



GENITOR CONSULTORIA ESTRATEGICA
C.R.R.A. 55 NRO. 40 A 20 OF. 802 – MEDELLIN
262-40-49 (MEDELLIN) – 033 503-17-72
NIT 811.017.672-6



**DIAGNÓSTICO
Y FORTALECIMIENTO
DE LOS BANCOS
DE PROGRAMAS Y PROYECTOS
MUNICIPALES**

PROGRAMA FIGAU

GENITOR CONSULTORIA ESTRATEGICA

MARZO DEL 2.000





INDICE

INFORME GLOBAL

1.1	Introducción	1
1.2	Objetivos	2
1.3	Antecedentes y justificación	3
1.4	Descripción del proyecto	5
1.5	Marco legal	6
1.6	Presentación	15
1.7	Diagnóstico grado de conocimiento y aplicación de las normas Secretarios.	17
1.8	Diagnóstico conocimiento del funcionamiento del Banco.	20
1.9	Diagnóstico papel del Banco de Proyectos dentro de la organización.	25
1.10	Diagnóstico sistema operativos	29
1.11	Perfil de los funcionarios y capacitación.	33
1.12	Diagnóstico formulación y evaluación de proyectos	36
1.13	Criterios para evaluar la formulación	40
1.14	Sistema de indicadores para el monitoreo de los aspectos regulatorios.	45
1.15	Sistema de indicadores para el monitoreo de los aspectos Institucionales	46



1.16 Sistema de indicadores para el monitoreo de los aspectos básicos.	48
1.17 Sistema de indicadores para el monitoreo de la utilización del SSEPI	50
1.18 Conclusiones	51
1.19 Metodología para el diagnóstico y fortalecimiento de los Bancos de Programas y Proyectos.	55
1.20 Anexos	56
1.21 Diskette	
2. Diagnóstico Area Metropolitana	
3. Diagnóstico Municipio de Barbosa	
4. Diagnóstico Municipio de Bello	
5. Diagnóstico municipio de Caldas	
6. Diagnóstico municipio de Copacabana	
7. Diagnóstico municipio de Girardota	
8. Diagnóstico municipio de Itaguí	
9. Diagnóstico municipio de La Estrella	
10. Diagnóstico municipio de Medellín	
11. Diagnóstico municipio de Sabaneta	



INTRODUCCION

Para el Área Metropolitana del Valle de Aburrá es importante presentar los resultados de la evaluación institucional de los Bancos de Programas y Proyectos de los municipios asociados.

Esta evaluación no pretende desconocer los esfuerzos que en materia de cultura de proyectos han adelantado los municipios, sino por el contrario, encontrar las debilidades existentes para de manera conjunta avanzar en el proceso establecido por El Departamento Nacional de Planeación a través de la Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos.

El trabajo que de acá se desprende sólo puede tener éxito si se trabaja en forma mancomunada y participativa. Es necesario poner en acción todas las aptitudes y conocimientos desarrollados por los funcionarios del Area Metropolitana y los municipios asociados, para nivelar los resultados de los distintos Bancos de Programas y Proyectos y avanzar en la consolidación de las acciones que restan por desarrollar.

El apoyo del Area Metropolitana a los municipios considerará los requerimientos de asesoría que evidenció la evaluación, orientando de manera selectiva sus acciones de tal manera que responda a las condiciones propias de cada municipio. No se excluye la realización de programas cuyo efecto cubra a todos los municipios al tiempo, en la medida que los beneficios sean generales y aporten a la cultura de los proyectos.

Esperamos se reconozca la importancia de la evaluación como punto de partida para retomar las acciones iniciadas en materia de Bancos de Programas y Proyectos, de tal forma que se pueda posicionar a los municipios del Área Metropolitana a la vanguardia de este tema en el país.



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer los Bancos de Programas y Proyectos de Inversión del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, mediante la definición de mecanismos y estrategias, para que cumplan adecuadamente con las funciones para las cuales fueron creados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico del funcionamiento actual de los Bancos de Programas y Proyectos del Área Metropolitana y de los municipios que la conforman.
- Identificar las necesidades y requerimientos de los Bancos de Programas y Proyectos de Inversión.
- Definir mecanismos y estrategias para fortalecer el funcionamiento de los Bancos de Programas y Proyectos de Inversión.
- Diseñar una red de información que articule los Bancos de Programas y Proyectos de la Entidad y los Municipios.



ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

Antes de la aparición de las leyes orgánicas de planeación y presupuestación, la inversión pública en todos los niveles del Estado se caracterizaba por los débiles desarrollos en la etapa de preinversión. Como resultado se asignaban los recursos de inversión a necesidades de desarrollo a través de partidas presupuestales, en muchos casos confusas y que no permitían ningún tipo de evaluación antes, durante y después de la inversión. Esta situación impidió la formación de una memoria institucional en materia de inversión que permitiera analizar el impacto de la misma en el desarrollo económico y social.

La carencia de un sistema de información no permitió desarrollar mecanismos para el flujo de la información entre los diferentes niveles, organismos y entidades del Estado.

A partir de la nueva constitución y el desarrollo de las leyes orgánicas de planeación y presupuestación, el Estado en su conjunto ha venido orientando la inversión pública con base en proyectos como resultado de la articulación Plan – Presupuesto.

Los procesos de planeación y gestión de las autoridades ambientales y planificadoras requieren que los datos y las comunicaciones, indispensables para la coordinación, control y toma de decisiones, fluyan ampliamente de una entidad a otra, de tal forma que todos alcancen con eficacia los objetivos que se proponen.

El Area Metropolitana del Valle de Aburrá, a través de la Dirección de Planeación, viene realizando con los municipios la definición conceptual y la difusión de la cultura de proyectos que ayude al cumplimiento de la Ley 152 de 1994, la cual establece que "Los Municipios con menos de 100.000 habitantes pondrán a funcionar los Bancos de Programas y Proyectos en un plazo máximo de 3 años contados a partir de la vigencia de la presente Ley, para los cuales el Departamento prestará el apoyo necesario". Sin embargo, y a pesar de todos los esfuerzos realizados tanto por la Entidad como por los municipios que la conforman, no ha sido posible cumplir a cabalidad con este mandato por su deficiente capacidad operativa y los



escasos recursos de los municipios para poder dar cumplimiento a todos los requerimientos que trajo consigo la descentralización.

Atendiendo a esta necesidad, identificada a partir de la problemática actual, la entidad busca el **Fortalecimiento de los Bancos de Programas y Proyectos de los Municipios del Área Metropolitana**, a través del diseño de la red del Banco de Programas y Proyectos, que se constituirá en herramienta estratégica para la gestión gerencial y de especial apoyo a los proyectos desarrollados por la entidad y los municipios.



DESCRIPCION DEL PROYECTO

La Política Ambiental del Plan Nacional de Desarrollo, establece un programa de fortalecimiento institucional del SINA, en el cual se inscribe el Programa FIGAU, dirigido a las autoridades ambientales responsables de la gestión ambiental en los centros urbanos, programa financiado por el Banco Mundial con contrapartidas locales. El proyecto: "Fortalecimiento de los Bancos de Programas y Proyectos Municipales" esta enmarcado en lineamientos, directrices y políticas trazadas a nivel Nacional, departamental, municipal y regional.

Para el desarrollo del proyecto, se realizó un convenio entre el Banco Mundial, el Ministerio del Medio Ambiente, Area Metropolitana del Valle de Aburrá y Corantioquia. La cofinanciación para desarrollar el proyectos se realizó con recursos provenientes de la sobretasa ambiental metropolitana de Medellín.

La ejecución del proyecto comprende el diagnóstico del estado de funcionamiento y operación de los Bancos de Programas y Proyectos de la entidad Area Metropolitana y de cada uno de los municipios que conforman el Area. El proyecto establece las estrategias para desarrollar institucionalmente cada uno de los Bancos de Proyectos e integrarlos a través de una red de informática.



MARCO LEGAL DE LOS BANCOS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Ley 38 del 21 de abril de 1989:

“Normativa del Presupuesto General de la Nación”. Crea el Banco de Proyectos de Inversión Nacional. Confía al DNP su diseño, montaje y operación (art. 32). Establece que “en el plan operativo anual de inversiones -POAI- no se podrán incluir proyectos que no hagan parte del Banco de Proyectos de Inversión Nacional (art. 31). Definen el Banco de Proyectos de Inversión Nacional (art. 32).

Ley 152 del 15 de julio de 1994:

“Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”. Establece los principios, procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo de la nación y de las entidades territoriales.

Define el banco de programas y proyectos de inversión nacional (art. 27).

Asigna al DNP la función de conceptuar sobre los programas de inversión preparados y evaluados por los ministerios, Departamentos Administrativos, la Contraloría, la Procuraduría, la Veeduría, la Registraduría, la Fiscalía y las entidades del orden nacional, así como la función de registrarlos en el banco de programas y proyectos de inversión nacional (art. 27).

Asigna al DNP la obligación de mantener actualizada la información del banco de programas y proyectos de inversión nacional (art. 27).



Prevé la armonización entre planes y presupuesto (arts. 28 y 44).

Asigna al DANE, al DNP, a las entidades territoriales y a sus organismos de planeación, responsabilidades en materia de planeación, entre ellas, para las entidades territoriales la organización de bancos de programas y proyectos (para lo cual establece plazos perentorios) y, para el segundo, la organización de metodologías, criterios y procedimientos para la planeación, y una red nacional de bancos de proyectos (art. 49).

Establece que los programas y proyectos que se presenten con base en el respectivo banco de proyectos, tendrán prioridad para acceder al sistema de cofinanciación y a los demás programas a ser ejecutados en los niveles territoriales.

