



MEMORIAS SEMINARIO

BANCO DE PROYECTOS EXITOSOS

2002

Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas



INTRODUCCIÓN

El Departamento Nacional de Planeación, con el ánimo de convocar a las entidades tanto del sector público como privado, para conocer los desarrollos de proyectos y experiencias exitosas que marcan una perspectiva para la formulación y evaluación de programas y proyectos de inversión y de los sistemas de información que registra y administra la información que estos brindan. Llevó a cabo el Seminario Internacional de Bancos de Proyectos Exitosos, en las Instalaciones del Hotel Tequendama en Bogotá, el día 22 de Octubre de 2002, contando con la participación de los ponentes que se detallan a continuación:

- ☞ **Instalación Seminario:** Dr. Santiago Montenegro
Director General
Departamento Nacional de Planeación

- ☞ **Banco de Experiencias Municipales:** Dr. Edgar Reveiz Roldan
Director de Proyecto
Promotora de las Comunidades Municipales de Colombia. Procomún

- ☞ **Banco de Proyectos y Experiencias Exitosas de las ONGS:** Dra. Liliana González
Directora Ejecutiva
Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales.

- ☞ **Ventures 2002, Competencia de Planes de Negocios:** Dr. Rafael Vesga Fajardo
Asesor Editorial Revista Dinero
Ventures 2002, Competencia de Planes de Negocios.
Revista Dinero, McKinsey & Company, Diario Portafolio y Fidubogota

- ☞ **Banco de Exitos de la Administración Pública:** Dr. Hernando Henao Moreno
Director de Políticas de Desarrollo Administrativo
Dr. Fernando Antonio Grillo Rubiano
Director General
Departamento Administrativo de la Función Pública. Dafp.

- ☞ **Icnotec, Banco de Pys de Innovación y desarrollo de** Dr. Cesar Prieto C.
Gerente del Grupo de Ciencia y Tecnología

- las Pymes:** Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, Fonade
- ☞ **El Banco de Proyectos Exitosos:** Dra. Sonia Cancino
Coordinadora Bpin
Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, Bpin, Departamento Nacional de Planeación.
Ingeniero Luis Fernando Serrano,
Asesor Bpin
- ☞ **Costos de Desarrollo Tecnológico:** Dra. Margarita Garrido
Directora General
Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología "Francisco José de Caldas", Colciencias
- ☞ **Participación Comunitaria en el Sector Forestal, Pacofor:** Dr. Dario Fajardo
Oficial Nacional de Programas
Food and Agriculture Organization, de las Naciones Unidas, FAO
- ☞ **Centro Interactivo de Ciencia Y Tecnología Maloka:** Dra. Nora Elizabeth Hoyos
Directora
Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología Maloka
- ☞ **Banco de Proyectos Exitosos como herramienta de la gestión inversora:** Dr. Edgar Ortégón
Director de Proyectos y Programas de Inversión.
Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Ilpes.

El seminario tuvo gran acogida, logrando la asistencia de 637 funcionarios de entidades del nivel nacional y territorial como Ministerios, Alcaldías, Organizaciones No Gubernamentales, ONG's, empresas del sector privado, universidades, entre otros ¹. Los costos de este evento por la suma de \$19'909.576 fueron financiados por Colciencias, El Proyecto Modernización de la Administración Financiera del Sector Público, Mafp, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Ilpes, y el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, Fonade.

¹ Estadísticas de asistencia en el Anexo No. 1

MEMORIAS DEL SEMINARIO

BANCO DE BANCOS DE PROYECTOS EXITOSOS

◆ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION

Instalación del seminario

Dr. Santiago Montenegro
Director General

El Departamento Nacional de Planeación brinda los elementos y herramientas para el cumplimiento de los programas y proyectos que conforman el Plan de Desarrollo presentado a discusión de la sociedad civil y a consideración del congreso. En el Plan, están contemplados los objetivos, estrategias y prioridades sociales de mediano y largo plazo, cuyo propósito es mejorar la calidad de vida y lograr un mayor desarrollo de las comunidades en el país.

Desde la planeación y dentro de los lineamientos del programa de gobierno, se busca hacer realidad el Estado comunitario, que es un Estado con vocación de servicio a la comunidad, enfoque gerencial, eficiente, productivo y comprometido con la descentralización. Se trata de ajustar el modelo de desarrollo a fin de disminuir el altísimo gasto público y focalizar mejor los recursos para erradicar la pobreza y construir equidad social. Con estos objetivos en mente, nos hemos propuesto:

- **Brindar seguridad democrática para proteger a todos los sectores:** la seguridad democrática es el pilar fundamental del Plan. Se trata de cumplir con el mandato constitucional que exige al Estado proteger a los ciudadanos de las acciones de los grupos violentos. No habrá desarrollo económico si no existe garantía de respeto a los principios de una sociedad libre y democrática.
- **Impulsar el crecimiento económico sostenible y la generación de empleo:** Hasta el año 96, la economía colombiana tuvo un crecimiento que si bien no fue extraordinariamente alto, comparado por ejemplo con las economías del sudeste asiático, le permitió incrementar el producto por habitante en más de 2%. Sin embargo, en los últimos años, el deterioro macroeconómico y la creciente inseguridad, rompieron esta tendencia, por lo que es necesario plantear una estrategia que permita recuperar la estabilidad, pero sobre todo, la confianza de los inversionistas.

- **Lucha contra la politiquería y reforma política:** el Estado que tenemos ha sido gigante en clientelismo y burocracia, y avaro en resultados sociales. Se busca lograr un Estado más eficiente en la administración de los recursos, pero también más proactivo en la consecución de resultados. Este Estado con vocación de servicio tiene cuatro características esenciales:

1.- Es un Estado que involucra a la ciudadanía: la formulación de políticas, pero sobretodo el seguimiento a la ejecución de los recursos públicos, necesita de la participación activa y decidida de los ciudadanos. Para lograr total transparencia en la asignación y veeduría permanente en la ejecución de los proyectos, estos deben apropiarse para sí el ejercicio de fiscalización de la gestión pública, como única alternativa posible para recuperar la legitimidad perdida y eliminar la corrupción pública.

2.- Es un Estado gerencial: cuando se aprecian los resultados a lo largo del tiempo, se evidencia que el Estado en Colombia ha sido una máquina burocrática que gasta sin resultados tangibles. Recursos han existido, y bastantes, pero el impacto del gasto en la transformación de las condiciones de inequidad y pobreza ha sido marginal. Vamos a construir un Estado gerencial, que invierta con eficiencia y austeridad, pero también que rinda cuentas sobre la destinación y el impacto que tiene la ejecución de los recursos públicos.

3.- Es un Estado que profundiza la descentralización: porque cree en la capacidad de los territorios para recibir nuevas funciones y dar la mejor destinación posible a los recursos asignados. La Constitución del 91 dio impulso a este proceso, pero ahora es necesario corregir las deficiencias identificadas y avanzar para que los territorios preparados asuman nuevas responsabilidades.

4.- Qué queremos que haga ese Estado: El Estado comunitario promueve la competencia, pero reconoce la existencia de fallas de mercado. Por esta razón, ve en la intervención una acción legítima que mejora los intercambios y maximiza el beneficio social en áreas. Se trata de mejorar la seguridad social, e impulsar la economía solidaria, el manejo social del campo, el desarrollo de la pequeña empresa, la calidad de vida urbana y la realización de una verdadera revolución educativa que avance hacia la cobertura universal, la calidad y el acceso democrático.

