Eje Cafetero, Región Pacífico, Región Centro - Sur, y Región del Llano. Ajustado este acuerdo mediante el Acuerdo 52 de 2017.

En virtud de las disposiciones establecidas en el Acto Legislativo 04 de 2017, por el cual se adiciona el artículo 361 de la Constitución Política, se tomaron medidas transitorias por 20 años con el objeto de asignar recursos a las entidades territoriales para financiar programas y proyectos de inversión para la implementación del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y Construcción de una Paz Estable y Duradera.

Por último, a través del Acto Legislativo 05 de 2019, se modifica el artículo 361 de la Constitución Nacional, con relación a la distribución, manejo y monitoreo del SGR, dando paso a la Ley 2056 del 20 de septiembre de 2020, que regirá a partir del 1 de enero de 2021, por la cual se regula la organización y el funcionamiento del sistema general de regalías cuyas principales modificaciones son:

- **Aumento de asignaciones directas y locales.** Duplica la asignación para los territorios productores pasando de 11% a 25%. Dará mayores recursos a los municipios con necesidades básicas insatisfechas; estos pasarán de un 10,7% a un 15% del total de las regalías

- **Mantiene la asignación del 34% para la inversión regional.** Su distribución irá 50% por departamentos y 50% por regiones mediante la bolsa competitiva. Se mantiene el Órgano Colegiado de Administración y Decisión (Ocad) regional.

- **Se destina 7% del presupuesto de regalías para la implementación del acuerdo de paz.**

- **Asignar recursos para la conservación de las áreas ambientales estratégicas y la lucha nacional contra la deforestación.**

- **Los recursos para las asignaciones para el ambiente y para la ciencia, tecnología e innovación** pasan de 9,5% a 10%. Estos se ejecutarán a través de convocatorias públicas.

- **Fortalecer la autonomía de las entidades territoriales**, razón por la que se eliminan los OCAD para las asignaciones directas y locales. La formulación, viabilidad, priorización y aprobación estarán en cabeza de cada entidad territorial beneficiaria. Se activarán mecanismos de seguimiento.

4.3.3 *Proceso legal para la gestión de proyectos del SGR.*

Con la entrada en vigencia del Sistema General de Regalías (Acto Legislativo 05 de 2011), el Gobierno Nacional amplió los sectores de inversión de las mismas, al financiamiento de proyectos de desarrollo social, económico y ambiental entre otros; en el anterior sistema los recursos debían destinarse a alcanzar coberturas en Salud, Educación, Agua Potable y Saneamiento Básico; con el Acuerdo 0038 de 2016 en su artículo tercero se incluyeron los sectores de “1. Agricultura y desarrollo rural, 2. Ambiente y desarrollo sostenible, 3. Ciencia, tecnología e innovación, 4. Comercio, industria y Turismo, 5. Cultura, Deporte y Recreación, 6. Educación, 7. Inclusión Social y Reconciliación, 8. Justicia y del Derecho, 9. Minas y Energía, 10. Salud y protección Social, 11. Tecnologías de la información y las telecomunicaciones, 12. Transporte, 13. Vivienda y Territorio”.

Los proyectos son viabilizados de acuerdo con el artículo 27 de la ley 1530 de 2012 teniendo en cuentas criterios como “1. Impacto territorial, económico, social, cultural y ambiental. 2. Cumplimiento de las metas sectoriales o territoriales en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y los planes de desarrollo territoriales. 3. Mejoramiento de las

condiciones de vida de las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, de las comunidades indígenas y del pueblo Rom o Gitano de Colombia. 4. Contribución a la integración municipal, regional, nacional y fronteriza. 5. Conformación de esquemas asociativos consagrados a través del mecanismo de contratos Plan. 6. Proyectos orientados al mejoramiento de la infraestructura en las zonas de frontera. 7. Mejoramiento de la infraestructura en las zonas de exploración y explotación de recursos no renovables. 8. Para la culminación de proyectos ya iniciados y que sean prioritarios para el desarrollo regional. 9. Destinación de recursos para inversiones físicas en educación. 10. Proyectos de recuperación y estabilización ambiental, reforestación y recuperación de ecosistemas. 11. Para la extensión, ampliación y utilización de energía no convencional, tales como la eólica, solar, geotérmica o de iguales características, que sean renovables y sustentables ambientalmente. 12. Destinación de recursos para el desarrollo de infraestructura física para mejorar la calidad de educación”. Los Proyectos deben presentar características de pertenencia, viabilidad, sostenibilidad, impacto y articulación con planes y políticas nacionales de las entidades territoriales y de las comunidades étnicas minoritarias reconocidas en Colombia.

La siguiente gráfica ilustra la distribución vigente hasta el 31 de diciembre de 2020, de las regalías:

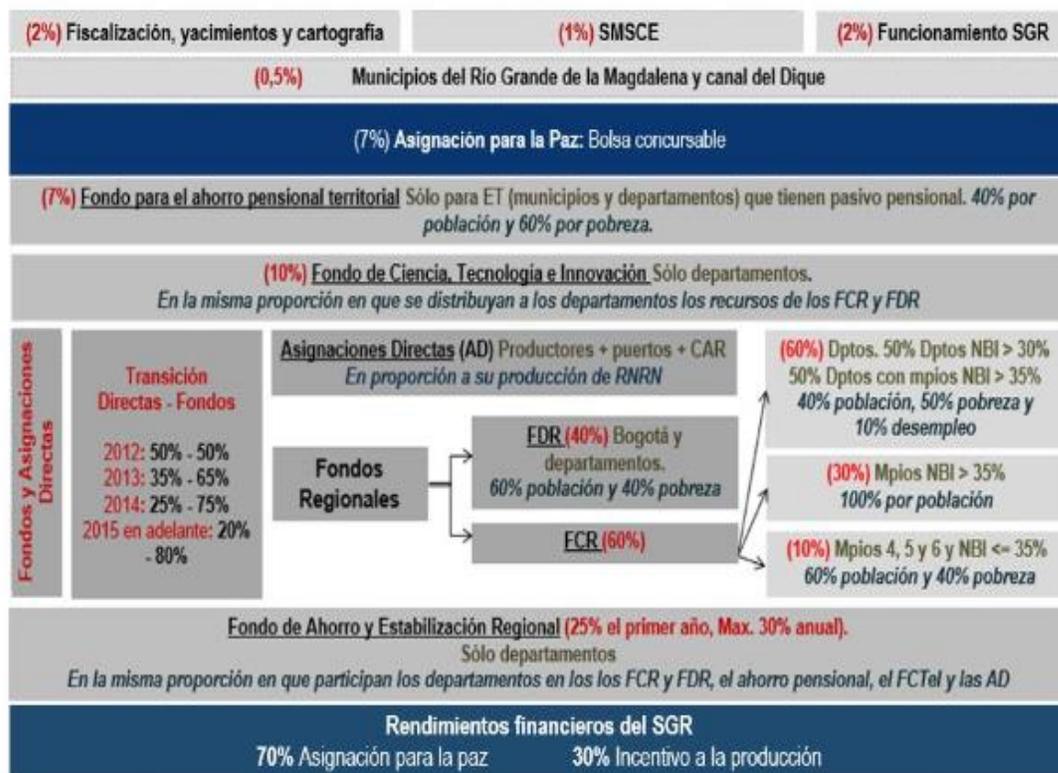


Figura 8. Distribución porcentual de las Regalías

Fuente: DNP – DIFP - GFT

4.3.4 Los Órganos Colegiados de Administración y Decisión

Los OCAD tienen entre sus funciones principales evaluar y aprobar los proyectos que requieren recursos del SGR, estas hacen parte de los órganos del sistema General de Regalías, junto a la Comisión Rectora, al Departamento Nacional de Planeación, Los Ministerios de Hacienda y Crédito Público, Minias y Energía, Tics y Colciencias. A pesar de que todas las

zonas tienen una asignación de recursos de regalías, para acceder a ellos, el sistema enmarcado en la Ley 1530 de 2012, obligó a la presentación de proyectos ante los Órganos Colegiados de Administración y Decisión OCAD, donde se definen las inversiones y en cabeza de quien queda el proyecto para su ejecución, muy diferente al anterior sistema de regalías donde estos órganos no existían, los giros se realizaban de manera directa a los entes territoriales y su inversión no requería de aprobación distinta al ordenador del gasto.

Con la Ley 2056 de 2020, desaparecen los OCAD municipal y departamental, quedando los de carácter Regional, el de Ciencia, Tecnología e Innovación y el OCAD paz.

4.3.5 *Ciclo del proyecto*

El sistema vigente durante el cual se realizó la investigación traía consigo una serie de normas como el Decreto 52 de 2018 que definen cada uno de los procesos y requisitos definidos en lineamientos y metodologías establecidos por el Departamento Nacional de Planeación para la presentación de proyectos para su viabilización ante las secretarías técnicas de los órganos colegiados de administración y decisión (OCAD) para su posterior aprobación, como se muestra en la gráfica 9.

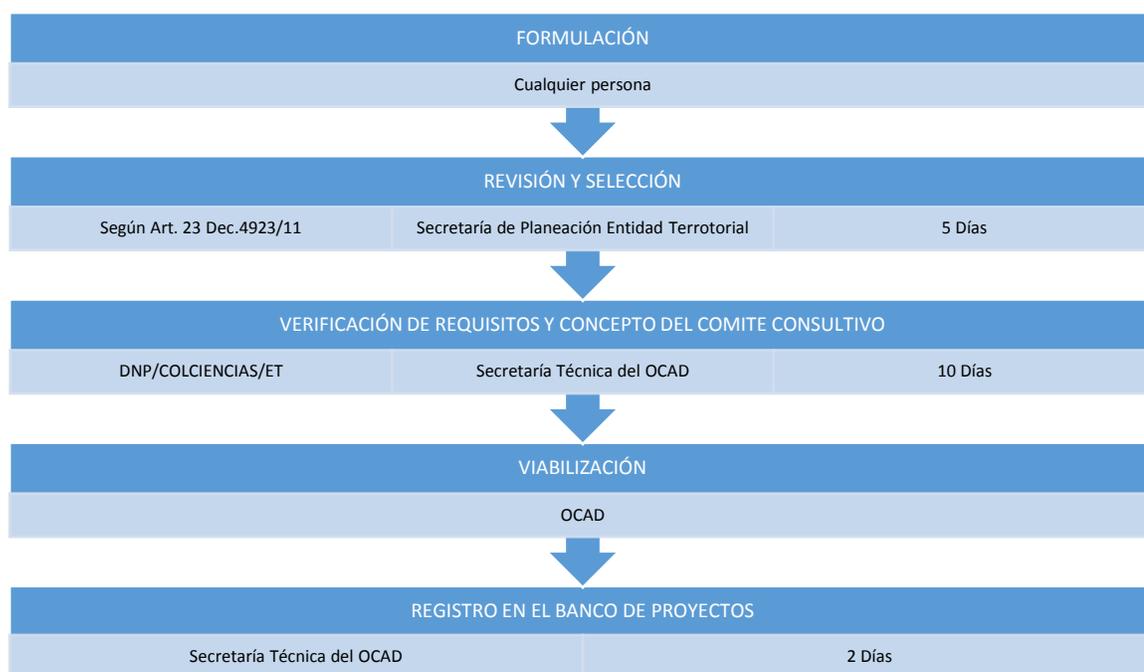


Figura 9. Ciclo para la formulación y presentación de proyectos ante OCAD. Vigente al 31 de diciembre de 2020.

Fuente: Los autores, basados en información del DNP.

El sistema vigente durante el cual se realizó la investigación traía consigo una serie de normas como el Decreto 52 de 2018 que definen cada uno de los procesos y requisitos definidos en lineamientos y metodologías establecidos por el Departamento Nacional de Planeación para la presentación de proyectos para su viabilización ante las secretarías técnicas de los órganos colegiados de administración y decisión (OCAD) para su posterior aprobación.

4.3.6 Sistema de evaluación por puntajes.

El Sistema General de Regalías, estableció el sistema para la priorización y aprobación de proyectos, cumpliendo lo descrito en el Artículo 40 de la Ley 1744 de 2014.

Los elementos de evaluación son:

Tabla 3. Elementos de evaluación para la priorización y aprobación de proyectos del SGR.

VARIABLES	CATEGORÍAS	OCAD REGIONAL		OCAD DEPARTAMENTAL/CAR		OCAD MUNICIPAL	
		FASE I O II	FASE III	FASE I O II	FASE III	FASE I O II	FASE III
Cierre de Brechas:	Sector priorizado	X	X	X	X	X	X
	Nivel de esfuerzo para el cierre de brechas	X	X	X	X	X	X
Magnitud del proyecto:	Valor total proyecto	N.A.	X	N.A.	X	N.A.	X
	Macroproyecto	X*	X	X*	X	N.A.	N.A.
Impacto territorial:	Entidades cubiertas respecto total subregional	X	X	X	X	N.A.	N.A.
	Número de entidades aportantes	X	X	X	X	N.A.	N.A.
	Población beneficiaria respecto afectada	X	X	X	X	X	X
	Integración interdepartamental	X	X	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Concurrencia:	Concurrencia	N.A.	X	N.A.	X	N.A.	X

*No aplica para los proyectos fase I y II, cuando el valor supera los \$2 mil millones.

Fuente: DNP

5. Diseño de la Investigación

Con el fin de responder al problema planteado y la disponibilidad de información, se consideró pertinente combinar la investigación documental con la investigación de campo. La primera referida a la búsqueda, recuperación, análisis e interpretación de datos obtenidos con fuentes secundarias en soportes documentales impresos, digitales, informes, monografías, entre otros.

La segunda tipología o de campo, se plasma en la indagación con fuentes directas para la recolección de datos con los sujetos investigados, en este caso la Gobernación del Huila y otras instituciones que fueron objeto de abordaje durante el proceso.

5.1 Tipo de investigación

Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), definen la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. A la vez explican que para su abordaje se cuenta con un enfoque cuantitativo y otro cualitativo, los cuales se pueden usar por separado o mixtos, según las características de la investigación.

Respecto a la investigación mixta, Hernández – Sampieri y Mendoza (2008) la precisan como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y

así lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. En esa línea, el proceso adelantado sobre la gestión de proyectos ante el Sistema General de Regalías por parte de la Gobernación del Huila acude a la recolección, procesamiento, comparación y análisis de información de tipo cuantitativo y cualitativo, enmarcándola en el enfoque de investigación mixta.

De otra parte, es de carácter aplicada, al utilizar conocimientos previos señalados en el marco teórico y al tiempo, construir otros en el proceso de investigación para la búsqueda de soluciones o respuestas a problemas concretos como el de mejorar la gestión de proyectos de la entidad territorial, acorde con lo afirmado por Murillo (2008) citado por Vargas (2009).

Arias (2012) hace una serie de clasificaciones sobre los niveles de las investigaciones, referido al grado de profundidad con que se aborda el fenómeno u objeto de estudio. Uno de ellos es la investigación descriptiva, consistente en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, por lo cual la investigación al estado actual en la gestión de proyectos de regalías dentro de la Gobernación del Huila se ubica en este nivel descriptivo a partir de la revisión documental y de campo de los resultados obtenidos del año 2.012 al año 2.018.

A la vez, la investigación tiene una orientación prospectiva, al plantear el diseño de una estrategia institucional encaminada a elevar las capacidades técnicas, operativas y administrativas en la identificación, formulación y gestión de proyectos por parte de la Gobernación del Huila, hacia el inmediato futuro.

5.2 Población objetivo

El Departamento del Huila, según el Censo de población DANE 2018, tiene una población aproximada de un millón cien mil habitantes, que se benefician de manera directa o indirecta con las inversiones que realizan las entidades públicas territoriales con acceso al Sistema General de Regalías y de las demás fuentes de inversión. Para efectos del problema de investigación y los objetivos enmarcados, se determinó como sujeto directo a la Gobernación del Huila, a través del Departamento Administrativo de Planeación – DAP, por ser la dependencia que centraliza el trámite de los proyectos de inversión tanto del Sistema General de Regalías como de las demás fuentes de recursos.

No obstante, para efectos de la recopilación de información, se han tenido en cuenta al interior de la entidad territorial las demás secretarías, institutos y oficinas que, por su misión institucional tramitan proyectos dentro del proceso de regalías; en igual sentido, se abordó una muestra de los municipios del Huila debido a que estos también presentan iniciativas para la consecución de recursos ante el OCAD departamental, regional o de ciencia y tecnología, haciendo trámite en la oficina de planeación. Finalmente, fueron tenidas en cuenta dentro del proceso investigativo, la información arrojada por otro ente territorial de carácter departamental como es la Gobernación de Antioquia, con el fin de contrastar comparativamente su modelo de gestión de proyectos respecto al que realiza la Gobernación del Huila.

Para determinar los municipios a en los cuales se aplicaron entrevistas, se tuvo en cuenta la nueva metodología de clasificación de las entidades territoriales propuesta por el Departamento Nacional de Planeación (2015), la cual incluye seis dimensiones que caracterizan

los entornos de desarrollo, integrando aspectos de calidad de vida, seguridad, potencial económico, medio ambiente, funcionalidad urbana y capacidad institucional. A partir de estas variables, se definen siete (7) tipologías de municipalidades (A, B, C, D, E, F y G) agrupadas a la vez, en 3 categorías según el nivel de desarrollo (Robusto, Intermedio e Incipiente). En esta clasificación, los 37 municipios del Huila están asignados de la siguiente manera como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 4. Clasificación de municipios del Huila según DNP

TIPOLOGÍA	MUNICIPIOS	N° TOTAL DE MUNICIPIOS	Entorno de Desarrollo	MUNICIPIOS PARA ENTREVISTAR
B	Neiva	1	Robusto	0
C	Aipe, Campoalegre, Garzón, Yaguará	4	Intermedio	1
D	Baraya, Gigante, Guadalupe, Íquira, Isnos, La Plata, Paicol, Palermo, Pitalito, Rivera, San Agustín, Santa María, Tesalia, Villavieja	14	Intermedio	3
E	Acevedo, Algeciras, Altamira, Colombia, Elías, La Argentina, Pital, Saladoblanco, Suaza, Tarqui, Tello, Teruel, Timaná.	13	Intermedio	2
F	Agrado, Hobo, Nátaga, Oporapa, Palestina	5	Temprano	1

Fuente: Los autores con base en registros del DNP (*DNP, 2015*)

A partir de la anterior clasificación y teniendo en cuenta la accesibilidad a la información por parte de las oficinas de planeación municipal, se determinó el uso del método no probabilístico con muestreo discrecional en los grupos mencionados, obteniendo un total de 7 entrevistas con

funcionarios de los municipios de Tesalia, Palermo, Rivera, La Argentina, Gigante, Salado blanco y Oporapa.

5.3 Recopilación de información de fuentes primarias

5.3.1 Entrevistas

Con el propósito de tener una información más detallada y confiable sobre la gestión de proyectos ante el SGR, se diseñaron y aplicaron cuatro niveles de entrevistas semiestructuradas así: A). Del nivel directivo al Director de Planeación Departamental y a la Coordinadora del equipo de proyectos SGR del Departamento Administrativo de Planeación en la Gobernación del Huila. B). Del nivel operativo, a 10 personas designadas en planta o contratistas con funciones de líderes de proyectos de las dependencias de la Gobernación y que postulan proyectos ante las OCAD.

Estos dos primeros grupos de entrevistados permitió auscultar las capacidades institucionales para la Gestión de Proyectos al interior de la Gobernación del Huila. En este aspecto, se buscó conocer los procesos y procedimientos que se hubiesen diseñado desde el Sistema de Gestión de Calidad SGA de la Gobernación, para el trámite de los proyectos de regalías, bien sean propuestos por las dependencias o aquellos presentados por los Municipios. También identificar los perfiles profesionales y funciones u obligaciones asignadas al personal que se relaciona con la gestión de los proyectos.

En el grupo C). Se aplicaron a 7 municipios seleccionados según su clasificación. Finalmente, el grupo D). Se aplicaron instrumentos de entrevista semiestructurada a la Secretaría de Planeación de Antioquia para completar un total de 20 entrevistas. (Ver anexo 3).

5.3.2 Información de fuentes secundarias

La búsqueda de información secundaria para ser revisada, interpretada o analizada en beneficio de la investigación, se realizó durante todo el proceso en publicaciones impresas, digitales y audiovisuales, provenientes de fuentes confiables por su carácter institucional o de expertos relacionados con la materia de atención.

En un primer momento se acopiaron y analizaron los documentos referidos al marco jurídico del Sistema General de Regalías y el marco teórico de la gestión de proyectos. Renglón seguido, se realizó un comparativo histórico de los recursos y proyectos aprobados para el Huila, mediante el Fondo Nacional de Regalías y posteriormente en el Sistema General de Regalías. También se estableció la tipología de proyectos que se han presentado, el número de proyectos registrados ante la Secretaría Técnica de los OCAD y los aprobados; la fase del ciclo en que se encontraban y los resultados obtenidos. Para obtener esta información, se recurrió a la revisión documental en archivos del Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación del Huila, así como la consulta de fuentes como el Sistema de Información y Consulta de Distribución de Recursos del SGR (SICODIS), a cargo del Departamento Nacional de Planeación – DNP.

6. Diagnóstico

Para una mejor comprensión del contexto del SGR, se hace un análisis del entorno tanto externo como interno del problema objeto de estudio.

6.1 Análisis del macro entorno

6.1.1 Factores demográficos

Según el DANE, en el año 2020, el Departamento del Huila cuenta con una población proyectada con base en el Censo 2018 y la Base de Datos única de Afiliados (BDUA) del Sistema General de Seguridad Social en Salud, 1.122.622 habitantes, equivalente al 2.53% de la población total del país, distribuida así: en las zonas urbanas 729.617 habitantes (59.5%) y 495.726 (40.5%) en la zona rural; el 50.1 % son hombres y el 49.9% mujeres, siendo su capital Neiva la de mayor concentración de población con el 28.6% equivalente a 350.388 habitantes de los cuales 330.772 se ubican en la zona urbana y 19.616 en la zona rural.

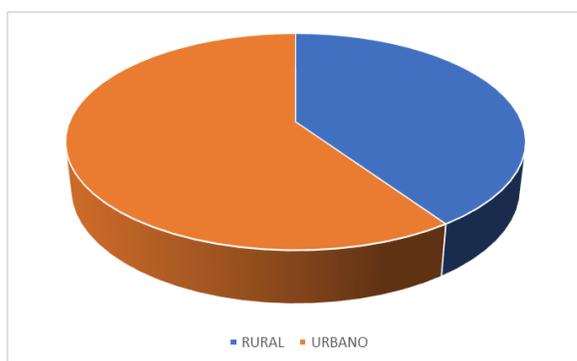


Figura 10. Distribución de la población proyectada, Huila 2020

Fuente: Autores con datos del DANE

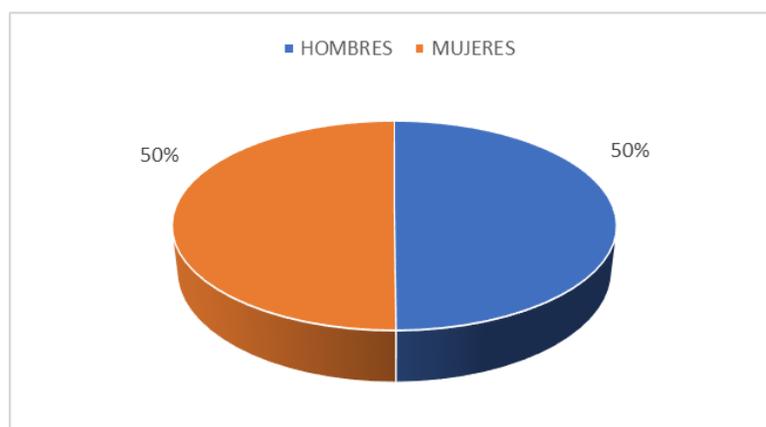


Figura 11. Población por género Huila 2020

Fuente: Los autores con datos del SIR-HUILA

6.1.2 Índice de pobreza multidimensional.

Tabla 5. Privaciones por hogar según variable Departamento del Huila 2018

Variable	Total	Cabeceras	Centros poblados y rural disperso
Analfabetismo	9.3	6.9	13.2
Bajo logro educativo	61.5	46.8	84.6
Barreras a servicios cuidados para la primera infancia.	8.7	9.6	7.1
Barreras de acceso a servicios de salud.	4.9	4.9	4.8
Desempleo de larga duración.	12.2	13.4	10.3
Hacinamiento crítico	5.8	6.6	4.4
Inadecuada eliminación de excretas	8	1.0	19.1
Inasistencia escolar	4.6	3.2	6.7
Material inadecuado de paredes exteriores	1.1	1.1	1.0
Material inadecuado de pisos	6.7	1.7	14.5
Rezago escolar	35.2	32.7	39.2
Sin acceso a fuente de agua mejorada	17	0.3	43.3
Sin aseguramiento en salud.	6.5	7.1	5.7
Trabajo infantil	2.9	1.8	4.6
Trabajo informal	84.7	77.3	96.3

Fuente: DANE

Tabla 6. Comparativo tasas de pobreza.

	Tasa Nación	Huila
Incidencia de la Pobreza Multidimensional	19.6	19.2
Brecha de la pobreza Urbano-Rural Multidimensional	26.1	17.3
Incidencia de la pobreza multidimensional en las cabeceras del país.	13.8	12.2
Incidencia de la pobreza multidimensional en los centros poblados y rurales disperso.	39.9	29.5

Fuente: DANE Encuesta nacional de vida 2018

El Departamento del Huila requiere urgente una inversión en todos los sectores sociales y económicos, sobre todo para cerrar brechas existentes en la zona rural, donde se presentan los índices más altos de necesidades insatisfechas de la población y para eso se requiere formular y presentar proyectos a los diferentes entes del estado y no gubernamentales nacionales e internacionales, con el fin de obtener recursos económicos para invertir en estos sectores.

6.1.3 Factores económicos

El Huila, es un Departamento de vocación agrícola, el alto porcentaje de la población que habita en la zona rural muestra la importancia del campo en la economía regional, las apuestas productivas se enmarcan en la producción de café dónde se ha convertido durante los últimos 10 años como el primer productor del país, incluso con denominación de origen; Cultivo de Cacao, los cultivos de pasifloras, la producción de tilapia, siendo el mayor productor del país y un producto de exportación; minería y el turismo. Según el informe de coyuntura económica 2019 de la cámara de comercio de Neiva, el porcentaje de participación del departamento en el PIB

Nacional en 2018 es del 1.52%, decreció 0.7% con respecto al 2017, sin embargo, los sectores piscícola y pecuario tuvieron un alto porcentaje de incidencia en la activación económica del departamento, con porcentajes de participación de 13.17% y 10.52% respectivamente, el sector agrícola alcanzó el 70.51% con cultivos importantes como el arroz, café, frijol, granadilla, mora, maracuyá, piña y tomate de árbol.

El Departamento del Huila requiere optimizar su infraestructura vial, mejorar la red primaria y realizar mantenimiento constante a las redes secundarias y terciarias, con el objetivo de garantizar a los productores la comercialización de sus productos a un precio que les garantice utilidad. Así mismo la infraestructura agrícola es deficiente, los procesos de transformación de las materias primas sólo alcanzan un 5% de la producción como el caso del café, la falta de distritos de riego deja muchas zonas improductivas y aumenta los costos de producción.

6.1.4 Factores socioculturales

Los Departamentos y Municipios productores han sido los más afectados con la redistribución de las regalías ya que se había generado una cultura de entes territoriales ricos, en donde empezaron a llegar a vivir muchas personas de otros Departamentos incluso desplazados por la violencia en busca de oportunidades de empleo y vivienda haciendo esto que la población aumentará desde el momento que las regalías empezaron engrosar los presupuestos, pues con los giros directos la inversión era casi inmediata en muchas ocasiones sin ninguna planeación y en obras cuyo impacto social era mínimo y otras que nunca se terminaron por procesos de corrupción.

El aumento de la población fue directamente proporcional al aumento de las necesidades básicas insatisfechas que cada día fueron creciendo y que las inversiones realizadas con las regalías no lograran disminuir las brechas en los sectores destinados como agua potable, saneamiento básico, educación y salud, haciendo que una vez se aplicará la reforma a la distribución del sistema de regalías la mayoría de los entes quedarán con las coberturas

Adicionalmente algunos programas que eran financiados 100% con recursos de regalías como el transporte escolar de los estudiantes de las zonas rurales quedaron paralizados haciendo que la deserción escolar aumentará pues ya los padres de familia no expondrían a sus hijos a largas jornadas de caminata para llegar de sus casas a los centros educativos.

6.1.5 Factores políticos

Antes de la proclamación del acto legislativo 05 de 2011, que cambió el modelo de distribución de las regalías, sólo nueve (9) de los treinta y dos (32) departamentos del país, recibían el 80% de estas asignaciones, es decir las regalías beneficiaban únicamente al 17% de la población colombiana; razón por la cual el congreso de la república conformado por mayoría de senadores y representantes a la Cámara de Departamentos no productores, no dudaron en votar a favor dicha reforma presentada por el gobierno del presidente Juan Manuel Santos, donde se beneficia el 100% de la población y se convertiría en un alivio fiscal para muchos de los municipios que tenían sólo como fuente para financiar sus planes de desarrollo los ingresos corrientes de la nación, limitando la inversión en proyectos para solucionar las necesidades básicas de las poblaciones.

Sin embargo, ya han pasado nueve (9) años y la norma no ha logrado encajar en la mayoría de los entes territoriales, pues la obligación de formular proyectos y presentarlos para su aprobación antes los Órganos Colegiados de Administración y decisión (OCAD) ha dejado entre dicho la capacidad institucional de dichos entes para acceder a estos recursos; adicionalmente la reglamentación al sistema ha generado confusiones por parte del Gobierno Nacional como el caso de los recursos TIC (Tecnologías, informática y comunicaciones), dejándose de gestionar importantes recursos para las regiones; y finalmente los entes territoriales productores insisten en el costo ambiental de las regiones por lo que constantemente solicitan al ejecutivo que las compensaciones sean mayores, lo que ha generado que se esté tramitando en el congreso de la república una modificación al sistema general de regalías donde se daría un mayor recurso para las zonas productoras y se espera que para el año 2021 ya la nueva reforma ley de regalías entre en aplicación.

6.1.6 Factores legales

Debido a la inequidad e ineficiencia que generó el sistema de reparto de regalías que consagra originalmente la Constitución Política de 1991 y la necesidad de adoptar medidas para asegurar la sostenibilidad y estabilidad de las finanzas públicas nacionales y territoriales, el Gobierno Nacional propuso la modificación de los artículos 360 y 361 de la Constitución que clasificó las regalías entre directas e indirectas: las primeras se trasladaban a las entidades territoriales productoras y transportadoras, quienes debían emplearlos en proyectos prioritarios de orden social según sus planes de desarrollo. Las regalías indirectas ingresaban al Fondo

Nacional de Regalías, quién las distribuía entre todos los departamentos y municipios del país atendiendo a criterios como el nivel de necesidades básicas insatisfechas de la población; lo cual se materializó a través del Acto Legislativo 05 de 2011, el cual introdujo en concreto los siguientes cambios: Unificó el sistema de reparto, eliminó la producción como principal criterio de distribución, introdujo nuevos destinos como el ahorro pensional, el ahorro con miras a la sostenibilidad y la inversión en ciencia y tecnología creó una nueva institucionalidad que busca fortalecer la vigilancia y control del uso de los recursos y asegurar su impacto efectivo en términos de desarrollo y crecimiento económico del país y las regiones. Se expidió la Ley 1530 de 2012 a través de la cual se reguló la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías, generando cambios significativos en la cantidad y la disponibilidad de los recursos provenientes de las regalías, ya que el Huila por ser un Departamento productor queda sin ventaja sobre otros departamentos a la hora de recibir dichos recursos; adicional a esto los cambios en la forma de recibir los recursos generan un acumulamiento de estos, puesto que con esta normatividad ya no son girados de forma directa al Departamento si no que se debe recurrir a la formulación de proyectos ante los órganos colegiados de decisión (OCAD) quien dará el visto bueno a estos después de una revisión técnica que cumpla con todos los requisitos establecidos en los decretos y resoluciones reglamentarios derivados de la Ley 1530 de 2012. Sin embargo frente a los constantes reclamos al Gobierno Nacional por parte de los entes territoriales productores de hidrocarburos y minerales acerca de la distribución de las regalías que no compensa al costo ambiental, se aprobó en el Congreso de la república el proyecto de ley que regula el sistema general de regalías, cuya buena noticia para el Departamento del Huila es

el aumento de las asignaciones directas a los entes territoriales productores pasan de 11.2% al 25% y la eliminación de las OCAD municipales y Departamentales, que generaban los mayores bloqueos a los proyectos, dejando sólo los OCAD Regionales (a la que el Huila pertenece junto con los departamentos del Tolima, Putumayo, Caquetá y Amazonas) y el OCAD Paz; sin embargo quedaría a merced las inversiones de la aprobación por parte del departamento Nacional de Planeación quien fijará la metodología de los proyectos y el visto bueno de dichas inversiones.

6.1.7 Factores tecnológicos

La conectividad digital en la actualidad, se convierte en una pieza clave para mejorar la competitividad, el Departamento del Huila, según el censo del DANE de 2018 cuenta con tan sólo el 25.9% de las vivienda con servicio de internet, y sólo el 3.8% de estas viviendas están ubicadas en la zona rural; de las cabeceras municipales, Neiva con el 50.3% es la única que supera el 50%, una cifra bastante preocupante, en un Departamento en desarrollo que genera bastante materia prima y que requiere para mejorar el talento humano para transformar esa materia prima con componentes tecnológicos y para ello sin duda es necesario la transformación digital y acceder a nuevas tecnologías que permitan el conocimiento de los procesos comerciales e industriales, desde los servicios digitales.

6.1.8 Factores naturales

El Huila es un Departamento bañado de sur a norte por Río Magdalena entre las cordilleras central y oriental, con una topografía quebrada en las estribaciones de dichas cordilleras, cuenta con diversidad de pisos térmicos y climas, lo que le da la oportunidad de generar agua para el consumo humano y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Las zonas rurales se ven afectadas en temporada de lluvias, ya que por las condiciones del relieve las vías quedan en mal estado y dificulta la movilidad de los productos encareciendo el costo de comercialización. Existen algunos proyectos de explotación petrolera en las zonas de páramo y ecosistemas estratégicos, lo que le traería daños al medio ambiente y a lo que las comunidades vienen presentando oposición; los campos petroleros del departamento están ubicados al norte y centro del Departamento en zonas de bosque seco tropical cuya actividad genera un impacto ambiental bajo.

6.1.9 Factores propios del sector

El Departamento del Huila cuenta con una alta riqueza del subsuelo, haciendo que la minería esencialmente la explotación de hidrocarburos sea un factor importante en la economía local, sin embargo, la producción de crudo se ha visto disminuida en los últimos 10 años, logrando el pico de producción en el año 2009; los campos de producción según la Agencia Nacional de Hidrocarburos “en el Huila se redujo la inversión en exploración y en el desarrollo de los campos. Son campos muy maduros, Huila fue de los primeros productores de crudo en el país, entonces los campos que hay son muy antiguos de los que se han extraído todas las

reservas” y estaríamos en el futuro con la voluntad de que empresas inversionistas y Ecopetrol entren con nuevas tecnologías para reactivar estos pozos.

6.2 Análisis del micro entorno

En esta parte de la investigación se aborda el análisis del estado de arte en la gestión de proyectos de la Gobernación del Huila ante el SGR, a partir de los factores internos que inciden de diversa manera en el proceso. Para esto se toma como base de información la revisión documental de las actas del OCAD departamental en el periodo 2012 a 2018, que son el sustento de las decisiones frente a la evaluación y aprobación de proyectos, al tiempo que se analizan las respuestas recopiladas en las entrevistas aplicadas al nivel directivo del Departamento Administrativo de Planeación – DAP, a las secretarías y dependencias de la Gobernación del Huila, así como los municipios seleccionados.

6.2.1 *Estructura organizacional para la gestión de proyectos ante el SGR en la Gobernación del Huila*

La Gobernación del Huila como entidad pública territorial, con autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social de su territorio, ejerce funciones administrativas de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre el Gobierno Nacional y los Municipios y prestador de los servicios determinados por la Constitución y la ley (Estatuto Departamental No. 1338 de 2008).

Para el cumplimiento de sus objetivos misionales cuenta con un organigrama aprobado por la Ordenanza 012 de 2012 encabezado desde el despacho del Gobernador; 4 oficinas asesoras; 3 departamentos administrativos y 8 secretarías a cargo de los sectores de inversión. Además, el Departamento tiene 5 entidades descentralizadas como son Infihuila, Aguas del Huila, Lotería del Huila, Inder Huila y Terminal de Transportes de Neiva.