Dispone que la nación y las entidades territoriales, para efectos de la elaboración de los planes de inversión y con el propósito de garantizar coherencia y complementariedad en su elaboración, deberán mantener actualizados bancos de programas y proyectos (art. 3, lit. n).

Establece que las estrategias, programas y proyectos del plan de desarrollo deben ser factibles de realizar, según las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los cuales es posible acceder (art. 3°, lit. 1).

Para efectos de la ejecución de los planes de desarrollo prevé la elaboración de planes de acción y dispone que para tal efecto, así como para la programación del gasto, se tendrán en cuenta los principios a que se refiere el art. 3° de la misma ley (art. 26°).

Dispone que, en materia de colaboración, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo de las entidades territoriales, se aplicarán, en cuanto sean compatibles, las mismas reglas



precisas en la Ley 152/94 para el plan nacional de desarrollo (art. 36).

Ley 225 del 20 de diciembre de 1995:

“Por la cual se modifica la Ley Orgánica de Presupuesto”.

Modifica varios artículos de las Leyes 38 de 1989 y 179 de 1994 y deroga otros de las mismas leyes. Mencionaremos sólo 2 de sus disposiciones:

Dispone que los proyectos de cofinanciación identificados en el decreto de liquidación o en sus distribuciones serán evaluados y aprobados directamente por los órganos cofinanciadores o por los mecanismos regionales previstos en el sistema de cofinanciación (art. 15). Este artículo deroga el art. 23, inciso 5º, de la Ley 179/94.

Establece que las entidades territoriales deberán ajustar las normas sobre programación, elaboración, aprobación y ejecución de sus presupuestos a las normas previstas en la Ley orgánica del presupuesto, a más tardar el 31 de diciembre de 1996 (art. 32).

Decreto 2410 de octubre 20 de 1989:

“Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación y se determinan sus funciones”.

Crea y asigna funciones a las divisiones de metodologías (art. 57) y de operación y sistemas (art. 58) del Banco de Proyectos de Inversión Nacional, las cuales forman parte de la Unidad de Inversiones y Finanzas Públicas.

Decreto 841 del 20 de abril de 1990:



“Por el cual se reglamenta la Ley 38 de 1989, Normativa del Presupuesto General de la Nación, en lo referente al Banco de Proyectos de Inversión y otros aspectos generales”.

Reglamenta el Banco de Proyectos de Inversión Nacional. Lo define en el art. 3°.

Asigna al DNP la función de organizar y coordinar una Red Nacional de Bancos de Proyectos, conformada por los bancos de proyectos de inversión de los diferentes niveles territoriales del sector público, tanto centralizado como descentralizado, que reúnan los requisitos necesarios para participar (art. 6°).

Define y clasifica los proyectos de inversión (art. 2°).

Establece para el DNP la facultad de delegar la función de calificación de viabilidad y registro de proyectos en otros organismos o entidades del orden sectorial o territorial, centralizado o descentralizado (art. 4°).

Define los aspectos de la evaluación (art. 7°).

Establece procedimientos y normas sobre metodologías. Se refiere a la asesoría departamental, a los municipios y a la asesoría de los corpes (art. 20 y 21).

Decreto 1569 del 19 de junio de 1991:

“Por el cual se modifica parcialmente el decreto 841 de 1990.

Modifica fechas y plazos establecidos en los artículos 23, 24 y 25 del decreto 841/90 para efectos del registro y la actualización de proyectos, y para la actualización del manual de operación y metodologías.

Decreto 2240 del 30 de septiembre de 1991:

“Por el cual se modifica el decreto 841/90.



Modifica fechas previstas en los artículos 2°. literal e) y 40 Decreto 841/90. Agrega un párrafo al art. 8°. Decreto 841/90. Deroga art. 41 Decreto 841/90.

Decreto 111 del 15 de enero de 1996:

“Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995, que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto”,

Este Decreto es el Estatuto Orgánico del Presupuesto, según lo dispuesto en el artículo 24 de la Ley 225 de 1995.

Resolución 3127 del 27 de noviembre de 1992:

“Por la cual se delega en los Ministerios y Departamentos Administrativos del orden nacional la función de calificar la viabilidad de los proyectos de inversión para su registro en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional”.

Resolución 5345 del 18 de noviembre de 1993

“Por la cual se delega la función de calificar la viabilidad de proyectos de inversión para su registro en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional - BPIN”.

Delega la calificación de viabilidad y el registro de algunos proyectos en los Ministerios, Departamentos Administrativos y Fondos de Cofinanciación (arts. 1 y 2).

Suprime el control técnico de los proyectos de inversión (art. 3, párrafo).

Establece el plazo dentro del cual los organismos delegatarios deben enviar



al DNP la información sobre los registros efectuados (art.4).

Regula el acceso al Banco de Proyectos y a los bancos delegados para efectos de consultar la información registrada (art. 5°).

Establece los casos en los cuales el DNP continuará ejerciendo las funciones de viabilidad y registro. Deroga la resolución 3127/92 en lo relativo a los proyectos de inversión presentados por las entidades territoriales para ser financiados con recursos del Sistema Nacional de Cofinanciación

LOS BANCOS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS MUNICIPALES

Los Bancos de Programas y Proyectos fue el resultado del esfuerzo realizado por el Gobierno Nacional en la búsqueda de instrumentos que permitan introducir criterios de racionalidad y eficiencia en la asignación de recursos públicos orientándolos a la financiación de acciones prioritarias para el desarrollo y crecimiento del País.

¿QUÉ ES EL BPIN?

De conformidad con la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo (Ley 152 de 1994, artículo 27), el Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación (Ley 38 de 1989, artículo 32) y las normas reglamentarias (Decreto 841 de 1990, artículo 3):

El Banco Nacional de Programas y Proyectos de Inversión - BPIN es un sistema de información sobre programas y proyectos de inversión pública, viables técnica, financiera, económica, social, institucional y ambientalmente, financiados o susceptibles de ser financiados o cofinanciados con recursos del Presupuesto General de la Nación. Esta



definición se ajusta de manera análoga a los Bancos de Programas y proyectos Municipales. BPIM.

El BPIM apoya los procesos de planeación, presupuestación, seguimiento, control y evaluación de resultados de la inversión pública financiada o cofinanciada con recursos del Presupuesto General del Municipio promoviendo la asignación de recursos a proyectos y programas viables, prioritarios y elegibles que busquen mejorar los niveles de calidad de vida y apoyar los procesos de crecimiento y desarrollo, fomentando el cumplimiento de objetivos y logro de resultados con eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, sostenibilidad y sustentabilidad.

¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES DEL BPIM?

Al BPIM le corresponde:

Consolidar la información sobre la inversión pública municipal.

Promover acciones para consolidar una cultura de la planeación, la presupuestación, el control y el seguimiento de la inversión pública con base en programas y proyectos que tengan claramente definidos sus acciones, alcances, fuentes de financiación, objetivos, resultados y los indicadores de medición de impactos a lo largo de su ciclo de vida.

Diseñar, divulgar, capacitar y brindar asistencia técnica en el uso de herramientas e instrumentos propios de los bancos de programas y proyectos de inversión pública.



¿PARA QUÉ SIRVE EL BPIM?

El BPIM sirve para:

Gerenciar la inversión pública

Consolidar la información sobre programas y proyectos viables técnica, financiera económica, social, ambiental e institucionalmente durante todo el ciclo de vida desde el diagnóstico de necesidades, problemas y oportunidades en situaciones actuales hasta la evaluación de impactos y resultados en la situación futura deseada, pasando por la identificación, preparación, formulación, evaluación ex ante, ejecución, operación, control, seguimiento, monitoreo, cierre y liquidación. También sirve a los ejercicios de evaluación expost.

Integrar los programas y proyectos con las políticas de desarrollo, en el marco de los procesos de planeación económica y social.

¿QUÉ OBJETIVOS SE BUSCAN CON EL BPIM?

Apoyar la gerencia y toma de decisiones sobre inversión pública municipal.

Contribuir a la incorporación de criterios de eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de los recursos de inversión municipal.

Facilitar el logro de objetivos de política mediante la definición de programas y proyectos como conjuntos coherentes de acciones realizables, financiables, específicas y ubicadas espacial y temporalmente.



Proporcionar información veraz y confiable sobre los resultados de la inversión pública.

Servir de unidad de consolidación de la información sobre inversión pública municipal, independientemente de la fuente de financiación, organismo ejecutor o localización de las actividades, proyectos o programas.

Apoyar los procesos de evaluación ex-ante, seguimiento y evaluación ex-post sobre las decisiones de inversión pública.

**BANCOS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL AREA METROPOLITANA
DEL VALLE DE ABURRÁ**

MUNICIPIO	ACUERDO DE CREACIÓN
MEDELLÍN	No posee
BELLO	
ITAGUI	
CALDAS	
SABANETA	
LA ESTRELLA	
COPACABANA	
GIRARDOTA	
BARBOSA	



PRESENTACION

Las Dificultades que hoy viven los municipios del Area Metropolitana del Valle del Aburrá para elevar el nivel de vida de su población por medio de la inversión social, obliga a replantear la forma de aplicar recursos por parte de las administraciones públicas municipales.

Siempre se nos ha dicho que quien tiene la información tiene el poder, pero esto no es del todo cierto. Nada se gana con contar con volúmenes importantes de información si no se tiene la capacidad de clasificarla y analizarla.