Ahora bien, en el marco de estos compromisos, los bancos de proyectos de inversión pública constituyen una parte esencial.

Como herramienta de planeación, presupuestación y seguimiento, son un excelente instrumento de focalización que mejora la efectividad de los recursos empleados, logrando impactos más positivos en términos de alcance y mejoras en la calidad de vida de las comunidades. Este seminario está especialmente dedicado a presentar el instrumento "Banco de Proyectos Exitosos", por medio del cual se dan a conocer las experiencias que enriquecen la labor de planificación y sirven de ejemplo para el desarrollo de nuevos proyectos.

Se resaltarán aquí las ventajas de un proceso técnicamente planeado y evaluado, así como los elementos y herramientas con que el DNP, las ONG's y las entidades privadas cuentan para el desempeño de su función. Se espera que este espacio contribuya para alcanzar una más óptima gestión de la inversión pública, así como el intercambio de experiencias que permitan la creación de proyectos altamente competitivos.

Bienvenidos,

SANTIAGO MONTENEGRO TRUJILLO
Director
Departamento Nacional de Planeación

◆ **PROMOTORA DE LA COMUNIDADES MUNICIPALES DE COLOMBIA – PROCOMÚN**

*Dr. Edgar Reveiz Roldan
Director de Proyecto*

Banco de Experiencias Municipales, BEM

El nacimiento del Banco de Experiencias Municipales, BEM, contó con el apoyo del Departamento Nacional de Planeación, Colciencias y Fonade. Sin estas instituciones no se habría logrado lo que era una idea innovadora.

Procomún es una ONG sin ánimo de lucro; su nombre completo es "Corporación Promotora de las Comunidades Municipales de Colombia".

Procomún considera que el estado no se construye desde arriba, sino desde abajo, con las comunidades y los municipios, y esta ha sido su filosofía.

Los primeros bancos de proyectos se crearon como sistemas de oferta con el propósito de dar a conocer las experiencias exitosas del país.

Con el Ilpes se están estudiando proyectos exitosos en términos de mercados.

Existen cuatro mercados de proyectos:

- Macroproyectos (Ej.: Central hidroeléctrica)
- Proyectos de inversión pública tradicional
- Proyectos de redes sociales realizadas por el estado
- Cooperación y Filantropía (Conjunto de proyectos realizados por fundaciones y ONG'S)

Procomún se ha concentrado en dos tipos de mercados:

- Mdos. de cooperación y filantropía
- Mdos. de proyectos de inversión pública tradicional (Proyectos que se dirigen a las comunidades y municipios)

El primer paso fue ver los bancos de proyectos como mercados y no como sistemas de oferta. En el mercado filantrópico los principales actores son las ONG's, organizaciones comunitarias, cabildos indígenas, administraciones municipales y organizaciones multilaterales.

Los criterios de evaluación de estos proyectos son diferentes de los grandes proyectos ya que insisten en el impacto local y minimización de costos de transacción. Se debe mirar la eficiencia social de la inversión, creación de capital social y los factores de empoderamiento que dan los proyectos.

Son proyectos no estandarizados con derechos de propiedad claros, hay diferencia entre número de partes involucradas, intercambio rápido, altas contingencias y altos costos de monitoreo.

Procomún también trabaja el mercado de proyectos de inversión pública tradicional, donde participan administradores locales, el DNP, corporaciones regionales, con sus respectivos criterios de evaluación.

Los promotores técnicos son los ministerios, corporaciones regionales, municipios, etc. Son proyectos medianamente estandarizados, con derechos de propiedad más complejos, con diferentes partes involucradas que en ocasiones son partes inamistosas, comprende comportamientos políticos, medianas contingencias, altos costos de monitoreo y castigos costosos.

Los principios que se manejan en el Banco son los siguientes:

- Se debe tener en cuenta la diversidad cultural. El Banco no es solo un proceso informático, es un proceso dinámico que debe ser transparente; sin embargo existe asimetría de información y los costos para conseguirla son muy altos.
- Debe ser un sistema con gran apertura, es decir, flexible.
- Debe ser un sistema cooperativo (como articular el banco con los demás)
- Debe ser un sistema descentralizado (Por ejemplo, establecer convenios con universidades regionales para disminuir el costo de levantamiento de las experiencias).
- Debe ser un sistema accesible.
- Debe ser un sistema sostenible ante los costos que implica.

La misión del Banco de Experiencias Municipales, BEM, es fortalecer la cooperación entre el sector público y privado para administrar la información sobre experiencias exitosas y de catarsis (los proyectos que han sido fracaso pero que dejan gran aprendizaje) de los proyectos de inversión pública tradicional, de cooperación y filantropía, mediante la articulación de una red de alianzas que contribuya a la reducción de la pobreza y a la creación de capital social en beneficio de los municipios y comunidades.

El BEM es una red de alianzas consolidadas por actores de los sectores públicos nacional y local, privado, academia y organismos financiadores que buscan su sostenibilidad técnica, administrativa y financiera.

El BEM ha creado una red comunitaria conformada por un conjunto de instituciones al cual llegan de 100 a 150 proyectos por año sobre diferentes temas. La idea es que todos estos sistemas conduzcan a mejorar la calidad de la inversión pública y privada a través de mesas de financiadores de proyectos comunitarios del orden local.

Los procesos de aprendizaje se dirigen a investigación y evaluación, formación de formadores (en regiones y comunidades) y mecanismos de comunicación.

La sostenibilidad del BEM se da nivel técnico (utilizado por cualquier usuario a través de la red) y a nivel financiero (venta de servicios, financiación por medio cooperaciones internacionales y privadas).

Existen tres formas de levantar la información:

1. Método experto: Se llama a una persona con alto reconocimiento regional, quien propone temas relevantes y se abre el caso.

2. Método institucional: Se busca cuál es la mejor experiencia en un periodo de tiempo dado.
3. Método Premio: Sistema de evaluadores. Durante 10 años se han evaluado los casos en diferentes temas y se han premiado con recursos monetarios.

El interés que se tiene actualmente, es vincular el BEM con el Bpin y con redes internacionales para que los usuarios de todos estos sistemas se beneficien.

Existe un programa de gestión para promover alianzas con el sector privado (consorcio de ONG's) entre otros, para esto se ha desarrollado el Plan Operativo 2003 – 2010, del banco.

Cuando funcionó como mecanismo de oferta, cada entidad tenía sus clientes, ahora se busca que estas entidades se pongan de acuerdo entre ellos para poder actuar conjuntamente.

Actualmente existen 32 experiencias radicadas en el Banco con información descriptiva y cuantitativa. En la información descriptiva se mencionan los antecedentes, el problema, la solución, resultados internos y externos, factores de éxito, problemas de implantación, participación institucional, documentación y fuentes de información, observaciones y recomendaciones. En la información cuantitativa se deben consignar los datos financieros antes y después de su ejecución.