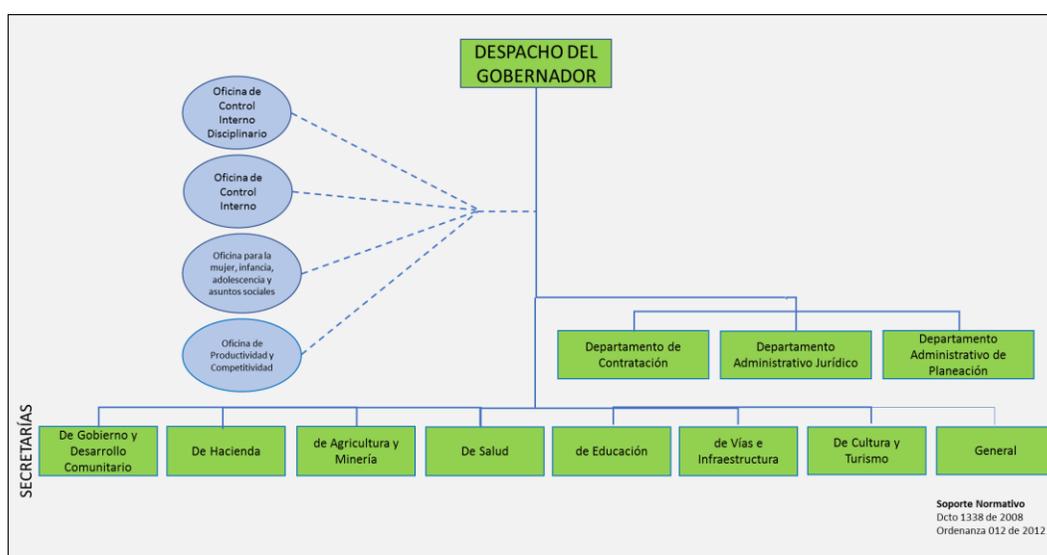


Figura 12. Organigrama de la Gobernación del Huila.

Fuente: <https://www.huila.gov.co/publicaciones/50/estructura-organizacional/>

Con relación a la gestión de proyectos ante el SGR, es el Departamento Administrativo de Planeación – DAP el área encargada de dirigir, coordinar y orientar técnicamente el registro, revisión y seguimiento de los proyectos que se llevan a las diferentes instancias del SGR. Por su parte, la iniciativa en la formulación y estructuración de dichos proyectos se realiza desde cada dependencia, acorde con las responsabilidades temáticas a su cargo. Adicionalmente, se articula

con los 37 municipios que hacen parte del territorio para la gestión de proyectos correspondientes a su jurisdicción.

Para el periodo investigado y de acuerdo a la información suministrada por la Coordinadora del SGR de la Gobernación, el Departamento Administrativo de Planeación, cuenta con un equipo de profesionales para los proyectos del SGR, que realizan la inscripción en el banco de proyectos del SGR - SUIFP, la verificación de los requisitos y la primera revisión técnica de la MGA WEB del proyecto para luego remitirlo a la dependencia correspondiente para emitir Concepto Técnico Sectorial. Este equipo está integrado por 6 profesionales de los cuales únicamente 2 son de la planta de personal y 4 son contratistas por prestación de servicios. Por disciplinas de formación hay 5 ingenieros civiles y 1 arquitecto (ver anexo 3).

6.2.2 Perspectiva estratégica para la gestión de proyectos ante el SGR

Tanto el Director de Planeación y la Coordinadora de SGR, coinciden en señalar que el marco estratégico que orienta la gestión de proyectos corresponde al Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019 “El Camino es la Educación”, donde se consignan los principales propósitos, objetivos y metas a lograr mediante los programas y proyectos de inversión para los distintos sectores.

Para el periodo de gobierno se fijaron como resultado lograr que el 100% de los recursos asignados desde el SGR sean gestionados para ser invertidos en el desarrollo del departamento, y que de esos mismos recursos, el 25% se destine a la cofinanciación de proyectos con los municipios, sin embargo, al cierre de 2018, el avance en la primera meta es del 85% según la

información recogida en el SICODIS y las propias actas del OCAD. En igual sentido, se han tenido los propósitos de reducir tiempos en procesos de formulación y aprobación de los proyectos; mejorar el porcentaje de cofinanciación; reducción en tiempos de contratación; y reducir tiempos en la ejecución de proyectos.

Al comienzo del gobierno (2016) se determinaron las prioridades de inversión con los recursos del SGR, siendo definidos los siguientes sectores: 1. Infraestructura rural (placa huellas); 2. Desarrollo agrícola (proyectos productivos e infraestructura); 3. Salud (Equipos biomédicos); 4. Cultura; y 5. Infraestructura urbana y regional (Cementación de vías y pavimentación).

6.2.3 *Procedimientos aplicados a la gestión de proyectos SGR*

Desde el inicio del SGR se han emitido una gran cantidad de normativas relacionadas con los requisitos y procedimientos para el trámite de los proyectos en los distintos niveles de los OCAD constituyendo un complejo entramado de actividades que son recogidos en la evaluación realizada por la Contraloría General de la República (2017), que para el caso de los OCAD Departamentales, parte de la formulación, registro ante el banco de proyectos de la respectiva entidad territorial para revisión de pertinencia, viabilidad, sostenibilidad, impacto y articulación: posteriormente, la radicación por parte del ente gestor ante la oficina de planeación departamental para similar revisión y emisión de certificado de verificación y pasar a la Secretaría Técnica del OCAD que deberá realizar la evaluación de puntajes que, en caso de cumplir, se remitirá a los comités consultivos del sector respectivo para concepto de oportunidad.

Simultáneamente, irá a revisión del Ministerio correspondiente para pronunciamiento técnico sectorial. Cumplidos los anteriores pasos, será llevado al OCAD para su aprobación, sin embargo, en este ciclo de revisiones y conceptos puede ser devuelto para correcciones o rechazo. (Contraloría General de la República, 2017) (ver anexo 4).

De otra parte, en el Modelo Integrado de Gestión de Calidad del Departamento se encuentra el Procedimiento Código: DAP-C003-P906, Establecer el procedimiento para que los proyectos participen por recursos de inversión del Departamento desde su formulación hasta su registro en el Banco de Proyectos departamental, así como el seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión. También se encuentra el procedimiento DAP-C003-P90 con el objetivo de determinar los tiempos necesarios para, viabilización, priorización y aprobación de los proyectos presentados ante el OCAD departamental (ver anexo 5).

Los proyectos susceptibles de ser financiados con recursos del SGR y presentados ante el OCAD departamental, deben cumplir en primera instancia con la revisión por parte de la oficina de planeación de la entidad territorial que los presente conforme a lo establecido en el Acuerdo 0017 de 2013 y la normatividad sectorial correspondiente. Posteriormente los proyectos son radicados en la Secretaría técnica del OCAD departamental, y revisados por los asesores de regalías, remitidos a las secretarías, ministerios sectoriales para determinar su viabilidad técnica y financiera y al comité consultivo para determinar su pertinencia. Una vez se surta este proceso será llevado al pre OCAD con los delegados de los ministerios sectoriales y el DNP donde se realizarán los últimos ajustes, para poder ser aprobado en el OCAD departamental.

6.2.4 *Diagnóstico a la Gestión de Proyectos ante el SGR por parte de la Gobernación del Huila*

Con fundamento en la información documental y entrevistas realizadas (ver anexo 3), se pudo establecer que en el nivel directivo se identifican varias dificultades en el proceso de gestión de proyectos ante el SGR. En primer lugar, se destacan la debilidad institucional por parte de las entidades territoriales para identificar y formular técnicamente los proyectos; la falta de un equipo técnico permanente para la estructuración de proyectos; las revisiones en las instancias nacionales y los trámites engorrosos que ha diseñado el SGR para las diferentes etapas.

Sugieren que estas dificultades se podrían subsanar con la estandarización de los procesos de contratación y ejecución; fortalecer el Banco de Proyectos del departamento procurando dejar capacidades instaladas con personal de planta y no con contratistas; mejorar la asistencia técnica por parte del DNP a los municipios para la estructuración de proyectos y presentación en los OCAD; unificar conceptos sectoriales tanto en el nivel nacional como departamental para reducir tramitología; finalmente, definir una ruta técnica clara en los procesos de revisión de los proyectos. A continuación, se analizan otros factores internos encontrados.

6.2.5 *Resultados de la gestión de proyectos ante el SGR*

Mediante la revisión de las actas y los acuerdos generados en las reuniones de los OCAD Departamental y Regional Centro Sur Amazonia (ver anexo 6), se generó el consolidado de proyectos registrados en la Secretaría Técnica Departamental y contrastados con los informes del

SICODIS, depurando así los proyectos aprobados desde el 2012 hasta el 2018, encontrando que el Departamento del Huila logró gestionar a través del SGR, un total de 259 proyectos en las diferentes áreas de inversión por un valor de \$717.613.210.189, frente a los \$979.937'935.887 que le fueron asignados por el SGR al Departamento en el mencionado periodo, es decir el 73 % de los recursos.

En la Tabla 7, elaborada con base en información del SICODIS, se desagrega el flujo de recursos que incluyen los saldos de anteriores vigencias a las cuales se suman los recursos asignados en cada bienio y se descuentan los recursos aprobados para los proyectos presentados y aprobados ante los OCAD, determinando así el saldo que se acumula para la siguiente vigencia respectiva.

Tabla 7. Flujo de recursos por asignaciones del SGR al Departamento del Huila y montos de proyectos aprobados por bienio – periodo 2012 a 2018

RECURSOS	2012	2013-2014	2015-2016	2017-2018
Vr Asignado por el SGR	\$ 108.648.128.689	\$ 219.343.603.222	\$ 193.521.879.071	\$ 243.058.847.843
(+) Saldo Bienio Anterior	\$ 0	22.550.425.814	\$ 106.315.474.828	\$ 63.949.150.605
ACUMULADO EN EL PERIODO	\$ 108.648.128.689	\$ 241.894.029.036	\$ 299.837.353.899	\$ 307.007.998.448
(-) Proyectos Aprobados en el periodo	\$ 86.097.702.875	135.578.554.208	235.888.203.294	260.048.749.812
SALDOS POR PERIODO	\$ 22.550.425.814	\$ 106.315.474.828	\$ 63.949.150.605	\$ 46.959.248.636

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en información del SICODIS y actas de OCAD Regional Centro Sur Amazonia y OCAD Departamental. Valores corrientes

A continuación, se hace una relación del número de proyectos aprobados por cada periodo, con el fin de establecer un promedio del monto de recursos por proyecto.

Tabla 8. Promedio de los proyectos gestionados ante el SGR por parte de la Gobernación del Huila. Periodo 2012 a 2018

BIENIO	VALOR PROYECTOS APROBADO	CANTIDAD PROYECTOS APROBADOS	PROMEDIO DE RECURSOS POR PROYECTO
2012	\$ 86.097.702.875	25	\$ 3.443.908.115
2013 - 2014	\$ 135.578.554.208	66	\$ 2.054.220.518
2015 - 2016	\$ 235.888.203.294	110	\$ 2.144.438.212
2017 - 2018	\$ 260.048.749.812	58	\$ 4.483.599.135

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en información del SICODIS y actas de OCAD Regional Centro Sur Amazonia y OCAD Departamental.

Se evidencia que el monto promedio de los proyectos no supera los \$4.500 millones y como se aprecia en la siguiente tabla, del total de proyectos presentados y aprobados, apenas el 7% superaron los 10.000 millones, mientras que el 93% fueron por montos inferiores a los 10.000 millones, lo cual supone una dispersión de recursos, mayores esfuerzos técnicos, administrativos y humanos en su estructuración, así como un menor impacto sobre los objetivos que se pretenden lograr en materia de desarrollo.

Tabla 9. Rango de proyectos gestionados por el departamento del Huila ante el SGR, según montos de inversión para el periodo 2012 a 2018.

MONTO DE LOS PROYECTOS	NÚMERO DE PROYECTOS	PORCENTAJE
5 a 5.000 millones	233	84%
5.000 a 10.000 millones	26	9%
10.000 a 15.000 millones	12	4%
15.000 a 20.000 millones	6	2%
Mayor a 20.000 millones	2	1%
TOTAL PROYECTOS	279	100%

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en información del SICODIS y actas de OCAD Regional Centro Sur Amazonia y OCAD Departamental.

También se realizó un cotejo de los proyectos gestionados ante el SGR tendiente a establecer la tipología o sectores de inversión para los cuales fueron presentados, los cuales se reflejan en la tabla y la gráfica siguientes:

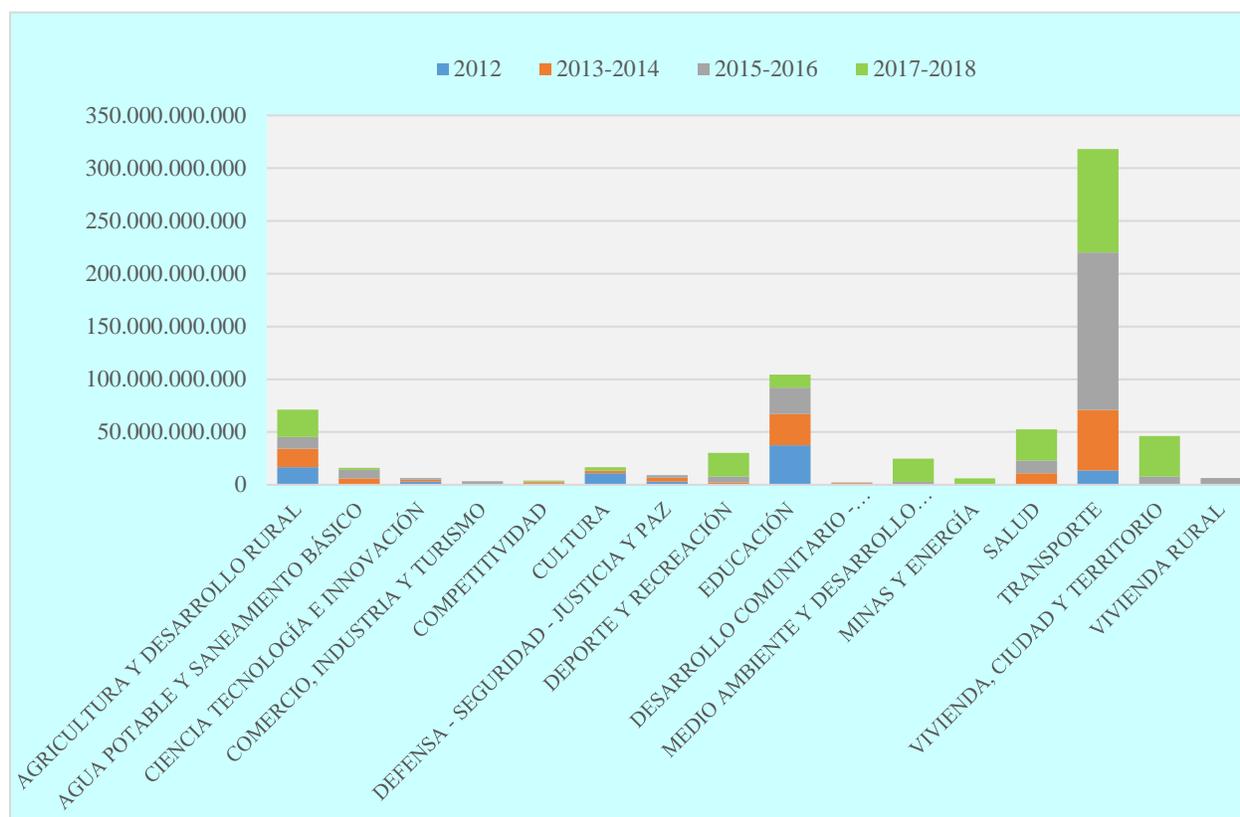


Figura 13. Proyectos del Huila financiados con recursos del SGR de acuerdo con el sector de inversión. Periodo 2012 - 2018

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en información del SICODIS y actas de OCAD Regional Centro Sur Amazonia y OCAD Departamental.

Tabla 10. Proyectos gestionados por el Departamento del Huila ante el SGR por sectores de inversión periodo 2012 a 2018

SECTORES DE INVERSIÓN	PERIODO DE INVERSIÓN				TOTALES	%
	2012	2013-2014	2015-2016	2017-2018		
AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	16.724.136.342	\$ 17.512.426.155	\$ 11.174.461.926	\$ 25.929.328.956	71.340.353.379	10%
AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO		\$ 5.999.158.822	\$ 8.385.545.597	\$ 1.701.344.181	16.086.048.600	2%
CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	3.196.911.893	\$ 1.791.461.006	\$ 1.401.772.215		6.390.145.114	1%
COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO			\$ 3.337.169.780		3.337.169.780	0%
COMPETITIVIDAD	1.000.000.000	\$ 1.455.329.071	\$ 776.823.580	\$ 888.860.319	4.121.012.970	1%
CULTURA	10.943.896.211	\$ 2.059.932.706	\$ 315.477.176	\$ 3.286.749.146	16.606.055.239	2%
DEFENSA - SEGURIDAD - JUSTICIA Y PAZ	2.957.893.600	\$ 3.643.035.680	\$ 2.369.870.766		8.970.800.046	1%
DEPORTE Y RECREACIÓN		\$ 2.196.091.307	\$ 5.659.393.393	\$ 22.249.508.982	30.104.993.682	4%
EDUCACIÓN	\$ 37.536.375.402	\$ 29.450.728.797	\$ 25.136.858.953	\$ 12.327.221.305	104.451.184.457	15%
DESARROLLO COMUNITARIO - PARTICIPACIÓN		\$ 1.715.040.000	\$ 390.001.915		2.105.041.915	0%
MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE		\$ 738.152.850	\$ 1.976.650.196	\$ 22.033.197.038	24.748.000.084	3%
MINAS Y ENERGÍA				\$ 6.000.000.000	6.000.000.000	1%
SALUD		\$ 11.067.875.762	\$ 12.035.303.169	\$ 29.422.792.514	52.525.971.445	7%
TRANSPORTE	\$ 13.738.489.427	\$ 57.301.864.728	\$ 149.129.563.441	\$ 97.969.365.486	318.139.283.082	44%
VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO		\$ 647.457.324	\$ 7.305.624.729	\$ 38.240.381.885	46.193.463.938	6%
VIVIENDA RURAL			\$ 6.493.686.458		6.493.686.458	1%
TOTALES	86.097.702.875	135.578.554.208	235.888.203.294	260.048.749.812	717.613.210.189	100%

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en información del SICODIS y actas de OCAD Regional

Centro Sur Amazonia y OCAD Departamental.

Se puede apreciar que durante el periodo 2012-2018, la mayor parte de los recursos gestionados por el Departamento del Huila se hizo mediante proyectos del sector Transporte, que representan el 43% del total asignados, seguido por los proyectos de Educación cuyo valor

aprobado representa el 14 % del total de los recursos gestionados. Agricultura y desarrollo rural con el 10% y los demás sectores con porcentajes marginales.

6.2.6 *La gestión de proyectos en las dependencias de la Gobernación del Huila*

Para realizar el análisis sobre aspectos o factores relacionados con la gestión de proyectos originados en las secretarías y demás dependencias del departamento que presentan proyectos ante el SGR a través del DAP, se analizaron las entrevistas aplicadas a 10 funcionarios en calidad de jefes de oficina o responsables de la formulación de proyectos en el periodo de gobierno transcurrido de 2016 a 2018 (ver anexo 3).

En primer lugar, cada dependencia tiene definidos sus programas dentro del Plan de Desarrollo Departamental, lo cual traza el derrotero de las inversiones y al auscultar sobre las prioridades en materia de gestión ante el SGR, el 33% incluye los proyectos relacionados con infraestructura física bien sean vías, instalaciones hospitalarias, construcción de nuevas instituciones educativas, escenarios deportivos, acueductos, alcantarillados, entre otros. En un segundo lugar se destacan las prioridades de inversión en proyectos relacionados con tecnologías como equipos hospitalarios, laboratorios y Tics; finalmente, las demás prioridades de cada sector se distribuyen en múltiples necesidades, como se aprecia en la Figura 14.

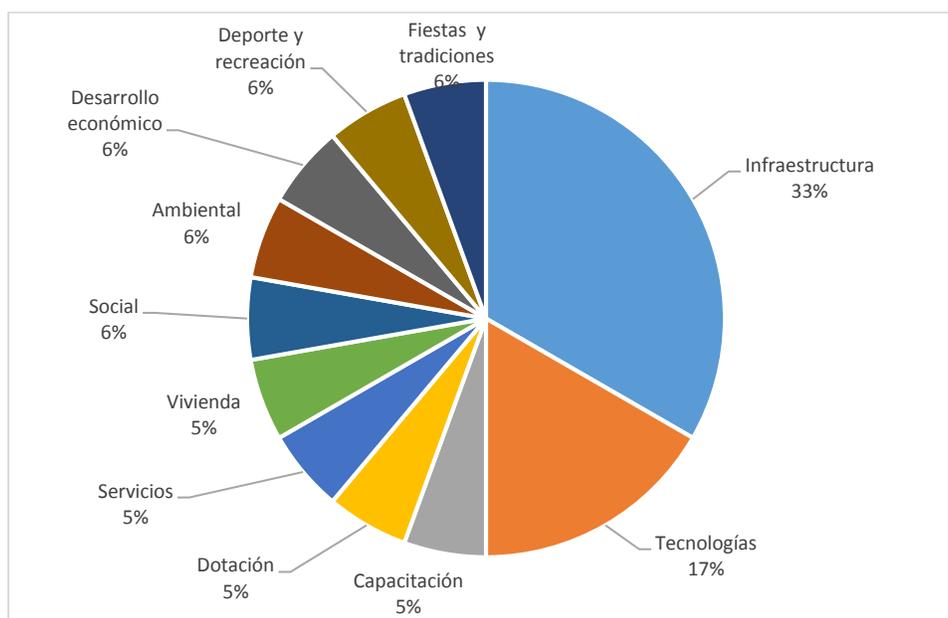


Figura 14. Prioridades de inversión en las dependencias de la Gobernación del Huila para gestionar con ante el SGR.

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en entrevistas a Secretarios de despacho, Jefes de Oficina o responsables de proyectos.

En los tres años de gobierno transcurridos, las dependencias presentaron un total de 27 proyectos que ascendieron a \$120.936 millones, es decir un promedio de \$4.479 millones por proyecto destacando a Aguas del Huila que con 5 proyectos gestionó \$45.326 millones; Fonvihuilá con 8 proyectos por \$27.061 millones; Secretaría de Agricultura 4 proyectos por \$20.806 millones; y Secretaría de Cultura con 5 proyectos por \$11.900 millones.

Al indagar sobre la aplicación de un marco de procesos y procedimientos en la gestión de proyectos, como se aprecia en la siguiente tabla, se hace referencia principalmente hacia los

acuerdos 045/17 y 052/18 emanados del Consejo Rector del SGR en los cuales se actualizaron los requisitos de los proyectos que se presentan ante los OCAD, más no se detalla un procedimiento con flujogramas y responsables. Asimismo, se mencionaron otros documentos normativos de carácter particular para los sectores. No obstante, se mencionó anteriormente, la Gobernación del Huila en su sistema de calidad tiene incluidos dos procedimientos adoptados para la etapa de formulación de proyectos con la metodología MGA WEB y para el trámite ante el OCAD departamental los cuales al parecer no son reconocidos como guía de actuación institucional.

Tabla 11. Marco de referencia tomados por las dependencias de la Gobernación del Huila para el procedimiento con proyectos ante el SGR

Dependencia	Referencia de procedimientos					
	Ley 1530 de 2012	Acuerdo 045	Acuerdo 052	Resolución 1063/16 Minvivienda	Trámite especial de Sec Salud	Metodología Marco Lógico
SECRETARIA DE VÍAS E INFRAESTRUCTURA			1			
SECRETARIA DE SALUD DEL DPTO					1	
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN		1				
SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO						
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MINERÍA	1	1				
GRUPO TIC INDERHUILA						
AGUAS DEL HUILA		1	1	1		

Dependencia	Referencia de procedimientos					
	Ley 1530 de 2012	Acuerdo 045	Acuerdo 052	Resolución 1063/16 Minvivienda	Trámite especial de Sec Salud	Metodología Marco Lógico
FONVIHUILA		1	1			
OFICINA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD						1
TOTALES	1	4	3	1	1	1

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en entrevistas a Secretarios de despacho, Jefes de Oficina o responsables de proyectos.

Frente a la pregunta si cuentan con un manual o guía metodológica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos, cada oficina hizo referencia de manera distinta a normas del SGR y solamente la Secretaria de Agricultura, el Inder y la Oficina de Productividad mencionaron el Manual SGR, la Metodología MGA el Marco Lógico que son los marcos metodológicos aplicables. En sentido contrario, sobre el uso de plataformas para el registro y seguimiento de los proyectos se identifican adecuadamente las herramientas del GESPROY, SUIFP y MGA WEB.

Ahora bien, las teorías contemporáneas de gerencia de proyectos contemplan procedimientos relacionados con Gestionar el conocimiento del proyecto (Manage Project Knowledge) PMI (2017) entendido como el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje

organizacional. Sobre este aspecto, se quiso conocer si al interior de la Gobernación y sus dependencias existen prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento alrededor de ellos proyectos tales como creación de metodologías propias, repositorio de documentos, sistematización de experiencias y buenas prácticas, intercambio de saberes y transferencia de conocimiento, encontrando que tales conceptos no están apropiados ni hacen parte de las prácticas cotidianas, aunque 7 de las 10 dependencias afirmaron que sí mientras que 3 respondieron que no, las actividades se entienden únicamente como capacitaciones (4 de las 10), una escuela de salud en dicho sector y otra de acompañamiento socioempresarial. (Project Management Institute, 2017)

En otros ámbitos de diagnóstico al interior de la Gobernación del Huila, se abordaron temas relacionados con la articulación de las dependencias con los municipios, la conformación de equipos interdisciplinarios y la participación de las partes interesadas en los proyectos o stakeholders. Sobre la forma como realizan articulación entre las dependencias y las entidades territoriales, tres oficinas coinciden que se hace mediante comités técnicos y mesas de trabajo; dos se refieren al vínculo desde el DAP a través del Banco de Proyectos; adicionalmente, se mencionan otras actividades como acompañamiento, asesoría, reuniones de formuladores y otras como se observa en la siguiente figura.



Figura 15. Actividades de articulación entre las dependencias de la Gobernación del Huila y los municipios para la gestión de proyectos ante el SGR

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en entrevistas a Secretarios de despacho, Jefes de Oficina o responsables de proyectos.

Para la organización de equipos interdisciplinarios en la formulación de los proyectos, las actividades dependen de la naturaleza de cada proyecto, de los perfiles profesionales, búsqueda de apoyo entre dependencias, articulación con otras instituciones y mesas de trabajo.

Finalmente, en lo atinente a las actividades que ejecutan para propiciar la participación y concertación de los proyectos con los distintos actores interesados, se estableció que 6 de las 10 dependencias realizan reuniones de concertación y participación con comunidades y beneficiarios siendo esta la principal práctica, pero también se complementan con reuniones

técnicas, veedurías, comités de proyectos, solicitudes de la comunidad y uso de medios de comunicación.

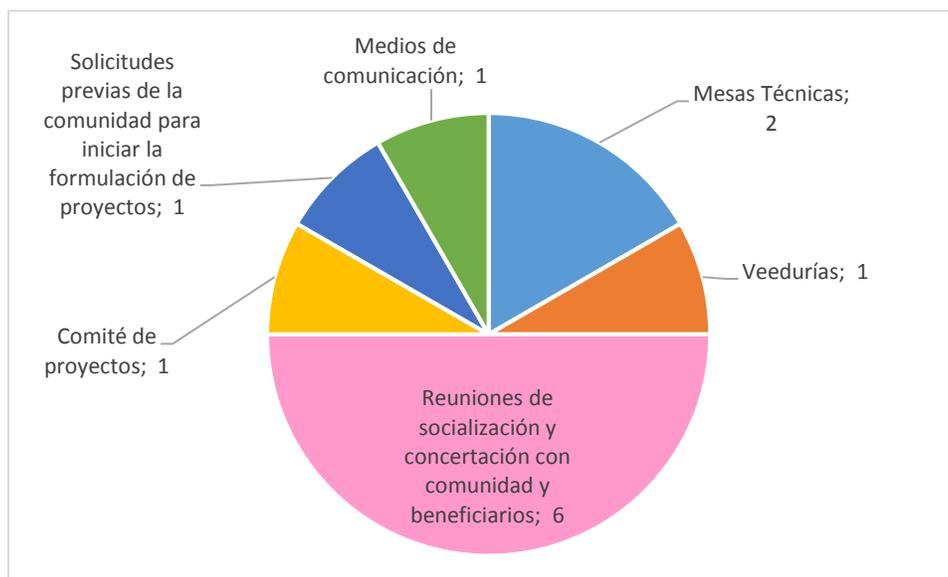


Figura 16. Actividades de socialización y participación que ejecutan las dependencias de la Gobernación del Huila con los involucrados en los proyectos - stakeholders

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en entrevistas a Secretarios de despacho, Jefes de Oficina o responsables de proyectos.

6.2.7 Articulación con las entidades territoriales para la gestión de proyectos ante el SGR

Siendo la Gobernación del Huila copartícipe en el desarrollo territorial mediante inversión directa o concurrente con los municipios para la gestión de proyectos del SGR, bien sea en el OCAD departamental, ante el OCAD Regional o al OCAD paz, se abordó una muestra de 7 municipios para analizar algunos aspectos diagnósticos sobre capacidades institucionales y

la articulación que se tiene con los mismos. Se encuentran por una parte Tesalia, Palermo y Gigante que son productores petroleros y por lo tanto reciben asignaciones directas del SGR; por otra parte, están Rivera, La Argentina, Salado blanco y Oporapa que no son productores, pero reciben asignaciones del Fondo de Compensación Regional según indicadores NBI y acceden al OCAD paz.

En la priorización de los sectores de inversión se observa una importante diferencia respecto a la prelación que hizo el gobierno departamental en infraestructura y especialmente transporte, encontrando en los municipios una mayor diversificación que puede estar asociada a las responsabilidades del respectivo el ente territorial. En la siguiente figura se puede ver que la educación con el 19% es la principal prioridad, seguida por la salud con el 14%, al igual que agua potable; el sector agropecuario se incluye entre el 10% de los municipios; la vivienda y deporte con el 9% cada uno; y otros sectores con porcentajes del 5%.

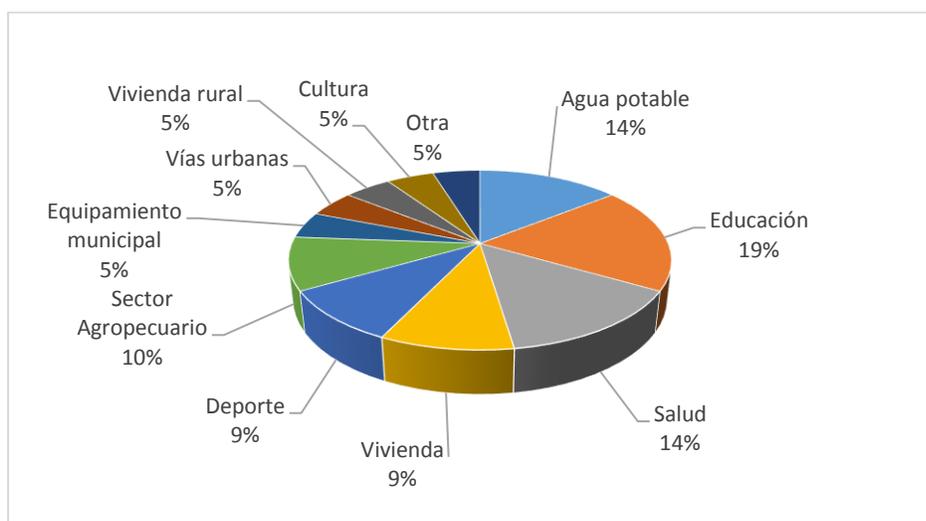


Figura 17. Priorización sectorial en los municipios del Huila para la gestión de proyectos ante el SGR

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en entrevistas a Directores de las Oficinas de Planeación en siete municipios de los seleccionados.

De acuerdo a la muestra analizada, en el periodo de gobierno transcurrido de 2016 a 2018, estas municipalidades presentaron 55 proyectos por un valor total de \$85.811 millones, es decir, \$1.560,2 millones en promedio por proyecto, representando una cifra reducida en el monto, siendo Saladoblanco con 19 y Palermo con 12 los de mayor número, pero de bajo promedio (\$927 y \$1.602 millones respectivamente), mientras que Rivera con solo 4 proyectos tuvo un promedio de \$4.764 millones por proyecto. En la siguiente gráfica se puede observar que, de acuerdo con el nivel OCAD que se postuló el proyecto, la cantidad de proyectos se reduce mientras que el promedio de recursos solicitado aumenta entre el nivel municipal, departamental o regional.

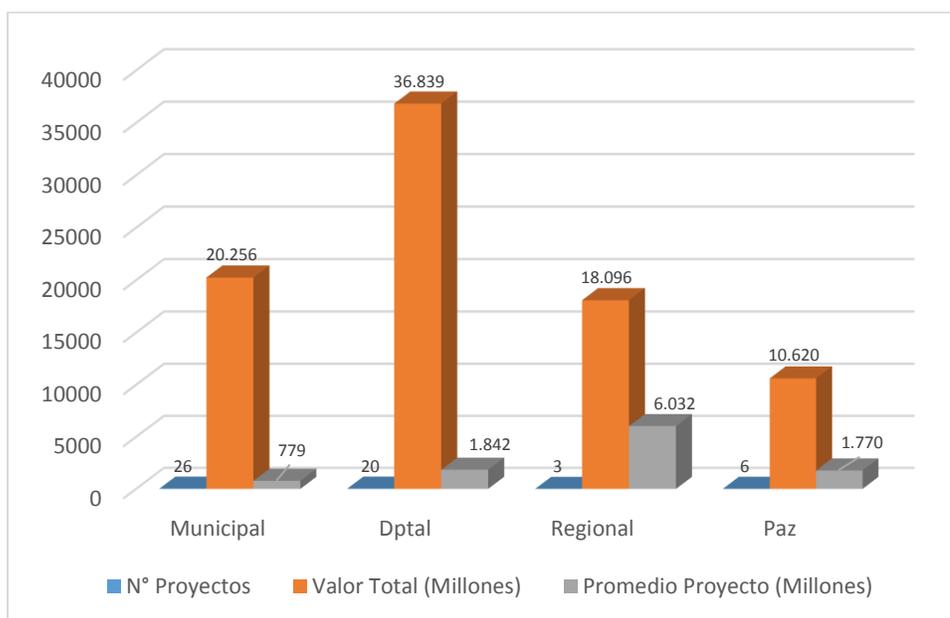


Figura 18. Postulación de proyectos por parte de Municipios Huila ante los diferentes OCAD del SGR periodo 2016 a 2018

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en entrevistas a Directores de las Oficinas de Planeación en siete municipios de los seleccionados.

Este número de proyectos presentados se reduce notablemente cuando se compara con el número de proyectos aprobados. Así tenemos que en los OCAD municipales de 26 proyectos se habían aprobado 10; en el OCAD departamental de 20 proyectos se habían aprobado 10; en el OCAD regional de 3 se aprobó 1; mientras que en el OCAD paz no se había aprobado ninguno, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 12. Postulación de proyectos por parte de Municipios Huila ante los diferentes OCAD del SGR periodo 2016 a 2018

MUNICIPIO	TOTAL PROYECTOS PRESENTADOS	TOTAL PROYECTOS APROBADOS	OCAD MUNICIPAL	OCAD DEPTAL	OCAD REGIONAL	OCAD PAZ
Tesalia	8	5	4	1		
Palermo	12	4	3	1		
Rivera	4	2		1	1	
La argentina	6	6	3	3		
Gigante	5	4		4		
Saladoblanco	19	Sin dato				
Oporapa	1	0	0			
TOTALES	55	21	10	10	1	0

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en entrevistas a Directores de las Oficinas de Planeación en siete municipios de muestra.