El proceso de Planeación de un municipio o de una región como el Area Metropolitana, requiere de cantidades crecientes de información que permita tomar decisiones acertadas y reales por parte de la administración, bien sea sectoriales o subregionales.

Desafortunadamente la historia de las decisiones y acciones de nuestros municipios se está perdiendo. Son pocos los documentos organizados y sistematizados que se conservan, la evaluación de las acciones de las administraciones pasadas no es posible. Este desconocimiento puede llevarnos a cometer los mismos errores que hemos tenido.

Si no contamos con una información oportuna y confiable, con indicadores sectoriales bien definidos y evaluados periódicamente no podremos conocer la realidad del municipio y tomar decisiones que faciliten el desarrollo.

El conocimiento del desarrollo actual de los proyectos, sus dificultades de ejecución, la forma como se abordó la problemática de la comunidad permitirá a quien accede a la dirigencia de un municipio ganar tiempo y recursos para darle continuidad a un proyecto y continuar ajustando los desfases que se presenten, ganando en eficiencia y beneficio para la comunidad y disminuyendo las obras inconclusas.



La labor del Area Metropolitana como un organismo que aglutina la acción de municipios tan importantes, se facilitará si se adquiere un conocimiento más amplio y profundo de sus necesidades y comparte la responsabilidad en la toma de decisiones con proyectos que tienen un beneficio común.

Para lograr lo anterior estamos convencidos que debemos utilizar una herramienta importante suministrada por la Nación como es el Banco de Proyectos y su interrelación con los niveles departamental y nacional.

Partimos de la implementación de un diagnóstico sobre el desarrollo de cada municipio en esta materia, por que la adopción y el esfuerzo aplicado no es igual en todos los municipios. Conocidos los resultados podremos tomar decisiones y adelantar acciones que permitan nivelarlos y proponer actividades que apoyen el desarrollo de los Bancos conformando una red subregional que facilite la interacción y optimización de recursos públicos de inversión.

Esperamos que esta evaluación nos lleve a repensar nuestro trabajo en materia de proyectos y nos brinde elementos nuevos para alcanzar las diferentes etapas y procedimientos propuestos por la Red Nacional De Bancos de Proyectos.



DIAGNOSTICO GRADO DE CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LAS NORMAS - SECRETARIOS

Existe alguna ley que defina la creación del Banco de Proyectos de Inversión Nacional BPIN?

Los secretarios saben de la obligatoriedad de la creación y puesta en marcha de los Bancos de proyectos, pero pocos conocen la norma, los secretarios casi nunca participan de las capacitaciones o sensibilizaciones.

Desde qué año opera el BPIN?

Sólo el 3% sabe la respuesta correcta, porcentaje muy bajo lo cual indica que muy pocos han asumido el proceso de la Red de Bancos que ya cumple 10 años, situación a corregir pues ellos pueden ser los mayores impulsores del proceso y de ellos depende el éxito del Banco, no sólo de su director.

¿El BPIN está adscrito a cuál Ministerio?

También el 3% conoce la respuesta correcta. Los municipios están en desventaja frente al nivel nacional pues sus funcionarios con poder de decisión no saben con quien tienen que tratar para recibir el apoyo nacional para el desarrollo de su Banco.

¿La creación y puesta en marcha de los Bancos de Programas y Proyectos Municipales es opcional para cada municipio?

Se reconoce por los secretarios (85%), la obligatoriedad de los Bancos de proyectos, pero parece que para algunos bastó con crearlos así no funcionen, desconociendo que su responsabilidad es grande para alcanzar este logro.

¿Conoce alguna Ley que obligue la creación de los Bancos de Programas y Proyectos Municipales BPPIM?



Aunque el 52% dice conocer esta ley, casi ninguno recordó cual era. Si el Banco entrega la ley 152 a los secretarios, estos entenderán en que entorno se desempeñan los Bancos cambiando la actitud indiferente de muchos.

¿Desde cuál año funciona el Banco de Programas y Proyectos de su Municipio?

Preocupa en algunos municipios que a Bancos de Proyectos que llevan 5 años de creados, no se les reconozca su labor pues se desconoce desde cuando funcionan en la Administración. Así un secretario lleve poco tiempo en el cargo, es función del director del Banco actualizarlos en el trabajo que adelanta y solicitarles su colaboración.

¿Existe una norma municipal que obligue a la creación del BPPIM?

Aunque el 81% de los secretarios sabe de la existencia de una norma, pocos la conocen. Este desconocimiento de la norma lleva a que tampoco sepan cual es el papel que le toca desempeñar y por eso se encuentra que saben más los funcionarios que los mismos jefes, situación a todas luces irregular.

¿Si existe la norma define el Banco de Programas y Proyectos como una unidad administrativa?

El 70% sabe dónde está adscrito su Banco, es lo mínimo que debe saber.

¿Existe un Manual de Operaciones para el BPPIM?

El 74% sabe de la existencia de un Manual de Operaciones. Se debe aprovechar este estudio para motivarlos a que lo conozcan en detalle.

¿Lo conoce?

Como puede verse, el porcentaje de secretarios que conocen el manual es mucho más reducido (42%). Es urgente que el Banco aborde la labor de hacerlo conocer con el apoyo del alcalde, que debe ser el primero en conocerlo.

¿Qué le aporta el Banco de Programas y Proyectos a su Secretaría?



Los secretarios le reconocen al Banco la asesoría en la formulación de los proyectos y la capacitación dada a sus funcionarios. Refleja el esfuerzo en materia de capacitación que han realizado los directores del Banco de Proyectos.

¿Qué le aporta su Secretaría al Banco de Programas y Proyectos?

Es general el concepto según el cual se piensa que el aporte más importante de una secretaría para el Banco son los proyectos formulados, (23%). Algunos destacan la asesoría que dan a la comunidad para orientar su solicitudes.

¿La creación del Banco de Programas y Proyectos implica nuevas actividades para su Secretaría?

El 67% piensa que sí, aunque en las respuestas por municipios no saben concretamente cuales actividades son, como ya vimos por desconocer en buena medida los manuales de operación. El hecho que una tercera parte considere que no hay nuevas funciones es grave, pues se podrán presentar disentimientos entre lo que hace un funcionario y lo que su jefe espera de él, no se presenta coordinación ni orientación del jefe hacia su subordinado.

¿Puede ejecutar un proyecto de inversión que no esté radicado en el Banco de Programas y Proyectos Municipal?

El 76% saben que no. Esto es bueno, pero falta que las secretarías de Hacienda lo hagan cumplir en todos los municipios y para todo el mundo, de tal forma que los procesos del Banco cojan fuerza.

¿A quién le corresponde formular los proyectos de inversión?

El porcentaje que asume como propia la formulación de los proyectos es bajo (40%), lo cual muestra la resistencia de los secretarios a asumir esta función y lo más preocupante es que desconozcan que es necesario para tener dominio sobre todos los procesos de los proyectos que adelantan y que se verá reflejado en un mejor seguimiento y evaluación.

¿A quién le corresponde el seguimiento de los proyectos de inversión?



Este porcentaje es menor que el anterior (24%), existe reticencia a cambiar los procedimientos actuales, establecidos por la ley 80 de contratación. Hay que demostrar la facilidad que el SSEPI da para el seguimiento de los proyectos a quienes son responsables de cada proyecto.

DIAGNOSTICO CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DEL BANCO.

¿ Puede utilizar las 28 metodologías BPIN para presentar proyectos al Banco?

Aunque cada municipio es autónomo para definir cuáles metodologías utilizar, se encontró que la mayoría de los funcionarios 58% no distinguieron que existen metodologías mejoradas, lo cual lleva a que no todas se utilicen. Se encontró también una tendencia generalizada a utilizar la metodología 019 de proyectos menores y las generales. No se excluye el manejo de la sectoriales.

¿Quién radica los proyectos en el Banco?

El proceso de radicación es exclusivo del Banco de Proyectos Municipal, pero esto sólo lo saben el 50% de los funcionarios encuestados. Se puede concluir que no hay una difusión masiva de los manuales de operación, pues este concepto sí es igual para todos. Todavía se le asigna esta función a las secretarías y a Planeación Existen municipios donde sólo se ha avanzado en la formulación de proyectos y no en los demás procesos.

¿Cómo se radican los proyectos en el Banco?

Sólo un 19% de los encuestados utiliza medios no apropiados, los demás se acogen a los permitidos, Metodología 35%, Ficha EBI 28% y Ficha de radicación 18%. La utilización únicamente de la ficha EBI o de Radicación, no permite obtener toda la información que se requiere para hacer la radicación completa, se sugiere que se tome la metodología y la ficha EBI, o se complete la ficha de radicación.

¿Conoce la diferencia en el funcionamiento entre proyecto y programa?

Los conceptos de programa y proyecto están claros para casi todos los encuestados, pero lo que no se detectó fue la diferencia operacional al radicar un programa y un proyecto. No es fácil hacer seguimiento a un



programa cuando implica proyectos diferentes, se pierde el seguimiento. Sólo se puede hacer seguimiento a un programa cuando las actividades son homogéneas para todas las localidades donde se implemente, en caso contrario se hace necesario desagregar el programa en proyectos y son éstos últimos los que se radican y a los que se les hace seguimiento individual.

¿Existe una fecha límite para radicar proyectos en el Banco y que tengan opción de ingresar al presupuesto?

La estructuración de un buen manual de operaciones debe contener un cronograma de actividades, en el cual se estipulen los tiempos para radicar un proyecto y que este tenga opción de ingresar al presupuesto. Solamente el 52% de los funcionarios saben que esta fecha existe, sin embargo se detectó que muy pocos saben la fecha definida para su municipio.