En la nueva fase del BEM, se tiene el apoyo de la Fundación Ford y se han realizado los siguientes cambios:

- Se está revisando la metodología, ya que hay dos factores que la modifican. Estos son, mayor conocimiento del entorno del municipio y la complementación de indicadores del entorno, internos y de creación de capital social. Esta posee un modulo que contiene aspectos importantes, entre otros:
 - Índice de calidad de vida que estudia la misión social y a través del cual se mide: educación y capital humano, calidad de la vivienda, acceso y calidad de los servicios y tamaño y composición del hogar.
 - Afiliación al Sisben. Los proyectos deben estar inscritos para poder hacer un buen seguimiento.
 - Se deben tener tres criterios del entorno que son: orden público – seguridad democrática, situación de desempleo en el municipio y cultivos ilícitos en el municipio.
- Revisión de los 32 casos. Para esto se llevó a cabo una exploración telefónica para verificar la vigencia de los proyectos. Se realizó visita campo,

cualificación de la información y se realizaron talleres multipropósito con las comunidades de cada proyecto. En la actualidad hay 21 casos vigentes.

- Se trabaja con una Red de alianzas institucionales donde participan el Banco Mundial, la Federación de Municipios, la confederación de ONG's y el DNP.
- Plan Operativo basado en mecanismos de cooperación para el funcionamiento eficiente de los mercados, programas de aprendizaje, investigación, evaluación y comunicación estratégica para la sostenibilidad institucional y financiera y fortalecimiento de los proyectos institucionales de Procomún.

Es necesario tener clara la diferencia que existe entre proyecto, experiencia y caso; el primero lo desarrolla el DNP y los dos siguientes tienen fines pedagógicos.

El BEM tiene vinculación con redes internacionales para fortalecer el sistema.

Como conclusión se pueden establecer los siguientes puntos:

- Un banco de proyectos es un proceso de aprendizaje que debe estar ligado a los objetivos generales del estado.
- Debe haber mecanismos de coordinación entre el sector público y privado.
- El banco de proyectos es un proceso cultural.
- Existen procesos de asimetría de información que se deben corregir.
- El banco es de gran utilidad para que las comunidades y alcaldes disminuyan los costos de consultoría.
- Hay control de corrupción, ya que hay conocimiento aproximado de los costos de un proyecto.
- La comunidad va tomando a su cargo el manejo de su organización.

♦ **CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

*Doctora Liliana González
Coordinadora de Proyectos*

Banco de Proyectos y Experiencias Exitosas de las ONG, BPONG

La importancia del Banco de Proyectos de la Confederación Colombiana de ONG radica en que puede mejorar los procesos de asignación de la inversión pública y

mostrar el valor agregado que las organizaciones de la sociedad civil ofrecen al desarrollo del país.

La CCONG es un organismo de cuarto nivel que aglutina catorce federaciones regionales y veintiuna ONG, asociaciones y redes nacionales para un total de aproximadamente mil doscientas ONG afiliadas en todo el país. Es una de las redes más grandes de organizaciones no gubernamentales a nivel latinoamericano.

La misión de la CCONG es servir de enlace y facilitar la interlocución entre las organizaciones de la sociedad civil y otros actores del desarrollo como son, el Gobierno, agencias internacionales y sector privado. Propende por la construcción de bienes colectivos o públicos que todos deben disfrutar, como el espacio público, salud, educación etc.

Se proyecta como una organización sólida, confiable y sostenible. Para ello, es fundamental fortalecer un sistema de aprendizaje en red, conocimiento sostenido y sistemático. Por otra parte, se está trabajando fuertemente con portafolios gremiales de ONG que se nutren con la información recogida a través del Banco de Proyectos de las ONG. También se busca definir una estrategia de comunicación pública que permita ser interlocutor válido en el proceso de construcción del país y seguir consolidando el modelo de trabajo en alianza con el Estado. Es imposible crear bancos de proyectos colectivos, mantenerlos y fortalecerlos para promover alianzas de las organizaciones de la sociedad civil con el Estado.

El Acuerdo Programático por la Paz en las regiones, es una propuesta que nace de la discusión sobre la naturaleza y sentido de este sector. Este es un documento importante de identidad de las ONG, en el que éstas se proponen contribuir a consolidar el Estado Social de Derecho, fortalecer la democracia y promover los derechos humanos. Esta tarea no se puede asumir de forma aislada, por tanto, se debe trabajar en red y generar alianzas con el sector público, privado, agencias, representaciones diplomáticas, etc.

Los aliados de la CCONG son los Gobiernos Nacional, Departamental y Municipal, agencias de cooperación, banca multilateral, redes de ONG nacionales e internacionales, gremios, Cámaras de Comercio, sector privado, Universidades, centros de investigación y organizaciones de base comunitaria. Los campos en que las organizaciones centran mayores esfuerzos son: salud, educación, economía y empleo, ecología y medio ambiente, derechos humanos, turismo, familia, población, juventud, mujer y niñez, tercera edad y vivienda.

El papel de la confederación es hacer de puente, facilitar el enlace y articulación entre las organizaciones de la sociedad civil y los actores del desarrollo, esto es, "rol como entidad de interfase en los proyectos", que crea condiciones para que lo macro pueda plasmarse en el nivel micro. Lo micro se convierte en aprendizajes

sociales y en modelos institucionales. Aquí se visualiza el banco de proyectos de las ONG, como herramienta que sirve de interfase y puede demostrar a los actores los aprendizajes locales, como modelos que alimenten el diseño de políticas y planes. Se actúa como interfase en procesos de construcción de bienes colectivos, participando donde están presente los gremios en espacios nacionales e internacionales. Debe recoger, construir y hacer visibles los aportes de la sociedad civil.

Las acciones como interfase, entre otras, están dirigidas a:

- Gestión de proyectos.
- Procesos de comunicación transversal.
- Desarrollo de estrategias de mejoramiento de la capacidad de gestión de las ONG, con apoyo de la comunidad de Madrid, la OIM y la USAID.
- Creación de mesas de trabajo, consulta sobre temas prioritarios de la agenda global para incidir en el diseño de políticas.
- Creación de redes locales y regionales que apoyen el desarrollo de proyectos.
- Generación de espacios de concertación entre los actores vinculados en los proyectos.
- Procesos de intercambio y transferencia horizontal de aprendizaje social obtenido.

El banco de proyectos y experiencias exitosas de las ONG, fue desarrollado en el marco del proyecto de fortalecimiento institucional de la confederación apoyado por la OIM y USAID y se visualiza como un registro inteligente dado que permite hacer consultas ágiles, dinámicas y cruzadas sobre proyectos y experiencias exitosas, que le facilita a la comunidad, autoridades y gobiernos, concebir los aportes a las ONG y cómo hacen posible el Acuerdo Programático por la paz en sus regiones.

El banco se ha previsto en tres etapas. En la primera se registran proyectos que están en proceso de ejecución, con esto se apalanca la estrategia de portafolio gremial puesto que se detectan las fortalezas de las ONG para trabajar en red y en alianza con las autoridades locales. La segunda etapa permitirá identificar y documentar prácticas exitosas de los proyectos registrados. La tercera fase presentará el registro de proyectos en etapa de diseño y en busca de financiación. La labor de la CCONG en este momento es de acompañamiento para que las ONG puedan desarrollar propuestas de proyectos más concertadas y colectivas y para formar redes para lograr sinergia.