Otro aspecto investigado con relación a la capacidad de los municipios del Huila para la gestión, basados en 6 reportes de la muestra, tiene que ver con la conformación de equipos técnicos para gestionar los proyectos, en lo cual se encontró que suman un total de 16 profesionales o técnicos, es decir un promedio de 4 integrantes, donde el Municipio de Gigante cuenta con 5 personas siendo el de mayor número y comparado con el dato de proyectos aprobados de 4 refleja una buena capacidad, tal como sucede con el Municipio de Tesalia que, con 4 profesionales ha logrado 5 proyectos aprobados, sin embargo, el Municipio de La Argentina ha podido lograr 6 proyectos aprobados y solo cuenta con un (1) profesional de proyectos.

También se auscultó sobre la vinculación que tienen estas personas dando cuenta que 3 municipios los contratan por prestación de servicios (los demás no reportaron). Por perfil

profesional, se aprecia una prelación hacia las ingenierías que representan 7 de los 16; en segundo lugar, la arquitectura con 3 de 16, al igual que los formuladores de proyectos sin precisar la formación profesional; los topógrafos son 2 de 16; y finalmente, un administrador público. Llama la atención que en ninguno de los municipios analizados se cuenta con profesionales de áreas económicas y sociales.

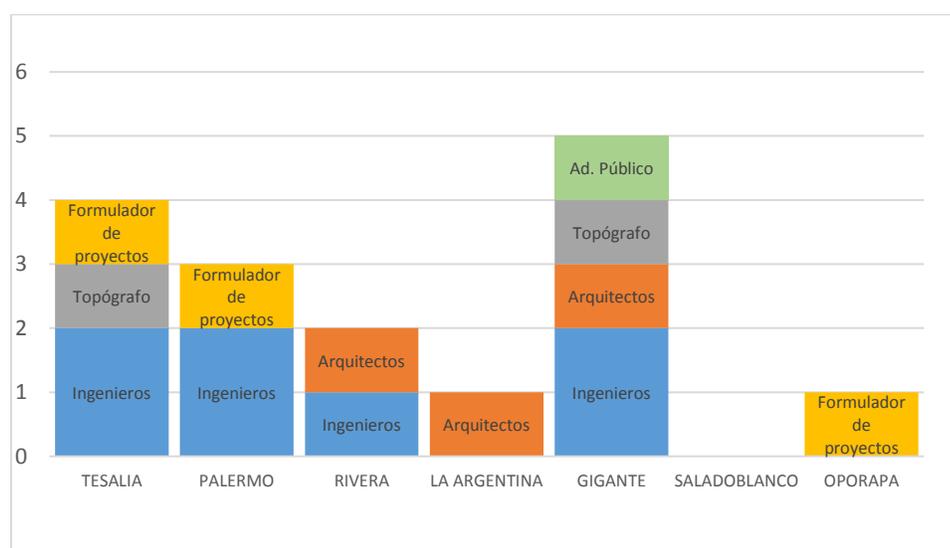


Figura 19. Composición de equipos técnicos de proyectos en Municipios del Huila 2019

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en entrevistas a Directores de las Oficinas de Planeación en siete municipios de muestra.

Al inquirir sobre el marco de procesos y procedimientos con que cuentan los municipios para el trabajo de proyectos, 3 manifestaron no contar con procesos o procedimientos para tal fin, en tanto 4 expresan que sí refiriéndose a los Acuerdo 045/17 y 052/18 del SGR así como al ciclo

de proyectos, pero dejando ver al igual que en las dependencias de la Gobernación, una confusión entre los requisitos que definen esos acuerdos con lo que debería ser un sistema de gestión de calidad para el trámite de proyectos. Con respecto al uso de herramientas tecnológicas, solo el municipio de Rivera expresó no contar con ninguna, los demás si expresan la utilización de las plataformas MGA WEB, SUIFP y GESPROY.

El último bloque de tópicos investigados con los municipios tiene que ver con la articulación con el DAP de la Gobernación y las acciones de participación de las partes interesadas (stakeholders) en los proyectos. El primero de ellos es acerca del nivel de formulación de los proyectos que se radican ante el OCAD departamental, encontrándose que en general se presentan elaborados en la metodología MGA acompañados de los estudios y diseños según corresponda; el Municipio de Gigante por su parte, adiciona que presenta perfiles de proyectos lo que significaría la búsqueda de apoyo desde el ciclo inicial de los proyectos, mientras que el Municipio de Saladoblanco hace referencia a proyectos en fase III es decir, con toda la viabilidad y factibilidad requerida.

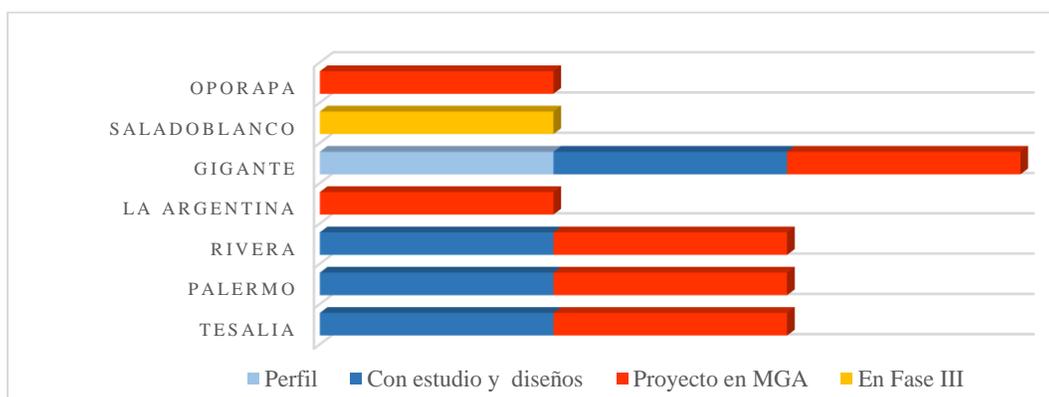


Figura 20. Nivel de formulación de proyectos presentados por municipios al OCAD departamental Huila

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en entrevistas a Directores de las Oficinas de Planeación en siete municipios de muestra.

El siguiente aspecto analizado es sobre la manera como se articula actualmente el trabajo de las entidades territoriales con el equipo de proyectos del DAP, donde se reconocen de manera genérica tres formas de interrelacionarse: en la asesoría durante la formulación, mediante la capacitación al personal de proyectos del municipio y en el apoyo directo para la formulación.



Figura 21. Nivel de formulación de proyectos presentados por municipios al OCAD departamental Huila

Fuente: Los Autores, 2019. Basados en entrevistas a Directores de las Oficinas de Planeación en siete municipios de muestra.

Asimismo, se indagó la opinión sobre qué nuevas formas de articulación deberían propiciarse para mejorar la gestión de los proyectos, obteniendo de manera diferenciada las siguientes respuestas:

- Apoyo para monitoreo y evaluación de los proyectos con las plataformas
- Articulación a nivel departamental con el nivel local
- Acompañar mesas técnicas ante DNP para conciliar conceptos de viabilidad
- Mesas técnicas entre departamento y municipios para finiquitar el cumplimiento de requisitos, conciliar las viabilidades y reducir trámites
- Formulación de proyectos tipo

- Apoyo en la formulación
- Cofinanciación con recursos departamentales
- Otros se encuentran satisfechos con el modelo actual de articulación

Para finalizar el diagnóstico de articulación con el nivel municipal, en el tema de participación de los interesados de los proyectos o stakeholders, vale decir que tanto en las teorías modernas de gerencia de proyectos se dedica especial atención a este asunto, como en los requisitos de los proyectos del SGR son fundamentales, no solo porque se trata de ejecutar recursos públicos, sino además porque son esenciales para el éxito o fracaso de los proyectos. Sobre este particular el PMI en la versión VI del PMBOOK (2017) se refiere a “...los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto”. (Project Management Institute, 2017).

En los municipios seleccionados es palpable que no hay procesos o protocolos para propiciar la participación de manera eficaz y se resuelve con acciones sencillas y tradicionales como las señaladas en los siguientes términos:

- Se socializa con comunidad antes de iniciar la ejecución
- Se conforman veedurías
- Se contrata Mano de Obra no calificada de la zona

- La participación es baja
- Se socializa con involucrados: Comunidad, beneficiarios y entidades interesadas
- Se socializa con todos los actores interesados, dejando evidencias de la aceptación de los proyectos como requisito para su viabilización.

7. Análisis comparativo del modelo de gestión con otra entidad de carácter departamental.

Para este análisis comparativo, entre el proceso de gestión de proyectos que actualmente tiene la Gobernación del Huila, frente a referentes exitosos como la Gobernación de Antioquia, se implementó la metodología del Benchmarking Funcional; en este caso no se compara competidores directos, si no, las mejores prácticas entre instituciones, el cual comprende el siguiente esquema de trabajo:



Figura 22. Esquema general de los aspectos a evaluar en el benchmarking.

Fuente: Los Autores

En la gráfica anterior, menciona dos segmentos grandes para el benchmarking, el primero un aspecto general, el cual comprende comparar características socio económicas del Departamento del Huila y la región seleccionada como referente; los recursos asignados y aprobados, y los sectores priorizados de inversión. El segundo ítem a evaluar son los aspectos técnicos, que incluye la utilización del recurso humano y los procedimientos para la formulación, viabilización, actualización, registro y aprobación de los proyectos de SGR. Al cotejar estos

aspectos permitirá identificar cuellos de botellas en las diferentes etapas de gestión de proyectos, así como algunas ventajas de las entidades en su capacidad instalada.

El departamento de Antioquia, será la región referente para éste análisis, debido a su gran capacidad de gestión de proyectos, puesto que para el IV trimestre de 2018 ocupó la sexta posición en el índice de gestión de proyectos de regalías y el porcentaje de cumplimiento de requisitos en los proyectos SGR para el año 2018 fue del 90%.

7.1.1 *Comparativo características socio económicas*

Inicialmente el comparativo de las características socio económicas se hará teniendo como premisa, que a mayor capacidad institucional de cada entidad territorial en formulación y gestión de proyectos, siempre y cuando haya una adecuada ejecución en la inversión; mayor probabilidad existe en mejorar condiciones socioeconómicas en cada territorio. Pero a su vez también éstas condiciones socioeconómicas pueden explicar una mejor capacidad institucional; es decir, que una mejor calidad de vida, educación, transporte entre otros, logran impactar positivamente en la capacidad institucional (Formulación de los proyectos). Por ejemplo el factor de educación en un territorio, puede incidir en que las personas tengan un mayor nivel de ingresos, lo cual conlleva a un mejor comportamiento en el recaudo de impuestos departamentales para fortalecer los equipos formadores de SGR, así mismo éste mismo factor puede incidir en que las capacidades del recurso humano se fortalezca y especialice en formulación de proyectos. Es decir que inicialmente la gestión de proyectos, puede estar

estrechamente ligado a las capacidades actuales (recursos, personal, crecimiento económico entre otros) que presentan la Gobernación del Huila y de Antioquia.

Como muestra el siguiente cuadro, al comparar la capacidad en recursos del Huila y Antioquia; los ingresos públicos total departamentales para los años 2017-2018 de la gobernación de Antioquia son 6 veces mayor que el del Huila, así mismo las asignaciones en SGR para el mismo bienio de Antioquia duplican a los del Huila. En este último ítem (asignaciones SGR) para el caso de Antioquia representó tan sólo el 6,8% de los ingresos totales públicos, mientras que para el Huila representó el 18,6%, lo que quiere decir que la región huilense en inversión, depende en mayor medida de gestionar recursos de SGR, mientras que para Antioquia, cuenta con una mayor autonomía de los recursos propios.

Tabla 13. Recursos gobernación del Huila y Antioquia, ingreso total vs SGR

	GOBERNACIÓN DEL HUILA	GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA
Asignaciones SGR bienio 2017 – 2018	\$ 307.007.998.448	\$ 671.863.999.973
Ingresos públicos total Depto. 2017 - 2018	\$ 1.648.591.071.884	\$ 9.756.578.516.702
% Participación	18,6%	6,8%

Fuente: Elaboración propia con base a información del SICODIS y FUT CHIP, Ministerio de hacienda

Ahora en términos de capacidades de las entidades territoriales o municipios que componen cada departamento, y de acuerdo a la categorización de los municipios dispuesta en la Ley 1551 de 2012, se evidencia que Antioquia con 124 municipios, cuenta con una mayor

representatividad en las categorías superiores; mientras que la región huilense tiene tan solo un municipio en categoría 1 y uno en la 4. Antioquia por su parte tiene 5 municipios en categoría 1, 1 municipio en categoría 2, 8 en categoría 3 y 4 en categoría 4. Como muestra los siguientes cuadros:

Tabla 14. Municipios por categoría departamentos del Huila y Antioquia

CATEGORÍA	Antioquia	Huila
1	5	1
2	1	-
3	8	-
4	4	1
5	6	-
6	100	35
TOTAL	124	37

Fuente: Los autores, con base a información de la Contaduría general de la república

En contexto de lo anterior se tiene que, conforme a los requisitos de la categorización, Antioquia cuenta con municipios con mayores ingresos de libre destinación y gastos de funcionamientos que los municipios del Departamento del Huila; lo que al final se traduce en una mayor disponibilidad de recursos para fortalecer las capacidades institucionales, entre ellas el equipo de formulación de proyectos de SGR.

COMPETITIVIDAD

Otro aspecto importante para destacar del departamento de Antioquia es su ventaja frente a los indicadores de competitividad. De acuerdo con el Índice Departamental de Competitividad

elaborado por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, (2019); en el que se ubicó en la segunda posición en el ranking, con un puntaje de 6,71/10, medición el cual se analizan 33 departamentos a nivel nacional.

Este índice, mide la capacidad de las entidades territoriales en lograr un mayor bienestar a su población en términos de calidad de vida, en los aspectos internos y externos.

Metodológicamente su estructura está basada en el Índice Global de Competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), y actualmente está compuesto por 4 factores, 13 pilares y cada uno de éstos se compone de un determinado número de variables o indicadores (104 en total). La suma de cada uno de los niveles anteriormente explicados determina el puntaje alcanzado de cada entidad territorial medido de 0 a 10, siendo 10 el mayor puntaje.

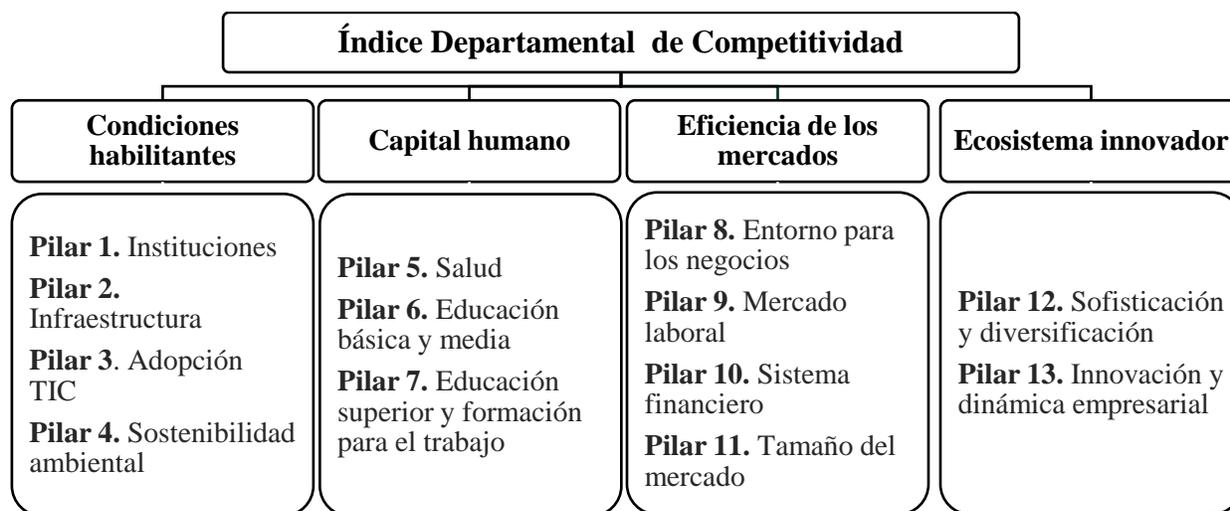


Figura 23. Estructura índice Departamental de Competitividad

Fuente: Elaboración propia con base a información del Índice Departamental de Competitividad 2019

Siendo así de acuerdo a lo anteriormente expuesto, al hacer un comparativo de las ventajas competitivas del Departamento de Antioquia, región tomada como referente en éste ejercicio y el Huila, en términos de competitividad se obtiene el siguiente gráfico:

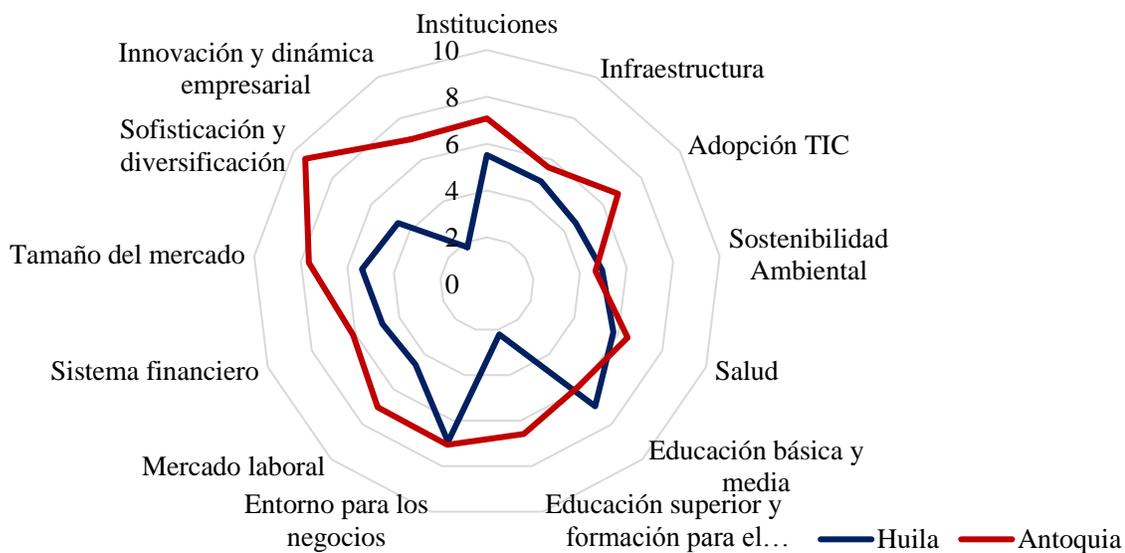


Figura 24. Comparativos puntajes por pilar del IDC 2019, Huila y Antioquia

Fuente: Elaboración propia con base a información del Índice Departamental de Competitividad 2019

El análisis comparativo de cada uno de los pilares es el siguiente:

- **Instituciones:** Antioquia supera en calificación al Departamento del Huila, en éste pilar.

Este departamento cuenta con instituciones más sólidas, con una mayor capacidad local de recaudo, gestión de regalías (sexta de 33 departamentos en el IGPR IV trimestre de 2018 de acuerdo al informe del IDC 2019 del consejo privado de competitividad), autonomía fiscal el

cual le permite tener un mayor recaudo de los recursos propios y una independencia de las transferencias nacionales.

- **Infraestructura:** Antioquia presenta mayor cobertura en la prestación de los servicios públicos básicos, como agua, gas, alcantarillado y electricidad; de acuerdo al informe del IDC 2019 del Consejo Privado de Competitividad, el 86% de sus vías primarias y secundarias se encuentran en buen estado (muchas de los nuevos proyectos financiados con recursos de regalías), el cual permite reducir los tiempos de transportes de productos agropecuarios e industriales al mercado interno y externo, así como interconectar mercados de consumo.

- **Adopción TIC:** Antioquia supera en calificación al Departamento del Huila, en los indicadores como el ancho de banda de internet el cual mide el promedio de la cantidad de información o de datos que pueden descargar por red, Antioquia con 9,3 mbps, mientras que el Huila a una velocidad de 5,4 mbps; y hogares con computador, en donde el indicador para Antioquia suma más del 46%, mientras el Huila tan solo el 34%.

- **Sostenibilidad ambiental:** El Huila en este pilar presenta mejores condiciones que el Departamento de Antioquia. En cuanto a la tasa de deforestación el Huila contó con un 0% en la variación de bosque natural, mientras que Antioquia presentó una tasa del -0,96%; áreas protegidas el Huila alcanzó el 22% de su territorio total, mientras que Antioquia un 10,8%.

- **Salud:** Antioquia contó con 199 camas hospitalarias totales por cada 100.000 habitantes, mientras que el Huila tan solo 119, en cuanto a inversión en salud pública Antioquia lidera invirtiendo 32 millones de pesos por habitantes, mientras que el departamento del Huila 21 millones per cápita; así mismo en inversión pública en protección a la primera infancia Antioquia

sumó una versión por cada población de 0 a 5 años cerca de 2,3 millones de pesos, mientras que el Huila alcanzó tan solo 76 mil pesos.

- Educación básica y media: En este pilar a pesar de los grandes avances en materia educativa del Departamento de Antioquia, el Huila avanzó en mayor proporción en educación básica y media; de resaltar están las coberturas de educación preescolar y básica primaria en el año 2018, cuya cobertura llegó en 64,2% y 83,4% respectivamente, superando en 6,4 pp y 3,4 pp cada una de las coberturas de Antioquia. Por otra parte, en términos de calidad educativa el Huila presentó un puntaje promedio en pruebas saber 11 en el año 2018, de 51,3 mientras que Antioquia alcanzó un promedio de 49,9; en cuanto a puntaje de pruebas saber 5 se comportó de la misma manera, alcanzando el departamento del Huila un promedio para pruebas de lenguaje, matemáticas y ciencias en el año 2017 de 312,3 y Antioquia de 303.

- Educación superior y formación para el trabajo: Antioquia supera en gran medida los resultados en este pilar del Departamento del Huila, principalmente en las variables como: graduados en posgrados, Antioquia tiene 180 graduados por cada 100.000 habitantes, por su parte Huila alcanzó a los 54; en cobertura bruta en formación técnica y tecnológica Antioquia logró una cobertura del 20%, mientras que el Huila a pesar de sus esfuerzos y el reconocimiento del SENA industrial y agroindustrial alcanzó el 13%. En cuanto a calidad de la educación superior, los resultados en las pruebas saber Pro, favorecieron en gran medida al Departamento de Antioquia el cual consiguió un puntaje promedio en competencia genéricas en escritura, lectura crítica y razonamiento cuantitativo de 153, mientras que el Huila alcanzó 145.

- En entorno para los negocios Huila y Antioquia como se observa en la gráfica, presentan condiciones similares, sin embargo, de acuerdo al informe del Consejo Privado de Competitividad, en Antioquia es mucho más fácil para abrir una empresa, debido a que en términos de tiempo y costos asociados a estos procedimientos, esta región presentó una ventaja comparativa. En cuanto los costos y tiempos asociados para obtener un permiso de construcción Huila y Antioquia presentaron la misma puntuación 67,7/100.

- En cuanto al mercado laboral Antioquia presentó mejor comportamiento que el Huila, en variables como formalidad laboral; brecha en tasa de desempleo entre hombres y mujeres y disparidad salarial entre hombres y mujeres. Mientras que el Huila en el único indicador que superó a Antioquia fue en la variable de tasa de desempleo, en donde el Huila obtuvo una tasa de 9,21%, 1,52 puntos porcentuales menos que el Departamento de Antioquia.

- Sistema financiero: Aunque el Huila contó con mejores condiciones en indicadores como cobertura de establecimientos financieros y en el índice de bancarización (cuentas de ahorros activas por cada 100 habitantes), Antioquia se ubicó en mejores posiciones frente a los 33 departamentos en variables como cobertura de seguros e índice de profundización financiera de la cartera comercial.

- Respecto al tamaño de mercado Antioquia presentó mayor representatividad del mercado interno y externo, es decir en términos de producción de bienes y servicios (PIB) y comercio exterior en doble vía (importaciones y exportaciones).

- Sofisticación y diversificación: Es uno de los pilares donde se evidencia mayor brecha entre Antioquia y el Huila, en este mide la complejidad del aparato productivo, es decir a partir

de los productos y servicios producidos en el territorio se determina el nivel de diversidad (generación de valor agregado y la ubicuidad (que tan únicos son), así mismo se analiza la concentración de los productos que exporta cada región así como la concentración de los países destinos. En estos aspectos Antioquia presentó una mayor complejidad del aparato productivo, y menor concentración de la canasta exportadora así mismo en las exportaciones de los países destino.

- En el pilar de innovación y dinámica empresarial: Antioquia cuenta con mayor capacidad de investigación: 11, 58 número de grupos de investigación por cada 100.000 habitantes; 25,4 patentes por cada 1.000.000 de habitantes. Mientras que el Huila 5,7 grupos de investigación y 4,8 patentes. En cuanto a dinámica empresarial Antioquia contó con una tasa de natalidad empresarial (creación de empresas) de 11,42 y Huila de 5,02; por otra parte la participación de medianas y grandes empresas sobre el total de sociedades existentes, para Antioquia obtuvo 7,76% y Huila tan solo 3,45%.

Para finalizar este capítulo, se concluye que Antioquia supera por mucho al Huila, en calidad de vida de los ciudadanos, con instituciones mucho más sólidas e infraestructura para el desarrollo productivo, así como otras series de condiciones propicias para que sea visto como un departamento competitivo y referente para el Departamento del Huila.

POBREZA Y GESTIÓN DE REGALÍAS

Ahora bien, es posible determinar la relación que existe entre pobreza de un territorio y la capacidad de las entidades territoriales en lograr una mejor estructuración y mayor gestión de proyectos, pero antes, se hace necesario definir la línea de pobreza para efectos de comparación:

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, la medición de la pobreza se efectúa tradicionalmente de dos formas: una directa e indirecta, siguiendo la clasificación de Amartya Sen (1981). El método indirecto avalúa la capacidad de adquisición de bienes y servicios que tienen los hogares con los siguientes indicadores:

- Pobreza monetaria: Aquellos hogares, cuyos gastos per cápita están por debajo del costo de la canasta básica de alimentos
- Coeficiente de Gini: Mide la desigualdad de ingresos que existe entre los ciudadanos de un territorio.
- Ingreso per cápita: Promedio de ingresos que recibe un hogar, para lograr subsistir (canasta básica).
- Pobreza extrema: Personas cuyo ingreso no les permite alcanzar la canasta básica, o que no pueden ni siquiera satisfacer sus necesidades alimenticias mínimas.

La medición directa por su parte evalúa los resultados de satisfacción o no privación que tiene un individuo respecto a ciertas características que se conocen como vitales como salud, educación, empleo, vivienda, entre otras; esta metodología es conocida como el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM). En Colombia, la metodología para el IPM fue diseñada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la fuente de información para el cálculo del IPM es la Encuesta Nacional de Calidad de Vida - ENCV y se compone por cinco dimensiones y 15 indicadores de la siguiente manera:

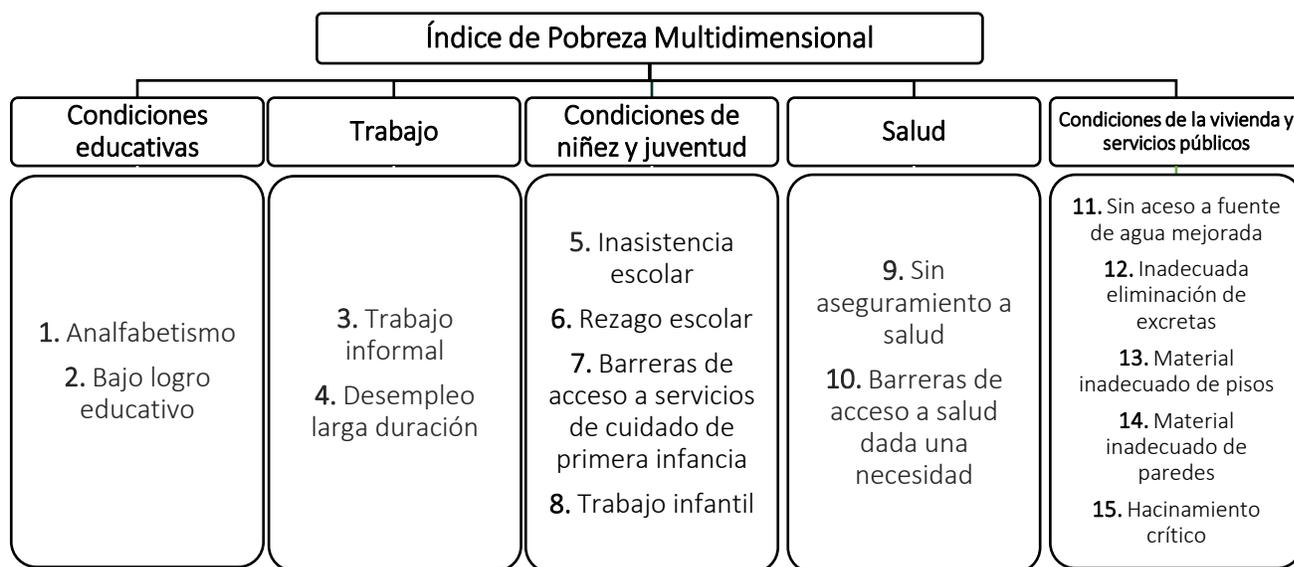


Figura 25. Componentes del Índice de Pobreza Multidimensional

Fuente: Elaboración propia con base a información del Departamento Nacional de Planeación

En este ejercicio se evalúa la incidencia de que: a un mayor nivel de gestión o aprobación de recursos de regalías, conlleva a un mayor impacto en el bienestar de la sociedad, esto es que, una entidad territorial con mayor capacidad institucional de formular y gestionar proyectos de regalías tendrá un mayor impacto en indicadores de bienestar o en la satisfacción de las necesidades básicas para sus habitantes como salud, educación, empleo, entre otras como se comentó anteriormente.

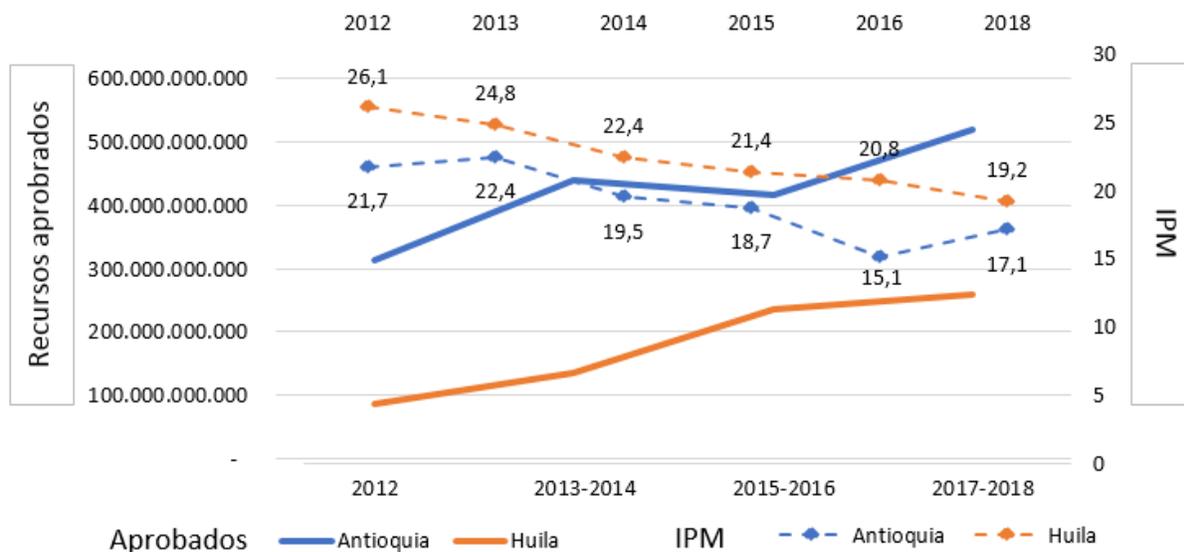


Figura 26. IPM VS aprobación de regalías

Fuente: Los autores, con base a información del DANE y SICODIS

Nota 1: Para el año 2017 no se cuenta con información. El DANE encontró que las cifras publicadas en el 2017 presentaron inconsistencias, por esta razón el DANE excluyó la medición desagregada a nivel departamental para el IPM año 2017

Nota 2: Tan sólo hasta el 2018, la ENCV contó, por primera vez con desagregado departamental, sin embargo, para los cálculos del IPM 2012 – 2016 se utilizaron los micro datos de la base de datos de la ENCV publicados en el DANE, para lograr desagregar Huila y Antioquia.

Siendo así se tiene el siguiente análisis:

- Para la serie de tiempo 2012 al bienio 2017- 2018 el Departamento de Antioquia superó al Huila en valor de recursos aprobados de SGR a precios corrientes; así mismo ambas regiones vienen creciendo en relación a la gestión de recursos: Antioquia aprobó recursos cerca de los 312 mil millones de pesos en el 2012 e incrementó a 521 mil millones de pesos en el bienio 2017-2018; mientras que Huila con 86 mil millones de pesos y 260 mil millones de pesos respectivamente para los mismos años de análisis.

- Ahora respecto a la incidencia en el Índice de Pobreza Multidimensional, se obtiene que el Departamento de Antioquia contó para la serie de tiempo 2012 al bienio 2017-2018 los menores índices de pobreza que el Huila, pasando de 21,7 a 17,1, mientras que el Huila pasó de 26,1 a 19,2 en la misma serie de tiempo. Lo anterior denota que Antioquia al poseer un mayor valor de recursos aprobado en SGR, obtiene un mayor impacto en la disminución de la pobreza. Esto fundamentado en que los sectores que han priorizado cada región para proyectos de inversión con recursos de regalías se correlacionan positivamente con los componentes medidos en el IPM, ésta premisa se explicará con detalle en el siguiente capítulo de este documento.

- Por último, como se observa en la gráfica anterior, para el departamento de Antioquia se evidencia un sesgo en el impacto del IPM 2018, sin embargo, este corresponde al ajuste metodológico explicado en la nota 1, el cual lo impacto más, que a la región del Huila.

7.1.2 Recursos asignados y aprobados

A continuación se comparan los recursos asignados, aprobados y su nivel de ejecución por bienio en la Gobernación del Huila y Antioquia.

Tabla 15. Recursos asignados y aprobados por bienio Gobernación de Antioquia

ANTIOQUIA / BIENIO	2012	2013-2014	2015-2016	2017-2018
ASIGNACIÓN	\$ 294.549.898.574	\$ 585.838.797.888	\$710.934.409.142	\$671.863.999.973
APROBADO	\$ 312.777.433.269	\$ 439.041.649.788	\$ 415.598.184.909	\$ 521.066.555.895
SIN EJECUCIÓN	\$ 18.227.534.694	\$ 146.797.148.100	\$295.336.224.233	\$150.797.444.078
% EJECUTADO	106%	75%	58%	78%

Fuente: Los autores, con base a información del SICODIS – Valores en pesos corrientes

Tabla 16. Recursos asignados y aprobados por bienio Gobernación del Huila

HUILA / BIENIO	2012	2013-2014	2015-2016	2017-2018
ASIGNACIÓN	\$108.648.128.689	\$241.894.029.036	\$299.837.353.899	\$307.007.998.448

APROBADO	\$ 86.097.702.875	135.578.554.208	235.888.203.294	260.048.749.812
SIN EJECUCIÒN	\$ 22.550.425.814	\$106.315.474.828	\$ 63.949.150.605	\$ 46.959.248.636
%EJECUTADO	79%	51%	54%	85%

Fuente: Los autores, con base a información del SICODIS – Valores en pesos corrientes

Al mirar los cuadros anteriores, se puede inferir que Antioquia frente al Departamento del Huila, duplica la asignación de recursos de SGR, en todos los bienios; sin embargo el Huila obtuvo una mayor tasa de crecimiento en las asignaciones de recursos de SGR: Huila creció a una tasa del 65% pasando de tener asignaciones de \$108.648.128.689 en el 2012 a \$307.007.998.448 en el bienio 2017-2018, en cambio el Antioquia creció a una tasa del 56%, pasando de \$ 294.549.898.574 a \$671.863.999.973 en la misma serie de tiempo analizada.

Por otra parte en cuanto a los recursos aprobados, es claro que Antioquia lidera el monto de aprobación de recursos SGR para todos lo bienios, sin embargo se presenta la misma situación anterior: El Departamento del Huila creció en un 67% en los recursos aprobados de los bienios 2012 al 2017-2018; mientras que el Departamento de Antioquia tan sólo creció en un 40%, al pasar de \$ 312.777.433.269 a \$ 521.066.555.895 respectivamente.