¿Cuáles proyectos se deben radicar en el Banco del Área Metropolitana?

En la encuesta efectuada al Area Metropolitana se detectó que a su interior no hay consenso sobre el tema, no se puede pedir a los municipios que sepan lo que el Area no conoce. También se puede inferir que el trabajo con el Area Metropolitana o bien es escaso, o muy pocos funcionarios han tenido esa oportunidad, puesto que sólo el 25% sabe cuáles proyectos son los que se pueden financiar por intermedio del Area.

¿Quién debe realizar las gestiones ante los Bancos de Proyectos Departamental y Nacional, cuando se les solicitan recurso?

A pesar que en la respuesta dada se da al Banco de proyectos esta función, el porcentaje es bajo 37%, se encuentra que los secretarios municipales y el alcalde todavía desempeñan el papel de gestor ante las instancias departamental y nacional. Si bien esta función no debe ser exclusiva del Banco, la respuesta positiva debió ser más amplia. Algunos municipios centra toda su acción en lo que puedan hacer los políticos amigos del municipio.

¿En el caso anterior quién radica el proyecto?

Como parte de la cultura de proyectos, se encuentra la asimilación de los procedimientos establecidos y en esta respuesta se detecta un



desconocimiento amplio, pues un proyecto que aspire a recursos departamentales y nacionales, debe radicarse en los bancos de las tres instancias, comenzando por el municipal que le asigna el código, esto sólo lo conocen el 23% de los encuestados.

¿Todos los proyectos radicados en el Banco pueden incluirse en el presupuesto municipal?

Esta respuesta es similar a la de la fecha límite para radicar proyectos, y el porcentaje que sabe que existe dicha fecha es menor 46%, con lo cual se ratifica que los Bancos de proyectos deben intensificar su acción en las diferentes secretarías.

¿Cuáles evaluaciones se deben dar a un proyecto para determinar la viabilidad en su municipio?

El hecho que solo el 24% sepa que en la viabilidad se deben tener en cuenta todos los aspectos mencionados, refleja que la actividad principal en los municipios ha sido la capacitación en formulación, dejando por fuera los procesos posteriores de viabilidad, seguimiento y evaluación. No todos los municipios están igual, pero se debe apoyar a los Bancos para que centren su actividad en las demás actividades.

¿Quien formula el proyecto debe emitir también la viabilidad?

Este aspecto si está bastante claro en los municipios, 63% saben que deben ser personas diferentes, refleja los esfuerzos de las capacitaciones municipales.

¿Quién digita la viabilidad en el SSEPI?

En esta respuesta se detecta que si bien no todos los municipios tienen instalado el SSEPI, el manejo se ha centrado en los funcionarios del Banco de Proyectos dejando por fuera de su manejo a los demás funcionarios 92%, quienes no conocen en un mínimo grado el programa y su manejo. Hace falta capacitar a un mayor número de funcionarios en el manejo del software.

¿El Banco de proyectos requiere información sobre convenios y contratos?



En general los municipios tienen claridad en la aplicación de la ley 80, y cuentan con información de convenios y contratos 80%, experiencia que favorecerá el desarrollo del proceso de seguimiento cuando se aborde con mayor intensidad.

¿Cada cuánto se debe presentar informe de seguimiento al Banco?

Este es otro proceso que no se ha desarrollado, las metodologías BPIN condicionan a los funcionarios para que hagan la programación en trimestres y por tanto también se condiciona el seguimiento. Se debe difundir que el seguimiento presenta las opciones: mensual, bimestral, trimestral, semestral y anual, las cuales se utilizan según la duración de cada proyecto, no hay una definida u obligatoria, varía entre proyectos.

¿Existe un formato para presentar el seguimiento del proyecto?

Sólo el 42% de los funcionarios utilizan un formato de seguimiento. El hecho de contar con un formato facilita el ingreso de la información, los que no cuentan con él tendrán grandes dificultades para asumir adecuadamente el ingreso de la información.

¿Quién digita la información en el SSEPI?

Esta respuesta es similar a la de la viabilidad, 82% no sabe, se confirma que no se ha desarrollado el seguimiento de los proyectos bajo el esquema establecido en los bancos de proyectos.

¿Se debe hacer seguimiento a la operación?

Existe un acuerdo en los municipios sobre la necesidad de hacer seguimiento a la operación, 78%, como una forma de verificar el resultado de los proyectos sobre los problemas de la comunidad, lo cual se considera acertado.

¿Cuándo se debe actualizar la información de los proyectos registrados en el Banco de Proyectos?

Esta es una función exclusiva del Banco, pero que se apoya en las secretarías quienes deben decidir cuales proyectos quedan o no en el Banco, pero la diferencia en las respuestas denota que no hay mayor información o que aún no se ha presentado el caso de tener que depurar un base de datos.



Otra situación se da cuando un proyecto que lleva tiempo radicado en el Banco y no se le han entregado recursos, por lo cual que da desactualizado. Antes de definir el presupuesto se debe actualizar y/o exactamente antes de comenzar el proyecto, de tal forma que el seguimiento se realice sobre datos reales.

¿La evaluación de los proyectos sólo se hace una vez, al final del proyecto?

Sólo el 42% sabe que la evaluación de los proyectos que generan beneficios parciales durante su desarrollo (Tipo B), también pueden tener mediciones parciales. Sólo los proyectos que generan beneficios al final de la inversión (tipo A) admiten la evaluación una vez terminado éste.



DIAGNOSTICO PAPEL DEL BANCO DE PROYECTOS DENTRO DE LA ORGANIZACION

En cuál o cuales de las actividades que usted desempeña tiene relación con el Banco de Programas y Proyectos?

La actividad más común a todos los funcionarios es la formulación, refleja el esfuerzo de los Bancos de Proyectos en esta función, le sigue en importancia la asesoría (17%). Desconcierta el bajo nivel de las respuestas que mencionan la planificación (8%) y la ejecución de proyectos (4%), funciones que apoya y fortalece el Banco de Proyectos. También es muy baja (3%) la utilización para la elaboración del presupuesto, el POAI y el PAC, explicado por que todavía no hay un manejo por proyectos en todos los municipios. No se tiene claridad sobre la potencialidad del Banco de Proyectos en el desarrollo de la Administración.

Tiene acceso a la información del Banco de Programas y Proyectos?

Esta respuesta es interesante, pues dada la diferencia tan marcada en el desarrollo de los Bancos, entre uno y otro municipio, el nivel general de acceso a la información de los Bancos es alta, 70%. Se sabe que la información que manejan los Bancos hoy no es mucha ni está sistematizada, pero anima el hecho que aún así el nivel de consulta sea alto, pues debe aumentar más cuando se adelante en los procesos que faltan.

¿Ha recibido reportes del Banco de Proyectos?

El 48% de los entrevistados ha recibido reportes, este porcentaje es más bajo que el anterior y lleva a pensar que los Bancos no han definido aún un portafolio de información o servicios a ofrecer a las secretarías, periódica y oportunamente, condición esta necesaria para posicionar mejor los Bancos de Proyectos.

¿Le entregan recursos de inversión para sus proyectos sin que estén radicados en el Banco de Proyectos?



Un 54% de los funcionarios no recibe recursos de inversión si los proyectos no están radicados en el Banco, preocupa que el porcentaje de los que sí reciben recursos sea tan alto. Esta situación debilita mucho a los Bancos donde no se ha aplicado el procedimiento, pues así como la obligatoriedad de la ley 80, lleva a que todos la conozcan y la apliquen, en las administraciones municipales debería ocurrir lo mismo con la radicación y el seguimiento cuando se van a contratar recursos o se entregan los segundos desembolsos. De lo contrario será muy difícil para el director del Banco avanzar sin este apoyo en el desarrollo total del Banco.

¿La planificación del sector en el cual usted se desempeña, utiliza información del Banco de Proyectos?

El porcentaje de quienes sí la utilizan es alto, 64%, lo cual contradice la respuesta anterior donde pocos mencionaban la planificación como una actividad apoyada por el Banco. Cuando el Banco sistematice la información del seguimiento esta relación se debe hacer más estrecha.

¿Cuándo elabora el Presupuesto de su entidad y el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI), se apoya en información del Banco de Proyectos?

Esta es otra actividad que demuestra la importancia del Banco. El POAI requiere desagregar muchos programas en proyectos para lo cual se hace necesaria la información que tiene el Banco, particularmente el aporte del municipio en la vigencia que se analiza. Cuando se realice el seguimiento se podrá dar continuidad a los proyectos que pasan de una vigencia a otra tomando la información del Banco.

¿En el procedimiento al seguimiento a los proyectos de inversión participa el Banco de Proyectos?

Esta actividad también es muy diferente en los municipios, ninguno tiene desarrollado el seguimiento en el SSEPI, pero aún así el 44% de los entrevistados se apoya en el Banco. Es importante que se centre la acción de los Bancos en abordar esta actividad que le dará consistencia y posicionará al Banco en la Administración.

¿Cómo hace el seguimiento?



El seguimiento se hace hoy por intermedio de los interventores y en reuniones de las directivas de la Administración con el alcalde.

¿Realiza evaluación de los programas y proyectos?

El 64% hace evaluación de los programas y proyectos, de nuevo son las secretarías quienes protagonizan la evaluación. No hay claridad en muchas de las respuestas respecto a la manera de hacerlo.

- **¿El Banco de proyectos participa en la evaluación?**

Sólo el 26% de los entrevistados hace la evaluación conjuntamente con el Banco. Esta actividad está muy centrada en pocos municipios, la mayoría no trabaja con el Banco este aspecto.