El banco de proyectos sirve para hacer viables los aportes de una ONG al desarrollo local; es una herramienta pedagógica que permite generar conciencia sobre cuales son los factores críticos de éxito en la gestión de un proyecto. Facilita la autoevaluación de un proyecto o experiencia de acuerdo con unos criterios

definidos de éxito. Dicha evaluación la efectúa la ONG a partir de la información que se registra y la Confederación simultáneamente realiza otra evaluación a ese proyecto registrado, de tal manera que se le da un concepto a la ONG sobre el grado de éxito del proyecto.

La utilidad del banco es recoger lecciones aprendidas en la gestión de proyectos, reunir estrategias de valoración de los proyectos que permita identificar las lecciones de acuerdo con los criterios establecidos e identificar aliados para el desarrollo de nuevas iniciativas.

El banco permite identificar proyectos específicos por regiones, áreas temáticas y por fuentes de financiación, lo que le ayuda a la Confederación a cumplir el rol de la interfase frente a entidades gubernamentales, de cooperación que le demandan este tipo de información sobre sus ONG.

Las ONG nacionales y las extranjeras con acción en el país, pueden inscribir proyectos y experiencias que hayan realizado (que estén en curso o en fase de réplica) y que demuestran aportes importantes a la consolidación del Acuerdo Programático por la Paz.

Los procesos del banco, se desarrollan a través de los siguientes módulos:

- Registro en línea del proyecto o experiencia exitosa.
- Valoración (parte pedagógica)
- Valoración del equipo técnico de la confederación con la información registrada.
- Consulta en línea de proyectos exitosos.

Las variables de registro de proyectos que proveen información para la valoración, son las siguientes:

- Estado de avance del proyecto (ejecución – réplica – finalizado).
- Objetivos, actividades y resultados.
- Indicadores de resultados.
- Área geográfica de acción del proyecto.
- Campo de trabajo del proyecto.
- Población y situación de vulnerabilidad.
- Aspectos financieros generales.
- Mecanismos para la réplica del proyecto.
- Mecanismos de sostenibilidad.
- Aprendizajes obtenidos.

En la valoración el proceso de observación se tiene en cuenta:

- Que los proyectos solucionen efectivamente un problema.

- Que la ONG haya realizado el proceso de definición, búsqueda de información y planteamiento de alternativas al problema.
- Que el proyecto involucre la participación de la comunidad.
- Que el proyecto y la ONG tengan reconocimiento público.
- Aprendizajes y logros que la ONG refiere en términos de su capacidad técnica.
- Que el proyecto se pueda replicar.

El proceso de valoración es una comparación de los proyectos frente a unos estándares de desarrollo.

En la primera etapa, se tiene registrados 118 proyectos de 80 ONG en 5 regiones. Para la segunda fase se espera contar con un registro de proyectos donde se recoja la documentación y se establezca un registro centralizado y cualificado, que permita brindar acompañamiento a todas las fases del ciclo de proyectos y desarrollar una estrategia para acercar la oferta con la demanda.

El banco de proyectos entra a fortalecer el modelo de cooperación de la Confederación, ya que permite identificar necesidades y conectar las propuestas de las ONG articulada en portafolios gremiales con las oportunidades de cooperación.

Si se desea más información sobre la Confederación y/o el Banco de Proyectos de las ONG, puede dirigirse a la página www.ccong.org.co

◆ **REVISTA DINERO, MCKENSEY & COMPANY, DIARIO PORTAFOLIO Y FIDUBOGOTÁ**

*Dr. Rafael Vesga Fajardo
Asesor Editorial Revista Dinero*

Ventures 2002, Competencia de Planes de Negocios

Ventures es una competencia de planes de negocios. La idea es lograr la mayor participación de planes de negocios dándoles un premio significativo para estimular el emprendimiento en Colombia.

Es interesante, dado que el proceso se hace por interés público y se ve cómo las empresas privadas pueden participar en un proyecto público por un periodo largo.

Por los antecedentes del concurso, se observa que la creación de empresa está por debajo del potencial del país, preocupación que analiza la revista, buscando las

causas. El índice que mide el potencial de creación de empresa en los países, demuestra que las mismas no tienden a unirse como en los países desarrollados. Colombia tiene un PIB intermedio para la creación de empresa bajo. Se evidencia entonces, que había que hacer algo para motivar la creación de empresa. Por esto surge la idea de generar la competencia de planes de negocios teniendo en cuenta objetivos y limitaciones de la revista. Es así como nace el tema de Ventures. Se observan competencias sobre planes de negocios en el mundo para analizar cómo lo hacen y así desarrollarlos en Colombia.

La revista tiene relación con McKensey y se descubre una dimensión de cómo manejar la competencia de planes de negocios. No solo es señalar un ganador, sino transmitir ideas en círculos diferentes. Esto surge a través de la flexibilidad y las economías externas, donde gente de diverso origen esté trabajando unida en un momento dado.

El Silicon Valley (región con alto desarrollo de tecnología localizada en California), funciona a partir de una universidad; aparece el desarrollo de empresas y una acumulación de personas y recursos logrando una masa crítica y desarrollando una red donde interactúan agentes que tienen un mismo objetivo. Una Competencia de Planes de Negocios, ayuda a unir a todos los agentes para beneficio mutuo. Una región innovadora consiste en la intromisión de un agente dentro de una red (una comunidad) aportando ideas. A esta entra capital, se suman los emprendedores y con estos, se conforma el negocio.

Cuando se aplica en Colombia, se catalizan esfuerzos y se recogen ideas a través de los centros de investigación, para inscribirlos en el concurso. Estos centros no están integrados y se busca su unión, entre otras cosas, para que ellos encuentren al capitalista y demás elementos que se requieran. La idea es que la competencia de Planes de Negocios sirva para conformar un equipo comprometido con una idea de negocio estructurado, a través de unas metodologías y que muestre un producto; idealmente se espera que el equipo logre el capital y que registren negocios innovadores y exitosos.

Algunos, aunque no ganen, aprenden mucho; se adquiere experiencia y se demuestra que es posible conseguir los recursos a pesar de ser complicado.

En este concurso, los patrocinadores aportan los recursos, la logística y premios; entre otros se cuenta con:

Las Revistas Dinero y Portafolio, aportan la capacidad de convocatoria y divulgación; McKensey, la metodología internacional y la experiencia de cómo se desarrolla una competencia de este estilo; Fidubogotá, gastos del concurso, eventos, etc., además de mostrarse como una figura que convoca inversionistas para proyectos de inversión; Microsoft, otorga los premios. También otras

entidades prestan apoyo como Colexpo, universidades, incubadoras y Cámaras de Comercio.

Todo esto, ha logrado, la convocatoria en la web, registrando la información de los proyectos en dos páginas, suficientemente clara e interesante, como para que los inversionistas lo consulten. Luego del registro, se seleccionan 70 Planes de Negocios con secciones concretas y parámetros específicos. Luego de esta elección, se escogen 20 proyectos que deben reforzar su información en cada sección. Finalmente, se obtienen 10 planes y se seleccionan 5 ganadores.