Al analizar el nivel de ejecución de recursos SGR, se encuentra que para los bienios 2012 al 2015-2016 Antioquia obtuvo una mayor gestión en recursos de SGR, mientras que tan solo en el bienio 2017-2018 el Departamento del Huila superó a la región Antioqueña logrando una ejecución del 85% en recursos, frente el 78% de Antioquia. El porcentaje de ejecución de recursos SGR, ha sido fluctuante para todos los bienios, y estos varían dependiendo de la coyuntura de cada territorio; por ejemplo la terminación de los 4 años de gobierno, en donde la transición del personal SGR, pueden generar un menor índice de gestión de recursos.

7.1.3 Sectores de inversión prioritarios

Como se mencionó en los capítulos anteriores, conforme al Art. 3 Acuerdo 038 2016, cada entidad territorial deberá priorizar 5 de los 14 sectores incluidos para inversión, susceptibles a ser financiados con recursos de SGR. A continuación, se registran los sectores priorizados para cada entidad territorial

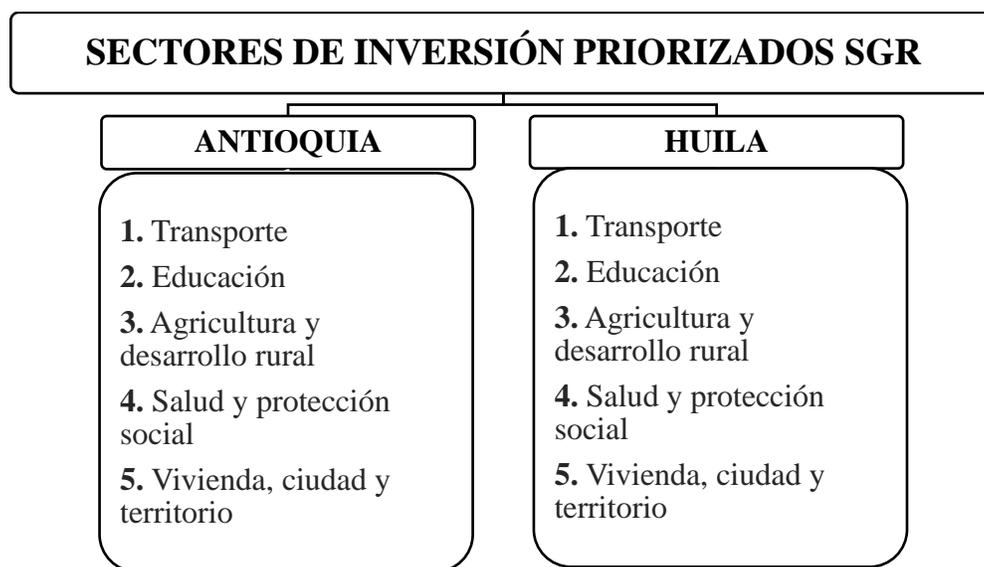


Figura 27. Sectores de inversión SGR priorizados Gobernación del Huila y Antioquia

Fuente: Los autores, con base a información en las entrevistas a la Gobernación del Huila y Antioquia

Como se observa en la gráfica anterior, Huila y Antioquia para el último bienio priorizaron los mismos sectores de SGR: Transporte; educación; agricultura y desarrollo rural; salud y protección social, y vivienda, ciudad y territorio.

A continuación se analiza para cada sector priorizado, la inversión por departamento y el impacto que ésta tiene en algunos indicadores sociales y económicos principales.

Tabla 17. Inversión SGR para transporte bienio 2017-2018 Huila y Antioquia

TRANSPORTE		
DEPARTAMENTO	ANTIOQUIA	HUILA
Recursos aprobados	\$214.398.615.355	\$97.969.365.486
Porcentaje de vías departamentales en buen estado (2018)	85,59%	67,14%

Fuente: Los autores, con base a SICODIS, DNP y el Consejo Privado de Competitividad

En el sector priorizado de transporte, Antioquia supera al Huila en inversión en recursos SGR; por consecuencia ésta región, presenta un mayor porcentaje de vías del departamento en buen estado (pavimentadas) 85,59%, frente al 67,14% del Huila, lo anterior debido a una mayor disponibilidad de financiar proyectos de vías con recursos de regalías.

Tabla 18. Inversión SGR para educación bienio 2017-2018 Huila y Antioquia

EDUCACIÓN		
Departamento	ANTIOQUIA	HUILA
Recursos aprobados	\$18.977.200.126	\$ 12.327.221.305
Tasa de cobertura en preescolar (2018)	57,76%	64,21%
Cobertura neta en educación primaria (2018)	80,03%	83,43%
Cobertura neta en educación secundaria (2018)	74,49%	73,15
Cobertura neta en educación media (2018)	41,96%	40,17%

Inversión en calidad de la educación básica y media (per cápita 2018 miles)	242,75	295,32
---	--------	--------

Fuente: Los autores, con base a SICODIS, DNP y el Consejo Privado de Competitividad

En cuanto a educación, el Huila y Antioquia presentan inversiones similares comparativamente con los otros sectores, (Antioquia \$18.977.200.126 y Huila \$12.327.221.305), sin embargo, la región huilense presenta mejores indicadores en educación. Una razón obedece al gran número de presentación de proyectos para ampliación y nueva infraestructura educativa en el departamento en el último bienio.

Tabla 19. Inversión SGR para agricultura y desarrollo rural bienio 2017-2018 Huila y Antioquia

AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL		
Departamento	ANTIOQUIA	HUILA
Recursos aprobados	\$52.917.494.574	\$24.180.628.956
PIB Agropecuario	5,61	17,92%
Complejidad del aparato productivo (0 menor, 10 mayor complejidad)	0,87	0,31

Fuente: Los autores, con base a SICODIS, DNP y el Consejo Privado de Competitividad

Para el caso del sector de agricultura y desarrollo rural, nuevamente Antioquia supera en monto de aprobación de recursos de SGR al Huila. Aunque este último departamento, cuenta con

una mayor participación del sector agropecuario en el PIB departamental; Antioquia gestiona más proyectos entorno a la tecnificación agropecuaria, por lo que en los resultados finales presenta una mayor complejidad del aparato productivo, es decir mayor valor agregado en sus productos o servicios

Tabla 20. Inversión SGR para salud y protección social bienio 2017-2018 Huila y Antioquia

SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL		
Departamento	ANTIOQUIA	HUILA
Recursos aprobados	\$ 9.087.306.614	\$4.152.441.290
Cobertura de aseguramiento en salud (2018)	93,63%	92,38
Camas hospitalarias totales x cada 100.000 habitantes	199,36	119,14
Mortalidad infantil (2017)	9,13	8,99
Mortalidad materna (2018)	64,59	21,62
Inversión en salud pública (per cápita 2018 miles)	31,76	21,14

Fuente: Los autores, con base a SICODIS, DNP y el Consejo Privado de Competitividad

En salud Antioquia duplica, en recursos aprobados al Huila. La región antioqueña presenta mejores indicadores en cobertura de aseguramiento en salud, camas hospitalarias totales e inversión en salud pública, sin embargo el Huila presentó mejores resultados en mortalidad infantil y mortalidad materna (mortalidad proporcional a la población).

Tabla 21. Inversión SGR para vivienda, ciudad y territorio bienio 2017-2018 Huila y**Antioquia**

Departamento	VIVIENDA CIUDAD Y TERRITORIO	
	ANTIOQUIA	HUILA
Recursos aprobados	\$ 83.708.094.589	\$38.250.381.885
Déficit cuantitativo de vivienda	6,6%	11,9%
Cobertura de acueducto (2018)	81,32%	72,74%
Cobertura efectiva de gas natural (2018)	63,44%	91,33%
Cobertura de alcantarillado (2018)	74,12	64,51

Fuente: Los autores, con base a SICODIS, DNP y el Consejo Privado de Competitividad

Por último en cuanto al sector de vivienda, ciudad y territorio, para el bienio 2017-2018, Antioquia superó al Huila en recursos aprobados, de igual forma lo aventajó en todos los indicadores (a excepción de cobertura efectiva de gas natural).

En resumen, de los datos anteriores, se evidencia que existe una correlación, entre los sectores priorizados de inversión en regalías y los diferentes indicadores sociales y económicos en esos sectores. Es decir, a mayor capacidad de gestión de recursos de regalías, los territorios tendrán una mejor calidad de vida para sus habitantes.

7.1.4 Recurso humano

Ahora al analizar el recurso humano de SGR de cada uno de los departamentos, como componente fundamental en la formulación y gestión de los proyectos de regalías se encuentra

que, de acuerdo al Informe de Evaluación institucional y de procesos con énfasis en el ciclo de proyectos del Sistema General de Regalías del DNP, menciona de acuerdo al siguiente esquema, que si bien las entidades territoriales han contado con recursos para capacitar al personal encargado de la operación del ciclo de los proyectos, el impacto de dichos recursos no ha sido el esperado, en este caso se ha visto reducido; puesto que la experiencia y conocimiento adquirido a raíz de las diferentes capacitaciones, no suelen servir o no se implementan, ya que los funcionarios han rotado o han renunciado a sus puesto de trabajo, perdiendo todo tipo de experiencia ganada en la ejecución del ciclo.



Figura 28. Recurso Humano en el SGR

Fuente: DNP

De hecho, en las entrevistas realizadas a las dos entidades, como factor común se encontró precisamente, esa rotación de personal es una de las principales problemáticas identificadas. Ofelia Elcy Velásquez, directora del Departamento Administrativo de Planeación

de la gobernación de Antioquia, para el año 2018, mencionó que las falencias no solamente se encuentran en la rotación del personal de las entidades territoriales departamentales, sino también en el personal del DNP, que asiste los proyectos SGR.

Al analizar la estructura del recurso humano de cada gobernación, y conforme a las entrevistas a cada director del Departamento Administrativo de planeación, se logró identificar por departamento la estructura del talento humano contratado como profesionales de apoyo a la revisión, formulación y evaluación de los proyectos de SGR.

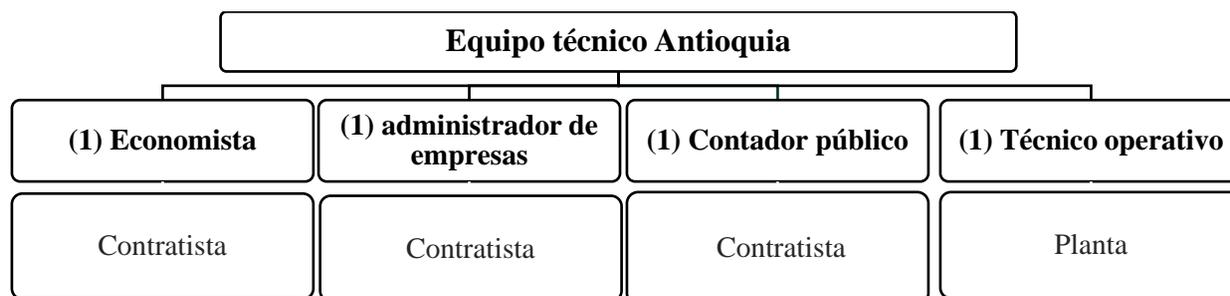


Figura 29. Recurso humano en SGR - Departamento de Antioquia

Fuente: Los autores, con base a información de las entrevistas realizadas

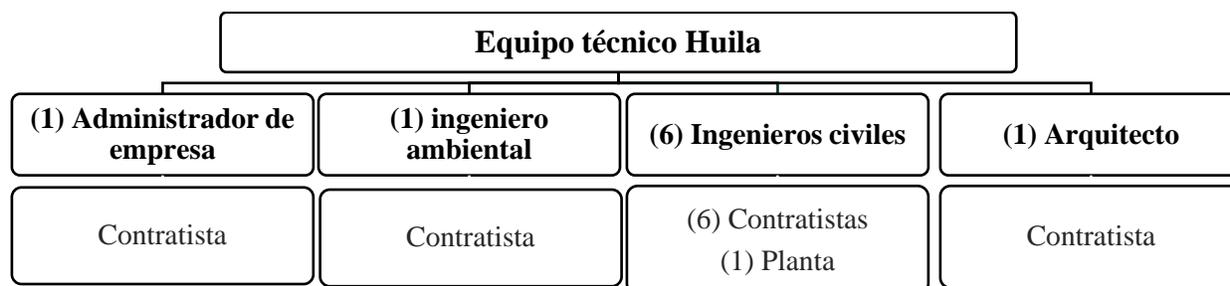


Figura 30. Recurso humano en SGR - Departamento del Huila

Fuente: Los autores, con base a información de las entrevistas realizadas

De acuerdo con las entrevistas realizadas y contrastando la información en el SECOP, para el bienio 2017-2018. La gobernación de Antioquia contó con 4 integrantes del equipo técnico de SGR, mientras que la gobernación del Huila sumó 9 integrantes, descritos en las gráficas anteriores. Antioquia por su parte, según declaraciones del director de planeación menciona que cada secretaría cuenta con técnicos y formuladores especializados de proyectos, lo que facilita a sobremanera al equipo base de SGR la revisión de los proyectos.

Por otro lado, la experiencia promedio exigida para los contratos de prestación de servicios para el caso de la gobernación del Huila fue de 3,5 años, mientras que la gobernación de Antioquia fue de 4,35 y el nivel de rotación para el bienio 2017 – 2018 para al Huila fue del 22,2% mientras que el de la gobernación de Antioquia fue del 0%.

Lo anterior demuestra, existe una fuerte relación entre el recurso humano, y el porcentaje de aprobación de proyectos de SGR, de todos los niveles, municipal y regional. Antioquia evidencia que a mayor exigencia en la experiencia para el equipo técnico SGR contratista, y a un menor nivel de rotación de personal, aumenta la capacidad y experiencia institucional.

Aunque es evidentemente que la rotación de personal es normal para las entidades territoriales; la principal dificultad está, en que cuando es personal en temas de regalías, no es una temática sencilla de aprender, y muchas veces las entidades no se percatan de contratar a alguien con idoneidad y conocimiento sobre el tema.

7.1.5 Factores asociados al procedimiento: formulación, viabilización, actualización, registro y aprobación de los proyectos

En ésta sección se abordan los temas relacionados con las deficiencias encontradas a lo largo del ciclo del proyecto del Sistema General de Regalías, desde su formulación hasta la aprobación, encontrando diferencias entre el Departamento del Huila y Antioquia, Así mismo se identifica los principales cuellos de botella frente al cumplimiento de los requisitos en cada una de estas fases, respondiendo a la siguiente pregunta ¿Por qué devuelven los proyectos al Departamento de Antioquia y el Huila?



Figura 31. Ciclo general proyectos del Sistema General de Regalías

Fuente: Elaboración propia con base a información del DNP

La gráfica anterior, describe el ciclo de los proyectos como se mencionó anteriormente en la normatividad del SGR, sin embargo, trata de simbolizar la mecánica siguiente de identificar

cuellos de botella en cada fase del ciclo, pero antes se hará referencia a los procedimientos utilizados en cada gobernación entorno a la formulación y aprobación de los proyectos de regalías.

Tabla 22. Procedimiento ciclo del proyecto Antioquia y Huila¹

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA	GOBERNACIÓN DEL HUILA
1. DEFINIR Y PRIORIZAR	
De acuerdo al plan de desarrollo departamental formulado por organismos o remitido por municipios	1. Dar a conocer las directrices generales para la formulación de proyectos de inversión
Responsable: Directivo del organismo	Responsable: Dpto Admin. Planeación
2. FORMULACIÓN	
En Metodología General Ajustada (MGA)	2. Capacitar sobre la aplicación de las herramientas para la formulación de proyectos de inversión
Responsable: Profesional del organismo	Responsable: Dpto Admin. Planeación
3. SOLICITUD DE REGISTRO	

¹ En la columna de la Gobernación del Huila, los ítem están sin título, pues en su procedimiento no se utiliza rótulo como si lo hace la Gobernación de Antioquia.

Concepto de viabilidad, ficha EBI	3.Designar un profesional universitario para la formulación y viabilización de los proyectos de inversión por sector
Responsable: Secretario de despacho	Responsable: Ordenador del gasto dependencia a nivel central
4. RECEPCIÓN	
Verificación de anexos, registro en base de datos y designación de responsable de revisión y monitoreo	4.Recepcionar los proyectos de inversión de iniciativa municipal
Responsable: Secretario de monitoreo, evaluación y banco de proyectos	Responsable: Profesional universitario de planeación
5. REVISIÓN	
Responsable: Asignado para revisión si necesita ajuste se devuelve	5.Viabilizar los proyectos de inversión y remitirlos al banco de programas y proyectos
	Responsable: Profesional universitario de planeación
6. REGISTRO	
Registro en el software SSEPI, código BPIN y elemento PEP correspondiente	6.Recibir proyectos de inversión viabilizados por el sector y revisar solicitud
Responsable: Profesional universitario, dirección de monitoreo, evaluación y banco de proyectos	Responsable: Profesional universitario de planeación
7. EMITIR CERTIFICADO DE REGISTRO	
Se remite con documentos, estructura financiera y presupuesto	7.Recepcionar proyectos

Responsable: Director de monitoreo, evaluación y banco de proyectos	Responsable: Profesional Banco de Programas y Proyectos
8. DIFUNDIR LA INFORMACIÓN	
Portal WEB Departamento Administrativo de Planeación cada 2 meses	8.Remitir proyecto formulado a la entidad competente para su revisión técnica y/o viabilización de los proyectos
Responsable: Profesional universitario, dirección de monitoreo, evaluación y banco de proyectos	Responsable: Profesional Banco de Programas y Proyectos
9. MANTENIMIENTO DE LA BASE DE DATOS	
Hacer Back Up	9.Recibir el proyecto con solicitud de registro para el banco de programas y proyectos y radicarlo en la agenda
Responsable: Profesional universitario, dirección de monitoreo, evaluación y banco de proyectos	Responsable: Profesional Banco de Programas y Proyectos

Fuente: Elaboración propia con base en información de los portales web de las gobernaciones

De acuerdo con la gráfica anterior de los comparativos en los procesos de los ciclos de los proyectos, aunque en teoría deben ser los mismos, de acuerdo a la normatividad existente, se aprecia que cada paso del ciclo de formulación y aprobación de proyectos de SGR, se ajusta a la estructura de cada entidad territorial.

Por su parte Antioquia presenta mayor claridad en cada una de las fases, así mismo menor número de personas que hacen parte del procedimiento. Por su parte el Departamento del Huila, aunque tiene un mismo número de pasos en el ciclo de los proyectos, presenta menor claridad en cada una de las etapas, así como un mayor número de responsables a cargo, lo que

puede significar una mayor probabilidad en que un proyecto al pasar de una etapa a otra, esta demore un mayor tiempo en proceder.

FORMULACIÓN

De acuerdo a la Ley 1530 de 2012 y el decreto 1949 establece que cualquier persona natural, jurídica, pública o privada puede formular proyectos de inversión con cargo a los recursos del Sistema General de Regalías. Para esto es necesario cumplir con unos requisitos generales para su viabilización contemplados en el acuerdo No. 45 de 2017 “Acuerdo Único del Sistema General de Regalías” modificado por el acuerdo No. 52 de 2018, en donde para el cualquiera de los casos sugiere seguir con la metodología fijada por el Departamento Nacional de Planeación – MGA, Metodología General Ajustada, el cual fue diseñada para la formulación de proyectos de inversión pública.

La fase de formulación es una de las más complejas para los municipios, pues esto exige una serie de anexos técnicos de alto nivel de complejidad, en el cual muchas entidades no están en la capacidad de realizar. En contraste los Departamentos cuentan con una mayor capacidad de formular con mayor calidad y más rápidamente los proyectos y pueden apoyar los procesos de formulación en los municipios, sin embargo no existe cierto nivel de coordinación entre las entidades municipales y departamentales en el proceso de formulación y esto sumado para el caso comparativo del Huila y Antioquia, explicado en las características socioeconómicas, la región antioqueña cuenta con municipios con mayores ventajas económicas (mayor ingresos públicos del departamento) para fortalecer sus equipos de formulación de proyectos de SGR.

Para el caso de Antioquia, como se mencionó en el recurso humano, para cada sector de proyectos cuentan con profesionales que apadrinan el proyecto. Por otra parte, en la secretaría técnica son más estrictos en el cumplimiento de los tiempos (no dejan pasar proyectos en el tiempo que no son, existe articulación entre la secretaría técnica y los diferentes despachos²).

Caso Huila es un solo equipo formulador

A continuación, se mencionan las principales falencias encontradas en la fase de formulación de una muestra de proyectos no aprobados en el Departamento del Huila y Antioquia para el bienio 2017-2018, en cumplimiento del acuerdo 45 de 2017 y los criterios de los evaluadores de cada territorio, en concordancia al sistema de evaluación y puntajes de los proyectos de inversión de SGR, bajo las características de pertinencia, viabilidad, sostenibilidad, impacto y articulación.

Tabla 23. Proyectos formulados SGR no aprobados bienio 2017-2018

CONCEPTO	ANTIOQUIA	HUILA
No. Proyectos SGR no aprobados	42	35
No. Proyectos con falencias en el numeral 1. Art. 4 acuerdo No. 045 de 2017 (Proyecto formulado en la MGA)	29	30
% proyectos con falencias por formulación en la MGA	69,04%	85,71%

² Entrevista miembro de la OCAD departamental, nivel nacional, Evaluación institucional de procesos con énfasis en el ciclo de proyectos del SGR, 2014

Fuente: Los autores, con base a información de la Gobernación del Huila y Gobernación de Antioquia, actas de OCAD y archivos de los profesionales de SGR.

De acuerdo al cuadro anterior y conforme a la muestra, se encuentra que el 69,04% de los proyectos SGR no aprobados en Antioquia presentaron falencias en la formulación en la MGA, frente a un 85,71% del Huila.

De acuerdo con la dirección de vigilancia de las regalías, en el informe de verificación de requisitos observaciones más frecuentes a los proyectos verificados en el periodo enero – diciembre 2018, realiza una apreciación que corrobora lo anteriormente mencionado; de 425 proyectos de SGR presentados en todas las regiones, el 73% cumplieron con los requisitos del acuerdo 045. Por su parte Antioquia representada en la región del eje cafetero el porcentaje de cumplimiento de los proyectos fue del 90%, mientras que el departamento del Huila perteneciente a la región centro sur, llegó al 78%. El informe refleja que una de las principales razones u observaciones más frecuentes de los proyectos de SGR en los requisitos generales, es el capítulo de la MGA: las estadísticas confirman que de 43 revisiones que se hacen a proyectos de SGR, 38 de ellas obedecen a falencias en el documento de la MGA.

A continuación, se detallan las observaciones más frecuentes en la etapa de formulación de proyectos mediante la MGA.

Tabla 24. Observaciones más frecuentes de los Proyectos SGR

No. Observaciones

		1era vez	2, 3 y 4ta vez	5ta o más
CAPITULO DE LA MGA	Números de revisiones	974	1615	504
	Datos básicos	307	195	31
	Identificación de participantes	536	292	31
	Población afectada	512	233	23
	Objetivo específico	495	270	33
	Objetivo general/indicador	222	132	13
	Establecimiento necesidad	617	477	63
	Análisis téc. Alternativa	800	680	91
	Localización	538	350	45
	Cadena de valor	640	631	95
	Ingresos y beneficios	213	108	13
	Ind. De evaluación	165	96	11
	Ind. De producto	562	570	111
	Ind. de gestión	321	232	15
	Esquema financiero	123	117	26

Fuente: DNP, verificación de requisitos, observaciones más frecuentes a los proyectos 2018.

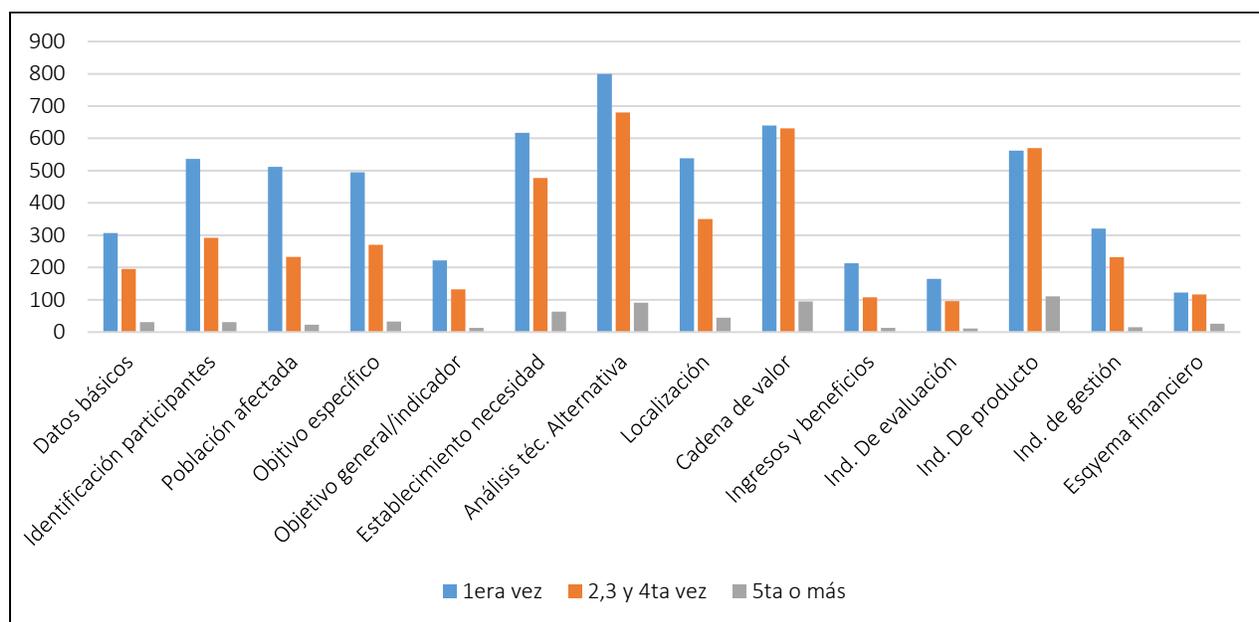


Figura 32. Observaciones más frecuentes de los Proyectos SGR

Fuente: DNP, verificación de requisitos, observaciones más frecuentes a los proyectos 2018

De acuerdo con el cuadro anterior, en la formulación de proyectos de SGR de los aproximadamente 36 componentes de la MGA, las principales observaciones y falencias se concentran en los siguientes capítulos:

- Datos básicos
- Identificación del problema
- Identificación y análisis de participantes
- Población afectada y objetivo
- Objetivos específicos
- Objetivo general e indicadores

- Establecimiento de la necesidad
- Análisis técnico de la alternativa de solución
- Localización
- Cadena de valor
- Ingresos y beneficios
- Indicadores de decisión (evaluación)
- Indicadores de producto
- Indicadores de gestión
- Esquema financiero

El común denominador por el cual los proyectos no cumplen con el numeral 1 del acuerdo 045 “Proyecto formulado en la Metodología General Ajustada” principalmente es porque se está estructurando mal el análisis técnico de la alternativa de solución. De acuerdo a la dirección de vigilancia de las regalías, de 974 observaciones a proyectos de SGR en su primera revisión, 800 corresponden al análisis técnico de alternativa de solución; es decir, los formuladores de proyectos contaron con deficiencias para identificar las características y condiciones técnicas requeridas en los productos o servicios potenciales para dar solución a la necesidad del proyecto, por otra parte no se registra el total de la información para el desarrollo de la alternativa propuesta para el proyecto

El segundo error más concurrido en la formulación de proyectos mediante la Metodología General Ajustada se concentra en el capítulo de la cadena de valor, teniendo como principal

falencia, el que se confunde las actividades con productos; no se registra el total de actividades para alcanzar los productos planteados y el valor de la alternativa difiere del registrado en el presupuesto.

El tercer caso, corresponde a un mal estudio de necesidades o identificación de la necesidad, los errores se concentran principalmente en que se incluye la capacidad instalada que genera el proyecto, dentro de los datos de la oferta y en que el bien o servicio no se relaciona con la magnitud del problema planteado.

Entre otros casos, se pueden registrar las siguientes inconsistencias en la etapa de formulación en la MGA:

- Datos básicos: El nombre del proyecto difiere del registrado en los documentos del proyecto.
- Identificación y descripción del problema: Dificultad en el planteamiento del problema central y diferencias entre el problema central planteado y la información registrada en la descripción, magnitud y causas.
- Identificación y análisis de participantes: No se registra la totalidad de participantes del proyecto, ni su contribución o gestión para el desarrollo del proyecto
- Objetivo específico: El objetivo no se relaciona con la solución del problema central planteado, así mismo los objetivos no se relacionan con las causas planteadas.
- Ingresos y beneficios: Los beneficios e ingresos planteados, no son pertinentes para el proyecto.

- **Indicadores y decisión:** Se presentan valores de TIR, RBC y VPN negativos o inferiores a 1; así mismo los indicadores de producto y de gestión no se ajustan a los productos y alcance del proyecto.

Por otra parte, se evidencia que existe una relación directamente proporcional entre las revisiones y la buena formulación en la MGA, es decir, que mientras que mayor sea el número de revisiones del proyecto, mayor probabilidad existe en que se cumpla en lo dispuesto en el número 1 de acuerdo 045 de 2017. Por ejemplo, para el caso del capítulo de análisis técnico de la alternativa en la primera revisión sumaron 800 observaciones, mientras que en la 2da, 3era y 4ta revisión disminuyó a 680 observaciones, y así mismo para la 5ta o más revisión tan solo se realizaron 91 observaciones para éste capítulo, y así mismo para el restante de componentes.

REVISIÓN, PRESENTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE REQUISITOS

Ahora bien, para la aprobación de un proyecto, una vez esté formulado, éste pasa a revisión y verificación del cumplimiento de las características de pertinencia, viabilidad, sostenibilidad, impacto y su articulación con los planes de desarrollo, tal y como se define en el artículo 23 de la Ley 1530 de 2012

A continuación, se analizan las principales falencias identificadas en el cumplimiento de los requisitos de los proyectos de SGR del bienio 2017-2018 conforme al acuerdo 45 de 2017.

Tabla 25. Número de proyectos bienio 2017 - 2018 que contaron con observaciones en cada uno los requisitos del acuerdo No. 45 de 2017, gobernación del Huila y Antioquia

	Huila	Antioquia	
Artículo 4 Req. Generales	Número de proyectos no aprobados	35	42
	Proyecto MGA	30	29
	Carta de presentación	20	21
	Certificado secretario planeación CAM	10	8
	Certificado Secretario Planeación Com. Étnica	3	8
	Certificado autoridad Com. Étnica	2	9
	Presupuesto detallado	30	22
	Certificado no cofinanciación	17	12
	Certificado POT - Zona alto riesgo	25	22
	Carta de intención PGN	16	17
	Costos de estructuración	11	20
	Estudios y especificaciones técnicas	32	29
	Plano de localización	21	22
	Documento técnico	27	18
	Requisitos fase III	Titularidad del inmueble	27
Certificado servicios públicos		18	8
Certificado bien cultural		2	4
Autorización Min. Cultura		2	4
Autorización área protegida		4	8
Constancia fronterizo		0	0
Certificado de sostenibilidad		18	12
Análisis de riesgo		17	20
Requisitos sectoriales		9	11
Anexos		12	18

Fuente: Los autores, 2020 con base a información de la Gobernación del Huila y Gobernación de Antioquia, actas OCAD, informes de rendición de cuentas

De acuerdo con el cuadro anterior la mayor concentración de observaciones a los proyectos de SGR no aprobados para ambos casos, está en los requisitos exigidos en los

proyectos fase III. Sin embargo, para el caso de Antioquia, se concentra principalmente en el cumplimiento de los requisitos generales.

Los principales cuellos de botella identificados en el cumplimiento de los requisitos de los proyectos presentan un comportamiento muy similar para los dos departamentos; sin embargo denota, que el Departamento de Antioquia porcentualmente presenta un menor número de observaciones, respecto al total de los proyectos no aprobados. Comparativamente las observaciones se concentran en los siguientes ítems:

- Formulación de los proyectos mediante MGA: como se registró anteriormente, Antioquia concentro el 69% de las observaciones en los proyectos, mientras que el Huila representó el 85%.

- Para el presupuesto detallado Antioquia tuvo el 52% observaciones a los proyectos, mientras que el Huila representó el 85%.

- En la certificación del POT, Huila tuvo observaciones de esta índole en el 71% de los proyectos no aprobados y Antioquia tan solo el 52%.

- Le sigue los estudios y especificaciones técnica, el Huila con el 91% del total de los proyectos y la Gobernación de Antioquia con el 69%.

- Documentos técnicos: Huila tuvo observaciones en el 77% de los proyectos y Antioquia tan solo en el 43%.

- Titularidad del inmueble: Antioquia reportó observaciones de este requisito en el 28% de los proyectos, mientras que Huila en el 77%.

También es importante resaltar para el último requisito de anexos, de acuerdo con la subdirección de proyectos del DNP, menciona que muchas entidades territoriales no tienen en cuenta éste último ítem; aunque parezca simple, los equipos formuladores de proyectos no lo chequean, puesto que se encuentra precisamente al final del acuerdo 045 de 2017.

En detalle las observaciones más comunes en los requisitos de verificación de acuerdo con la dirección de vigilancia de las regalías son:

1. Presupuesto:

- El valor total del proyecto en el de la interventoría difieren de lo indicado en la MGA.
- No se aportan de análisis de precios y/o análisis de costos para la totalidad de actividades relacionadas.
- Se relacionan impuestos que correspondan a obligaciones a cargo de los contratistas de obras públicas.
- Se relacionan impuesto que corresponden a obligaciones tributarias a cargo de los contratistas de obras públicas recordar que el DNP no es competente para pronunciarse en materia tributaria, será la DIAN o entes de control.

2. Documento técnico:

- El cronograma de los proyectos difiere del tiempo de ejecución físico y financiero
- No incluyen la totalidad de los puntos exigidos en el requisito o difieren de lo registrado en la MGA.

3. Certificaciones:

- El nombre del proyecto registrado en las certificaciones aportadas difiere del relacionamiento en la MGA.
- El documento no es suscrito por funcionario o el profesional competente
- La certificación no indica lo solicitado en el requisito
- No se señala la fecha de suscripción de la certificación
- El marco normativo no es consistente con los artículos y numerales definidos en el acuerdo 045.

4. Diagnóstico, estudios y diseños:

- Inconsistencia en la información aportada
- Documentos y/o planos sin firmas
- Se adjunta información de otros proyectos
- No anexan estudios y diseños actualizados
- Se aportan estudios que no contienen conclusiones y recomendaciones

5. Documentos de titularidad del inmueble:

- No se adjunta el documento solicitado en el requisito
- No se tiene claridad respecto a que es un acto colectivo para predios de propiedad de resguardos o comunidades indígenas.
- Documentos vencidos o incompletos
- No se tiene claridad sobre los bienes de uso público, sin embargo, se certifica la posesión de estos.

De ahí la importancia del papel que juegan las secretarías técnicas o equipo idóneo de apoyo departamental de proyectos, para que en la etapa de acompañamiento haga una minuciosa verificación del cumplimiento de los requisitos de los proyectos SGR antes de su presentación ante el OCAD.

Ahora de acuerdo con el mismo informe de Evaluación institucional y de procesos con énfasis en el ciclo de proyectos del Sistema General de Regalías, del DNP, establece un modelo de probabilidad para la aprobación de proyectos. Este corrobora la importancia de lograr la revisión de los requisitos para fortalecer los proyectos antes de presentarlos al OCAD. Los resultados del modelo reflejan que, una revisión adicional por parte de la secretaría técnica y cualquier otra oficina de apoyo a proyectos de SGR, se incrementa en un 18% la probabilidad de que el proyecto sea aprobado en el tiempo.

Por otra parte, refleja que aquellos municipios que cuentan mayores ingresos de SGR, tienen una mayor probabilidad más alta de que sean aprobados. Esto explicado principalmente de que puede estar correlacionado con la experiencia adquirida de las entidades territoriales en la presentación de proyectos de inversión.

Según una encuesta web realizada por Fedesarrollo, en los municipios y departamentos, las entidades territoriales respondieron: 5.3% considera que el proceso de verificación de requisitos es muy difícil, 40.9% considera que es difícil, 50.7% que es fácil y el 3.1% que es muy fácil. De hecho, de acuerdo a unas de las entrevistas realizadas a los directores de los Departamentos Administrativos de planeación departamental del Huila y Antioquia se refirieron

a éste proceso como el principal cuello de botella en el ciclo de los proyectos. A continuación, se expone cada una de las entrevistas realizadas:

Huila: Armando Saavedra Perdomo

Cargo: Director Departamento Administrativo de Planeación Gobernación del Huila

Huila: Inés Elvira Durán

Cargo: Profesional Especializada SGR Huila

Antioquia: Ofelia Elcy Velásquez Hernández

Cargo: Director Departamento Administrativo de Planeación Gobernación de Antioquia

1. ¿Qué indicadores de gestión y de producto se espera mejorar con los proyectos apoyados por el SGR?