¿Cuál es el procedimiento de evaluación utilizado por ustedes?

No existe un consenso en la forma de realizar esta actividad, lo cual lleva a pensar que se hace necesario repensarla, para determinar cuál es la mejor manera, cuáles indicadores utilizar, cómo medirlos, cada cuánto y quién debe hacerlo.

¿El Banco de Programas y Proyectos ha dado orden a la información sobre los Proyectos?

El 58% de los entrevistados en los municipios consideran que el Banco de Programas y Proyectos Sí ha dado orden a la información sobre los proyectos. Esta respuesta es el reflejo de aquellos municipios que han logrado avanzar en todo el proceso y que han logrado posicionarse en las Administraciones. El Area puede apoyar a aquellos municipios que se han estancado en el proceso o no lo han podido iniciar adecuadamente.

¿La formulación de los proyectos en las metodologías BPIN ha facilitado la ejecución exitosa de los proyectos?



El 60% considera positivo el aporte del Banco en la ejecución de los proyectos. En la medida que se avanza en la formulación de los proyectos y se les hace seguimiento, las experiencias que se adquieren permiten corregir las deficiencias en la programación, parte importante de la información lo que se refleja en mejores ejecuciones.

¿Cuándo evalúa en el Plan de Desarrollo Municipal su sector, utiliza información del Banco de Programas y Proyectos ?

El 30% utiliza información del Banco, porcentaje bajo que ratifica que el proceso de evaluación es incipiente y requiere más atención por las Administraciones municipales.



DIAGNOSTICO SISTEMAS OPERATIVOS

Existe algún formato para que la comunidad manifieste sus necesidades?

Sólo un 25% cuenta con un formato específico para recibir las necesidades de la comunidad.

¿Existen sistemas de consulta donde la comunidad reunida exprese sus necesidades para el Plan de Desarrollo, o presupuesto anual (consejos consultivos)

Los municipios en su mayoría (68%) han desarrollado sistemas de consulta directa a la comunidad, lo cual da validez a los proyectos que adelanta pues es la comunidad quien vive los problema y recibe los proyectos.

¿Los requerimientos directos de la comunidad se clasifican?

No existen mecanismos de clasificación generalizados, que den orden a las solicitudes de la comunidad, deficiencia que puede ser suplida por la instalación del SSEPI.

¿Quien guarda los proyectos recibidos o formulados?

No existe un procedimiento común en los municipios para almacenar los proyectos en un solo sitio, dificulta la localización de un proyecto y diluye la responsabilidad en caso de pérdida. En el 55% de los casos los almacena el Banco.

¿Conoce cuántos proyectos adelanta hoy el municipio?



El 78% de los entrevistados dicen no saber cuantos proyectos adelanta hoy su municipio; la visión es sectorial , cada secretaría se preocupa de los suyos.

¿El presupuesto se elabora con base en:

Está generalizada la elaboración del presupuesto por programas y proyectos, (69%). No es clara la proporción expresada en proyectos.

¿El director del Banco de Proyectos participa en la elaboración del presupuesto?

La presencia del director del Banco en la elaboración del presupuesto es mínima 15%, lo cual refleja que aún el Banco no cuenta con suficiente información para realizar aportes importantes, o que el nivel de desagregación en proyectos es bajo, por lo cual no tiene cabida el director del Banco.

¿El Plan Operativo de Inversiones se realiza por proyectos?

El 60% de los entrevistados consideran que el plan operativo de inversiones si se realiza por proyectos; lo cual es lógico pues el ejercicio del POAI es más detallado. Falta determinar también la participación del director del Banco.

¿El Plan Anual de Caja cómo determina los montos mensuales de Inversión?

Esta actividad también puede ser apoyada por el Banco, pues el 36% de los entrevistados dicen que el PAC se hace por proyectos. Cuando el Banco viabilice todos los proyectos en el SSEPI podrá utilizar el módulo que tiene para calcular el PAC, es función del director del Banco vender este procedimiento.

¿Cómo se hace la "Interventoría" a los proyectos que desarrolla directamente la Administración municipal?

El 67% de los entrevistados manifiestan que la Interventoría a los proyectos que desarrollan lo hacen internamente; un 22% externamente, un 7% no respondió y un 4% No sabe. Este es el proceso habitual en las



Administraciones y está impuesto por la ley 80, se debe dar el paso de utilizar el SSEPI como una herramienta para el gerente del proyecto en la secretaría, con una información sistematizada y homogénea.

¿La oficina de Planeación municipal recibe informes periódicos sobre el desarrollo de los proyectos?

El nivel de información si bien se da es bajo todavía, 56%. Se espera que las entregas se generalicen en todos los municipios.

¿El alcalde recibe informes ejecutivos sobre el estado de los proyectos?

El 79% de los encuestados dicen que el Alcalde si recibe informes ejecutivos sobre el estado de los proyectos; pero preocupa que no sea el Banco el encargado de hacerlo, sino directamente las secretarías. El Banco ha dejado de ganar imagen institucional con esta deficiencia en la entrega de información.

¿Los concejales reciben informes periódicos sobre el desarrollo de los proyectos?

No se encuentra un sistema periódico de entrega de información a los concejales, quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones definitivas para el municipio y que podrían mejorarlas con información sistematizada. Hoy se da por solicitud directa.

¿Se cuenta con informes periódicos sobre la inversión en las subregiones del municipio?

El 60% de los encuestados manifiesta que si se cuenta con informes periódicos sobre la inversión en las subregiones del municipio; de nuevo esta información la elaboran las secretarías y no participa el Banco. En el mediano plazo esta situación se puede corregir.

¿Hay fácil acceso a la información que maneja la secretaría de Hacienda?

La participación de las secretarías de Hacienda parece buena en tanto el 71% de los encuestados asegura tener acceso a su información. Es trabajo del Banco precisar con ellos la información adicional que se necesitará



para el seguimiento en el SSEPI y la oportunidad para que el funcionario pueda realizar ágilmente el seguimiento.

¿Hay fluidez en los desembolsos de los dineros contratados con los bancos?

En este aspecto la secretaría de Hacienda sale mal librada, pues el porcentaje de los que consideran que hay fluidez es sólo del 16%. Son pocos los funcionarios que tienen que ver con los pagos y no se enteran en este aspecto cómo se desarrollan los proyectos a su cargo. El seguimiento propuesto por el Banco requiere información de pagos y egresos que hoy no se tiene.

Está definida la manera como opera el SSEPI en el municipio?

Se detectó que los bancos centralizaron en sus dependencias el manejo del SSEPI, por lo cual lleva a que en las secretarías no sepan cual es su función y ni siquiera se tenga acceso para consulta. El Banco desconoce que cuando se enfrenta a un funcionario con el manejo del SSEPI debe repensar la formulación y la estructuración de su secretaría en el modelo del Banco.

¿El SSEPI esta instalado en red?

En muy pocos municipios funciona en red por el centralismo mencionado antes

¿Se tiene conocimiento sobre todos los proyectos radicados en el Banco de Proyectos Departamental y Nacional?

Sólo el 21% conoce los proyectos que se radicaron en el Departamento y la Nación. Esa información es básica para el éxito de la gestión en estos dos niveles.

¿Existen mecanismos definidos que faciliten la inclusión de los proyectos municipales en los presupuestos departamental y nacional?

Un 43% asegura tener mecanismos para gestionar proyectos, el Banco participa en esta gestión pero no se ha institucionalizado esta actividad como propia de él.



¿Nombre los programas disponibles para la formulación, control y seguimiento a proyectos?

Es bajo el manejo de proyectos que complementen los formatos BPIN, y el SSEPI. Se cae en la creencia de que no se pueden modificar o complementar los formatos de las metodologías aunque se mejore la información.

**PERFIL DE LOS FUNCIONARIOS Y CAPACITACION
DIAGNOSTICO GENERAL**

¿Posee estudios universitarios?

El 89% cuenta con estudios universitarios. El nivel profesional de los funcionarios municipales es elevado, situación que facilita el manejo de los proyectos.

¿ Posee estudios de posgrado?

El 28% de los funcionarios poseen posgrado, si bien la mayoría no son del tema de proyectos, el nivel de capacitación es alto. Se cuenta con el material humano necesario para un desarrollo exitoso de los Bancos de Proyectos.

¿Ha realizado otros estudios?

El 54% ha realizado estudios complementarios a su profesión.

¿ Ha recibido capacitación en proyectos?

El 90% de los entrevistados ha recibido capacitación en proyectos. Esto demuestra que el esfuerzo de los Bancos de proyectos en esta materia es bueno, son pocos los municipios que faltan por capacitación.

¿Cuánto años tiene de experiencia en la formulación de proyectos?



El 27% de los funcionarios tienen cuatro o más años de experiencia en formulación de proyectos, cifra elevada. El 30% tiene un año o menos, cifra pequeña en la cual se debe centrar la acción de capacitación.

¿Qué metodología ha trabajado?

Sólo la metodología de comercialización no ha sido utilizada, las más comunes con las generales y la de proyectos menores.

Ha recibido capacitación en el manejo del SSEPI?

Sólo un 18% ha sido capacitado, situación que limita el desarrollo de los Bancos de Proyectos en la fase de seguimiento.

Lo maneja adecuadamente?

El 17% lo maneja adecuadamente. Se requiere una estrategia de capacitación en SSEPI de amplia cobertura.

Ha capacitado a otros funcionarios en proyectos?

El 32% de los funcionarios ha realizado capacitaciones. Los funcionarios que administran los Bancos de proyectos son los encargados de realizar las capacitaciones y en todos los municipios el número de funcionarios asignados es reducido.