Los jurados utilizan criterios y califican de 1 a 5 cada una de las secciones. Cada plan es evaluado por 2 jurados anónimos y si la calificación de cada uno es muy diferente, se escoge un tercer calificador.

Los proyectos reciben gran promoción por parte de las revistas Dinero y Portafolio y en la prensa regional, abriéndoles puertas para nuevos negocios y reconocimiento.

Con este concurso, se encuentran muchas máquinas, procesos y proyectos distribuidos por todo el país en un estado de sofisticación avanzada, que lo único que les falta es organización en proyectos de negocios. Todos estos pueden concursar, pero debe tener en cuenta los factores claves del éxito que son:

- Tener convicción clara de la importancia y la meta del proyecto.
- Una persona joven y emprendedora debe ser la responsable del proyecto.
- Armar una red de personas a quienes se les otorga el debido reconocimiento.

La visión no es tan lejana como uno cree; en Colombia existe el talento y la motivación básica para hacer las cosas, solo resta crear cursos y vincular instancias que poseen recursos.

◆ **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

Dr. Hernando Henao Moreno

Director Políticas de Desarrollo Administrativo

Dr. Fernando Antonio Grillo Rubiano

Director General

Banco de Exitos de la Administración Pública

Uno de los elementos que materializa la política de Incentivos a la gestión pública, contenida en el capítulo V de la Ley 489 de 1998, lo constituye el Banco de Éxitos de la Administración Pública colombiana.

Hoy, con los desafíos institucionales y fiscales a los que se enfrenta Colombia, relacionados con la necesidad de modernizar las instituciones y la eliminación de procesos y trámites que erosionan los recursos públicos, este instrumento de gestión, que busca reconocer y fortalecer instituciones y programas destacados, adquiere especial relevancia al contribuir de manera decidida a la construcción de la Administración Pública que requiere el Estado Comunitario con el que está comprometido el Gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez.

CONCEPTUALIZACIÓN

El Banco de Éxitos es un sistema de recepción, selección, evaluación, registro y difusión de experiencias exitosas de gestión, que posibilita la mediación e intercambio de conocimientos y mejores prácticas entre entidades de la Administración Pública para alcanzar altos niveles de excelencia y calidad a través de la cooperación y la emulación.

El Banco de Éxitos genera espacios en donde a la información se le da un tratamiento como recurso, como insumo de nuevas experiencias, como material de estudio y capacitación y como referencia para la toma de decisiones.

En síntesis, el Banco de Éxitos de la Administración pública contribuye al mejoramiento gerencial del país al favorecer el surgimiento de una sana emulación, cooperación horizontal y generalización de modelos ya probados, que induzcan soluciones efectivas a la problemática organizacional y de gestión actual de las entidades públicas. Para tal efecto, los esquemas exitosos son referenciados y difundidos mediante metodologías ágiles y con un adecuado sistema de información, administrado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Como quiera que la esencia del Banco, la constituyen las experiencias exitosas, para efectos de todo el proceso se entiende como tal, aquella práctica documentada de gestión que demuestra valor agregado al cumplimiento de las obligaciones legales y misionales que tienen las entidades públicas, a través de las siguientes características:

- Innovación, creación o adaptación de tecnologías administrativas.
- Resultados verificables y efectos positivos generados por la experiencia
- Potencial de réplica y transferencia a otras entidades.
- Sustentabilidad en el tiempo.

OPERATIVIDAD

El proceso que culmina con el registro de experiencias en el Banco de Éxitos surte las siguientes etapas:

1. Convocatoria

Toda entidad u organismo de la Administración Pública del orden nacional y territorial, entidad autónoma o sujeta a régimen especial en virtud de mandato constitucional, en forma individual o asociada, puede postular experiencias de gestión que considere reúnan las características antes mencionadas, atendiendo a la convocatoria que anualmente realiza el Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de medios de comunicación de circulación nacional.

La convocatoria determina el énfasis temático de acuerdo con las prioridades del Gobierno Nacional en materia de gestión pública, fechas de apertura y cierre y lugar de recepción de los informes. Las entidades presentan las experiencias debidamente documentadas ante el Departamento, en los términos que se establecen en dicha convocatoria a través de un formulario denominado **Informe de Presentación**:

Una vez postuladas las experiencias de gestión por parte de las entidades, el Departamento Administrativo de la Función Pública las clasifica de acuerdo con el énfasis temático determinado en la convocatoria y verifica su ajuste a las siguientes condiciones:

- Cumplimiento de las características que definen la experiencia como exitosa.
- Sujeción a los términos de referencia de la convocatoria.
- Circunscripción exclusiva de las experiencias a organizaciones públicas.
- Presentación de las experiencias obedeciendo a la metodología impartida.

Aquellas experiencias que no cumplan con la totalidad de las condiciones, no serán tenidas en cuenta para el proceso de Evaluación y Calificación.

2. Evaluación y Calificación de las Experiencias

El Departamento Administrativo de la Función Pública designa y conforma un Comité Evaluador con personas de reconocida idoneidad, especializadas en las temáticas a evaluar y pertenecientes a la academia, cuerpo diplomático y gremios económicos del país. Este Comité es la instancia encargada de calificar y seleccionar las experiencias exitosas que se registrarán en el Banco de Éxitos.

3. Registro

Con base en un Informe de Resultados presentado por el Comité Evaluador, el Departamento Administrativo de la Función Pública, registra en el Banco de Éxitos las experiencias exitosas. Éstas se clasifican y documentan para ser incorporadas a un sistema de información con el fin de facilitar su réplica y difusión.

4. Divulgación, Emulación y Cooperación Horizontal

El Departamento Administrativo de la Función Pública establece y diseña los mecanismos de divulgación de las experiencias exitosas. En este sentido, es el principal puente de comunicación entre entidades que tengan experiencias exitosas y aquellas interesadas en replicarlas.

AVANCES Y RESULTADOS

Hasta el momento se han realizado tres convocatorias correspondientes a los años 2000, 2001 y 2002, en las que se han postulado un total de 379 experiencias de las cuales, actualmente, se encuentran registradas en el Banco 53 experiencias de entidades nacionales y territoriales, que pueden ser consultadas en la página web del Departamento www.dafp.gov.co.

Para información adicional se pueden dirigir a la Dirección de Políticas de Desarrollo Administrativo, teléfonos 2862989 y 3375855 o al correo electrónico banexitos@dafp.gov.co.

◆ **FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO, FONADE**

*Dr. Cesar Prieto C.
Gerente del grupo de Ciencia y Tecnología*

ICNOTEC, Banco de Pys de Innovación y desarrollo de las Pymes.

Fonade es una empresa industrial y comercial del Estado de carácter financiero, creado en 1968; es un banco de desarrollo del Gobierno Colombiano y se enfoca a trabajar cuatro líneas de negocio:

- Gerencia de proyectos. En este, se diseñan modelos de gestión y gerencia apalancando a todas las entidades del Estado con experiencia y equipo humano, haciendo puente entre el diseño de política y la ejecución de proyectos. Se cuenta con clientes principales como el Ministerio de Comunicaciones, el Sena y el Ministerio de Educación. En esta línea, Fonade está enfocado a generar valor agregado en el diseño de modelos y metodologías que permitan la implementación efectiva de la política.
- Línea de Crédito. Funciona como banco de fomento del estado de primer piso, con tasas competitivas, agilidad dentro del mercado financiero, liquidez, tradición y seriedad. Sus clientes principales son Transmilenio, las

principales carreteras del país, agua y alcantarillado, proyectos que contribuyen al desarrollo del país.