Huila	Antioquia
1. Reducir tiempos en procesos de formulación y aprobación	Regalías no cuenta con indicadores de gestión en el Plan de Desarrollo Departamental, sin embargo estos recursos se han destinado para financiar los siguientes productos:
2. Mejorar % de cofinanciación	1. Proyectos de I+D+I
3. Reducción en tiempos de contratación.	2. Kilómetros de vías de la RVS pavimentadas.
4. Reducir tiempos de ejecución de proyectos	3. Puente en RVS construidos
	4. Km de vías de la RVS mantenidos, mejorados y/o rehabilitadas en pavimento.
	5. Vías de la RVT pavimentadas

-
6. Proyectos puntuales de intervención correctiva para la reducción del riesgo implementados.
 7. Municipios con población afro antioqueña beneficiados con programas sociales del estado
 8. Comunidades indígenas beneficiada con acciones culturales y sociales, que fortalezcan su identidad.
 9. Infraestructura deportiva existente para remodelar, adecuar o dotar
-

2. ¿Qué dificultades ha identificado en la gestión de recursos ante el SGR?

Huila	Antioquia
1. Dificultad en los Municipios en la estructuración de proyectos.	
2. Demora en los procesos internos de contratación	1. La falta de unificación de criterios por los diferentes Ministerios encargados de revisar los proyectos dependiendo del sector
3. Falta de un equipo técnico permanente que estructure proyectos	2. La continua rotación del personal de gobierno nacional, perdiendo así la trazabilidad en la viabilidad de los proyectos.
4. Baja capacidad institucional por parte de las entidades territoriales para la identificación y formulación de proyectos, independiente de la fuente de financiación.	3. El constante cambio normativo que rige al Sistema General de Regalías.
5. Las revisiones que sufren los proyectos por parte de los diferentes niveles de gobierno.	
6. Exceso de trámites para la aprobación, incorporación y giro de recursos, entre otros.	

3. ¿Qué cambios sugeriría para mejorar la gestión de recursos ante el SGR?

Huila	Antioquia
<p>1. Estandarizar procesos de contratación y ejecución.</p> <p>2. Definir una ruta técnica clara en los procesos de revisión de los proyectos</p> <p>3. Fortalecer el Banco de Proyectos del Departamento procurando dejar capacidades instaladas co personal de planta y no con contratistas.</p> <p>4. Mejorar la asistencia técnica por parte del DNP a los municipios para la estructuración de proyectos y presentación del SGR en los OCAD.</p> <p>5. Unificar conceptos sectoriales tanto en el nivel Nacional como Departamental para reducir tramitología.</p>	<p>1. Unificación de criterios para los diferentes Ministerios encargados de revisar los proyectos dependiendo del sector.</p> <p>2. Se sugiere que el personal del gobierno nacional no rote de manera tan constante y si así lo hiciere que continúa con los criterios en la revisión que dejó el técnico o profesional que lo estaba revisando</p>

4. ¿Cuenta el Departamento con un área técnica especializada para la identificación, formulación y evaluación de proyectos ante el SGR?

Huila	Antioquia
<p>El Departamento del Huila, cuenta con un equipo de profesionales interdisciplinarios que realiza la inscripción en el banco de proyectos del SGR - SUIFP, la verificación de los requisitos y la primera revisión técnica de la MGA WEB del proyecto para luego remitirlo a la dependencia correspondiente para emitir Concepto Técnico Sectorial.</p>	<p>El departamento de Antioquia no cuenta con un área técnica especializada para la identificación, formulación y evaluación de proyectos ante el SGR, sin embargo: cada dependencia o secretaría cuenta con técnicos y profesionales afines a la tipología de los proyectos los cuales se encarga de su formación.</p> <p>Además, existe de regalías el cual se encarga del acompañamiento a los formuladores para brindar apoyo en la parte metodológica y además de</p>

ellos realizan el seguimiento a la ejecución de los proyectos.

5. La identificación, formulación, evaluación y gestión de proyectos ante el SGR, ¿Tiene un marco de procesos y procedimientos?

Huila	Antioquia
El proceso para presentar ante los OCAD y la viabilizarían, priorización y aprobación de los proyectos del SGR se encuentra reglamentado en el Acuerdo 45 de 2017. Sin embargo, los proyectos deben cumplir también la normativa sectorial vigente, de acuerdo con la naturaleza del proyecto.	Si, se puede encontrar en el siguiente enlace: http://isolucion.antioquia.gov.co/FrameSetGeneral.asp?Pagina=SucursalSeleccion.asp&CargaPagina=ModuloProcesos&IdModulo=3

6. ¿Existe un manual o guía metodológica para la identificación, formulación, evaluación y seguimiento a los proyectos del SGR?

Huila	Antioquia
<p>Existe un Manual de Teoría de proyectos del DNP que aplica para la formulación de todos los proyectos independiente de las fuentes de financiación. Se utiliza la MGA WEB como herramienta para el registro en el Banco de Proyectos y así obtener el código BPIN. Existe una cartilla denominada "El ABC de la viabilidad" donde se plasman los criterios para dar viabilidad a estos proyectos.</p> <p>Con relación a la evaluación de proyectos no existe nada en particular salvo, las normativas</p>	<p>Se cuenta con una guía en el sistema integrado de gestión, en planeación del desarrollo procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo, seguimiento, control y evaluación de proyectos financiados con recursos SGR. • Diligenciamiento, verificación y aprobación de proyectos del SGR por parte del OCAD

sectoriales y la evaluación económica. Para el seguimiento está el acuerdo 45 de 2017.

7. ¿Cómo se interrelaciona la unidad de proyectos con las demás dependencias del departamento y con las entidades territoriales?

Huila	Antioquia
Las dependencias e institutos descentralizados radican en el DAP los proyectos que aspiran a ser financiados con recursos SGR para su registro en el SUIFP y revisión por parte de la Oficina de Regalías. Los asesores del SGR brindan acompañamiento a estas dependencias y a los 37 municipios para la estructuración y presentación ante los OCAD	Cada dependencia del Departamento de Antioquia cuenta con un enlace el cual tiene constante comunicación con el equipo de regalías para el seguimiento de los proyectos ya aprobados, además está en constante comunicación con todas las entidades territoriales para el apoyo y seguimiento la viabilización de los proyectos.

PRIORIZACIÓN Y APROBACIÓN

Por último, si bien no se logró realizar un comparativo de acuerdo a los elementos básicos de calificación, puesto que la información encontrada en las actas de las sesiones de OCAD 2017 - 2018 para el Huila y Antioquia no detallan en su totalidad la información y en muy pocos casos se encontraron los anexos; se consolidó la información y de acuerdo a una muestra de proyectos de SGR calificados y se analizaron algunas características de cada una de las instituciones, como se muestra a continuación:

Tabla 26. Calificación proyectos de SGR bienio 2017 – 2018 Gobernación de Antioquia

BPIN	NOMBRE PROYECTO	PUNTAJE
2018003050022	Fortalecimiento tecnológico de Teleantioquia, primera etapa en el departamento de Antioquia	42
2018003050021	Mejoramiento nutricional con enfoque comunitario para niños y familias gestantes indígenas de las comunidades priorizadas de los municipios de Urrao, Frontino y Dabeiba	44,5
2018003050002	Construcción acueducto veredal resguardo Narikizabi, Dabeiba, occidente de Antioquia	62,5
2017050310005	Adecuación y mejoramiento del parque principal del municipio de Amalfi	67,2
2017003050012	Fortalecimiento cultural de la población Afroantioqueña, Municipio de Arboletes Departamento de Antioquia	60,3
2017003050011	Construcción de puente en la zona urbana del municipio de San Pedro de Urabá en el Departamento de Antioquia	64,2
2017000040002	Construcción de placa huella en vías terciarias de los municipios del Urabá Antioquia	59,90
2017000040005	Construcción de placa huella en el corregimiento de Piamonte, municipio de Cáceres y el corregimiento Cuturú, municipio de Cauca Antioquia	45,30
2017003050006	Aplicación de tratamiento superficial para el mantenimiento de vías de la red vial secundaria en Antioquia	53,0
	MEDIA ARITMÉTICA	55,4

Fuente: Los autores, con base a información de las actas OCAD departamental años 2017 – 2018

Tabla 27. Calificación proyectos de SGR bienio 2017 – 2018 Gobernación del Huila

BPIN	NOMBRE PROYECTO	PUNTAJE
2017004410171	Mejoramiento y optimización de la red de alcantarillado de aguas lluvias del barrio las granjas del municipio de Neiva, departamento del Huila	46,7
2018004410334	Mejoramiento de vivienda (diseños tipo) en la zona rural del municipio de la plata departamento del Huila	42,4

2018004410179	Construcción y dotación del centro de integración cultural de la Felicidad para la comuna 10 del municipio de Neiva, departamento del Huila	42,6
2018004410023	Construcción de cubierta en el deportivo de la institución educativo Valencia de la Paz sede principal Municipio de Iquira	63
2018004410175	Fortalecimiento del proceso de formación artística del programa sinfónico para niños, niñas y adolescentes mediante el equipamiento de instrumentos musicales en el Municipio de Pitalito Huila	40,4
2018004410183	Construcción de campo de fútbol con césped sintético en el Municipio de la Argentina Departamento del Huila	61,4
2017004410005	Mejoramiento de vivienda en varios municipios del departamento del Huila	42,5
2017004410006	Construcción en pavimento flexible de la vía que conduce del municipio de Palestina hacia el municipio de Pitalito Departamento del Huila	52,1
2017004410003	Construcción de la E.S.E. Santa Rosa de Lima del Municipio de Paicol	62,5
MEDIA ARITMÉTICA		50,4

Fuente: Los autores, con base a información de las actas OCAD departamental años 2017 – 2018

- En promedio los proyectos de SGR del Huila, tienen una menor calificación 50,4/100, que los proyectos presentados por la gobernación de Antioquia 55,4/100.
- Los proyectos de Antioquia presentan una ventaja comparativa; obtienen una mayor calificación en la variable de impacto territorial, puesto que ésta cuenta con un área metropolitana, lo que facilita la integración de varios municipios en un solo proyecto de SGR.

- Los proyectos evaluados para Antioquia presentan mayor concurrencia, es decir una mayor articulación entre diferentes fuentes de financiación. En su mayoría los proyectos son presentado por dos y más entidades territoriales que aportan recursos al proyecto.

8. Generación de estrategias para mejorar la gestión de proyectos de la Gobernación del Huila

8.1 Matriz DOFA

Con base en los factores internos y externos del diagnóstico sobre la gestión de proyectos que realiza la Gobernación del Huila, se hace el análisis de estos mediante la matriz DOFA con el fin de identificar los elementos determinantes para el diseño de estrategias aplicables en el mejoramiento de capacidades de gestión institucional ante el SGR, encontrando los siguientes resultados:

Oportunidades del entorno

- **Oportunidad 1.** El aumento de las asignaciones directas al Departamento del Huila del 11% al 25% por ser zona productora, establecido en reforma al Sistema General de Regalías a partir del año 2021.
- **Oportunidad 2.** La existencia en la región de profesionales calificados en la formulación de proyectos y otras áreas afines, acordes a las necesidades del departamento.
- **Oportunidad 3.** La disponibilidad de recursos no asignados que vienen de las vigencias anteriores.
- **Oportunidad 4.** El Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 contempla programas para disminuir las múltiples necesidades sociales de la población.

Amenazas que se identifican en el entorno

- **Amenaza 1.** La reducción paulatina de la producción petrolera en el Huila y por tanto de las regalías directas.

- **Amenaza 2.** Los proyectos de bajo impacto que presentan los municipios.
- **Amenaza 3.** Mayor centralización en la toma de decisiones para la asignación de recursos del SGR en los Fondos de Desarrollo Regional, OCAD paz y OCAD de Ciencia y tecnología. (Ley 2056 / 2020)
- **Amenaza 4.** El cambio de criterios técnicos de evaluación de los proyectos por la elevada rotación de los representantes del nivel nacional ante los OCAD.

Fortalezas identificadas para la gestión de proyectos

- **Fortaleza 1.** La gestión de proyectos del SGR es asumida desde la Alta Dirección del Departamento.
- **Fortaleza 2.** Interlocución permanente ante el Gobierno Nacional para la revisión, apoyo y viabilización de los proyectos.
- **Fortaleza 3.** Disposición del nivel directivo del departamento para hacer ajustes que mejoren el modelo de gestión de proyectos ante el SGR
- **Fortaleza 4.** Profesionales y técnicos de diversos perfiles ubicados en las distintas dependencias del departamento.
- **Fortaleza 5.** Reconocimiento al papel de apoyo que ha dado el DAP a los municipios y dependencias.

Debilidades que se presentan en la gestión de proyectos

- **Debilidad 1.** Inestabilidad en los profesionales asignados a proyectos en las distintas dependencias, vinculados mediante contratos de prestación de servicios.
- **Debilidad 2.** Bajo grado de interdisciplinariedad en el equipo técnico de proyectos concentrándose principalmente en especialidades de obras civiles.
- **Debilidad 3.** Dispersión de esfuerzos y recursos en un elevado número de proyectos de reducido valor, corto alcance, bajo impacto y cobertura. A la vez, una excesiva concentración en un solo sector de inversión

- **Debilidad 4.** Falta herramienta informática para tener información disponible y oportuna de los proyectos en trámite.
- **Debilidad 5.** Desconocimiento, no aplicación u obsolescencia de procesos y procedimientos adecuados que soporten la gestión de proyectos.

Con base en la anterior priorización, se efectuó el análisis conducente a plantear diferentes estrategias para lograr el objetivo de diseñar la propuesta de estrategia institucional encaminada a mejorar las capacidades en la estructuración y gestión de proyectos ante el Sistema General de Regalías por parte de la Gobernación del Huila. En la siguiente tabla se puede apreciar la matriz resultante del cruce de los elementos determinantes.

Tabla 28. Estrategias FO y DO

		OPORTUNIDADES	
		FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	
O2. La existencia en la región de profesionales calificados en la formulación de proyectos.			
O3. La disponibilidad de recursos no asignados en los vigencias anteriores.			
O4. Plan de desarrollo departamental 2020-2023 contempla programas para disminuir las NBI de la población.			
ESTRATEGIAS FO			
FORTALEZAS	F1. La gestión de proyectos del SGR es asumida desde la Alta Dirección del Departamento.	F1F2F4O1O3: Identificar proyectos estructurantes y organizarlos en portafolios de inversión (cluster) con alcances e impactos integrales de desarrollo en los territorios.	
	F2. Capacidad de interlocución permanente ante el Gobierno Nacional para la revisión, apoyo y viabilización de los proyectos .		
	F3. Disposición a hacer ajustes que mejoren el modelo de gestión de proyectos ante el SGR	F4O2: Adelantar analisis de viabilidad para la conformación de una PMO al interior de la Gobernación, que articule las dependencias y esté alineado con los objetivos estratégicos del Departamento.	
	F4. Profesionales y técnicos de diversos perfiles ubicados en las distintas dependencias del departamento.		
	F5. Reconocimiento al papel de apoyo que ha dado el DAP a los municipios y dependencias	F5O1O3O4O6: Concertación con Alcaldes por subregiones y por sectores, de los proyectos de mayor impacto, creando mesas técnicas para la estructuración de proyectos que aumen esfuerzos y recursos SGR de distinto nivel, con un esquema de trabajo colaborativo.	
		ESTRATEGIAS DO	
DEBILIDADES	D1. Inestabilidad y baja idoneidad de los profesionales asignados a proyectos en las distintas dependencias, vinculados mediante contratos de prestación de servicios	D1O2: Programa de educación continuada para la inducción, reintroducción y capacitación en gestión de proyectos a equipos técnicos de las dependencias y municipios.	
	D2. Bajo grado de interdisciplinariedad en el equipo técnico de proyectos concentrándose principalmente en especialidades de obras civiles.	D2O2 Conformación de equipos interdisciplinarios; con mayor experiencia y estabilidad; interinstitucionales, articulados y flexibles en formulación de proyectos acordes con los sectores priorizados	
	D3. Dispersión de esfuerzos y recursos en un elevado número de proyectos de reducido valor, corto alcance, bajo impacto y cobertura. A la vez, una excesiva concentración en un solo sector de inversión	D3O1O2: Priorización de nuevos sectores de inversión en proyectos de impacto subregional y regional, aprovechando el talento humano regional para identificar y formular nuevas propuestas.	
	D4. Falta herramienta informática para tener información disponible y oportuna de los proyectos en trámite	D4D5O2: La implementación de un plan de ajuste, actualización y capacitación en procesos y procedimientos enmarcados en el Sistema de Gestión de Calidad y la implementación de una plataforma tecnológica interna de seguimiento a los proyectos.	
	D5. Desconocimiento, no aplicación y obsolescencia de procesos y procedimientos adecuados.		

Fuente: Los autores

Tabla 29. Estrategias FA y DA

		AMENAZAS	
		FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
		A1. La reducción paulatina de la producción petrolera en el Huila y por tanto de las regalías directas	
		A2. La cofinanciación de proyectos de bajo impacto formulados por los municipios.	
		A3. Mayor centralización en la toma de decisiones para la asignación de recursos del SGR en los fondos de desarrollo regional, OCAD paz y de Ciencia y tecnología.	
		A4. El cambio de criterios técnicos de evaluación de los proyectos por la elevada rotación de los representantes del nivel nacional ante los OCAD	
		ESTRATEGIAS FA	
FORTALEZAS	F1. La gestión de proyectos del SGR es asumida desde la Alta Dirección del Departamento.	F2A4. Solicitar a las entidades evaluadoras estabilidad sus equipos de trabajo.	
	F2. Capacidad de interlocución permanente ante el Gobierno Nacional para la revisión, apoyo y viabilización de los proyectos .	F1A1A2A3. Presentar proyectos de impacto local y regional que garanticen mejorar las condiciones de vida de los Huilenses.	
	F3. Disposición a hacer ajustes que mejoren el modelo de gestión de proyectos ante el SGR	F3F4A4. Establecer procesos de sistematización y gestión del conocimiento para fortalecer la Capacidad instalada	
	F4. Profesionales y técnicos de diversos perfiles ubicados en las distintas dependencias del departamento.		
	F5. Reconocimiento al papel de apoyo que ha dado el DAP a los municipios y dependencias		
		ESTRATEGIAS DA	
DEBILIDADES	D1. Inestabilidad y baja idoneidad de los profesionales asignados a proyectos en las distintas dependencias, vinculados mediante contratos de prestación de servicios	D1D2A4A5. Incluir al personal nuevo y de contrato que se encuentra en el equipo de proyectos de cada actor departamental y municipal, en las capacitaciones de reglamentación y procedimientos programadas por el DNP - Programa continuado	
	D2. Bajo grado de interdisciplinariedad en el equipo técnico de proyectos concentrándose principalmente en especialidades de obras civiles.		
	D3. Dispersión de esfuerzos y recursos en un elevado número de proyectos de reducido valor, corto alcance, bajo impacto y cobertura. A la vez, una excesiva concentración en un solo sector de inversión	D3D4A1A2A3. Orientar proyectos para fortalecer las apuestas productivas del Departamento y proyectos de ciencia, tecnología e innovación.	
	D4. Falta herramienta informática para tener información disponible y oportuna de los proyectos en trámite		
	D5. Desconocimiento, no aplicación y obsolescencia de procesos y procedimientos adecuados.	D5A5. Generación de una plataforma nutrida desde cada actor, que agilice los procesos de envío y permita el seguimiento a la evaluación y aprobación del nivel central	

Fuente: Los autores

8.2 Plan estratégico según Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (PMMM)

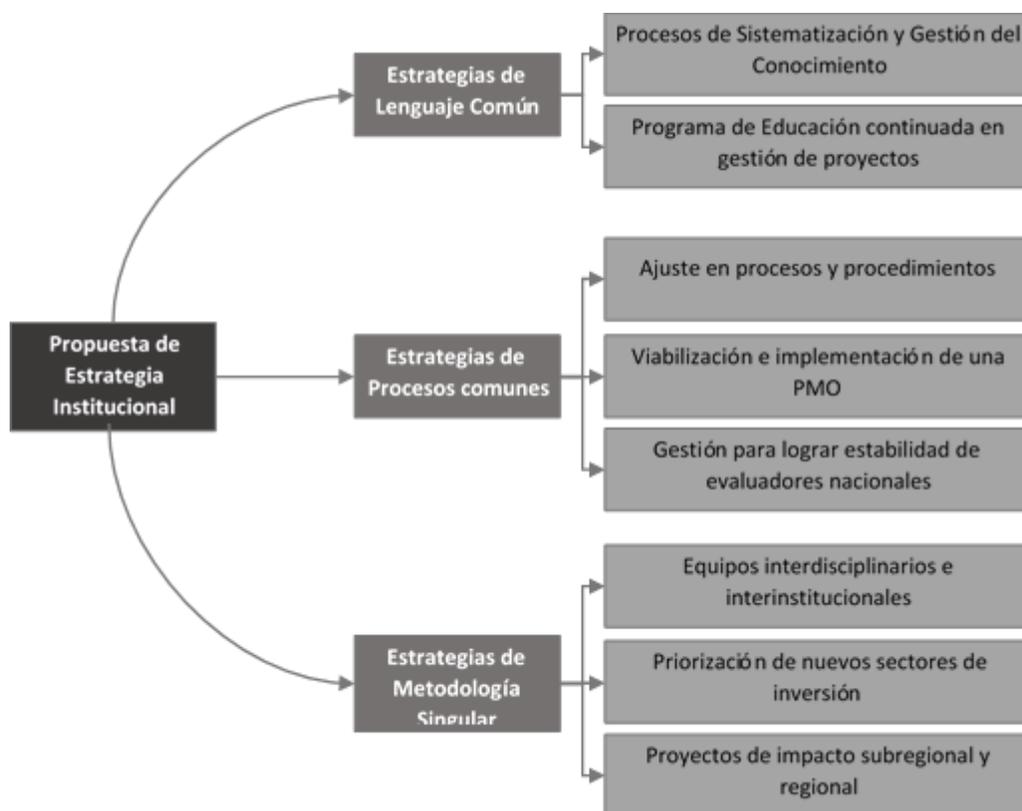


Figura 33. Diagrama de la propuesta de estrategia institucional

Fuente: Los autores

Las estrategias identificadas se han organizado por niveles de ejecución de acuerdo al Modelo de Madurez de Proyectos, como parte de la búsqueda de la práctica de los mejores procesos, en procura de la excelencia en la administración de proyectos, se presenta un plan estratégico como resultado del diagnóstico realizado a través de este estudio y basado en el modelo de madurez de Harold Kerzner, que según el mismo autor, “... es utilizado para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan excelencia en su

administración, los mismos permiten alcanzar madurez y excelencia en un período razonable de tiempo” (Kerzner, 2001).

Aunque el modelo presentado por Kerzner, consta de cinco niveles, en este planteamiento estratégico se desarrollan en los 3 primeros las estrategias, dado que el cuarto nivel, correspondiente al comparativo, se encuentra analizado en el capítulo anterior y el nivel 5, plan de mejora, es precisamente este planteamiento que se realiza a continuación:

8.2.1 Estrategias de nivel 1-Lenguaje común:

- **Establecer procesos de sistematización y gestión del conocimiento para fortalecer la capacidad institucional.**

Para Andreu & Sieber (1999), la gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. En consecuencia, esta estrategia pretende que al interior del DAP se diseñen y pongan en práctica procedimientos e instrumentos que permitan acumular conocimiento en la gestión de proyectos, maximizado la experiencia y mejorando la eficiencia. Para su implementación se proponen acciones tales como:

- Documentar las actividades desarrolladas durante las diferentes etapas de la gestión de proyectos.
- Equipos interdisciplinarios que comparten información, se retroalimentan y conocen las funciones que cada uno desarrolla para estar en capacidad de suplir en caso de reemplazos o ausencias.

- Transferencia de conocimiento en espacios de capacitación con las distintas dependencias y con otras instituciones como alcaldías, universidades e institutos descentralizados.
 - Registro y sistematización en una plataforma (Software) del Banco de Proyectos, que permita hacer seguimiento y trazabilidad a los proyectos de manera interoperativa con las MGA, SUIFP, GESPROY y SICODIS, generando una Hoja de Vida del proyecto.
- **Crear un programa de educación continuada para la inducción, reinducción y capacitación en gestión de proyectos a equipos técnicos de las dependencias y municipios.**

Este programa de capacitación y formación del talento humano tiene como propósito actualizar, mejorar y aumentar la capacidad técnica de los funcionarios y colaboradores de la Gobernación del Huila y municipios, en la gestión de proyectos con diplomados, seminarios, talleres, simulaciones, de manera presencial, semipresencial o virtual, apoyados por el DNP e instituciones de educación superior.

Dentro de los temas a tratar se sugieren entre otros, los siguientes:

- ✓ Marco Lógico
- ✓ Cadena de valor
- ✓ Alcance de un proyecto
- ✓ Indicadores de gestión, producto, e impacto
- ✓ Gestión de Proyectos – Metodología PMI
- ✓ Cooperación Internacional
- ✓ Planes de Desarrollo

- ✓ Bancos de Proyectos
- ✓ Sistema General de Regalías
- ✓ Manejo de plataformas MGA, SUIFP, GESPROY y SICODIS

El programa debe ser de carácter continuado e incluir al personal nuevo y de contrato que se encuentra en el equipo de proyectos de cada dependencia o institución departamental y municipal, en las capacitaciones de reglamentación y procedimientos programadas por el DNP.

8.2.2 Estrategias de nivel 2-Procesos comunes:

- **Implementación de un plan de ajuste, actualización y capacitación en procesos y procedimientos enmarcados en el Sistema de Gestión de Calidad y la implementación de una plataforma tecnológica interna de seguimiento a los proyectos.**

El SGR ha venido actualizando desde el DNP la plataforma de seguimiento a los proyectos aprobados y en ejecución a través del GESPROY, adaptado a los cambios en la normatividad del sistema, enfocado en el seguimiento al cronograma y ejecución presupuestal y la generación de los Indicadores de Gestión de Proyectos IGP con los cuales se califica a las entidades que ejecutan los proyectos. Sin embargo, en la etapa de preinversión, no sucede de la misma manera y el solo uso de las herramientas MGA WEB no resuelve un modus operandi único, ni facilita hacer seguimiento a las actividades de formulación tal como se ha logrado determinar en la investigación, en este aspecto existe un vacío con los procesos y procedimientos ya que no están siendo asumidos por los equipos profesionales de proyectos, por lo tanto, es necesarios adelantar la revisión, ajuste, actualización e implementación de los procedimientos desde el Sistema de Gestión de Calidad, con las actividades secuenciales (flujogramas), sistemáticas y organizadas en un tablero de control que den como resultado la producción de

proyectos en condiciones de calidad y oportunidad para hacer tránsito en las etapas de preinversión, ejecución, seguimiento y operación de los proyectos con sus bienes o servicios planteados desde la identificación de los mismos.

De manera complementaria, se hace necesario la creación de una plataforma donde cada actor del sistema pueda hacer registro del proyecto durante la formulación para recibir apoyo previo a su cargue en la MGA WEB y registro en el BPIN, generando una Hoja de Vida del proyecto con indicadores de eficiencia en el proceso.

- **Adelantar análisis de viabilidad para la conformación de una PMO al interior de la Gobernación, que articule las dependencias y esté alineada con los objetivos estratégicos del Departamento.**

Se sugiere evaluar mediante estudio técnico, la conformación de la Oficina de Gestión de Proyectos – PMO (Project Manager Office) dentro del DAP, lo cual implica pequeños ajustes de tipo organizacional al interior de la Gobernación del Huila, sin que representen modificaciones en términos de planta de personal, ni mayores esfuerzos financieros, alineando procesos que pueden alinearse con los manuales de funciones existentes. Su alcance no solamente cubriría los proyectos del SGR sino el conjunto de programas y proyectos de la administración departamental, liderado desde el DAP pero articulando los profesionales de las distintas dependencias que tengan funciones u obligaciones relacionadas con la gestión de proyectos.

Podrá tener funciones mixtas entre una PMO de apoyo y de control para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acompañamiento, acceso a la

información y lecciones aprendidas de otros proyectos; a la vez, funciones de control proporcionando soporte, revisión y seguimiento bajo diferentes esquemas.

Para su diseño organizacional y funcional, se puede apoyar en el conocimiento con que cuentan algunas instituciones de educación superior.

- **En conjunto con otros departamentos solicitar a las entidades evaluadoras, mayor estabilidad del personal asignado a la revisión y emisión de conceptos técnicos.**

Es una acción de carácter permanente hacia las instituciones del orden nacional como DNP y ministerios, la cual requiere el apoyo y consenso con otras entidades territoriales ya que dentro de las causas detectadas sobre los retrasos en la aprobación de proyectos, se encuentra la alta rotación del personal asignado para la evaluación de los proyectos así como no tener criterios técnicos unificados, siendo necesario adicionalmente, que se establezcan protocolos para determinar los ajustes que deban ser aplicados a los proyectos en la etapa pre OCAD y emisión de conceptos sectoriales.

En el marco de la nueva normatividad del SGR (Ley 2056 / 2020) esta estrategia es de suma importancia, ya que los proyectos de mayor impacto ante los OCAD Regionales, OCAD Paz y OCAD de Ciencia y Tecnología, las entidades del orden nacional tendrán una mayor discrecionalidad por la opinión técnica que emitan en las evaluaciones.

8.2.3 Estrategias de nivel 3-Metodología singular:

En este nivel dentro de un modelo de maduración de proyectos, se busca la apropiación de procedimientos y metodologías propias o adaptadas alrededor de la gestión de proyectos, como una cultura organizacional. No obstante, el estado actual al interior de la Gobernación del Huila, de acuerdo con la información y análisis recabados, se consideran pertinentes implementar prácticas que se describen a continuación.

- **Conformación de equipos interdisciplinarios; con mayor experiencia y estabilidad; interinstitucionales, articulados y flexibles en formulación de proyectos acordes con los sectores priorizados**

Tiene por objetivo aprovechar las capacidades, experiencias e interdisciplinariedad para que los proyectos tengan perspectivas integrales desde la identificación y formulación. Para ello, la PMO propuesta y el modelo de gestión puede aprovechar formas de articulación interna con las dependencias y externa con Alcaldías, instituciones, gremios, asociaciones u organizaciones interesadas (stakeholders), a través de espacios como mesas por proyectos o mesas por sectores de inversión, donde los profesionales del DAP desarrollen liderazgo para el trabajo en equipo, con el uso de herramientas pedagógicas y metodologías participativas y enfocados en los propósitos estratégicos tanto del departamento como del desarrollo regional.

- **Priorización de nuevos sectores de inversión en proyectos de impacto subregional y regional, aprovechando el talento humano regional para identificar y formular nuevas propuestas.**

Esta estrategia busca ampliar los sectores de inversión para avanzar hacia procesos de desarrollo social y humano en el departamento. También tomar en cuenta fortalecer las apuestas productivas del Departamento, nuevos sectores de inversión y proyectos de ciencia, tecnología e innovación, así como los proyectos de emprendimiento femenino, competitividad y productividad rural.

El Departamento del Huila en su Plan de Desarrollo tiene identificadas las apuestas productivas del departamento, que son la base de los renglones de la economía donde la región sobresale en el contexto nacional y tiene la posibilidad de que sus habitantes generen ingresos que ayuden a mejorar sus condiciones de vida, activando la competitividad, integrando proyectos de ciencia, tecnología e innovación con el objeto de sofisticar el sistema productivo. El sector Transporte ha sido donde más se ha gestionado recursos por la gobernación, ya que los proyectos de placa huella son proyectos tipo que no generan complicaciones a la hora de formularlos demostrando la falta de un equipo estructurador para los otros sectores, adicionalmente la OCAD de ciencia y tecnología es una de las que menos dinero se accede por la falta de presentación de proyectos bien estructurados, que al conformar una PMO da la oportunidad de conseguir gran cantidad de recursos para el departamento.

- **Concertación con Alcaldes por subregiones y por sectores, los proyectos de mayor impacto creando mesas técnicas para la estructuración de manera que aúnen esfuerzos y recursos SGR de distinto nivel, con un esquema de trabajo colaborativo.**

Esta estrategia se relaciona con la necesidad de identificar proyectos estructurantes y organizarlos en portafolios de inversión (clúster) con alcances e impactos integrales de desarrollo en los territorios.

Es necesario que la gobernación del Huila identifique por subregiones los proyectos de mayor impacto, aunando esfuerzos para la estructuración de los mismos, visualizando los beneficios a largo plazo, que garantice la gestión de los recursos asignados y además se logre tener un impacto en la región que satisfaga las necesidades de los habitantes del departamento. Presentar un proyecto de poco valor ante el sistema general de regalías tiene el mismo procedimiento de un proyecto de alto valor, y es uno de los problemas que ha presentado el departamento del Huila en el sistema general de regalías, por lo que es necesario tener por parte de los alcaldes y gobernadores una visión de largo alcance en materia de solución de los problemas que afectan la población, por lo que deben presentar proyectos macro que sean transversales a la solución de los problemas.

8.3 Plan de acción

Con el fin de operativizar las estrategias diseñadas, se proyecta el siguiente plan de acción, que desglosa las estrategias en actividades, recursos y tiempo de implementación para un año.

De otra parte, tanto las estrategias como las actividades propuestas, no representan complejos ajustes en el esquema organizacional y funcional actual de la Gobernación del Huila, así como tampoco genera mayores impactos financieros ya que se realizan con el mismo talento humano tanto de planta como contratistas, excepto la necesidad de algunas labores de apoyo puntual y el acompañamiento de una consultoría especializada para el diseño e implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO por su sigla en inglés) , con costos totales estimados en 134 millones de pesos, los cuales pueden ser destinados de recursos de fortalecimiento institucional.

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1 Conclusiones

Al realizar el diagnóstico al proceso actual de la gestión de proyectos de regalías del Departamento del Huila, se concluye que con la entrada en vigencia de la Ley 1530 de 2012 se evidencio la falencia en materia de formulación de proyectos en la gobernación del Huila como en los municipios del Departamento, reflejado en los recursos que se han dejado de captar pasando de una vigencia a la otra, por los proyectos que no fueron aprobados.

Los Municipios y Departamentos que presentaban falencias en la formulación de sus proyectos, encontraron en los OCAD una restricción en la aprobación de los mismos, ya que estos órganos colegiados de administración y decisión son rigurosos en el cumplimiento de los requisitos técnicos del sistema general de regalías para que los recursos sean designados a proyectos viables y pertinentes.

La Gobernación del Huila y los Municipios no cuentan con esquemas de trabajo continuos y estables en el tiempo, ya que gran parte de los encargados de la formulación de proyectos son contratistas cuyos tiempos de vinculación son muy cortos.

Al realizar el comparativo a la gestión de proyectos de la Gobernación del Huila con la Gobernación de Antioquia se pudo evidenciar que, en el Huila, los sectores de inversión donde la gestión se realiza con proyectos tipo son los más utilizados por la gobernación y las Alcaldías, ante la baja capacidad técnica en la formulación de proyectos que aborden la solución de problemáticas complejas en distintos sectores.

No existen proyectos macro por la falta de una visión con soluciones sostenibles en el tiempo y de agrupamiento regional, hacen que se dejen de invertir recursos importantes y se pierda tiempo formulando proyectos de bajo impacto.

La estrategia institucional diseñada en esta investigación para la estructuración de proyectos ante el sistema general de regalías en la de la Gobernación del Huila, se enmarca en el establecimientos de procesos de gestión del conocimiento, sistematizados y vinculados al sistema de gestión de calidad, con equipos multidisciplinarios de expertos en constante aprendizaje y retroalimentación, compartiendo conocimiento, con estabilidad laboral, integrando la región mediante mesas técnicas que generen proyectos de impacto regional; aprovechando que, en el Huila, los ingresos que se reciben por regalías especialmente del petróleo, por ser un departamento productor, se convierten en una importante fuente de recursos para la inversión pública, generando una oportunidad de solución a la problemática social a través de la gestión de proyectos.

El Gobierno Nacional con la ley 2056 de 2020, modifico el sistema general de regalías, retrocediendo en materia de formulación de proyectos usando como tesis el estancamiento de los recursos, sin tener en cuenta que esto se presenta por fallas en la formulación, eliminando los OCAD municipales y Departamentales, dejando en manos de las mismas alcaldías y gobernaciones la aprobación de sus proyectos poniendo en riesgo las inversiones ya que no existirá un tercero encargado de inspeccionar el cumplimiento de los requisitos, sin embargo, esto hace más imperiosa la necesidad de una buena planeación y estructuración de proyectos que evitara a futuro problemas a los ordenadores del gasto por la inadecuada inversión de los recursos públicos.