Asesora a otros funcionarios en la formulación de proyectos ?

El 61% lo hace, cifra bastante elevada que denota la cobertura de la capacitación dada hasta hoy.

Conoce el manual de operaciones del Banco de Proyectos

Sólo el 47% conoce el manual de operaciones.

Lo aplica?

El 40% lo hace.



¿El banco de proyectos ha realizado capacitaciones

El 71% de los entrevistados afirma que el Banco ha realizado capacitaciones en materia de proyectos.

¿Cuántos funcionarios del banco imparten la capacitación?

La mayoría de Bancos cuentan con un solo funcionario para dictar la capacitación.

¿Cuentan con material propio?

En general sí cuentan con los materiales propios de un Banco para la capacitación.

¿Cuentan con instalaciones adecuadas y propias?

No cuentan con instalaciones adecuadas para la capacitación.

¿Cuenta con disponibilidad de sala de cómputo?

Sólo el 8% respondió afirmativamente.

¿Existe un mecanismo permanente de actualización

Sólo el 8% respondió afirmativamente.

¿Están todas las secretarías capacitadas?

Sólo un 7% respondió afirmativamente, se requiere ampliar la cobertura para que las secretarías asuman adecuadamente sus funciones.

¿Se ha sensibilizado al Concejo municipal?

Sólo un 7% afirma que sí se ha sensibilizado el Concejo municipal.

¿Se ha sensibilizado a la comunidad?

El 14% la ha sensibilizado.



FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

1. ASPECTOS FORMALES

Aunque se observa que en un alto porcentaje se utilizaron las metodologías recomendadas (General y proyectos menores), el 33% de los proyectos no llenan todos los formatos, presentándose deficiencias significativas en los formatos de Identificación (productos y objetivos) y de Preparación- Evaluación. El 90% de los proyectos no se diligenciaron correctamente en la ficha EBI (Estadística Básica de Inversión).

2. ELEGIBILIDAD

Aunque los formuladores de proyectos referencian los proyectos con Planes de Desarrollo Municipal y Departamental, el 75% lo direccionan a Planes de Desarrollo Municipal y Departamental y muy pocos lo referencian a nivel Nacional.

3. IDENTIFICACIÓN

Como parte de la etapa de la Formulación, la Identificación como proceso de planteamiento de soluciones factibles y viables a una situación problema, es débil en los proyectos analizados.

En promedio el 43% definen bien la situación problema, el 64% le asocian causas coherentes pero el 86% presenta serias falencias en la definición de las manifestaciones o consecuencias derivadas, lo cual incide en la en la



definición de los propósitos. Aunque el 79% de los proyectos presentan objetivos específicos, sólo el 21% son medibles, el 95% no definen bien el indicador y sólo el 35% tienen una meta cuantificable. Llama la atención el hecho de que ningún proyecto define efectos e impactos generados por el proyecto.

El 95% de los proyectos contempla el área y a la población en sus diferentes niveles, pero sólo el 29% hace una caracterización aceptable del área y población a beneficiar, lo cual dificulta el monitoreo de los impactos.

Es débil el concepto de Horizonte de Evaluación y vida útil de los proyectos. Sólo el 29% tiene claridad en esta definición, siendo una de las causas que hacen que la evaluación ex – post no se de.

Se puede inferir que las deficiencias que presentan los proyectos en la definición de propósitos (se presenta en el 79% de ellos), aunada a la no consideración paralela de limitantes en recursos físicos, financieros y tecnológicos, incide para la definición, planteamiento y calidad de las alternativas de solución. Aunque el 57% de los proyectos evaluados enuncian alternativas, el 90% no están bien definidas y sólo el 14% presentan criterios aceptables para seleccionar y descartar.

4. PREPARACIÓN

El proceso de Preparación, entendiéndolo como la cuantificación y valoración de las alternativas, entrega como producto el Flujo de Efectivo para la correspondiente Evaluación Ex -ante. La debilidad indicada en la etapa de Identificación, se refleja en los resultados obtenidos en este proceso.

Las alternativas identificadas, aunque el 28% describen hasta dos productos y el 15% no presenta ningún producto, el 85% no lo definen en forma que permita el correspondiente monitoreo y evaluación.

La desagregación del producto en componentes o actividades sólo la presentan el 42% de los proyectos, dándose el hecho de que el 86% no consideran la Operación del proyecto como una actividad, el 71% no definen correctamente los indicadores y el 35% no le asignan metas cuantificables.



El 15% de las alternativas estudiadas presentan cronograma de actividades, presentándose sólo el 10% de los proyectos criterios claros para cuantificar los recursos y mostrando sólo el 15% de ellos, información sobre los precios unitarios utilizados.

Para resaltar, que ningún proyecto entre otros, no considera características de calidad en los productos y metas definidas. Aunque el 21% muestra un presupuesto detallado, ninguno lo proyecta durante su vida útil.

5. EVALUACIÓN EX - ANTE

Los resultados de este proceso están supeditados a los productos (Flujo de Efectivo) generados por el proceso de preparación, el cual como se analizó presenta ostensibles limitaciones.

Aunque el 43% de los Flujos de Caja coinciden con el presupuesto elaborado (haciendo la aclaración que no se proyecta durante la vida útil del proyecto), en general los rubros no están clasificados de acuerdo a la categorización de Planeación Nacional.

Si bien el 86% de los proyectos utiliza como criterio de evaluación el Valor Presente de los costos a precios de mercado y el 25% el valor presente a precios sociales, el 75% no emplea correctamente el factor de anualidad y el 60% no utiliza el indicador costo anual por producto o beneficiario. Llama la atención que ninguno de los proyectos analizados, presenta indicadores estándares para comparar los resultados obtenidos en la evaluación y por consiguiente emprender o no el proyecto. En general sólo se prepara y se evalúa una alternativa, por lo que no se le da valor agregado a la selección.

El 57% de los proyectos tienen nombres no ceñidos a los criterios definidos por Planeación Nacional.

6. FINANCIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

Para el 79% de los proyectos presentados existe claridad por parte del formulador de la forma en que posiblemente se financiará el proyecto, pero se desconoce la probabilidad con que esta se puede dar. Sólo el 36% de los proyectos permite definir financiación por componente, buscando el 71%



de ellos cofinanciación de la inversión, donde la comunidad aparece muy poco en este porcentaje.

En general los proyectos no plantean formas de financiar la operación. El 50% de los proyectos presentan programación físico financiera, siendo el 30% elaboradas con objetividad.

La sostenibilidad como proceso clave para la factibilidad y viabilidad del proyecto no tiene la connotación e importancia que amerita, mencionándose en el 21% de los proyectos riesgos que pueden impedir el éxito, pero con repetición de los factores políticos, procesos de licitación, etc.



CALIDAD EN LA FACTIBILIDAD DE LOS PROYECTOS

Nombre Proyecto:

Secretaría:

Municipio:

Evaluador:

Capítulo I: Aspectos formales

1. El proyecto está formulado en la metodología correcta ? si__ no__
2. Se diligenciaron todos los formatos? si__ no__
3. En qué formatos hay debilidad? **01 02 03 04 05**
06 07 08 09

ID
PE
FS
FF

4. El informe ejecutivo esta debidamente diligenciado? Si____
no____na____

Capítulo II: Aspectos Legales

1. El proyecto se identifica claramente con un programa del Plan de Desarrollo Municipal? si _ no_
2. El proyecto se identifica claramente con un programa del Plan de Desarrollo Deptall? si _ no_



Capítulo III: Proceso de Identificación

1. El proyecto apunta a solucionar un problema? Si ___ no ___
2. Está bien definido el problema? Si ___ no ___
3. El problema se define como la “falta de “ si ___ no ___
4. El problema planteado es multicausal? Si ___ no ___
5. Al problema se le asocian: una causa ___ mas de una causa ___
6. Está (n) bien definida (s) la (s) causa (s) si ___ no ___
7. Se definieron las manifestaciones, repercusiones o efectos del problema? Si ___ no ___
8. Hay correlación entre la (s) causa (s) y el (los) efecto (s)? si ___ no ___
na ___
9. Los efectos están planteados de tal forma que permitan medición? SI ___ no ___
10. Está bien definido el objetivo general del proyecto? Si ___
no ___ na ___
11. Están definidos los objetivos específicos: si ___ no ___
12. Cuántos objetivos específicos se definen? Uno ___ mas de uno ___
13. Permiten seguimiento? Si ___ no ___
14. La estrategia está bien definida si ___ no ___
15. Posee criterio de medición Si ___ no ___
16. Si posee criterio de medición, este se refiere a: Tiempo ___
cantidad ___
calidad ___
17. Está correctamente definido el indicador del objetivo específico? Si ___
no ___
18. Está correctamente definida la meta del indicador del objetivo específico? Si ___ no ___
19. Se define y cuantifica población referencia si ___ no ___
20. Se define y cuantifica población afectada si ___ no ___
21. Se define y cuantifica población a beneficiar si ___ no ___
22. Se define y cuantifica área referencia si ___ no ___
23. Se define y cuantifica área afectada si ___ no ___
24. Se define y cuantifica área a beneficiar si ___ no ___
25. Hay una caracterización clara y precisa de la población y área a beneficiar? Si ___ no ___
26. Está bien definido la localización del proyecto? Si ___ no ___
27. Existen consideraciones relevantes para definir la tecnología a utilizar? Si ___ no ___