- Administración de recursos. Soporta al Estado para que en tiempos exactos se puedan ejecutar recursos que el gobierno otorga a sus entidades, que para muchos es difícil administrar.
- Estructuración y promoción de proyectos.
- Servicio de evaluación de proyectos. Es un servicio adicional que presta Fonade mediante el cual diseña metodologías e implementa bancos de proyectos como herramientas que sirven para la formulación y evaluación de proyectos. Fonade desarrolla estas metodologías que sirven de guía para formuladores en cuanto a precisión y detalle sobre lo que el evaluador requiere conocer.

Fonade es una entidad técnica al servicio del Estado, creada para gerenciar las políticas de desarrollo del gobierno mediante la evaluación, financiación, administración y estructuración de proyectos. Esto se ampara en el objeto social que enuncia que Fonade debe ser agente en el ciclo de proyectos de desarrollo conformado por la preparación, ejecución y evaluación.

En la preparación, se financian los estudios en la etapa de preinversión, como requisito previo para realizar el proyecto. En la ejecución, se realizan asesorías técnicas, financieras, interventoría, dirección y control de proyectos. Se debe tener en cuenta que un proyecto bien formulado con un mal ejecutor es medio proyecto fracasado. En este sentido Fonade ha desarrollado una serie de habilidades y conocimiento, asegurando que las instancias que van a ejecutar proyectos, tengan unas características especiales. Se brinda asesoría técnica, legal y financiera para acompañar los procesos. Más que interventoría, se brinda auditoria, como acompañamiento a la ejecución de esos mismos procesos. En la evaluación, se hace evaluación ex ante, análisis de elegibilidad y evaluación y expost de proyectos.

Este es un nuevo servicio y cuenta con clientes importantes como el Programa Nacional de Productividad y Competitividad a quienes se les brinda evaluación financiera, y al Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, brindándoles evaluación técnica.

Con la Ley 590 de 2000, se creó el Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Fomipin, que tiene como objeto cofinanciar proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las empresas, orientado a mejorar la competitividad, productividad y rentabilidad mediante proyectos que tengan innovación, investigación y adaptación de productos y procesos para satisfacer necesidades y

aprovechar oportunidades del mercado. El grupo encargado de la evaluación de los proyectos de Fomipin, es el grupo de Ciencia y Tecnología de Fonade.

En Colombia no existía una metodología para evaluar este tipo de proyectos y además no solo se debían evaluar sino que además tenían que ser presentados por unidades industriales que no contaban con experiencia en este tipo de proyectos.

Los componentes de esta metodología son:

- Componente técnico, desarrollado en 5 grupos:
 - Caracterización
 - Pertinencia
 - Sostenibilidad
 - Metas
 - Apalancamiento

Cada uno de estos cuenta con una valoración relativa y busca focalizar los recursos, que es lo más importante para los tomadores de decisiones. Estos se dividen en subcampos para obtener un mayor grado de objetividad, integralidad y poder apoyar la formulación de proyectos a través de la metodología. La sumatoria de las ponderaciones del componente técnico conforma el 45% del valor total del proyecto.

- Componente de Bonificación que comprende lo mismo que el anterior pero con una ponderación igual para todos los grupos. Con la sumatoria de estas ponderaciones se logra el 20% del valor total del proyecto.

El resultado de sumar la valoración de los dos componentes es lo que Fonade financiará sobre el total del proyecto (máx. 65%).

Cuando el proponente está desarrollando su propuesta, está haciendo la simulación de esta calificación.

Para darle valor agregado a la base de datos que tenía registrados proyectos y propuestas, se elaboró la metodología según la tipología para analizar tendencias, saber hacia donde se dirigen los recursos y de acuerdo a esto se clasifican en:

- Tipo de proyecto
- Tipo de institución
- Tipo de sector
- Tipo de región

Con base en esta clasificación y con las variables que se manejan, se hace el análisis de cada uno de los proyectos recibidos en la convocatoria. Esto sirve de insumo para tomar decisiones y para reorientar los recursos.

Con esta metodología se desarrolló el Banco de Proyectos, Icnotec. Este banco traslada la metodología, el concepto de indicador sintético² y la clasificación de cada uno de los componentes, a una herramienta que permite sistematizar y organizar las variables y generar información. Se registra cada una de las propuestas en forma integral con los datos básicos que éste solicita (Información del proyecto, documentación datos financieros, entre otros).

El mayor cuello de botella encontrado en la evaluación de proyectos, es la ruta crítica. Para esto, se desarrolló una ruta crítica para hacer seguimiento al proyecto, y el sistema suministra toda la información del mismo. Este sistema arroja datos de los proyectos inscritos en el banco y con el análisis de la información se realizan informes que permiten a los decisores trabajar dentro de los enfoques de política que tiene Fonade.

◆ **BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN NACIONAL, BPIN. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION.**

Dra. Sonia Cancino Acuña
Coordinadora
Ing. Luis Fernando Serrano
Asesor

El BPE en el Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública, Sinagep:

Este sistema se modela como una estructura que articula, sincroniza e involucra a todas las instancias de toma de decisión en lo referente a la planeación, programación, ejecución y seguimiento en cada uno de los niveles de la administración pública. Al entrar en funcionamiento, se deben tener compatibilizadas las normas, procedimientos, metodologías, capacitación y el sistema de información, a fin de obtener una gestión exitosa.

El componente de Sistemas del Sinagep se define como:

² El indicador sintético mide el proceso que existe para pasar de lo particular a lo general; de subcomponentes a componentes.

- Herramienta para la unificación de la información.
- Herramienta que registra programas y proyectos de inversión viables técnica, financiera, económica, social, ambiental e institucionalmente.
- Herramienta que registra programas y proyectos financiados o cofinanciados con recursos de la nación o de los entes territoriales.
- Herramienta que articula las acciones que realiza el Estado para planear, ejecutar y garantizar la efectividad de los proyectos de inversión pública a nivel nacional, departamental y municipal, por medio de información comparable y agregable.

Comentario: Sería bueno definir los niveles, nacional departamental y municipal.

El Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública, Sinagep, debe diseñar los mecanismos operativos para unirse a los grandes propósitos nacionales. También debe diseñar instrumentos que permitan adelantar las acciones necesarias para competir por los recursos y posibilitar su correcta aplicación, en todos los aspectos que intervienen en la gestión de la inversión. El Sinagep orienta a todas las instancias y niveles de la planeación en temas de gestión de proyectos, con el fin de lograr una misma forma de hacer las cosas en lo que se refiere a la inversión pública en todo el país.