9.2 Recomendaciones

A través de este documento se realizó el diagnóstico y evaluación de los factores que inciden en la gestión de proyectos, además de la comparación con el departamento de Antioquia para visualizar de manera más clara las falencias presentadas. Con base en lo anterior, se estructuraron las estrategias institucionales para la mejora de dicha gestión.

Por lo inicialmente descrito, la recomendación general de este estudio, es la puesta en marcha de cada una de las estrategias planteadas en este documento, con el fin de generar una mejora en la gestión de los proyectos presentados ante el Sistema General de Regalías.

Con la entrada en vigencia a partir del 1 de enero de 2021 de la ley 2056 de 2020, que modifica el sistema general de regalías, eliminando los OCAD municipal y departamental, se recomienda, continuar con la metodología y cumplimiento de requisitos de formulación para la aprobación de proyectos utilizados en el sistema general de regalías en la ley 1530 de 2012 especialmente los recursos del orden Municipal y departamental, con el fin de garantizar la viabilidad y estabilidad de los proyectos y a la vez blinde a los ordenadores del gasto de investigaciones por los entes de control por falta de planeación o falencia en los diseños y en la pertinencia que puedan generar dificultades en la ejecución de los proyectos.

De no implementar inmediatamente esta estrategia institucional, la gobernación del Huila debe dar estabilidad a su equipo de proyectos, y capacitar los equipos de los Municipios, para fortalecer el proceso de formulación; así mismo se requiere articular los municipios con la gobernación para gestionar proyectos macro que vinculen sus planes de desarrollo.

Referencias bibliográficas

- ANDREU, R., & SIEBER, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial, No. 326*, 63-72.
- ANH. (14 de junio de 2019). ANH. Obtenido de Estadísticas del sector - Regalías:
<http://www.anh.gov.co/estadisticas-del-sector/regalias/estadisticas-antes-del-sgr>
- Arias, G. F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Castellanos, Gallego, Delgado, & Merchán. (2014). *Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos*. Cali, Colombia: (Tesis de Maestría) Universidad San Buenaventura.
- Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). *Estudios avanzados de liderazgo, Volumen 1, Número 3*. Virginia Beach: Universidad de Regent.
- Chain, N. S. (2011). *Proyectos de inversión formulación y evaluación*. Santiago de Chile, Chile: Prentice Hall.
- Contraloría General de la Nación. (2015). *Balance del Sistema General de Regalías 2012-2014 Expectativas y realidades*. Bogotá D.C.
- Contraloría General de la República. (2017). Los OCAD y la gestión por proyectos, evaluación al Sistema General de la República.
- Departamento Nacional de Planeación. (2004). Marco Conceptual del SINAGEP.
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos.
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). Evaluación institucional y de procesos con Énfasis en el ciclo de proyectos del Sistema General de Regalías, informe final.

Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018*.

Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018: <http://www.dnp.gov.co/>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). Sistema de evaluación por puntajes, versión definitiva.

Departamento Nacional de Planeación: Subdirección de proyectos, dirección de vigilancia de las Regalías. (2018). Verificación de requisitos observaciones más frecuentes a los proyectos verificados en el periodo enero - diciembre de 2018.

DNP. (15 de 06 de 2015). *Tipologías departamentales y municipales: una propuesta para comprender las entidades territoriales colombianas*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: https://documentop.com/tipologias-departamentales-y-municipales-departamento-nacional_5a188d8a1723dd764c972ab7.html

Gil, C. A. (2014). *Propuesta de oficina de proyectos para la Gobernación de Risaralda*.

Medellín, Colombia: (Tesis de Maestría) Eafit.

Gobernación del Huila. (2016). *Plan de Desarrollo Departamental El camino es la Educación*.

Neiva, Colombia: Master Print.

Gobernación del Huila. (2016). *Sistema General de Regalías una nueva cultura de equidad y competitividad*. Neiva, Colombia.

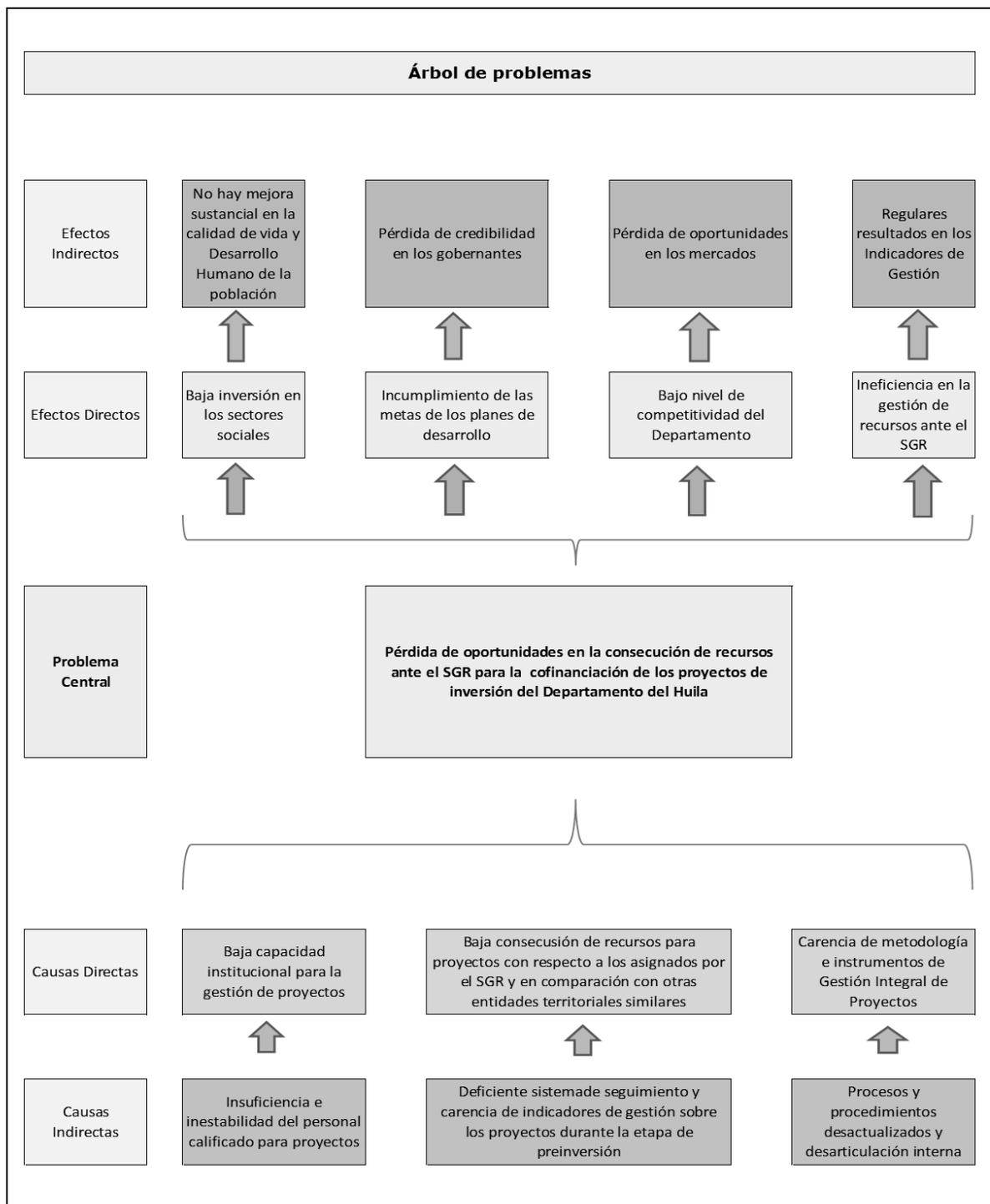
Gobernación del Huila. (2019). *Gobernación del Huila - Departamento Administrativo de Planeación*. Obtenido de huila.gov.co: <https://www.huila.gov.co/administrativo-de-planeacion/publicaciones/7073/departamento-administrativo-de-planeacion/>

Guzmán, K., & Estrada, A. (2016). *Los gobiernos departamentales y la inversión en regalías en Colombia*. Cartagena, Colombia: Banco de la República.

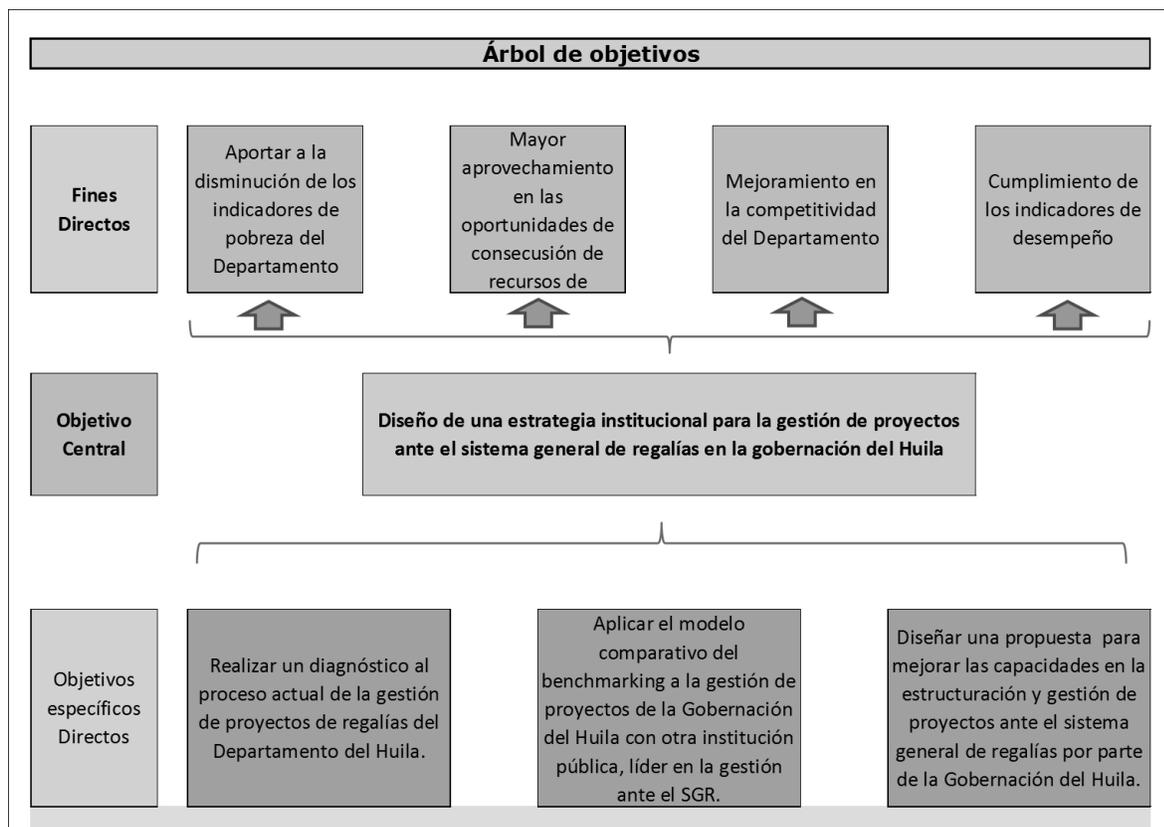
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Kerzner, H. (2001). Strategic planning for project management, using a project management maturity model. *United States of America: John Wiley & Sons, Inc.*, 255.
- Kerzner, H. (2005). *Strategic Planning For Project Management Using the Project management Maturity Model*. New Jersey, USA : Wiley.
- Núñez, J. (2014). *Evaluación institucional y de procesos con énfasis en el ciclo de proyectos del Sistema General de Regalías*. FEDESARROLLO.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Revista Harvard Business Review*.
- Project Management Institute. (2017). *Guía del fundamento para la dirección de proyectos*. Pennsylvania, USA : PMI.
- Rosales, R. (2013). Procesos de desarrollo y la teoría de gestión de proyectos. ICAP. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (64): 9-29.
- Sanabria, R. (2005). *Formulación y pensamiento estratégico*. Bogotá: Editorial Planeta – Ediciones Uniandes, Facultad de Administración. .
- Solarte-Pazos, L., & Sanchez-Arias, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Revista Innovar Journal*, 24(52), 5-18.
- Vargas, Z. (2009). La investigación Aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, Volumen (33), 155-165.

Anexos

Anexo 1. Árbol de problemas



Anexo 2. Árbol de objetivos



	3. En lo corrido del presente gobierno ¿ cuántos proyectos ha presentado la dependencia ante el SGR y por qué monto?		4. La identificación, formulación, evaluación y gestion de proyectos ante el SGR, ¿Tiene un marco de procesos y procedimientos?							
	Cantidad	Monto (millones)	Si	No	Ley 1530 de 2012	Acuerdo 045	Acuerdo 052	Resolución 1063/16 Minvivienda	Trámite especial de Sec.Salud	Metodología Marco Lógico
SECRETARIA DE VIAS E INFRAESTRUCTURA	1	2.993	1				1			
SECRETARIA DE SALUD DEL DPTO	ND	ND	1						1	
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	ND	ND	1			1				
SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO	5	11.900	1							
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MINERÍA	4	20.806	1		1	1				
GRUPO TIC	3	9.760	1							
INDERHUILA	ND	ND		1						
AGUAS DEL HUILA	5	45.326				1	1	1		
FONVIHUILA	8	27.061	1			1	1			
OFICINA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	1	3.090								1
TOTALES	27	120.936	7	1	1	4	3	1	1	1

	5. ¿Existe un manual o guía metodológica para la identificación, formulación, evaluación y seguimiento a los proyectos del SGR?										6. ¿Se cuenta con herramientas tecnológicas (software) para la identificación, formulación, registro y seguimiento de los proyectos ante el SGR?				
	Si	No	Decreto 1082 de 2015	Acuerdo 045	Acuerdos 013/12; 017/13;	Oficina de Planeación	Manual del SGR	Metodología MGA	Marco Lógico	Lista de chequeo propia	Si	No	SUIFP	GESPROY	MGA WEB
SECRETARIA DE VIAS E INFRAESTRUCTURA	1		1								1		1	1	
SECRETARIA DE SALUD DEL DPTO	1					1					1			1	
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	1			1							1			1	
SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO	1										1				
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MINERÍA	1						1				1		1	1	1
GRUPO TIC	1										1				
INDERHUILA	1							1				1			
AGUAS DEL HUILA	1									1	1		1	1	
FONVIHUILA	1					1					1		1	1	1
OFICINA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	1									1	1		1		1
TOTALES	10	-	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	5	6	3

	7. ¿Cómo se interrelaciona la Unidad de Proyectos con las demás dependencias del departamento y con las entidades territoriales?							
	Comités Técnicos	Mesas de Trabajo con dependencias y Mpios	Mesas de Trabajo de los formuladores	Capacitación y actualización a dependencias y Mpios	Asesoría a entes territoriales	Articulación entre dependencias	Desde el DAP a través del Banco de Proyectos	Acompañamiento, revisión de proyectos, correos y visitas de campo
SECRETARIA DE VIAS E INFRAESTRUCTURA	1	1	1					
SECRETARIA DE SALUD DEL DPTO				1				
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN					1			
SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO						1		
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MINERÍA							1	
GRUPO TIC	1	1						
INDERHUILA								
AGUAS DEL HUILA	1	1						
FONVIHUILA								1
OFICINA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD							1	
TOTALES	3	3	1	1	1	1	2	1

	8. ¿Se aplica dentro de la oficina, actividades relacionadas a la gestión de conocimiento?				
	Si	No	Capacitaciones de actualización en Gestión de Proyectos, temas propios del sector	Escuela de Salud Pública para dar asistencia a Mpios	Asistencia técnica socioempresarial e intercambio de experiencia
SECRETARIA DE VIAS E INFRAESTRUCTURA	1		1		
SECRETARIA DE SALUD DEL DPTO	1			1	
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN		1			
SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO	1		1		
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MINERÍA		1			
GRUPO TIC		1			
INDERHUILA	1				
AGUAS DEL HUILA	1		1		
FONVIHUILA	1		1		
OFICINA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	1				1
TOTALES	7	3	4	1	1

	9. ¿Cómo se hace la articulación e interdisciplinariedad para la formulación y conformación de equipos?						
	Por experiencia y especialidad de los profesionales	Según la naturaleza del proyecto	Grupo de profesionales de obras	Líder por programa	Mesas de trabajo	Articulación con otras instituciones como Sena, Universidades,	Búsqueda de apoyo con profesionales de distintas dependencias
SECRETARIA DE VIAS E INFRAESTRUCTURA	1						
SECRETARIA DE SALUD DEL DPTO		1					
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN			1				
SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO							1
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MINERÍA					1		
GRUPO TIC						1	
INDERHUILA		1					
AGUAS DEL HUILA		1					
FONVIHUILA	1						
OFICINA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD						1	
TOTALES	2	3	1	1	1	1	1

	10. ¿Realizan socialización y participación con los actores del proyecto?							
	Si	No	Mesas Técnicas	Veedurías	Reuniones de socialización y concertación	Comité de proyectos	Solicitudes previas de la comunidad para iniciar la formulación	Medios de comunicación
SECRETARIA DE VIAS E INFRAESTRUCTURA	1		1	1	1			
SECRETARIA DE SALUD DEL DPTO	1					1		
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN	1				1			
SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO	1				1			
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y MINERÍA	1				1			
GRUPO TIC	1							
INDERHUILA	1							
AGUAS DEL HUILA	1						1	
FONVIHUILA	1				1			
OFICINA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	1		1		1			1
TOTALES	10	-	2	1	6	1	1	1

Análisis de entrevistas por municipios

Preguntas/Municipios	1. ¿El Municipio es productor de recursos de		2. ¿El Municipio recibe asignaciones directas del SGR?	
	Si	No	Si	No
TESALIA	1		1	
PALERMO	1		1	
RIVERA		1	1	
LA ARGENTINA		1	1	
GIGANTE	1		1	
SALADOBLANCO		1		1
OPORAPA		1		1
TOTALES	3	4	5	2

Preguntas/Municipios	3. ¿Cuáles son los temas prioritarios en la gestión de proyectos de inversión en su Municipio?													
	Transporte	Vivienda	Saneamiento Básico	Agua potable	Educación	Salud	Vivienda	Deporte	Sector Agropecuario	Equipamiento municipal	Vías urbanas	Vivienda rural	Cultura	Otra
TESALIA	1	1	1	1	1	1								
PALERMO	1				1		1		1					
RIVERA	1		1	1			1			1				
LA ARGENTINA		1				1		1						
GIGANTE			1		1						1	1		
SALADOBLANCO														Priorizan con base en el NBI de cada comunidad
OPORAPA	1		1	1	1	1		1	1				1	
TOTALES	4	2	4	3	4	3	2	2	2	1	1	1	1	1

Preguntas/Municipios	4. En lo corrido del presente gobierno ¿cuántos proyectos ha presentado su Municipio ante el SGR y por qué monto?		5. ¿Ante qué instancias del SGR ha presentado proyectos? Periodo 2016 - 2018														
	No. de proyectos	Valor en \$	OCAD Municipal	No. de proyectos	Valor en \$	OCAD Departamental	No. de proyectos	Valor en \$	OCAD Regional	No. de proyectos	Valor en \$	OCAD PAZ	No. de proyectos	Valor en \$	No. Total de proyectos	Valor total en \$	Promedio Proyecto
TESALIA	9	9.039		5	2.095		2	1.960					1	4.984	8	9.039	1.130
PALERMO	10	20.115		6	11.962		2	1.900		2	1.504		2	3.855	12	19.221	1.602
RIVERA	4	19.056	*				1	1.225		1	16.592		2	1.238	4	19.055	4.764
LA ARGENTINA	6	3.900		3	1.188		3	2.613							6	3.801	634
GIGANTE	6	7.000					5	14.860							5	14.860	2.972
SALADOBLANCO	11	17.616		11	2.791		7	14.281					1	543	19	17.615	927
OPORAPA	1	2.220		1	2.220										1	2.220	2.220
TOTALES	47	78.946	(*) Mpio adherido al OCAD Dpto	26	20256	0	20	36839	0	3	18096	0	6	10620	55	85811	1560,2

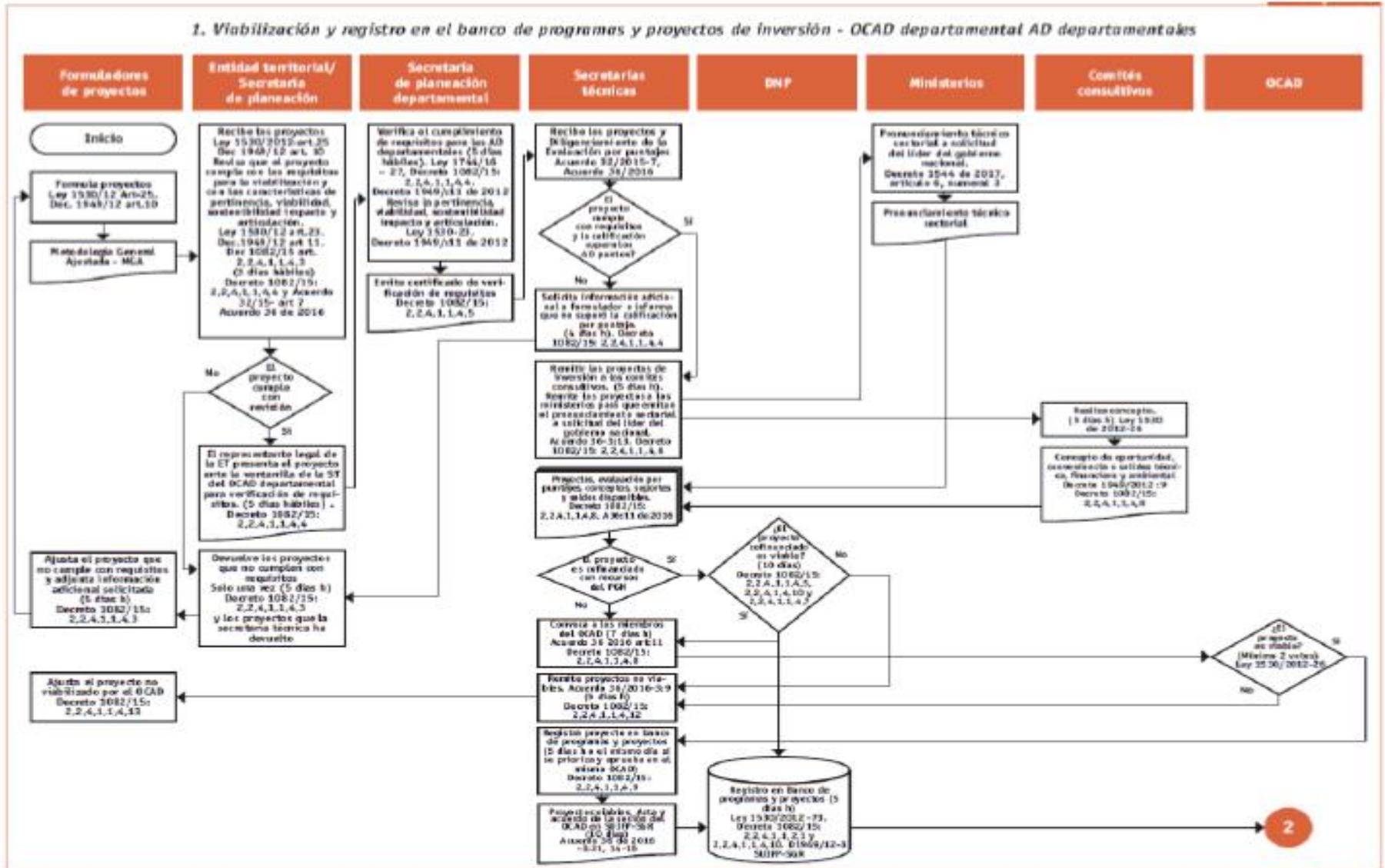
Preguntas/Municipios	6. ¿De los proyectos presentados, cuántos han sido aprobados?						7. ¿Cuenta en su Municipio con un equipo profesional o técnico para la identificación,		8. ¿Cómo está integrado este equipo? Perfiles técnicos, profesionales, especialistas y tipo de vinculación.						
	No. Proyectos Aprobados	Valor en \$	OCAD- M	OCAD- D	OCAD- R	OCAD- P	Si	No	Ingenieros	Arquitectos	Topógrafo	Formulador de proyectos	Ad. Público	PLANTA	CPS
TESALIA	5		4	1			1		2		1	1			ND
PALERMO	4		3	1			1		2			1			3
RIVERA	2			1	1		1		1	1					ND
LA ARGENTINA	6		3	3			1			1					1
GIGANTE	4			4			1		2	1	1		1		ND
SALADOBLANCO	ND*						1								ND
OPORAPA	0		0				1					1			1
TOTALES	21	0	10	10	1	0	7	0	7	3	2	3	1	0	5

Preguntas/Municipios	9. La identificación, formulación, evaluación y gestión de proyectos ante			10. ¿Se cuenta con herramientas tecnológicas			11. ¿El Municipio, en qué nivel de formulación presenta los proyectos ante el OCAD Departamental?				12. ¿Cómo se articula la gestión de proyectos del Municipio con la Unidad de Proyectos de la Gobernación del Huila?		
	Si	No	Comentario	Si	No	Comentario	Perfil	Con estudio y diseños	Proyecto en MGA	En Fase III	Apoyo en la formulación	Asesoría para la formulación de proyectos	Capacitación al personal de proyectos del Municipio
TESALIA	1			1		MGA WEB SUIFP GESPROY		1	1		1	1	1
PALERMO	1			1				1	1			1	
RIVERA		1			1			1	1		1	1	
LA ARGENTINA		1		1					1			1	1
GIGANTE	1		Acuerdo 045 / 2017 Acuerdo 052 / 2018	1		MGA WEB SUIFP	1	1	1		1	1	1
SALADOBLANCO	1		Menciona el ciclo del proyecto que usan	1						1	1	1	1
OPORAPA		1		1					1				1
TOTALES	4	3		6	1	0	1	4	6	1	4	6	5

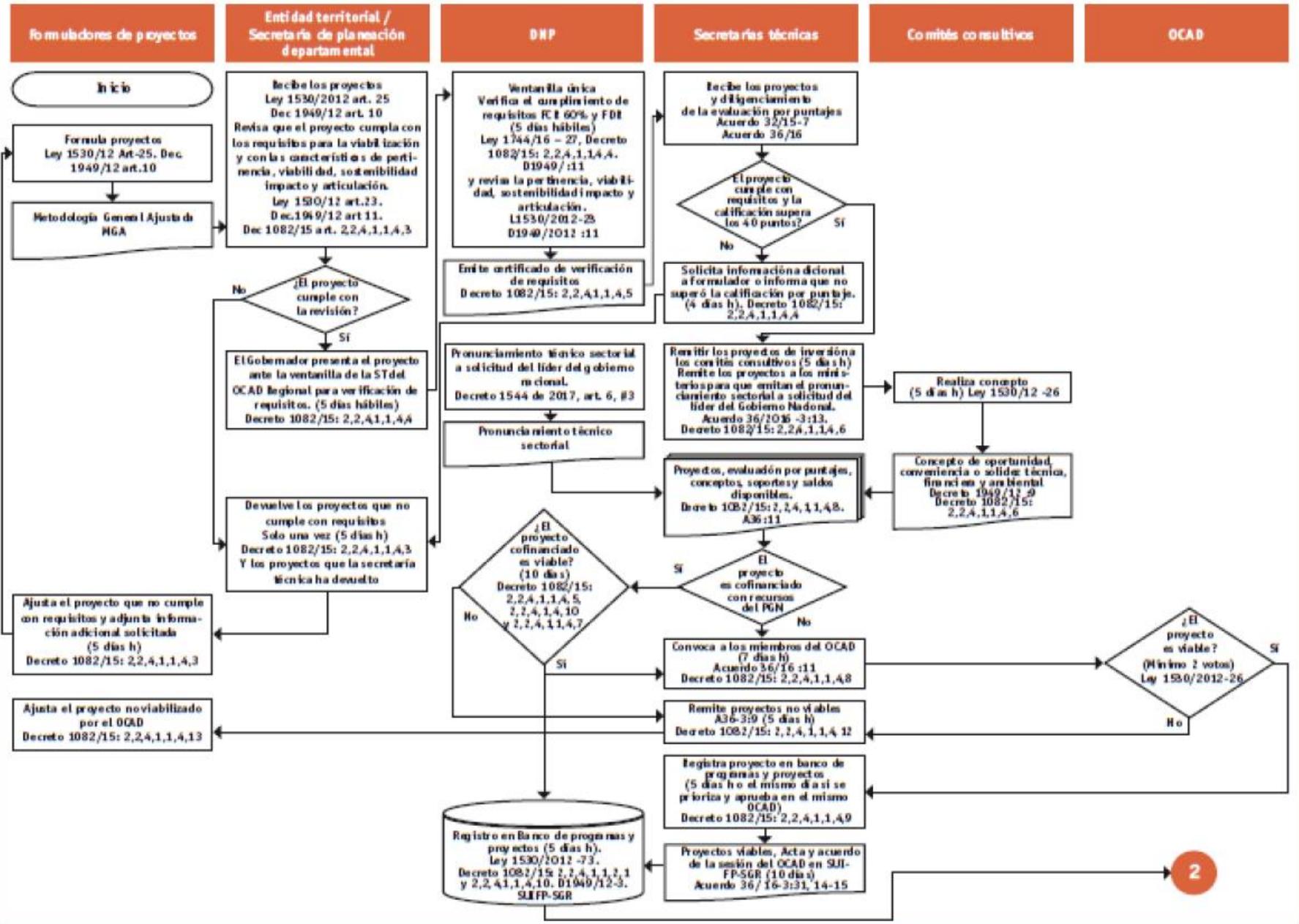
Preguntas/Municipios	13. ¿De qué otra manera considera necesario la articulación con el Departamento para mejorar la gestión de proyectos ante el SGR?							
	Apoyo para monitoreo y evaluación de los proyectos con las plataformas	Articulación a nivel departamental con el nivel local	Acompañar mesas técnicas ante DNP para conciliar conceptos de viabilidad	Mesas técnicas Dpto - Mpios para finiquitar el cumplimiento de requisitos, conciliar las viabilidades y reducir trámites	Formulación de proyectos tipo	Apoyo en la formulación	Satisfechos con el modelo actual de articulación	Cofinanciación con recursos departamentales
TESALIA	1	1						
PALERMO			1					
RIVERA					1			
LA ARGENTINA						1		
GIGANTE				1				
SALADOBLANCO							1	
OPORAPA								1
TOTALES	1	1	1	1	1	1	1	1

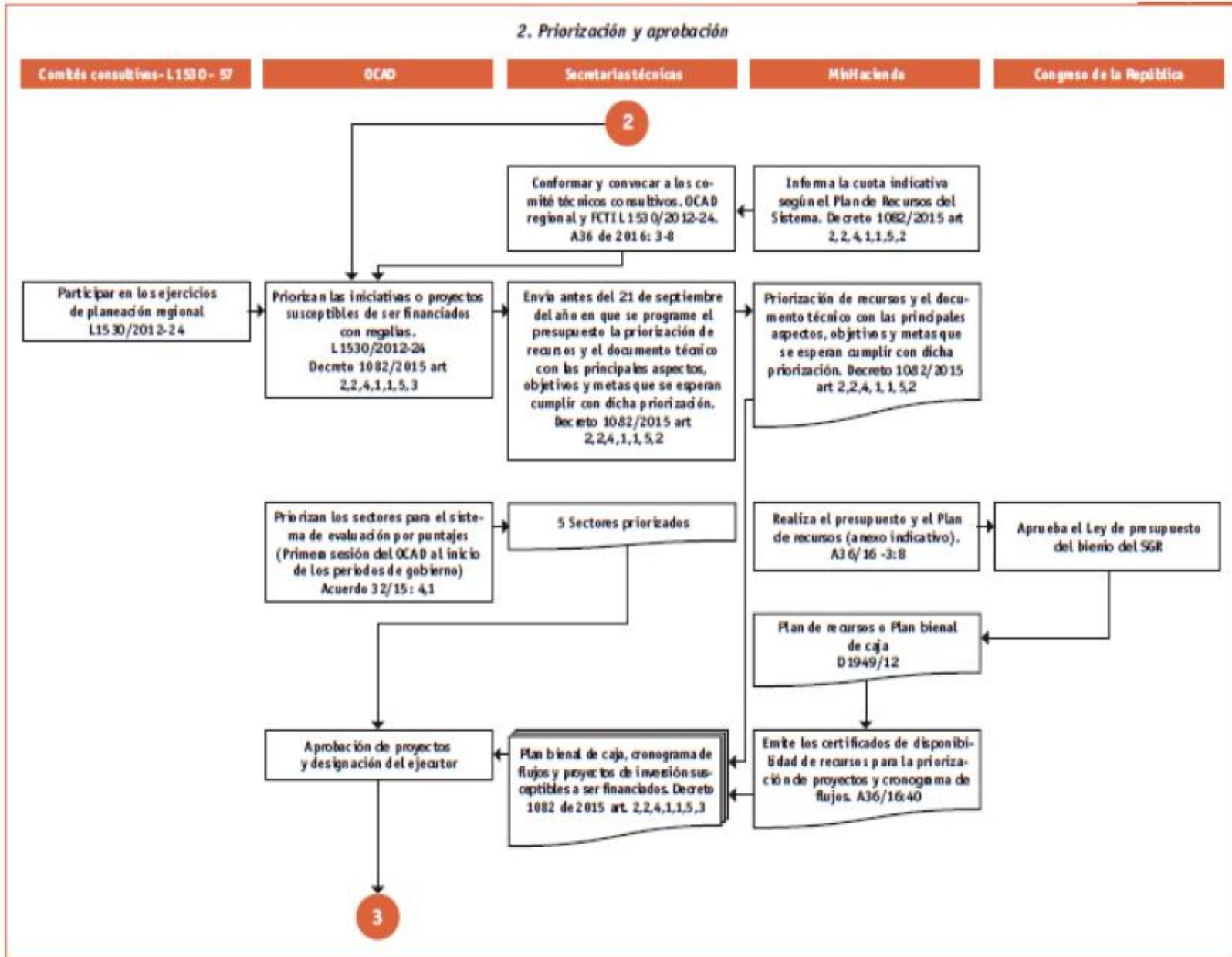
Preguntas/Municipios	14. ¿Realizan socialización y participación con los actores del proyecto?		
	Si	No	Comentario
TESALIA	1		Se socializa con comunidad antes de iniciar ejecución Se conforman veedurías Se contrata Mano de Obra no calificada de la zona
PALERMO	1		
RIVERA	1		La participación es baja
LA ARGENTINA	1		
GIGANTE	1		Se socializa con involucrados: Comunidad, beneficiarios y entidades interesadas
SALADOBLANCO	1		Se socializa con todos los actores interesados, dejando evidencias de la aceptación de los proyectos como requisito para su viabilización
OPORAPA	1		
TOTALES	7	0	0

Anexo 4. Flujoograma de Procedimientos ante los OCAD



1. Viabilización y registro en el banco de programas y proyectos de inversión - OCAD Regional FDR y FCR 60%





Anexo 5. Actividades del procedimiento DAP-C003-P906 de la Gobernación del Huila

No.	Actividad	CICLO PHVA	DEPENDENCIA	Responsable	Registros y/o Documentos Generados	Tiempo	observaciones
1	Dar a conocer las directrices generales para la formulación de proyectos de inversión.	P	Departamento Administrativo de Planeación	Departamento Administrativo de Planeación	Manual de procedimiento del banco de programas de inversión	Continuo	Esta actividad se realiza frecuentemente
2	Capacitar sobre la aplicación de las herramientas para la formulación de proyectos de inversión	H	Departamento Administrativo de Planeación	Departamento Administrativo de Planeación	Listado de asistencia, formatos de evaluación Capacitación	2 Días	Esta actividad se realiza frecuentemente
3	Designar a un profesional universitario para la formulación y viabilizarían de los proyectos de inversión del sector	H	Departamento Administrativo de Planeación	Ordenador del Gasto dependencia nivel central		1 Día	Se remite al proceso de contratación
4	Recepcionar los proyectos de inversión de iniciativa municipal	A	Departamento Administrativo de Planeación	Profesional Universitario de la Dependencia del nivel central	Verificación de requisitos para inscripción de proyectos de inversión	Continuo	
5	Viabilizar los proyectos de inversión y remitirlos al Banco de Programas y Proyectos.	A	Departamento Administrativo de Planeación	Profesional Universitario de la Dependencia del nivel central	Formato de viabilidad	Continuo	Dependencia responsable del sector