28. Hay una definición clara de la vida útil de la tecnología? Si__ no__
29. Hay una definición clara del valor de salvamento de los activos?
Si__ no__
30. Existen consideraciones acerca de limitantes en recursos e insumos a utilizar? Si__ no__
31. Se plantean alternativas de solución: una_____ dos_____ más de dos_____
32. Están bien planteadas? Si__ no__
33. Las alternativas son mutuamente excluyentes? Si__ no__
34. Existen consideraciones acerca de la vida útil de la (s) alternativa (s) si__ no__
35. Se muestra claridad en la vida útil y horizonte de evaluación? Si__ no__
36. Son claros los criterios para seleccionar la alternativa? Si__ no__

Capítulo IV: Proceso de preparación

1. Para cada alternativa se definen productos? Ninguno__ uno__ mas de uno__
2. La (s) alternativa (s) definida (s) tiene (n) producto (s) claramente definido (s) si__ no__
3. Permiten seguimiento? Si__ no__
4. La estrategia está bien definida si__ no__
5. Posee criterio de medición Si__ no__
6. Si posee criterio de medición, este se refiere a: Tiempo____ cantidad ____ calidad____
7. El producto se descompone por: componentes_____ actividades o procesos_____
8. Están claramente definidos los componentes? Si__ no__
9. Están claramente definidas las actividades? Si__ no__
10. Los componentes y actividades tienen metas cuantificables? Si__ no__
11. Se tiene cronograma de actividades? Si__ no__
12. La cuantificación de los recursos se hace con criterios claros? Si__ no__
13. Se menciona en el proyecto bases de precios unitarios por recurso? Si__ no__
14. Existen indicadores por producto o meta definida? Si__ no__
15. Existen indicadores por componente o actividad? Si__ no__



16. Se definen efectos del proyecto? Si___ no___
17. Se definen claramente impactos del proyecto? Si___ no___
18. Permiten seguimiento? Si___ no___
19. La estrategia está bien definida si___ no___
20. Posee criterio de medición Si___ no___
21. Si posee criterio de medición, este se refiere a: Tiempo___
cantidad ___
calidad___
22. En las alternativas el producto y las metas definen características de calidad? Si___ no___
23. En las actividades esta claramente definida la operación de la alternativa? Si___ no___
24. El presupuesto está definido con cantidades de recursos? Si___ -
no___
25. El presupuesto está definido con unidades de medida los recursos? Si___
no___
26. El presupuesto está definido con valores unitarios? Si___ no___
27. El presupuesto está definido con valores globales? Si___ no___
28. Existe proyección del presupuesto para la vida útil? Si___ no___
29. El proyecto contempla beneficios financieros cuantificables? Si___
no___
30. El flujo de caja de las alternativas se elabora: a precios
constantes___
Precios corrientes___ NEC___
31. Contempló las alternativas costos por mitigación de daños al medio ambiente? Si___ no___

Capítulo V: Proceso de Evaluación

1. Coincide la disposición del flujo de caja con el presupuesto elaborado?
Si___ no___
2. Están bien definidos los recursos de la alternativa? Si___
no___
3. Se tiene el valor presente precios de mercado? Si___ no___
4. Se tiene el valor presente precios sociales? Si___ no___
5. Se tiene bien definido el factor CAE? Si___ no___
6. Se tiene bien calculado el costo anual equivalente por Beneficiario?
Si___ no___
7. Se tiene bien calculado el costo anual equivalente por productos?
Si___ no___



8. Se tienen parámetros para comparar y elegir las alternativas? Si_____ no_____
9. En cuanto al nombre del proyecto, se le asignó bien el proceso?
Si_____ no_____
10. En cuanto al nombre del proyecto, se le asignó bien el objeto?Si_____ no_____
11. En cuanto al nombre del proyecto, se le asignó bien la localización?
Si_____ no_____
12. Están bien definidos los impactos del proyecto sobre el medio natural?
Si___ no___

Capítulo VI: Proceso de Financiación

1. Hay claridad en la financiación del proyecto? Si_____ no_____
2. El proyecto es claramente financiable por actividad? Si_____ no_____
3. El proyecto busca financiación de la Inversión? Si_____ no_____
4. El proyecto busca financiación de la operación? Si_____ no_____
5. El proyecto busca cofinanciación de la Inversión? Si_____ no_____
6. El proyecto busca cofinanciación de la operación? Si_____ no_____
7. En la cofinanciación participa la comunidad? Si_____ no_____
8. El proyecto busca financiación reembolsable?Si_____ no_____
9. Existe una programación físico financiera? Si_____ no_____
10. Es objetiva la programación físico financiera? Si_____ no_____

Capítulo VII: Proceso de Sostenibilidad

1. Están contemplados los diferentes riesgos que pueden obstaculizar el desarrollo del proyecto?
Si___ no_____
2. Se ha evaluado la capacidad institucional para emprender el proyecto? Si_____ no_____
3. Si el proyecto generará recursos para la operación, éstos están garantizados? Si_____ no___na__



SISTEMA DE INDICADORES PARA EL MONITOREO DE LOS ASPECTOS REGULATORIOS

- Porcentaje de municipios y/o entidades que presentan acuerdo o norma de creación del Banco de Programas y Proyectos
 - Cumplen _____%
 - No cumplen _____%

- Número promedio de decretos sobre el funcionamiento del Banco, por municipio
 - Nro promedio _____

 - Temas tratados

- Pertinencia de las normas en todos los municipios
 - Define el BPPIM Sí ___% No ___%
 - Define qué es un programa. Sí ___% No ___%
 - Define lo que es un proyecto. Sí ___% No ___%
 - Determina quien será el encargado de administrar el Banco. Sí ___% No ___%



- Se identifican las funciones del Banco. Sí ___% No ___%
- Define procedimientos. Sí ___% No ___%
- Define los posibles orígenes de los proyectos. Sí ___% No ___%

SISTEMA DE INDICADORES PARA EL MONITOREO DE LOS ASPECTOS INSTITUCIONALES

- Porcentaje de Bancos de Proyectos creados como Unidades Administrativas en las oficinas de Planeación
 - Unidades Administrativas SI_____% NO_____%
- Número de funcionarios promedio por municipio, para administrar el Banco de Proyectos
 - Número de funcionarios promedio _____
 - Desviación Estándar _____
- Número de funcionarios promedio de las distintas Secretarías y/o Entidades por municipio, cuyo trabajo se relaciona con el manejo de proyectos
 - Número de funcionarios promedio _____
 - Desviación Estándar _____
- Porcentaje de Bancos que cuentan con Manual de Funciones
 - Manual de Funciones SI_____% NO_____%
- Porcentaje de Bancos que cuentan con Manual de Operaciones



-
- Manual de Operaciones SI ___% NO ___%

 - Pertinencia del Manual de Operaciones
 - Define qué es el Banco de Programas y Proyectos SI ___% NO ___%
 - Detalla las funciones del Banco SI ___% NO ___%

 - Diferencia sobre el concepto de programa y proyecto SI ___% NO ___%
 - Cuenta con cronograma SI ___% NO ___%
 - Es preciso en determinar dónde y hasta cuando se deben presentar los proyectos SI ___% NO ___%
 - Presenta flujograma SI ___% NO ___%
 - Detalla como se dan las distintas Viabilidades SI ___% NO ___%
 - Aclara los casos de desastres SI ___% NO ___%
 - Define cuando se presenta sólo la ficha EBI. SI ___% NO ___%



*GENITOR CONSULTORIA ESTRATEGICA
CARRA. 55 NRO. 40 A 20 OF. 802 – MEDELLIN
262-40-49 (MEDELLIN) – 033 503-17-72
NIT 811.017.672-6*



SISTEMA DE INDICADORES PARA EL MONITOREO DE LOS ASPECTOS BASICOS

Formulación, seguimiento de proyectos y evaluación de resultados

- Porcentaje de programas y proyectos del POAI radicados en el Banco de Proyectos _____%
- Porcentaje de programas y proyectos del POAI registrados en el Banco de Proyectos _____%
- Porcentaje de proyectos observados en su formulación por los diferentes organismos financiadores _____%
- Porcentaje de proyectos registrados con seguimiento bajo el sistema tradicional _____%
- Porcentaje de proyectos registrados con seguimiento en el SSEPI _____%
- Grado de cumplimiento de los Productos e Indicadores programados en la formulación
 - Productos _____%
 - Indicadores de Resultado _____%

Procedimientos

- Porcentaje de Bancos de Proyectos que participan en la elaboración del presupuesto _____%
- Porcentaje de proyectos devueltos por el Banco de Proyectos para correcciones por parte del formulador _____%
- Número promedio de informes mensuales entregados por el Banco a sus usuarios _____%



Capacitación

- Porcentaje sobre el total de funcionarios de la administración municipal capacitados en formulación de proyectos _____%
- Porcentaje sobre el total de funcionarios de la administración municipal capacitados en SSEPI _____%
- Número de eventos anuales de capacitación por municipio _____
- Porcentaje de funcionarios capacitados en proyectos en instituciones de educación superior _____%



SISTEMA DE INDICADORES PARA EL MONITOREO DE LA UTILIZACIÓN DEL SSEPI

- Porcentaje de municipios con el SSEPI instalado _____%
- Porcentaje de municipios con el SSEPI operando _____%
- Porcentaje de municipios con el SSEPI en red _____%
- Número de funcionarios por municipio que manejan adecuadamente el SSEPI _____%
- Número de equipos por municipio con acceso al SSEPI _____%
- Porcentaje de proyectos respecto al total formulados que están radicados en el SSEPI _____%
- Porcentaje de proyectos respecto al total radicados que están viabilizados en el SSEPI _____%
- Porcentaje de proyectos respecto al total registrados que tienen seguimiento en el SSEPI _____%



CONCLUSIONES

El desarrollo de los Bancos de Proyectos Municipales en el Area Metropolitana ha sido bien diferente. Se encuentran municipios con gran desarrollo y otros con un proceso incipiente.