El Sinagep cuenta con cuatro componentes que han venido desarrollándose durante el proceso de consolidación:

- Componente Legal e Institucional, que compila la normatividad vigente en cuanto gestión de proyectos. Cuenta además con manuales de procedimientos y otros documentos que sirven de guía al formulador y evaluador en el momento de elaborar un proyecto.
- Componente Capacitación y Asistencia Técnica, que busca divulgar y compatibilizar conceptos y dar a conocer el funcionamiento de las herramientas del sistema, como mecanismo para lograr una misma forma de hacer las cosas, lograr un lenguaje común. Se incluyen temas como teoría de proyectos, manejo de metodologías, formulación de indicadores de seguimiento, entre otros.
- Componente Metodológico; actualmente se cuenta con la Metodología General ajustada, que contiene guías sectoriales.
- Componente Sistemas de Información, que ofrecerá una herramienta que consolide la información tanto a nivel nacional como territorial en ambiente Internet. Esto busca hacer compatible la planeación, la presupuestación y el seguimiento.

El Sistema facilita el flujo de información de la administración pública a nivel nacional, departamental y municipal, haciéndola más confiable y permitiendo desarrollar mecanismos de coordinación adecuados.

Con el fin de lograr la consolidación y ejecución del sistema, el Bpin ha direccionado las labores que actualmente realiza, hacia este fin. Entre estos se encuentra, el Banco de Costos Prototipo que sirve como de herramienta de apoyo en la formulación y evaluación de proyectos, evitando que se formule y/o apruebe un proyecto sobrevalorado o subvalorado. El Banco de Proyectos Exitosos, motivo de este seminario, es una herramienta que ofrece proyectos y experiencias exitosas o fracasados de las entidades en cualquiera de sus tres etapas (preinversión, inversión y operación), evaluados por un comité de expertos, los cuales servirán como réplica a futuros ejercicios de formulación y evaluación de proyectos.

Comentario: No solo proyectos bien formulados

El Banco de Proyectos Exitosos, BPE:

El Banco de Proyectos Exitosos es una herramienta de apoyo a la gestión de la inversión pública colombiana, aplicable a labores realizadas en los Bancos de Proyectos nacionales y territoriales y de las organizaciones, entidades o personas que formulan, evalúan, ejecutan u operan proyectos.

Este banco encuentra su piso jurídico en el decreto 1363 de julio 12 de 2000, artículo 19 que establece: "... Construir y poner en marcha un módulo para el registro de proyectos exitosos con el ánimo de trabajar incentivos a quienes se basen en esta información para la presentación de proyectos de inversión, según escogencia de las demás dependencias del DNP y entidades de todos los niveles, privadas, y/o públicas".

La consulta y registro de proyectos, puede ser realizada por todas las personas, empresas y entidades que deseen dar a conocer su proyecto considerado como exitoso, con disposición de brindar información necesaria para que sea replicado, y que dichas experiencias sirvan de base para el desarrollo de nuevos proyectos, y a su vez como consulta para quienes necesiten información específica, que se encuentre en esta base.

Es necesario contar con información completa y de calidad para poder determinar el éxito del proyecto; de acuerdo a esto, si el proponente considera necesario, que no sea publicado algo del contenido del proyecto en general, se atenderá su petición, mientras, no interfiera con los datos básicos o elementales de la ficha, suministradole únicamente está información al comité de expertos evaluadores.

Para el ingreso de la información de los proyectos, se debe diligenciar la ficha y anexar los documentos soporte; posteriormente dichos proyectos son evaluados por el equipo de expertos, quienes examinan las propuestas y determinan el éxito o no de cada uno de esos proyectos, finalmente, se realiza la publicación en la página web, mediante la inclusión en el módulo de consulta.

La evaluación se realiza teniendo en cuenta los criterios e indicadores definidos en el Marco Conceptual del BPE. Estos se desarrollan durante cada una de las etapas del ciclo de proyectos de manera independiente.

En la etapa de preinversión, se tienen en cuenta los criterios de pertinencia e integridad. El primero se observa en la identificación del problema y la idea para solucionarlo. Un proyecto es pertinente cuando el diagnóstico es completo y muestra que es necesario para proveer bienes o servicios con el objeto de solucionar un problema o aprovechar una oportunidad. El segundo, se observa cuando un proyecto presenta a través de información suficiente y necesaria, que la alternativa elegida, es la óptima y la forma más viable para llevar a cabo la solución al problema.

En la etapa de inversión se tienen en cuenta los criterios de diseño y ejecución. En cuanto al diseño, se mira la elaboración del proyecto basado en los ajustes necesarios de la etapa de factibilidad. En cuanto a ejecución, esta consiste en el desarrollo de la obra física y de la implementación de las actividades programadas y su seguimiento.

En la etapa de operación, se miran los criterios del nivel micro y macro. En el nivel micro, se analiza el cumplimiento de sus objetivos, presupuesto, tiempo establecido en la etapa inicial del ciclo del proyecto y nivel de satisfacción de los beneficiarios. En el nivel macro, se verifican los objetivos a luz del Plan de Desarrollo sea Nacional, Departamental o Municipal.

Las bondades que este sistema ofrece a los usuarios del banco, tienen que ver con la transferencia de experiencias entre protagonistas y demandantes de soluciones, la replicación de experiencias y solución de problemas similares, además que se cuenta con información y estudios del caso para capacitación y asistencia técnica. También contribuye al fortalecimiento de los procesos de documentación contando con directorios de personas con experiencia y especialistas sectoriales.

El banco es un instrumento para la cooperación y la acción a partir del intercambio sobre las experiencias exitosas referenciadas en el sistema. Se considera también una red donde cada país podrá contar e incluir los proyectos o experiencias exitosas para su beneficio.

El BPE sirve para mejorar los estándares de ejecución de proyectos, incorporar nuevas formas institucionales para la realización de proyectos y de procesos, de igual forma para la institucionalización de la cultura de evaluación de resultados.

Este Banco, permite aprovechar mejor las fuentes de recursos, fortalecer el proceso de descentralización, incrementar la participación voluntaria, obtener beneficios de cooperación, contar con experiencia fundamentada en éxitos y optimizar los mercados.

En el BPE se han establecido los siguientes mercados: Macroproyectos, que son proyectos de gran impacto macroeconómico sobre las finanzas públicas; Redes de Solidaridad, que son sistemas institucionales de alta participación social que buscan la generación de capital social; el Mercado de la Filantropía, que comprende los proyectos formulados por las fundaciones y ONG's y el mercado de inversión pública tradicional, que hace referencia a los proyectos que realiza el Estado en cumplimiento de sus funciones constitucionales.

Dentro de todo este marco, existe un elemento importante que dinamiza el desarrollo de los proyectos y el funcionamiento del banco, los incentivos, todas aquellas acciones dirigidas a producir un impacto positivo en los procesos inherentes a cada mercado, ya sea para fortalecer la calidad de los productos y procesos, y generar buena imagen y aceptación.

Para mejorar los flujos de información es necesaria la transparencia y continuidad. Esto permitiría que se contaran con suficientes herramientas para la toma de decisiones tanto de los evaluadores, como de las posibles fuentes de financiación, buscando con ello un nivel mas alto de confianza entre los actores.

Para elevar la calidad de los procesos es necesario incentivar mediante la capacitación, desarrollo de metodologías que permitan unificar los criterios y la generación de un sistema de reconocimiento o premios.

El Banco de Proyectos Exitosos se desarrolló en Colombia como ejercicio inicial, para luego ser aplicado en Latinoamérica bajo la coordinación del Ilpes. Como ejemplo de proyecto exitoso se tiene registrado el proyecto Maloka³.