No.	Actividad	CICLO PHVA	DEPENDENCIA	Responsable	Registros y/o Documentos Generados	Tiempo	observaciones
6	Recibir Proyectos de inversión viabilizados por el sector y revisar solicitud.	A	Departamento Administrativo de Planeación	Profesional Universitario de la Dependencia del nivel central	Formato de viabilidad	2 Días	
	¿El proyecto trae concepto de viabilidad?		Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)			
7	Recepcionar Proyectos		Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Proyecto	Continuo	
8	Remitir Proyecto formulado a la entidad competente para su revisión técnica y o viabilidad del proyecto.	A	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Oficio remitido del Proyecto formulado	1 Día	
9	Remitir a los Asesores de Regalías para Verificación de cumplimiento acuerdo 38 de 2016	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Oficio remitido del Proyecto formulado	5 Día	Si el proyecto es de fuente de Regalías se remite a los Asesores de Regalías para Verificación de cumplimiento

No.	Actividad	CICLO PHVA	DEPENDENCIA	Responsable	Registros y/o Documentos Generados	Tiempo	observaciones
10	Remitir el proyecto a comité Consultivo	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Proyecto	2 Días	
11	Verificar el cumplimiento de requisitos Acuerdo 38 de 2016	V	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Proyecto	5 Días	
12	Recibir el proyecto con solicitud de registro para el Banco de programas y proyectos y radicarlo en la agenda	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Radicado en Agenda de proyectos recibidos	10 minutos	
13	Revisar y verificar que los documentos estén completos según el Manual de Procedimiento del Banco de Programas y Proyectos; metodología MGA – WEB General ajustada BPIN (Adoptada por el Departamento del Huila y con el concepto de viabilidad de	V	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Registro en el banco de proyectos	30 Días	

No.	Actividad	CICLO PHVA	DEPENDENCIA	Responsable	Registros y/o Documentos Generados	Tiempo	observaciones
	la Secretaría Sectorial)						
14	Comunicar al Formulator del proyecto que la información no está completa	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Oficio de comunicación	1 Día	
15	Registrar el no cumplimiento de los requisitos en el formato de verificación de requisitos de inscripción de proyectos de inversión y se devuelve al formulator del proyecto para ajustes	A	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	formato de verificación de requisitos de inscripción de proyectos de inversión	1 Día	
16	Cargue de proyectos en el SUIFP	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Proyecto	Continuo	Si el proyecto es de recursos propios del Departamento se Carga en el SUIFP territorial y si es de regalías se carga en el SUIFP - SGR
17	Si el proyecto es de fuentes de regalías citar a los miembros del OCAD Citar, convocar a los	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Oficio de Citación convocar a los miembros del OCAD, Invitados	1 Día	

No.	Actividad	CICLO PHVA	DEPENDENCIA	Responsable	Registros y/o Documentos Generados	Tiempo	observaciones
	miembros del OCAD, Invitados Permanentes y Congresistas para la socialización de proyectos financiados con Regalías				Permanentes		
18	Revisión proyectos pre-OCAD	V	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Proyecto	2 Días	
19	Cargar Subsanciones del proyecto de fuentes de regalías al SUIFP- SGR	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Proyecto	Continuo	
20	Publicar comunicar acuerdo expedido por el OCAD dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la fecha de suscripción	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	acuerdo expedido por el OCAD	1 Día	
21	Priorizar, Aprobar y asignar el ejecutor de los Proyectos en el SUIFP-SGR	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Registro en el Aplicativo	1 Día	

No.	Actividad	CICLO PHVA	DEPENDENCIA	Responsable	Registros y/o Documentos Generados	Tiempo	observaciones
22	Solicitar ajuste de los proyectos aprobados por el OCAD verificando los requisitos del Acuerdo 037 de 2016	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Formato de ajuste de proyectos	5 Días	De acuerdo a la naturaleza del ajuste su aprobación puede ser por parte del Ejecutor o por el OCAD en pleno
23	Registrar en el SUIFP – SGR los cambios planteados en el ajuste	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Registro en el aplicativo	Continuo	
24	Cuando se aprueba el ajuste se valida la información en SUIFP – SGR cargando el acta y el Acuerdo del respectivo OCAD	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Registro de Validación SUIFP – SGR	1 Día	
25	Elaborar el certificado de registro del proyecto en el SSEPI a solicitud del formulador del proyecto, previa presentación de recibo de pago	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Certificado de registro del proyecto en el SSEPI	1 Día	
26	Publicar en la página Web la relación de proyectos registrados en el SSEPI	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Listado de registros de Proyectos registrados en el SSEPI	Mensual	
27	Comunicar a la entidad	H	Departamento	Profesionales	Oficio remitido a	1 Día	

No.	Actividad	CICLO PHVA	DEPENDENCIA	Responsable	Registros y/o Documentos Generados	Tiempo	observaciones
	ejecutora de su designación en él OCAD y remisión del original del proyecto dejando en la secretaria técnica la copia		Administrativo de Planeación	Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	la entidad ejecutora de su designación en él OCAD		
28	Remitir copia del Acuerdo a la Secretaria de Hacienda	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Oficio remisorio de proyectos aprobados	1 Día	
29	Incorporar los recursos al capítulo independiente en el presupuesto	A	Departamento Administrativo de Planeación	Secretaria de Hacienda		Continuo	
30	Expedición de la certificación de cumplimiento de requisitos previos a la etapa contractual	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Certificación de cumplimiento de requisitos previos a la etapa contractual	1 Día	
31	Realizar seguimiento a la asignación de recursos de los proyectos registrados	V	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Aplicativo en desarrollo por el DNP	Continuo	El Aplicativo en proceso de desarrollo, incluye el seguimiento a proyectos de inversión – SPI y será adoptado por los entes territoriales un ves el DNP lo dé a conocer
	Se requiere actualizar el Proyecto		Departamento Administrativo de Planeación				

No.	Actividad	CICLO PHVA	DEPENDENCIA	Responsable	Registros y/o Documentos Generados	Tiempo	observaciones
32	Solicitar al Director del DAP autorización para modificar el proyecto de inversión	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Formato Solicitud de Ajuste de Proyectos (DAP-C003-P906-F02)	1 Día	
33	Enviar al Banco de programas y proyectos la solicitud de actualización y el proyecto de inversión modificado en medio impreso y magnético.	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Proyecto	Continuo	
34	Los cambios planteados en el ajuste se Plasman en el aplicativo SSEPI	H	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Proyecto	Continuo	
35	El proyecto es elegible para la asignación de los recursos durante tres vigencias presupuestales	A	Departamento Administrativo de Planeación	Profesionales Universitarios (Banco de Programas y Proyectos)	Proyecto	Continuo	

Anexo 6. Actividades del procedimiento DAP-C003-P90 Gobernación del Huila

No.	Actividad	CICLO PHVA	DEPENDENCIA	Responsable	Registros y/o Documentos Generados	Tiempo en Días
1	Recepción de proyectos	P	DAP	Secretaria Técnica OCAD	Proyecto	1
2	Remisión a la Secretaria Sectorial para la revisión del Proyecto	H	DAP	Secretaria Técnica OCAD		2
3	Remisión a los Asesores de Regalías para Verificación De Cumplimiento Acuerdo 17 De 2013	H	DAP	Secretaria Técnica OCAD		1
4	Remisión del Proyecto Comité Consultivo	H	DAP	Asesores de Regalías	Oficios	1
5	Verificación de Cumplimiento de Requisitos Acuerdo 17 De 2013	V	DAP	Secretaria Técnica OCAD	Fichas de Verificación	3
6	Solicitud a las Entidades Territoriales de documentos faltantes para el Cumplimiento de los Requisitos Acuerdo 17; Recepción y Entrega a los Asesores de Regalías	H	DAP	Secretarias De Despacho, Asesores De Regalías Y Comité Consultivo	Correo electrónico	4
7	Emisión Del Concepto Comité Consultivo, Viabilidad Sectorial E Instancia Verificadora (Asesores SGR)	V A	DAP	Secretaria Técnica OCAD	Oficio	5
8	Devolución del Proyecto a la Entidad Territorial para su ajuste	A	DAP	Secretaria Técnica OCAD	Oficio	5
9	Cargue Proyectos en el SUIFP	H	DAP	Secretaria Técnica OCAD JUAN C. AGUILAR		2

No.	Actividad	CICLO PHVA	DEPENDENCIA	Responsable	Registros y/o Documentos Generados	Tiempo en Días
10	Citar a los miembros del OCAD	H	DAP	Secretaria Técnica OCAD	Oficio	3
11	Convocatoria a los Invitados permanentes	H	DAP	Secretaria Técnica OCAD	Oficio	3
12	Invitación a Congresistas	H	DAP	Secretaria Técnica OCAD	Oficio	3
13	Revisión Proyectos Pre OCAD	H	DAP	Delegados Ministerios, Entidades Territoriales Y DNP	Acta	2
14	Cargue ajustes de Proyectos al SUIFP	H	DAP	Secretaria Técnica OCAD JUAN C. AGUILAR		2
15	Aprobación del Acta	H	DAP	MIEMBROS DEL OCAD	Acta	2
16	Elaboración del Acuerdo	H	DAP	Secretaria Técnica OCAD	Acuerdo	2
17	Publicación y comunicación Acuerdo expedido por el OCAD dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la fecha de suscripción.	H	DAP	Secretaria Técnica OCAD	Acuerdo	2
18	Registro Proyectos aprobados en el SUIFP	V	DAP	Secretaria Técnica OCAD JUAN C. AGUILAR	Reporte	5
19	Comunicación a la entidad ejecutora de su designación en la OCAD y Remisión del original del Proyecto dejando en la secretaria técnica la copia	H	DAP	Secretaria Técnica OCAD	Oficio	5
20	Remitir copia del Acuerdo a la Secretaría de Hacienda	H	DAP	Secretaria Técnica OCAD	Oficio	5
21	Incorporación de los recursos al capítulo	H	DAP	Secretaria De Hacienda Deptal	Decreto	30

No.	Actividad	CICLO PHVA	DEPENDENCIA	Responsable	Registros y/o Documentos Generados	Tiempo en Días
	independiente en el Presupuesto					
22	Expedición de la certificación de cumplimiento de requisitos previos a la etapa contractual	H	DAP	Secretaria Técnica OCAD	Certificación	180

Anexo 7. Listado de proyectos gestionados ante el SGR por el Huila Periodo 2012 a 2018

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2012	201200441000 1	EDUCACIÓN	ADQUISICIÓN DE SISTEMA ACADÉMICO EN LÍNEA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 1.535.566.240,00	ASD
2012	201200441000 3	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN PRIMERA ETAPA DE SENDERO DE INTERPRETACIÓN ARQUEOLÓGICA Y DEL MACIZO COLOMBIANO EN EL MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 4.726.350.607,00	ASD
2012	201200441000 5	AGRICULTURA	FORTALECIMIENTO DE OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS CAFETERAS SOSTENIBLES EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA TODO EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.998.800.000,00	ASD
2012	201200441000 7	TECNOLOGÍA	DOTACIÓN COMPUTADOR SOCIAL	\$ 3.196.911.893,00	ASD
2012	201200441000 8	CULTURA	CONSTRUCCIÓN CASA DE LA CULTURA MUNICIPIO DE COLOMBIA, HUILA	\$ 363.896.211,00	ASD
2012	201200441000 9	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA EN DIEZ MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.011.516.418,00	ASD
2012	201200441001 0	VÍAS	ESTUDIOS Y DISEÑOS PARA EL MEJORAMIENTO DE 118,90 KM DE VÍAS EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 1.499.996.000,00	ASD
2012	201200441001 1	VÍAS	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO RÍGIDO EN VÍAS URBANAS DE 32 MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 3.499.725.000,00	ASD
2012	201200441001 2	VÍAS	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO ARTICULADO EN ADOQUÍN PARA LAS VÍAS DE ACCESO A LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS DEL MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.012.569.061,00	ASD
2012	201200441001 3	SEGURIDAD - DEFENSA CIUDADANA	DOTACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA SEGURIDAD Y LA CONVIVENCIA CIUDADANA PARA EL HUILA	\$ 2.957.893.600,00	ASD
2012	201200441001 4	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE VÍAS Terciarias mediante la construcción de obras de arte, drenaje y estabilización y contención en el departamento del Huila	\$ 1.999.848.759,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2012	2012004410018	CULTURA	CONSTRUCCIÓN EDIFICIO A DEL PARQUE DE LA MÚSICA JORGE VILLAMIL CORDOBÉS EN NEIVA, HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 9.000.000.000,00	ASD
2012	2012004410021	COMPETITIVIDAD	FORTALECIMIENTO CON CAPITAL SEMILLA A INICIATIVAS EMPRESARIALES EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA A TRAVS DEL FONDO EMPRENDER	\$ 500.000.000,00	ASD
2012	2012004410022	AGRICULTURA	FORTALECIMIENTO DE LA ESCUELA NACIONAL DE LA CALIDAD DEL CAF EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.000.000.000,00	ASD
2012	2012004410023	AGRICULTURA	CONSTRUCCIÓN REHABILITACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE DISTRITOS DE RIEGO EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 7.723.054.339,00	ASD
2013-2014	2012004410023	AGRICULTURA	CONSTRUCCIÓN REHABILITACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE DISTRITOS DE RIEGO EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 979.398.503,00	ASD
2012	2012004410024	COMPETITIVIDAD	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA CORREDOR TECNOLÓGICO DEL HUILA.	\$ 500.000.000,00	ASD
2012	2012004410025	AGRICULTURA	APOYO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO PRODUCTIVO DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.000.000.000,00	ASD
2012	2012004410026	AGRICULTURA	APOYO A LA ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA INTEGRAL EN EL REA RURAL EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.500.000.000,00	ASD
2015-2016	2012004410026	AGRICULTURA	APOYO A LA ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA INTEGRAL EN EL REA RURAL EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 372.883.500,00	ASD
2012	2012004410027	AGRICULTURA	ASISTENCIA PARA EL ACCESO A FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 650.000.000,00	ASD
2015-2016	2012004410027	AGRICULTURA	ASISTENCIA PARA EL ACCESO A FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 500.000.000,00	ASD
2012	2012004410028	CULTURA	DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN TURÍSTICA DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.580.000.000,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2012	201200006001 4	EDUCACIÓN	SUMINISTRO DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES TODO EL DEPARTAMENTO, HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 29.901.354.701,00	FCR
2012	201200006001 3	EDUCACIÓN	SUMINISTRO DE TRANSPORTE ESCOLAR PARA ESTUDIANTES DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS OFICIALES TODO EL DEPARTAMENTO, HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 4.087.938.043,00	FCR
2013- 2014	201300441001 8	TRANSPORTE	REHABILITACIÓN CON PAVIMENTO RÍGIDO EN LA CARRERA 2 ENTRE CALLES 1 Y 7 Y EN LA CALLE 1 ENTRE 2 Y 5 ACEVEDO HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 600.000.000,00	ASD
2013- 2014	201300441001 9	EDUCACIÓN	TRASLADO Y CONSTRUCCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MISAEL PASTRANA BORRERO MUNICIPIO DE SALADO BLANCO, HUILA	\$ 4.163.355.056,00	ASD
2013- 2014	201300441002 3	VÍAS	MEJORAMIENTO DE LA CAPA ASFÁLTICA DEL PASO PRINCIPAL URBANO EN EL MUNICIPIO DE EL AGRADO	\$ 400.000.000,00	ASD
2013- 2014	201300441002 4	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS INCONCLUSAS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE AIPE, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.317.210.993,00	ASD
2017- 2018	201300441002 4	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS INCONCLUSAS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE AIPE, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.317.210.993,00	ASD
2013- 2014	201300441002 5	SALUD	DOTACIÓN CON EQUIPOS BIOMÉDICOS DE ALTA TECNOLOGÍA DE LA UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS PEDIÁTRICA DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO HERNANDO MONCALEANO PERDOMO DE NEIVA	\$ 1.858.417.846,00	ASD
2013- 2014	201300441002 6	SALUD	DOTACIÓN DE UN ANGIOGRAFO PARA LA UNIDAD DE HEMODINAMIA Y CIRUGÍA CARDIOVASCULAR DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO HERNANDO MONCALEANO PERDOMO DE NEIVA	\$ 1.667.214.940,00	ASD
2013- 2014	201300441002 7	VÍAS	REPOSICIÓN DE LA CEMENTACIÓN EN CONCRETO RÍGIDO DE NUEVE CALLES URBANAS CON REPOSICIÓN DE ACUEDUCTO Y	\$ 700.000.000,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			ALCANTARILLADO EN EL MUNICIPIO DE GIGANTE, HUILA		
2013-2014	2013004410029	CULTURA	CONSTRUCCIÓN DEL EJE LÚDICO, PARQUE RECREATIVO, CULTURAL Y TERAPÉUTICO YUMA MUNICIPIO DE GIGANTE DEPARTAMENTO HUILA	\$ 1.192.343.185,00	ASD
2013-2014	2013004410034	AMBIENTE	CONSTRUCCIÓN DE LA CANALIZACIÓN DEL ZANJÓN DEL BURRO DEL MUNICIPIO DE PITALITO DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 738.152.850,00	ASD
2013-2014	2013004410047	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PLACA HUELLA EN LA MALLA VIAL TERCERIA DEL MUNICIPIO DE TESALIA - DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.384.047.200,00	ASD
2013-2014	2013004410049	SALUD	DOTACIÓN DE EQUIPOS MÉDICOS Y BIOMÉDICOS PARA LA UNIDAD DE URGENCIAS DE LA ESE HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO, MUNICIPIO DE PITALITO, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.470.000.000,00	ASD
2013-2014	2013004410050	JUSTICIA Y PAZ	Implementación CENTRO DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y SALA DE CRISIS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 3.643.035.680,00	ASD
2013-2014	2013004410054	VÍAS	REHABILITACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE PAVIMENTO FLEXIBLE EN LOS TRAMOS MAS CRÍTICOS EN UNA LONGITUD APROXIMADA DE 989 METROS DE LA VÍA LA BOA - YAGUARÁ DEL K0+000 AL K12+000 DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 1.800.003.212,00	ASD
2013-2014	2013004410055	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO Y REHABILITACIÓN DE VÍAS SECUNDARIAS EN LOS MUNICIPIOS DE GIGANTE Y GARZÓN, HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 8.555.188.776,00	ASD
2013-2014	2013004410057	AGRICULTURA	CONSTRUCCIÓN Y REHABILITACIÓN DE DISTRITOS DE RIEGO EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 6.743.655.836,00	ASD
2013-2014	2013004410059	TRANSPORTE	REPOSICIÓN DE PAVIMENTO EN CONCRETO RÍGIDO DE TRES CALLES URBANAS CON REPOSICIÓN DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO EN EL MUNICIPIO DE GIGANTE HUILA	\$ 255.434.281,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2013-2014	2013004410060	VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	MEJORAMIENTO DEL PARQUE PRINCIPAL DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE GIGANTE DEPARTAMENTO HUILA	\$ 162.682.064,00	ASD
2013-2014	2013004410061	VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	CONSTRUCCIÓN PARQUE CENTRAL CENTRO POBLADO DE RIO LORO MUNICIPIO DE GIGANTE DEPARTAMENTO HUILA	\$ 484.775.260,00	ASD
2013-2014	2013004410068	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO EN PLACA HUELLA EN LA VÍA DE ACCESO A LA MALOCA CABILDO YANACONA VEREDA NUEVA ZELANDA MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 998.667.127,00	ASD
2013-2014	2013004410070	AGRICULTURA	CONSTRUCCIÓN, REHABILITACIÓN DE DISTRITOS DE RIEGO Y ELABORACIÓN DE ESTUDIOS Y DISEÑOS PARA PROYECTOS DE ADECUACIÓN DE TIERRAS EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 3.631.116.375,00	ASD
2013-2014	2013004410072	EDUCACIÓN	DOTACIÓN DE LABORATORIOS DE TECNOLOGÍA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.719.145.940,00	ASD
2013-2014	2013004410083	DEPORTE Y RECREACIÓN	CONSTRUCCIÓN ADECUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PLANTA FÍSICA DEL PARQUE RECREACIONAL LA MAGDALENA DEL MUNICIPIO DE EL AGRADO, HUILA, REGIÓN CENTRO ORIENTE	\$ 845.579.648,00	ASD
2013-2014	2013004410085	COMPETITIVIDAD	CONSTRUCCIÓN PLANTA DE BENEFICIO BOVINO EN EL MUNICIPIO DE SUAZA, HUILA	\$ 955.329.071,00	ASD
2013-2014	2013004410090	TRANSPORTE	REPOSICIÓN DE LA CAPA ASFÁLTICA VÍA PRINCIPAL ZONA URBANA MUNICIPIO EL AGRADO, HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 400.000.000,00	ASD
2013-2014	2013418850009	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN SEGUNDA FASE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANA ELISA CUENCA LARA DEL MUNICIPIO DE YAGUARÁ DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.470.000.000,00	ASD
2013-2014	2014004410001	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN PAVIMENTO EN PLACA HUELLA SECTOR MATANZAS- CENTRO POBLADO LOS CAUCHOS EN EL MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.907.611.867,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2013-2014	201400441000 2	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE LA VÍA Terciaria que comunica el casco urbano del Municipio de Rivera con la Vereda El Viso y la Vereda El Bejucal Municipio de Campoalegre Departamento del Huila	\$ 2.374.798.064,00	ASD
2013-2014	201400441000 3	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE LA VÍA Terciaria que comunica el casco urbano con el Centro Turístico Caja de Agua Vereda Santa Inés Municipio de Paicol Departamento del Huila	\$ 2.350.496.370,00	ASD
2013-2014	201400441000 4	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE LAS VÍAS Terciarias que comunican Puente Arenoso - Agua Blanca - El Triunfo y Normandía Corregimiento El Caguan del Municipio de Neiva Departamento del Huila	\$ 4.986.232.788,00	ASD
2013-2014	201400441000 6	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE LAS VÍAS DEL CASCO URBANO Y VIA LA ESTRELLA QUE COMUNICA CON EL PARQUE ARQUEOLÓGICO DE SAN AGUSTÍN Municipio de San Agustín Departamento del Huila	\$ 464.386.726,00	ASD
2013-2014	201400441000 7	CULTURA	Implementación DE UN LABORATORIO DE DISEÑO ARTESANAL PARA EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 300.000.000,00	ASD
2013-2014	201400441000 8	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA EN LOS MUNICIPIOS DE ALGECIRAS, ELÍAS Y SUAZA, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 368.307.114,00	ASD
2013-2014	201400441000 9	CULTURA	CONSTRUCCIÓN DE PUENTE SOBRE LA QUEBRADA RIONEGRO UBICADA EN LA VEREDA SANTA ROSA RED Terciaria Municipio de ÍQUIRA HUILA.	\$ 567.589.521,00	ASD
2013-2014	201400441001 0	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN CERRAMIENTOS DE LAS NUEVAS SEDES DE LAS I.E. ANTONIO BARAYA, LUIS CALIXTO LEIVA, MISAEL PASTRANA BORRERO Y GALLARDO DE LOS MUNICIPIOS DE BARAYA, GARZÓN, TERUEL Y SUAZA, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.296.566.097,00	ASD
2013-2014	201400441001 3	VIVIENDA	CONSTRUCCIÓN CIUDADELA RESIDENCIAL YUMA MUNICIPIO DE NEIVA HUILA	\$ 3.200.000.000,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2013-2014	2014004410014	DEPORTE Y RECREACIÓN	ADECUACIÓN MANTENIMIENTO Y RESTAURACIÓN DEL PARQUE CENTRAL MEDIANTE LA CONSTRUCCIÓN DE ALAMEDAS Y REPOSICIÓN DE VÍAS EN PAVIMENTO FLEXIBLE DEL MUNICIPIO DE TELLO, HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 1.350.511.659,00	ASD
2013-2014	2014004410017	SALUD	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS BIOMÉDICOS PARA LA UNIDAD CARDIOVASCULAR DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO HERNANDO MONCALEANO PERDOMO DE NEIVA.	\$ 1.055.768.936,00	ASD
2013-2014	2014004410018	SALUD	CONSTRUCCIÓN DE NUEVA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA ESE MIGUEL BARRETO LÓPEZ DEL MUNICIPIO DE TELLO,	\$ 2.799.997.783,00	ASD
2013-2014	2014004410019	SALUD	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS BIOMÉDICOS PARA EL SERVICIO DE IMAGENOLÓGÍA DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO HERNANDO MONCALEANO PERDOMO DE NEIVA.	\$ 549.356.257,00	ASD
2013-2014	2014004410020	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA EN LA ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE TARQUI DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 507.797.137,00	ASD
2013-2014	2014004410029	GOBIERNO Y DESARROLLO COMUNITARIO	Actualización RED DE MONITOREO Y COMUNICACIONES DEL HUILA	\$ 1.715.040.000,00	ASD
2013-2014	2014004410030	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN PARA LA TERMINACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PAULO VI SEDE PRINCIPAL DEL MUNICIPIO DE COLOMBIA, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 402.785.964,00	ASD
2013-2014	2014004410035	EDUCACIÓN	MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA DE LOS ESTUDIANTES DE 187 INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE 35 MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.044.880.000,00	ASD
2013-2014	2014004410036	VIVIENDA	CONSTRUCCIÓN PRIMERA FASE URBANIZACIÓN RICAUTE VARGAS ELÍAS, HUILA	\$ 250.000.000,00	ASD
2013-2014	2014004410040	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO RÍGIDO EN VÍAS URBANAS DEL MUNICIPIO DE ALGECIRAS DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 443.344.816,00	ASD
2013-2014	2014004410041	AGRICULTURA - DISTRITO DE RIEGO	CONSTRUCCIÓN DEL DISTRITO DE RIEGO DE PEQUEÑA ESCALA GUAYABAL	\$ 1.341.633.885,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			EN EL MUNICIPIO DE SUAZA - DEPARTAMENTO DEL HUILA.		
2013-2014	2014004410043	COMPETITIVIDAD	APOYO CAPITAL SEMILLA A INICIATIVAS EMPRESARIALES A TRAVÉS DEL FONDO EMPRENDER EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 500.000.000,00	ASD
2013-2014	2014004410066	EDUCACIÓN - PREESCOLAR Y BÁSICA Y MEDIA	CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA ESCOLAR SEGUNDA FASE INSTITUCIÓN EDUCATIVA JOSÉ EUSTACIO RIVERA DEL CORREGIMIENTO DE BRUSELAS, MUNICIPIO DE PITALITO DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 494.105.967,00	ASD
2013-2014	2012004410001	EDUCACIÓN - PREESCOLAR Y BÁSICA Y MEDIA	ADQUISICIÓN DE SISTEMA ACADÉMICO EN LÍNEA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ (1.535.566.240,00)	ASD
2013-2014	2012004410007	TIC	DOTACIÓN COMPUTADOR SOCIAL	\$ (3.196.911.893,00)	ASD
2013-2014	2013004410072	EDUCACIÓN	DOTACIÓN DE LABORATORIOS DE TECNOLOGÍA EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 606.000.000,00	ASD
2013-2014	2012004410011	VÍAS	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO RÍGIDO EN VÍAS URBANAS DE 32 MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ (90.213.750,00)	ASD
2013-2013	2013000060004	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA EN NUEVE MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.283.329.776,00	FCR
2013-2014	2013000060005	TURISMO	DISEÑO DEL PLAN DE NAVEGACIÓN TURÍSTICA DEL ALTO MAGDALENA EN MUNICIPIOS RIVEREÑOS DEL HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 250.000.000,00	FCR
2013-2014	2014000060016	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE UN PUENTE VEHICULAR COLGANTE SOBRE EL RÍO CABRERA EN LÍMITES ENTRE LOS MUNICIPIOS DE ALPUJARRA (TOLIMA) Y BARAYA (HUILA)	\$ 2.900.000.000,00	FCR
2013-2014	2013000060063	TIC	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO HUILA VIVE DIGITAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR TURÍSTICO Y CULTURAL DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.366.275.973,00	FCR
2013-2014	2013000060072	SANEAMIENTO	CONSTRUCCIÓN DE UNIDADES SANITARIAS RURALES CON SISTEMAS DE TRATAMIENTO	\$ 5.999.158.822,00	FCR

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			EN SECTORES VARIOS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA		
2013-2014	2013000060073	SALUD	APOYO NUTRICIONAL A POBLACIÓN MATERNO INFANTIL EN CONDICIONES DE VULNERABILIDAD EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.667.120.000,00	FCR
2013-2014	2013000060075	TRANSPORTE	ESTUDIOS DISEÑOS Y CONSTRUCCIÓN DEL INTERCAMBIADOR VIAL Y SOLUCIÓN PEATONAL UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA DEL MUNICIPIO DE NEIVA, HUILA, CENTRO ORIENTE.	\$ 752.492.891,00	FCR
2013-2014	2013000060077	TIC	DOTACIÓN DE EQUIPOS DE CÓMPUTO Y TABLETS DIGITALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 3.622.096.926,00	FCR
2013-2014	2013000060078	EDUCACIÓN	SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR A ESTUDIANTES DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 5.497.800.000,00	FCR
2013-2014	2013000060080	TRANSPORTE	MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y ATENCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS EN LAS VÍAS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 5.415.442.674,00	FCR
2013-2014	2013000060090	AGRICULTURA	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD CAFETERA EN TODO EL DEPARTAMENTO, HUILA, CENTRO ORIENTE.	\$ 4.398.343.786,00	FCR
2013-2014	2013000060098	TRANSPORTE	MANTENIMIENTO DEL PUENTE METÁLICO SAN ESTEBAN SOBRE EL RÍO MAGDALENA VÍA CRUCE RUTA 45 - TARQUI, RED DE SEGUNDO ORDEN, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 226.429.755,00	FCR
2013-2014	2014000060040	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO FLEXIBLE DE LA VÍA SAN AGUSTÍN - OBANDO, ENTRE LOS TRAMOS PR2+323,44 AL PR5+100, PR7+100 AL PR8+740 Y DEL PR9+964,72 AL PR11+551,52 DEL MUNICIPIO DE SAN AGUSTÍN, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 12.514.953.700,00	FCR
2013-2014	2014000060039	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO FLEXIBLE DE LA VÍA LA LAGUNA - GUACACALLO, SECTOR K4+640 AL K+474 (L=3,83KM) MUNICIPIO DE PITALITO, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 7.962.548.231,00	FCR
2013-2014	2014000060055	AGRICULTURA	FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD FRUTÍCOLA MEDIANTE LA CERTIFICACIÓN	\$ 1.397.676.273,00	FCR