Entre los de buen desarrollo se encuentran Itaguí y Medellín quienes han logrado ser reconocidos en la Administración y hacerse partícipes de los procesos que se desarrollan al interior, particularmente la formulación de los proyectos y la presupuestación. El conocimiento de los manuales de operación y su puesta en funcionamiento los ha llevado a obtener buenos resultados y poder implementar el SSEPI, aunque aún falten avances en este último aspecto. Cuentan con personal capacitado, lo que facilita su labor de asesoría. El apoyo que puede brindarles el Area Metropolitana está en el acompañamiento para terminar de implementar el SSEPI y brindar la cultura de proyectos para los funcionarios nuevos mediante un sistema permanente.

En el segundo grupo se encuentran el Area Metropolitana, Bello, La Estrella y Caldas. El Banco de proyectos del Area debe fortalecerse más a su interior y poner en práctica el sistema de seguimiento por el SSEPI, de tal forma que adquiriera la experiencia suficiente para que conjuntamente con expertos asesore y acompañe a los demás municipios en su desarrollo. Cuenta con personal suficientemente capacitado para ello.

Los municipios de La Estrella, Bello y Caldas lograron posicionarse pero requieren dar impulso al Banco haciendo conocer más profundamente el Manual de Operaciones y adoptando integralmente el SSEPI como sistema de evaluación y seguimiento a los proyectos. Podrán fortalecer los procesos de entrega de información y la participación en la presupuestación. El Area puede apoyar el proceso de difusión del Manual de Operaciones mediante una estrategia de publicidad corporativa.

En el nivel inferior se encuentran Barbosa, Copacabana, Girardota y Sabaneta. En este grupo se debe retomar el proceso desde la sensibilización en cultura de proyectos. Parece que si bien han hecho esfuerzos por avanzar se ha caído en un proceso de estancamiento que es necesario superar. Es importante que los alcaldes y secretarios decidan apoyar en un todo el proceso y acompañen al Banco en lograr su cometido. Es urgente que el Area tome cartas en el asunto y ponga a disposición



todos sus recursos particularmente en capacitación, difusión del manual e instauración del SSEPI en este orden.

En general se ha cumplido con los procesos de sensibilización en la cultura de proyectos, mostrando la importancia de estos y difundiendo la parte normativa que los sustenta. Si bien esta última es conocida por la mayoría, hace falta interiorizarla para aplicarla en su totalidad en los procesos de las administraciones municipales. Se encontraron algunos municipios donde este proceso requiere mayor concientización pues el interés mostrado es poco.

Cada Municipio es independiente para definir como conformar y organizar su Banco de Proyectos, pero el uso de las metodologías de formulación de proyectos debe ser común a todos como lo recomienda la Red Nacional de Bancos de Proyectos para mantener la homogeneidad del sistema en todo el País. En este aspecto los municipios han avanzado y cuentan con personal capacitado para formular proyectos, pero debe refinarse el conocimiento de algunos conceptos para mejorar el contenido de los mismos. Existe una marcada tendencia a la utilización de las metodologías generales y la de proyectos menores, haciendo menor uso de las sectoriales.

El proceso manual que se lleva en los Bancos municipales para clasificar los proyectos de inversión, limita las posibilidades de entrega de información a la Administración, así como la participación en procesos de presupuestación y planeación, tendrán un elevado potencial para ello cuando cuenten con el SSEPI funcionando en el municipio. La participación parcial detectada en algunos municipios es de destacar pues significa que pese a lo anterior han logrado posicionarse y participar de buena manera.

La información del desarrollo de los proyectos todavía la suministran las secretarías al alcalde, por tener el control de la ejecución de los proyectos y la participación del Banco es nula. Se siguen los procedimientos estipulados por la Ley 80 de contratación, pero no se ha adelantado más en el proceso. Para superar este inconveniente se exigiría un esfuerzo grande de sistematización que no están en posibilidades de lograr hoy. Además es preferible centrar los esfuerzos en la implementación del SSEPI que solucionaría en mejor manera el problema puesto que está diseñado para contener la información más importante de los proyectos.



Un aspecto básico que se encuentra en los Bancos de Proyectos es la existencia de los Manuales de Operaciones, con poca difusión entre los funcionarios y secretarios.

Este aspecto es fundamental pues ha estancado el proceso de desarrollo de los Bancos y no ha permitido un mayor posicionamiento. La definición de las funciones que corresponden a cada entidad y a sus funcionarios, así como los procesos que estas implican dan claridad y evitan disputas internas por querer asignar a otros las tareas que nos corresponden. Cuando los procedimientos están escritos se evitan confusiones. El hecho de que todos conozcan los procedimientos permitirá trabajar por proyectos en forma unida y armónica bajo el concepto de que todos los funcionarios hacen parte del Banco y este no es tan sólo una oficina con dos o tres funcionarios. La participación del Area en la difusión de los manuales puede ser de mucho interés y de gran apoyo para las administraciones municipales.

Si se observa la estructura definida por el SSEPI, se encuentra con que sigue una lógica interesante para los proyectos. Sólo se radican aquellos proyectos que importan a la administración y para los cuales tiene posibilidades legales de otorgar recursos, pues cuentan con un artículo presupuestal del cual pueden provenir. En ese caso se radican. Según las encuestas todavía existen confusiones en algunos municipios sobre quién debe realizar este procedimiento y cómo hacerlo.

En segundo lugar hay que determinar si el proyecto fue bien formulado por la instancia correspondiente, para ello se cuenta con el módulo de viabilidad. Pareciera que algunos municipios deben fortalecer este proceso pues centran su atención en los aspectos financieros y económicos descuidando otros igualmente importantes que pueden truncar el buen desarrollo del proyecto. Sólo los proyectos viabilizados pueden acceder a los recursos. Esta característica y la homogeneidad del proceso dado a todos los proyectos garantiza una sana competencia por financiación garantizando la efectividad en la ejecución de los proyectos aprobados.

Es acá donde se debe dar cabida al Banco de proyectos para la conformación del POAI y del PAC. Parece que la participación de los funcionarios que formulan proyectos es poca, pues la mayoría desconoce los procedimientos que utiliza la Administración.



El contenido y la forma como el SSEPI organiza la información financiera permite elaborar el POAI con el módulo específico. Para ello la Administración deberá contar con todos los programas y proyectos registrados, con el dato de cuantos recursos corresponden a cada secretaría departamental. Cada secretario podrá asignar recursos considerando los aportes municipales y las solicitudes a otros niveles públicos, hasta agotar la partida asignada, dejando para distribuir posteriormente los recursos de los programas cuyos proyectos se definen por demanda. El SSEPI permitirá por lo tanto una asignación total del presupuesto por programas y proyectos. También se cuenta con un módulo para la elaboración del PAC con lo cual la secretaría de Hacienda sabrá de antemano que recursos contratar, cuando desembolsarlos y a que proyectos específicos entregarlos.

El seguimiento a los proyectos se realiza en pocos municipios con la participación del Banco de Proyectos. Si bien la responsabilidad recae legalmente sobre las secretarías operativas el apoyo que el Banco puede dar es importante en cuanto se convierte en el administrador de la información de todos los proyectos, lo cual le da una visión general del tratamiento dado por cada secretaría pudiendo hacer observaciones válidas cuando lo considere necesario. La sistematización del seguimiento en el SSEPI creará una memoria institucional de lo realizado en el municipio, permitiendo al Departamento y la Nación acceder a una información homogénea fácilmente agregable. Esta información retroalimenta el proceso de formulación de proyectos cuando detecta errores de programación y valoración. Lo mismo ocurre con la planeación pues informa sobre la efectividad o no de un proyecto para solucionar el problema identificado.



METODOLOGIA PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO

La consultoría desarrolló el proyecto con base en la metodología presentada en la propuesta, la cual estaba orientada por los principios del enfoque sistémico.

Para la realización del diagnóstico, se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Diseño de encuestas para la toma de información primaria, en los temas de grado de conocimiento y aplicación de las normas, conocimiento del funcionamiento del Banco, papel del Banco de Programas y Proyectos dentro de la organización, sistemas operativos y perfil de los funcionarios y capacitación.
2. Recolección y análisis de información secundaria sobre el estado y funcionamiento de cada uno de los Bancos de Programas y Proyectos: acuerdos, manuales, organigramas, proyectos formulados etc.
3. Tabulación y graficación de las encuestas.
4. Diagnóstico del funcionamiento de cada uno de los Bancos de Programas y Proyectos, mediante el análisis y comentarios de la información tabulada para cada uno de los temas, concluyendo con una evaluación global por cada municipio.
5. Elaboración de la matriz DOFA para cada municipio.
6. Diseño de las estrategias para los factores seleccionados, DO, FA, DA y FO.
7. Diagnóstico general del funcionamiento de los Bancos de Programas y Proyectos, mediante el análisis y comentarios de la información tabulada para cada uno de los temas.
8. Diseño del sistema de indicadores para el monitoreo y evaluación del funcionamiento y operación de los Bancos de Programas y Proyectos en sus diferentes aspectos.
9. Conclusiones generales.



*GENITOR CONSULTORIA ESTRATEGICA
CARRA. 55 NRO. 40 A 20 OF. 802 – MEDELLIN
262-40-49 (MEDELLIN) – 033 503-17-72
NIT 811.017.672-6*