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			DE FINCAS CON PROTOCOLOS DE BPA Y REGISTRO ICA EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA		
2013-2014	2014000060057	EDUCACIÓN	SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR	\$ 5.497.800.000,00	FCR
2015-2016	2014004410005	COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UNA CAMPAÑA PROMOCIONAL COMO DESTINO TURÍSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.817.200.000,00	ASD
2015-2016	2014004410037	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE UN PUENTE VEHICULAR EN LA VEREDA CAMPOBELLO SOBRE LA QUEBRADA EL CEDRO DEL MUNICIPIO DE PITALITO HUILA	\$ 716.598.374,00	ASD
2015-2016	2014004410038	AGRICULTURA	CONSTRUCCIÓN DEL PABELLÓN DE CÁRNICOS E INSTALACIÓN DEL CUARTO FRIO EN LA PLAZA DE MERCADO DEL MUNICIPIO DE ISNOS - DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 785.753.275,00	ASD
2015-2016	2014004410044	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA EN 13 SEDES DE LAS NUEVE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO DE GIGANTE DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 569.727.663,00	ASD
2015-2016	2014004410045	VIVIENDA	CONSTRUCCIÓN DE 50 VIVIENDAS, PLAN DE VIVIENDA LOS BALCONES DEL MUNICIPIO DE LA ARGENTINA HUILA	\$ 400.000.000,00	ASD
2015-2016	2014004410046	VIVIENDA	CONSTRUCCIÓN IV CENTENARIO SECTOR MARÍA PAULA AGRUPACIONES A, B Y C NEIVA, HUILA	\$ 3.800.000.000,00	ASD
2015-2016	2014004410047	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN RESTAURANTE ESCOLAR INSTITUCIÓN EDUCATIVA LUIS EDGAR DURÁN RAMÍREZ SEDE PRINCIPAL MUNICIPIO DE PAICOL - HUILA	\$ 370.230.171,00	ASD
2015-2016	2014004410048	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE 180 VIVIENDAS DEL SECTOR RURAL DEL MUNICIPIO DE COLOMBIA HUILA	\$ 240.000.000,00	ASD
2015-2016	2014004410049	VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	MEJORAMIENTO DE VIVIENDAS URBANAS DISPERSAS, MUNICIPIO EL AGRADO, DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 165.000.000,00	ASD
2015-2016	2014004410050	DEPORTE	CONSTRUCCIÓN FASE II EXTERIORES DEL COLISEO CUBIERTO DE PITALITO, HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 1.354.141.087,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2015-2016	2014004410053	VIVIENDA	CONSTRUCCIÓN OBRAS DE RECREACIÓN Y SANO ESPARCIMIENTO EN EL MALECÓN SOBRE LA QUEBRADA CHIMBAYACO ZONA URBANA MUNICIPIO DE EL AGRADO DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 995.169.295,00	ASD
2015-2016	2014004410055	DEPORTE	CONSTRUCCIÓN CENTRO DE EVENTOS DEPORTIVOS Y CULTURALES MUNICIPIO DE VILLA VIEJA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.016.481.033,00	ASD
2015-2016	2014004410059	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE CUBIERTA PARA POLIDEPORTIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LAS TOLDAS SEDE PRINCIPAL DEL MUNICIPIO DE LA ARGENTINA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 274.003.546,00	ASD
2015-2016	2014004410062	VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	MEJORAMIENTO DE VIVIENDAS URBANO EN EL MUNICIPIO DE EL PITAL, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 300.000.000,00	ASD
2015-2016	2014004410063	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA EN EL MUNICIPIO DE EL PITAL, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 499.118.613,00	ASD
2015-2016	2014004410064	EDUCACIÓN - PREESCOLAR Y BÁSICA Y MEDIA	CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA PARA REUBICACIÓN DE LA SEDE ALTO BUENAVISTA DEL CENTRO EDUCATIVO BUENAVISTA MUNICIPIO EL AGRADO, DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 469.925.563,00	ASD
2015-2016	2014004410067	VIVIENDA	MEJORAMIENTO VIS EN TELLO TODOS PODEMOS, ZONA URBANA, MUNICIPIO DE TELLO, HUILA, CENTRO ORIENTE.	\$ 285.000.000,00	ASD
2015-2016	2014004410068	DEPORTE	CONSTRUCCIÓN 5 CUBIERTAS TIPO PARA POLIDEPORTIVO EN LOS BARRIOS PUERTA DEL SOL, LA REBECA, ANTONIO BARAYA, LUIS CARLOS GALÁN Y CÁNDIDO NEIVA, HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 1.177.137.282,00	ASD
2015-2016	2015004410001	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	CONSTRUCCIÓN ACUEDUCTO RURAL VEREDA EL DIAMANTE 1 DEL MUNICIPIO DE COLOMBIA - HUILA	\$ 439.035.344,00	ASD
2015-2016	2015004410002	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	MEJORAMIENTO ACUEDUCTO RURAL VEREDA EL DIAMANTE 2 DEL MUNICIPIO DE COLOMBIA - HUILA	\$ 542.611.951,00	ASD
2015-2016	2015004410003	INTERIOR - PARTICIPACIÓN	IMPLEMENTACIÓN E INTERVENCIÓN PARA EL	\$ 390.001.915,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			MANTENIMIENTO CORRECTIVO EN LA CASA FISCAL DEL HUILA EN BOGOTÁ D.C.		
2015-2016	2015004410007	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN PUENTE VEHICULAR L40MTS, EN LA VEREDA PARAÍSO VIEJO SECTOR LA VIRGINIA DEL MUNICIPIO DE ALGECIRAS, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.193.232.454,00	ASD
2015-2016	2015004410008	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE UN PUENTE PEATONAL COLGANTE EN LA VEREDA QUEBRADON SUR DEL MUNICIPIO DE ALGECIRAS, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 390.600.332,00	ASD
2015-2016	2015004410009	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA RURAL DE LA ASOCIACIÓN DE CACAOTEROS DEL MUNICIPIO DE IQUIRA - HUILA	\$ 107.450.058,00	ASD
2015-2016	2015004410010	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO Y SANEAMIENTO 60 VISR 2014 SUAZA FASE 1 .	\$ 122.442.525,00	ASD
2015-2016	2015004410011	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO Y SANEAMIENTO 60 VISR 2014 SUAZA FASE 2 .	\$ 122.443.284,00	ASD
2015-2016	2015004410012	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO Y SANEAMIENTO 48 VISR 2014 SUAZA FASE 4 .	\$ 87.459.350,00	ASD
2015-2016	2015004410013	VIVIENDA RURAL	CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO DENOMINADO 60 SOLUCIONES DE MEJORAMIENTOS RURALES I DE LAS AGREMIACIONES DEL MUNICIPIO DE VILLAVIEJA	\$ 32.484.752,00	ASD
2015-2016	2015004410014	VIVIENDA RURAL	CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO DENOMINADO 60 SOLUCIONES DE MEJORAMIENTOS RURALES II DE LAS AGREMIACIONES DEL MUNICIPIO DE VILLAVIEJA	\$ 127.440.950,00	ASD
2015-2016	2015004410015	VIVIENDA RURAL	CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO DENOMINADO JUNTOS CONSTRUYENDO MEJORAMIENTOS DE VIVIENDA RURAL 2014 PARA EL MUNICIPIO DE PALERMO, HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 112.447.735,00	ASD
2015-2016	2015004410016	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA VISR GRUPO ASOPROBAN MUNICIPIO DE TELLO, HUILA.	\$ 82.461.673,00	ASD
2015-2016	2015004410017	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO EN PLACA HUELLA DE LA Vía TIMANa - COSANZA L=4 KM, DEL MUNICIPIO DE TIMANa, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 4.470.500.607,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2015-2016	2015004410018	SALUD	DOTACIÓN DE EQUIPOS BIOMÉDICOS PARA LA ESE HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAUL DE GARZÓN - HUILA.	\$ 400.000.000,00	ASD
2015-2016	2015004410019	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL Y REPOSICIÓN DEL SISTEMA DE ALCANTARILLADO DE LA CARRERA 8, ENTRE CALLE 8 Y 9A DEL MUNICIPIO DE TESALIA, HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 350.000.000,00	ASD
2015-2016	2015004410020	AGRICULTURA	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD GANADERA MEDIANTE LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA A TRAVS DE EMBRIONES VITRIFICADOS SEXADOS HEMBRA EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.288.907.139,00	ASD
2015-2016	2015004410021	DEFENSA Y SEGURIDAD	FORTALECIMIENTO DE LA SEGURIDAD CIUDADANA MEDIANTE LA AMPLIACION DE LOS SISTEMAS DE VIDEOVIGILANCIA Y DE GESTION DE INFORMACION EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.369.870.766,00	ASD
2015-2016	2015004410022	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PLACA HUELLA Y OBRAS DE ARTE RED VIAL DEL CORREGIMIENTO DE RIVERITA MUNICIPIO DE RIVERA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.543.401.594,00	ASD
2015-2016	2015004410023	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO Y REPAVIMENTACIÓN DE LA VÍA DEL CRUCE DE NEIVA-RIVERA A RIVERA MUNICIPIO DE RIVERA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 499.875.725,00	ASD
2015-2016	2015004410028	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE 400 VIVIENDAS DEL SECTOR RURAL DEL MUNICIPIO DE ALGECIRAS HUILA	\$ 300.000.000,00	ASD
2015-2016	2015004410029	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA RURAL MUNICIPIO DE NTAGA - HUILA	\$ 116.014.581,00	ASD
2015-2016	2015004410030	DEPORTE	APOYO A PREPARACIÓN Y PARTICIPACIÓN DELEGACIÓN HUILENSE EN LOS XX JUEGOS DEPORTIVOS NACIONALES Y IV JUEGOS PARANACIONALES DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA,	\$ 403.669.470,00	ASD
2015-2016	2015004410031	DEPORTE	CONSTRUCCIÓN CANCHA DE FUTBOL EN GRAMA SINTETICA FASE III EXTERIORES COLISEO CUBIERTO PITALITO, HUILA	\$ 1.101.964.521,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2015-2016	201500441003 2	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA PARA LA POBLACIÓN DEL RESGUARDO INDIGENA PICKE IKH - LA ARGENTINA HUILA	\$ 243.607.140,00	ASD
2015-2016	201500441003 5	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA EN ZONAS RURALES DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 551.924.430,00	ASD
2015-2016	201500441003 6	VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA URBANA (DISEÑOS TIPOS) EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 544.442.974,00	ASD
2015-2016	201500441003 7	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA RURAL (DISEÑOS TIPOS) EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.333.521.038,00	ASD
2015-2016	201500441003 8	VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA EN ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE NEIVA HUILA	\$ 512.211.298,00	ASD
2015-2016	201500441003 9	VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA EN ZONAS URBANAS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.044.973.013,00	ASD
2015-2016	201500441004 0	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN PAVIMENTO EN CONCRETO HIDRAULICO DE LA CALLE 7 ENTRE CARRERAS 1A Y 8 CORREGIMIENTO DE BRUSELAS, MUNICIPIO DE PITALITO, HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 973.725.855,00	ASD
2015-2016	201500441004 1	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN PAVIMENTO EN CONCRETO HIDRAULICO DE LA CARRERA 5 ESTE ENTRE CALLES 1 Y 7 BARRIO PORTAL DEL ORIENTE, MUNICIPIO DE PITALITO, HUILA	\$ 519.903.196,00	ASD
2015-2016	201500441004 2	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	DOTACIÓN DE EQUIPOS E INSTRUMENTOS DE LABORATORIO ADECUADOS PARA LAS PTAP DE LOS CASCOS URBANOS EN MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 666.361.646,00	ASD
2015-2016	201500441004 3	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO RÍGIDO EN CINCO CUADRAS URBANAS DEL MUNICIPIO EL AGRADO DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 250.000.000,00	ASD
2015-2016	201500441004 5	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO RÍGIDO EN VIAS URBANAS DEL MUNICIPIO DE TARQUI DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 999.999.998,00	ASD
2015-2016	201500441004 6	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PUENTE VEHICULAR SOBRE EL RIO MAGDALENA EN LA VÍA CRUCE A GUACACALLO LA LAGUNA, MUNICIPIO DE PITALITO DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 4.598.337.837,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2015-2016	2015004410048	DEPORTE	CONSTRUCCIÓN DE CUBIERTAS PARA POLIDEPORTIVOS EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 5.783.721.912,00	ASD
2015-2016	2015004410049	SALUD	DOTACION CON TECNOLOGIA DE PUNTA DE EQUIPOS BIOMEDICOS PARA LA TORRE MATERNO INFANTIL DE LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE NEIVA	\$ 6.477.548.303,00	ASD
2015-2016	2015004410051	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN PAVIMENTO FLEXIBLE VIA ACCESO Y PLAZOLETA AEROPUERTO CONTADOR MUNICIPIO DE PITALITO, HUILA	\$ 1.707.012.996,00	ASD
2015-2016	2015004410052	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO EN CONCRETO RIGIDO EN EL MUNICIPIO DE GARZON DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 162.330.389,00	ASD
2015-2016	2015004410055	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO EN CONCRETO RIGIDO EN LAS VIAS URBANAS DEL MUNICIPIO DE TELLO DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 245.534.854,00	ASD
2015-2016	2015004410057	AGRICULTURA	REHABILITACIÓN DEL DISTRITO DE RIEGO DE PEQUEÑA ESCALA LA OVEJERA - ASO-OVEJERAS EN EL MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE - DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 2.177.968.789,00	ASD
2015-2016	2015004410058	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	CONSTRUCCIÓN DE ACUEDUCTO POR SISTEMA DE BOMBEO DESDE POZO PROFUNDO, VEREDA LA CAÑADA, MUNICIPIO EL AGRADO, DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 815.624.342,00	ASD
2015-2016	2015004410061	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO EN CONCRETO FLEXIBLE DE VIAS DEL MUNICIPIO DE NEIVA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 3.999.999.581,00	ASD
2015-2016	2015004410063	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE 83 VIVIENDAS AREA RURAL DEL MUNICIPIO DE VILLAVIEJA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 499.729.532,00	ASD
2015-2016	2015004410065	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA VIS UNIENDO FUERZAS EN LA ZONA RURAL, MUNICIPIO DE TARQUI, HUILA.	\$ 580.899.825,00	ASD
2015-2016	2015004410066	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	INSTALACIÓN DE PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUA EN LAS VEREDAS CERRITOS, CHILLURCO, ASUACAL, TABACAL, CABUYAL DEL CEDRO, RIVERA DEL GUARAPAS Y PARAISO LA PALMA EN EL MUNICIPIO DE	\$ 869.879.715,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			PITALITO DEPARTAMENTO DEL HUILA		
2015-2016	2015004410067	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO FLEXIBLE CIRCUITO TURÍSTICO DEL SUR, TRAMO CRUCE ISNOS ALTO DE LOS ÍDOLOS, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 5.568.461.474,00	ASD
2015-2016	2015004410068	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	MEJORAMIENTO DEL ACUEDUCTO DE LA VEREDA VENTANAS DEL MUNICIPIO DE AIPE DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 671.789.298,00	ASD
2015-2016	2015004410069	MEDIO AMBIENTE Y RIESGO	CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIAS DE LA ZONA DE INFLUENCIA DEL VOLCAN NEVADO DEL HUILA EN EL MUNICIPIO DE LA PLATA	\$ 1.976.650.196,00	ASD
2015-2016	2015004410070	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN PUENTE VEHICULAR POTRERILLOS, Vía CRUCE SAN ANTONIO DEL PESCADO PARAISO, MUNICIPIO DE GARZÓN, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.229.974.046,00	ASD
2015-2016	2015004410071	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA PARA LA POBLACIÓN DEL RESGUARDO INDIGENA LA GAITANA - LA PLATA HUILA	\$ 229.995.821,00	ASD
2015-2016	2015004410072	AGRICULTURA	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN FINCAS DE LA ASOCIACION NASA AGRICOLA RESGUARDO HUILA DEL MUNICIPIO DE IQUIRA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 400.000.000,00	ASD
2015-2016	2015004410073	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN PAVIMENTACION EN CONCRETO HIDRAULICO DE LA VIA LA INDEPENDENCIA - ACUEDUCTO DEL MUNICIPIO DE GARZÓN, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.093.637.244,00	ASD
2015-2016	2015004410075	EDUCACIÓN	Implementación DE PLATAFORMA LCMS EN LA UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA PARA AUMENTAR LA TASA DE COBERTURA BRUTA EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN TODO EL DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 2.700.000.000,00	ASD
2015-2016	2015004410080	EDUCACIÓN	Implementación DE UN PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO EN EQUIDAD DE GÉNERO Y NUEVAS MASCULINIDADES EN	\$ 3.500.000.000,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			LA COMUNIDAD EDUCATIVA, EN EL DEPARTAMENTO HUILA		
2015-2016	201500441008 1	TRANSPORTE	ESTUDIOS Y DISEÑOS VA TERCIARIA ALGECIRAS - LA ARCARDIA ENTRE EL PR 0+000 AL PR 9+000 MUNICIPIO DE ALGECIRAS, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 343.992.374,00	ASD
2015-2016	201500441008 2	SALUD	CONSTRUCCIÓN DE LA SEGUNDA FASE DE LA NUEVA INFRAESTRUCTURA FISICA DE LA ESE MIGUEL BARRETO LOPEZ DEL MUNICIPIO DE TELLO,	\$ 1.615.052.466,00	ASD
2015-2016	201500441008 3	DEPORTE Y RECREACIÓN	CONSTRUCCIÓN CUBIERTA Y MEJORAMIENTO DEL POLIDEPORTIVO EN LA SEDE EDUCATIVA PRINCIPAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA EL ROBLE DEL MUNICIPIO DE PALESTINA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 50.000.000,00	ASD
2015-2016	201500441008 4	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DEL PAVIMENTO DE LA CALLE 4 ENTRE CARRERAS 9 Y 6 DEL MUNICIPIO DE TELLO DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 221.161.231,00	ASD
2015-2016	201500441008 5	VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA URBANA EN EL MUNICIPIO DE PITALITO DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 267.949.677,00	ASD
2015-2016	201500441008 6	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN PAVIMENTO FLEXIBLE VIA LA VICTORIA SAN MARCOS DEL K0+000 AL K7+000 MUNICIPIO DE ACEVEDO, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 15.999.977.406,00	ASD
2015-2016	201500441008 7	SALUD	CONSTRUCCIÓN OBRA NUEVA DE LA ESE HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FaTIMA DE SUAZA, HUILA	\$ 3.542.702.400,00	ASD
2015-2016	201500441009 1	VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE HABITABILIDAD DE FAMILIAS DE LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE NEIVA HUILA	\$ 988.092.201,00	ASD
2015-2016	201500441009 4	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO EN PLACA HUELLA PARA EL DESARROLLO TURISTICO DEL BARRIO SILOE DEL MUNICIPIO DE SAN AGUSTIN DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 314.732.368,00	ASD
2015-2016	201500441009 7	COMPETITIVIDAD	FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS DEL PLAN REGIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y	\$ 1.000.000.000,00	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			COMPETITIVIDAD A TRAVES DE LA ESTRATEGIA CORREDOR TECNOLOGICO EN EL DPTO DEL HUILA		
2015-2016	2015004410100	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	CONSTRUCCIÓN DE UNIDADES SANITARIAS CON SISTEMA DE TRATAMIENTO EN LA ZONA RURAL DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA - FASE II	\$ 5.657.066.881,00	ASD
2015-2016	2015004410101	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA PARA LA COMUNIDAD DEL CABILDO INDIGENA YACUAS DE LA ETNIA YANAONA DEL MUNICIPIO DE PALESTINA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 311.302.124,00	ASD
2015-2016	2015004410106	VIVIENDA RURAL	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA RURAL EN LOS MUNICIPIOS DE GARZON, GUADALUPE, ISNOS, PITALITO Y SAN AGUSTIN - DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.292.061.640,00	ASD
2015-2016	2015410010006	COMPETITIVIDAD	MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACION DE LAS REDES DE ACUEDUCTO EN LA CARRERA 26 ENTRE CALLES 22 Y LA PLANTA DE TRATAMIENTO EL JARDIN COMUNA CINCO DEL MUNICIPIO DE NEIVA, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.276.823.580,00	ASD
2015-2016	2015004410110	AGRICULTURA	FORTALECIMIENTO A LA RENOVACIÓN Y RECONVERSIÓN DE LA CAFICULTURA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS CAFETALES EN LAS REGIONES CAFETERAS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 3.676.720.947,00	ASD
2015-2016	2016004410002	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN EN PAVIMENTO FLEXIBLE DE LA VIA QUE CONDUCE DEL MUNICIPIO DE OPORAPA - CRUCE DE SALADOBLANCO, MUNICIPIO DE OPORAPA, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 14.765.400.175,00	ASD
2015-2016	2016004410006	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN EN PAVIMENTO FLEXIBLE DE LA VIA QUE CONDUCE DEL MUNICIPIO DE GARZON - PUERTO ALEGRIA MUNICIPIO DE GARZON DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 13.637.550.191,00	ASD
2015-2016	2016004410007	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PLACA HUELLA ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE PALESTINA DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 1.510.853.540,00	ASD
2017-2018	2016004410008	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO FLEXIBLE EN LA VIA CRUCE OPORAPA - SALADOBLANCO, LONGITUD	\$ 2.540.600.516	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			1,14 KM. DEL MUNICIPIO DE SALADOBLANCO, DEPARTAMENTO DEL HUILA		
2015-2016	2016004410008	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO FLEXIBLE EN LA VIA CRUCE OPORAPA - SALADOBLANCO, LONGITUD 1,14 KM. DEL MUNICIPIO DE SALADOBLANCO, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 36.202.668,00	ASD
2015-2016	2016004410012	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DEL ANILLO VIAL DOÑA ANA JULIA DEL MUNICIPIO DE LA PLATA, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.248.829.465,00	ASD
2015-2016	2012004410008	CULTURA	CONSTRUCCIÓN CASA DE LA CULTURA MUNICIPIO DE COLOMBIA, HUILA	\$ 315.477.176,00	ASD
2015-2016	2013004410055	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO Y REHABILITACION DE VIAS SECUNDARIAS EN LOS MUNICIPIOS DE GIGANTE Y GARZN, HUILA, CENTRO ORIENTE	\$ 4.180.786.708	ASD
2015-2016	2013004410068	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO EN PLACA HUELLA EN LA VIA DE ACCESO A LA MALOCA CABILDO YANACONA VEREDA NUEVA ZELANDA MUNICIPIO DE SAN AGUSTIN DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 417.369.468	ASD
2015-2016	2013004410083	DEPORTE Y RECREACIÓN	CONSTRUCCIÓN ADECUACION Y MEJORAMIENTO DE LA PLANTA FISICA DEL PARQUE RECREACIONAL LA MAGDALENA DEL MUNICIPIO DE EL AGRADO, HUILA, REGION CENTRO ORIENTE	\$ 344.936.900	ASD
2015-2016	2014004410002	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE LA VIA TERCARIA QUE COMUNICA EL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE RIVERA CON LA VEREDA EL VISO Y LA VEREDA EL BEJUCAL MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.175.689.802	ASD
2015-2016	2014004410003	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE LA VIA TERCARIA QUE COMUNICA EL CASCO URBANO CON EL CENTRO TURISTICO CAJA DE AGUA VEREDA SANTA INES MUNICIPIO DE PAICOL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 554.874.033	ASD
2015-2016	2014004410004	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE LAS VIAS TERCARIAS QUE COMUNICAN PUENTE ARENOSO - AGUA BLANCA - EL TRIUNFO Y NORMANDIA CORREGIMIENTO EL CAGUAN DEL MUNICIPIO DE	\$ 1.484.455.400	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			NEIVA DEPARTAMENTO DEL HUILA		
2015-2016	2014004410006	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE LAS VIAS DEL CASCO URBANO Y VIA LA ESTRELLA QUE COMUNICA CON EL PARQUE ARQUEOLOGICO DE SAN AGUSTIN MUNICIPIO DE SAN AGUSTIN DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 198.895.643	ASD
2015-2016	2014004410036	VIVIENDA	CONSTRUCCIÓN PRIMERA FASE URBANIZACIÓN RICAUTE VARGAS ELIAS, HUILA	\$ 117.704.038	ASD
2015-2016	2014004410041	AGRICULTURA - DISTRITO DE RIEGO	CONSTRUCCIÓN DEL DISTRITO DE RIEGO DE PEQUEÑA ESCALA GUAYABAL EN EL MUNICIPIO DE SUAZA - DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 1.845.111.776	ASD
2015-2016	2014004410043	COMPETITIVIDAD	APOYO CAPITAL SEMILLA A INICIATIVAS EMPRESARIALES A TRAVÉS DEL FONDO EMPRENDER EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ (500.000.000,00)	ASD
2015-2016	2014004410045	VIVIENDA	CONSTRUCCION DE 50 VIVIENDAS, PLAN DE VIVIENDA LOS YALCONES DEL MUNICIPIO DE LA ARGENTINA HUILA	\$ (400.000.000,00)	ASD
2015-2016	2015004410097	COMPETITIVIDAD	FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS VINCULADAS A LAS APUESTAS PRODUCTIVAS DEL PLAN REGIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD A TRAVES DE LA ESTRATEGIA CORREDOR TECNOLÓGICO EN EL DPTO DEL HUILA	\$ (1.000.000.000,00)	ASD
2015-2016	2015410010006	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DE LAS REDES DE ACUEDUCTO EN LA CARRERA 26 ENTRE CALLES 22 Y LA PLANTA DE TRATAMIENTO EL JARDIN COMUNA CINCO DEL MUNICIPIO DE NEIVA, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ (1.276.823.580,00)	ASD
2015-2016	2016000060003	EDUCACIÓN	SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 8.552.250.744,00	FCR
2015-2016	2016000060013	EDUCACIÓN	DOTACIÓN TECNOLÓGICA A INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 8.201.602.653,00	FCR
2015-2016	2016000060029	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	FORMULACION DEL PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA - ALGECIRAS	\$ 3.482.955.566,00	FCR

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2015-2016	201600006003 1	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE VIAS TERCIARIAS MEDIANTE EL USO DE PLACA HUELLA EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA "FASE I"	\$ 13.075.447.364,00	FCR
2015-2016	201560000600 31	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN EN PAVIMENTO FLEXIBLE CIRCUITO TURÍSTICO DEL SUR SECTOR BORDONES - LA LAGUNA TRAMO COMPRENDIDO ENTRE LOS PR 5+300 Y PR 11+608,9 (L6,3089 KM) DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 18.995.956.348,00	FCR
2015-2016	201560000600 26	CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y VENTANILLA ÚNICA EN LOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.401.772.215,00	FCR
2015-2016	201500006005 6	TRANSPORTE	REHABILITACION DE LA VIA NEIVA - TELLO BARAYA EN UNA LONGITUD L:5,7 KM Y REHABILITACION Y AMPLIACION DE LA VIA PALERMO - NEIVA EN UNA L=2,9 KM EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 16.001.494.267,00	FCR
2015-2016	201500006006 0	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO Y PAVIMENTACION DE LAS VIAS MAITO - PASO DE MAITO (L=3,4 KM) MIRAFLORES - GUADALUPE (L=1,19 KM) Y GUADALUPE - MIRAFLORES (1,2 KM) DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 10.912.167.918,00	FCR
2015-2016	201500006006 0				
2015-2016	201600006002 5	COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	Fortalecimiento del laboratorio de diseño artesanal del departamento del Huila	\$ 1.519.969.780,00	FCR
2017-2018	201500441007 6	CULTURA	RESTAURACION INTEGRAL DEL TEATRO PIGOANZA DEL MUNICIPIO DE NEIVA	\$ 3.691.043.065	ASD
2017-2018	201600441000 5	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN OBRAS DE DRENAJE SUPERFICIAL Y COMPLEMENTARIAS - VEREDAS LA VUELTA, LLANO SUR, LLANO NORTE, EL RINCoN Y LAS MERCEDES EN EL MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE - DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 621.767.538	ASD
2017-2018	201600441000 8	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO FLEXIBLE EN LA VIA CRUCE OPORAPA - SALADOBLANCO, LONGITUD 1,14 KM. DEL MUNICIPIO DE SALADOBLANCO, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.540.600.516	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2017-2018	2016004410009	AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE	Implementación DE ACCIONES DE DESCONTAMINACION DE LA MICROCUENCA HIDROGRÁFICA DE LA QUEBRADA LA GUANDINOSA MUNICIPIO DE GIGANTE, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 513.530.216	ASD
2017-2018	2016004410011	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO Y ADECUACION ENTRADA AL MUNICIPIO - CRUCE LA ARCADIA TRES ESQUINAS Y REHABILITACION DE LOS SECTORES CRITICOS VIA CAMPOALEGRE - ALGECIRAS DEL MUNICIPIO DE ALGECIRAS HUILA	\$ 4.488.504.392	ASD
2017-2018	2016004410013	EDUCACIÓN	MEJORAMIENTO DEL POLIDEPORTIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA EL VERGEL SEDE PRINCIPAL DEL AREA RURAL DEL MUNICIPIO DE TARQUI, HUILA	\$ 20.000.000	ASD
2017-2018	2016004410014	EDUCACIÓN	MEJORAMIENTO DEL POLIDEPORTIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA ANTONIO RICAUTE SEDE PRINCIPAL UBICADO EN EL CENTRO POBLADO DE MAITO DEL MUNICIPIO DE TARQUI, HUILA	\$ 346.475.227	ASD
2017-2018	2016004410015	AGRICULTURA	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA EN ZONA RURAL DISPERSA DEL MUNICIPIO DE LA ARGENTINA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 400.000.000	ASD
2017-2018	2016410780001	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTO RÍGIDO Y REPOSICIÓN DE ALCANTARILLADO EN VÍAS URBANAS DEL MUNICIPIO DE BARAYA, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 400.000.000	ASD
2017-2018	2016412980005	DEPORTE Y RECREACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS COMPLEMENTARIAS Y ADECUACIÓN DE LA PISTA DE PATINAJE DEL MUNICIPIO DE GARZÓN, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 500.000.000	ASD
2017-2018	2017004410003	SALUD	CONSTRUCCIÓN DE LA E.S.E. SANTA ROSA DE LIMA DEL MUNICIPIO DE PAICOL HUILA	\$ 2.493.676.490	ASD
2017-2018	2017004410004	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN EN PAVIMENTO RÍGIDO DE LA VIA QUE CONDUCE DEL MUNICIPIO DE PITALITO AL TECNOPARQUE YAMBORO EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 13.962.652.463	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2017-2018	2017004410005	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA EN VARIOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.569.265.048	ASD
2017-2018	2017004410006	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN EN PAVIMENTO FLEXIBLE DE LA VIA QUE CONDUCE DEL MUNICIPIO DE PALESTINA HACIA EL MUNICIPIO DE PITALITO EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.938.577.592	ASD
2017-2018	2017004410010	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	OPTIMIZACIÓN DE LA RED DE ACUEDUCTO EN LA CARRERA 7 ENTRE LA AVENIDA CIRCUNVALAR Y CALLE 21, EN LAS COMUNAS 3 Y 4 DE LA CIUDAD DE NEIVA, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 987.618.163	ASD
2017-2018	2017004410011	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DE LA RED DE ALCANTARILLADO SANITARIO EN VARIOS SECTORES DE LA CIUDAD DE NEIVA, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.327.098.723	ASD
2017-2018	2017004410013	VIVIENDA	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA EN ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE BARAYA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 992.790.871	ASD
2017-2018	2017004410022	COMPETITIVIDAD	CONSTRUCCIÓN CENTRO DE ACOPIO DE FRUTAS VEREDA SANTA MARTA MUNICIPIO LA PLATA	\$ 888.860.319	ASD
2019-2020	2017004410022	AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	CONSTRUCCION CENTRO DE ACOPIO DE FRUTAS VEREDAS SANTA MARTA MUNICIPIO DE LA PLATA HUILA	-\$ 888.860.319,00	ASD
2017-2018	2017004410171	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACION DE LA RED DE ALCANTARILLADO DE AGUAS LLUVIAS DEL BARRIO LAS GRANJAS DEL MUNICIPIO DE NEIVA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.701.344.181	ASD
2017-2018	2017004410203	CULTURA	ESTUDIOS Y DISEÑOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MALOCAS PARA LA POBLACIÓN INDÍGENAS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 103.437.344	ASD
2017-2018	2017004410203	CULTURA	ESTUDIOS Y DISEÑOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MALOCAS PARA LA POBLACIÓN INDÍGENAS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ (103.437.344,00)	ASD
2017-2018	2017004410203	CULTURA	ESTUDIOS Y DISEÑOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MALOCAS PARA LA POBLACIÓN INDÍGENAS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 103.437.344	ASD
2017-2018	2017004410215	EDUCACIÓN	CONSTRUCCIÓN AMBIENTES ESCOLARES EN LA I. E.	\$ 1.000.000.000	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			TECNICO AGRICOLA, DEL MUNICIPIO DE LA PLATA		
2017-2018	2017410010005	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE VÍAS Terciarias en el Corregimiento de Vegalarga, Municipio de Neiva, Huila	\$ 100.000.000	ASD
2017-2018	2018004410006	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	CONSTRUCCIÓN CIUDADELA LOS TULIPANES DEL MUNICIPIO DE GIGANTE HUILA	\$ 321.300.000	ASD
2017-2018	2018004410010	EDUCACIÓN	MEJORAMIENTO DEL POLIDEPORTIVO INSTITUCIÓN EDUCATIVA PALESTINA SEDE JERICÓ DEL MUNICIPIO DE PALESTINA - HUILA	\$ 20.000.000	ASD
2017-2018	2018004410023	DEPORTE Y RECREACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE CUBIERTA EN EL POLIDEPORTIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA VALENCIA DE LA PAZ SEDE PRINCIPAL MUNICIPIO DE IQUIRA	\$ 5.000.000	ASD
2017-2018	2018004410179	CULTURA	CONSTRUCCIÓN Y DOTACIÓN DEL CENTRO DE INTEGRACIÓN CULTURAL DE LA FELICIDAD PARA LA COMUNA 10 DEL MUNICIPIO DE NEIVA, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.425.122.642	ASD
2017-2018	2018004410183	DEPORTE Y RECREACIÓN	CONSTRUCCIÓN DE CAMPO DE FÚTBOL CON CÉSPED SINTÉTICO EN EL MUNICIPIO DE LA ARGENTINA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.206.379.883	ASD
2017-2018	2018004410191	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	CONSTRUCCIÓN CIUDADELA LUIS ALBERTO OSORIO DEL MUNICIPIO DE GIGANTE HUILA	\$ 600.000.000	ASD
2017-2018	2018004410334	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA (DISEÑOS TIPOS) EN LA ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE LA PLATA-DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 974.911.671	ASD
2017-2018	2018004410380	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	CONSTRUCCIÓN VIVIENDA VIP DISPERSA URBANIZACIÓN ACROPOLIS MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE HUILA	\$ 480.000.000	ASD
2017-2018	2018004410413	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE VIA MEDIANTE EL USO DE PLACA HUELLA PARA ACCESO A LA INSTITUCIÓN ETNOEDUCATIVA YACHAY WASI RUNA YANAKUNA SEDE YAKUAS EN EL MUNICIPIO DE PALESTINA	\$ 746.941.336	ASD
2017-2018	2018004410414	DEPORTE Y RECREACIÓN	Construcción Fase I Parque del Futbol y Pista de Atletismo en la Ciudad de Neiva - Departamento del Huila	\$ 4.732.050.099	ASD
2017-2018	2018004410416	DEPORTE Y RECREACIÓN	CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE RENDIMIENTO DEPORTIVO	\$ 14.806.079.000	ASD

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			LA FELICIDAD DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA		
2017-2018	2018410160020	VIVENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS DE INTERES PRIORITARIO URBANIZACION LAS MARIAS ETAPA II MUNICIPIO DE AIPE, HUILA	\$ 1.000.000.000	ASD
2017-2018	2018415510039	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO PAVIMENTO RÍGIDO Y OBRAS COMPLEMENTARIAS PRIMERA ETAPA DE LA AVENIDA UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA MUNICIPIO DE PITALITO - HUILA	\$ 4.200.000.000	ASD
2017-2018	20162401060010	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	CONSTRUCCIÓN PARQUE RONDA SAN PEDRO EN EL MUNICIPIO DE EL AGRADO, DEPARTAMENTO DEL HUILA - ETAPA I	\$ 1.343.875.777	ASD
2017-2018	2013004410057	AGRICULTURA	CONSTRUCCIÓN Y REHABILITACION DE DISTRITOS DE RIEGO EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.348.700.000,00	ASD
2017-2018	2015004410049	SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	DOTACION CON TACNOLOGIA DE PUNTA DE EQUIPOS BIOMEDICOS PARA LA TORRE MATERNO INFANTIL DE LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE NEIVA	\$ (6.477.548.303,00)	ASD
2017-2018	2015004410076	CULTURA	RESTAURACION INTEGRAL DEL TEATRO PIGOANZA DEL MUNICIPIO DE NEIVA	\$ (3.691.043.065,00)	ASD
2017-2018	2017000060002	EDUCACIÓN	APOYO A LAS ESTRATEGIAS DE ACCESO Y PERANENCIA DE LA COBERTURA EDUCATIVA A TRAVÉS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 6.088.892.656,00	FCR
2017-2018	2017000060012	SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	DOTACIÓN DE EQUIPOS BIOMEDICOS PARA DIAGNÓSTICO Y CIRUGÍA PARA LA ESE HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAUL DE GARZON - HUILA.	\$ 1.573.259.168,00	FCR
2017-2018	2017000060013	SALUD	ADQUISICIÓN DE UN EQUIPO DE TOMOGRAFÍA COMPUTARIZADA PARA LA ESE HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN VICENTE DE PAÚL DEL MUNICIPIO DE GARZÓN DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.658.764.800,00	FCR
2017-2018	2017000060029	AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	FORTALECIMIENTO A LA ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA RENOVACIÓN Y RECONVERSIÓN DE LA CAFICULTURA Y ELMEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD CON	\$ 8.321.790.431,00	FCR

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
			SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL EN LAS REGIONES CAFETERAS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA		
2017-2018	2017000060035	AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD GANADERA MEDIANTE LA TRANSFERENCIA DE EMBRIONES PARA OBTENER PREÑECES DE ESPECIALIDAD CARNICA EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 6.207.870.000,00	FCR
2017-2018	2017000060039	SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS PARA EL SERVICIO DE RADIOLOGÍA E IMÁGENES DIAGNÓSTICAS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO HERNÁNDO MONCALEANO PERDOMO DE NEIVA	\$ 3.051.167.105,00	FCR
2017-2018	2017000060042	AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	FORTALECIMIENTO TECNOLÓGICO PARA LA RECONVERSIÓN DE SISTEMAS PANELEROS DEL SUR DEL HUILA	\$ 3.702.645.175,00	FCR
2017-2018	2017000060055	AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE	FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL SISTEMA DEPARTAMENTAL PARA LOS INCENDIOS ESTRUCTURALES EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA.	\$ 2.572.666.822,00	FCR
2017-2018	2017000060056	AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE	CONSSTRUCCIÓN DE OBRAS DE ADECUACIÓN HIDRÁULICA Y RECUPERACIÓN DE LAS ORILLAS DE RIOFRÍO EN EL MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE Y QUEBRADA LA MOSCA EN EL MUNICIPIO DE ALGECIRAS DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 18.947.000.000,00	FDR
2017-2018	2017000060059	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE VIAS TERCARIAS MEDIANTE EL USO DE PLACA HUELLA EN MUNICIPIOS DEL SUR DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 12.236.062.305,00	FCR
2017-2018	2017000060067	AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	FORTALECIMIENTO DEL CULTIVO DE AGUACATE EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.837.183.669,00	FCR
2017-2018	2017000060070	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE ACUEDUCTO URBANO DE LOS MUNICIPIOS DE PITALITO Y ALTAMIRA DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 10.861.000.051,00	FCR
2017-2018	2017000060071	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE ACUEDUCTO DE LOS MUNICIPIOS DE ELIAS, AGRADO Y EL PITAL, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 9.502.156.226,00	FCR

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2017-2018	201700006007 1	VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO	OPITMIZACION DE LOS SISTEMAS DE ACUEDUCTOS DE LOS MUNICIPIO S DE ELIAS, AGRADA O Y EL PITAL, DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 8.873.156.226,00	FCR
2017-2018	201700006007 4	MINAS Y ENERGÍA	IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE GAS DOMICILIARIO POR RED EN ZONAS RURALES DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 6.000.000.000,00	FCR
2017-2018	201700006007 5	SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	REPOSICION DE EQUIPOS BIOMÉDICOS EN GENERAL DE LA E.S.E HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN ANTONIO DE PADUA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 2.470.000.000,00	FCR
2017-2018	201800006000 01	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE VÍAS Terciarias para la Paz, mediante medainte el uso de placas huellase en el DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 18.870.395.188,00	FCR
2017-2018	201800006000 6	CULTURA	MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN ARTÍSTICA DE LOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 1.758.189.160,00	FCR
2017-2017	201800006001 2	TRANSPORTE	CONSTRUCCIÓN DE PLACA HUELLA EN ALGUNOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 17.783.097.988,00	FCR
2017-2018	201800006001 4	EDUCACIÓN	FORTALECIMIENTO A LA ESTRATEGIA DE ACCESO Y PERMANENCIA EDUCATIVA DE LOS NIÑOS, NIÑAS ADOLESCENTES Y JÓVENES A TRAVÉS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DEL HUILA.	\$ 4.851.853.422,00	FCR
2017-2018	201800006002 3	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE LA MOVILIDAD DEL TRAMO CRUCE VÍA NACIONAL - MUNICIPIO DE RIVERA DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 14.659.573.055,00	FCR
2017-2018	201800006003 5	AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	FORTALECIMEITNO DE LA ACTIVIDAD GANADERA MEDIANTE LA TRANSFERENCIA DE EMBRIONES PARA OBTENER PREÑECES DE ESPECIALIDAD DE CANICA EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 5.000.000.000,00	FCR
2017-2018	201800006005 3	SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	CONSTRUCCIÓN DE LA UNIDAD NEUROPSIQUIATRICA Y DEL COMPORTAMIENTO DE LA E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO HERNÁNDO MONCALEANO PERDOMO DE NEIVA	\$ 24.653.473.254,00	FCR

AÑO	BPIN	SECTOR	NOMBRE	VR A.D. DPTO	PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS
2017-2018	201800006037 1	TRANSPORTE	MEJORAMIENTO DE VÍAS TERCIARIAS PARA LA PAZ EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	\$ 4.821.193.113,00	FCR
				\$ 734.076.533.205,00	