Este Banco de Proyectos Exitosos puede ser consultado en la página Web del Departamento Nacional de Planeación en la sección del Bpin, www.dnp.gov.co.

³ Ejemplo de registro y consulta de un proyecto exitoso Anexo No. 3

◆ **INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA, "FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS", COLCIENCIAS.**

*Dra. Margarita Garrido
Directora General*

Costos de Desarrollo Tecnológico

Los Centros de Desarrollo Tecnológico son instancias sectoriales de interfase entre la universidad y las empresas. Están formados por científicos e ingenieros investigadores e innovadores en el área. Hoy en día están reunidos por sectores en redes especializadas: los del sector agropecuario (CENIS), los del sector agroindustrial, alimentos, agroforestal, cuero y calzado, farmacéutica, metalmecánica, biotecnología, minería y energía, tecnologías limpias, construcción y vivienda, entre otros. También se involucran las incubadoras de empresas de base tecnológica y centros de productividad. Estos tres tipos de instituciones se han incluido en el "Sistema Nacional de Innovación", creado en 1995 como un Subsistema del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología".

El SNI, un espacio creativo de aprendizaje social para la generación e intercambio de flujos de información y conocimiento entre los diversos agentes nacionales y regionales, en búsqueda de incrementar la productividad y la competitividad de los sectores productivos, la generación de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La articulación entre ellos se puede ver en la Matriz de Integración del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación⁴. Como se ve allí, se busca realizar alianzas estratégicas, al igual que proyectos de desarrollo tecnológico, para que se puedan construir sociedades virtuales de conocimiento, consolidar la imagen institucional, crear espacios para la innovación y el desarrollo tecnológico y articular con redes mundiales de conocimiento; Esto provee diagnósticos sectoriales, perspectivas, capacitaciones y aplicaciones de software.

Los resultados e impactos de los Centros se miden mediante indicadores: Empresas creadas, empleos generados, personas capacitadas, empresas atendidas, ventas, convenios y acuerdos con universidades, entre otros. Estos indicadores son los que permiten medir el éxito de los proyectos. Igualmente el nivel de conexión entre los centros de investigación y las universidades. Con esto se busca que se desarrollen Tesis de Maestría y se incentive la investigación con experimentación en el territorio nacional.

⁴ Matriz de Integración del Sistema Nacional de Innovación Anexo No. 2

Los impactos presentados solo van hasta 1999 puesto que corresponden al monitoreo realizado en el periodo, 1995 - 1999, el cual se reiniciará en el año 2003.

♦ **FOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION, DE LA NACIONES UNIDAS, FAO.**

Dr. Darío Fajardo
Oficial Nacional de Programas

Proyecto Desarrollo de la Participación Comunitaria en el Sector Forestal, Pacofor.

Es un proyecto que cuenta con cooperación financiera de Holanda, de la FAO e instituciones nacionales.

Este proyecto se inscribe entre tres preocupaciones estratégicas del país: recuperación de ecosistemas, papel que juegan las comunidades, sustitución de economía cafetera. Se considera un proyecto de carácter estratégico para el desarrollo nacional teniendo como actores directos a agricultores, campesinos, comunidades indígenas, caficultores, entre otros. El proyecto se dirige a apoyar propuestas de organizaciones comunitarias, alternativas de desarrollo forestal sostenible y asociaciones empresariales autogestionarias.

El proyecto se desarrolla en 38 municipios, 4 departamentos, 68 microcuencas, 156 veredas y con 3163 familias. Se manejan variables como: área de influencia, situación socio-ambiental, instituciones participantes, estrategias del proyecto, desarrollo metodológico, entre otras.

El proyecto se divide en cuatro fases:

1. Acercamiento y motivación a la comunidad
2. Difusión del proyecto y presentación formal del mismo
3. Planificación participativa
4. Ejecución de los proyectos comunitarios

El proceso metodológico basado en su objetivo general, se sustenta en una metodología que involucra la participación organizada de la comunidad y se les brinda capacitación continua y sistemática. Se busca que sea la comunidad la que diagnostique su realidad y formule las soluciones. Este proceso dirige y apoya la ejecución del proyecto; es un proceso de enseñanza y aprendizaje.

El proyecto tiene un carácter cíclico entre la planificación y la ejecución. La difusión del proyecto a las demás comunidades también se hace a las autoridades municipales y regionales.

La fase de ejecución tiene como actor principal la comunidad, la cual se prepara en la fase de planificación para asumir la responsabilidad de liderar la puesta en marcha del proyecto.

La estructura de ejecución de proyectos cuenta con un equipo técnico que pone a disposición de la comunidad la oferta técnica de conocimiento.

◆ **CENTRO INTERACTIVO MALOKA**

Dra. Nora Elizabeth Hoyos
Directora

MALOKA

Es una apuesta en el futuro del país, porque se cree en Colombia. Es el producto de la unión de muchos sectores que trabajaron fuertemente con un mismo propósito. Se caracteriza por ser autosostenible. Es el ejemplo claro de un proyecto exitoso en sus tres etapas.

Además del centro interactivo, se ofrece página virtual, programas radiales y Maloka viajera.

◆ **INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANEACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL, ILPES**

Dr. Edgar Ortegón
Director de proyectos del Ilpes

Banco de Proyectos Exitosos como herramienta de la gestión inversora

El Ilpes ha acompañado al Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, Bpin, desde su inicio, y lo considera como una herramienta de gestión de resultados.

El Banco posee cuatro virtudes que lo hacen un proyecto exitoso:

- Nivel de institucionalidad sobresaliente en Sudamérica

- Sustentabilidad
- Aprendizaje de los fracasos y éxitos
- Aplicación sistémica de componentes

Los bancos de proyectos de Sudamérica sufren el círculo vicioso de la inversión: cuando hay bonanza se gasta más y cuando hay crisis no se gasta. No se ha hecho de los bancos de proyectos una herramienta anticíclica y en muchas instancias este instrumento se utiliza únicamente para acceder a recursos públicos, no para mejorar la inversión. Tampoco existe un nivel de simplificación óptimo para que sea un sistema dinámico y no una carga burocrática. No se ha acompañado el sistema nacional de inversión pública con una descentralización organizada.

Hoy día se está hablando de proyectos exitosos, sin tener bancos de proyectos municipales bien establecidos, lo que pone en duda los criterios de evaluación de los proyectos exitosos. El conformar bancos de proyectos exitosos suena como si ya se hubieran agotado las fases previas del sistema de inversión pública.

La evaluación ex post en la mayoría de los países de América Latina no se ha conocido ni trabajado de manera completa y sin explotar por completo la evaluación ex ante, se tiene la sensación de que todavía no se ha agotado totalmente esta fase, como para pasar a una evaluación ex post, que retroalimenta a la evaluación ex ante con métodos de control.

La evaluación no debería considerarse como una fase separada en los proyectos de inversión, sino como una costumbre o actividad continua en la inversión pública. La información recolectada por los bancos de proyectos sobre los proyectos registrados, debe ser trabajada y actualizada cuando se requiera, para no convertirla en información obsoleta.

Las etapas identificadas para crear esta gestión del conocimiento son:

- Socialización: Compartir experiencias dentro de un país o entre países lo que incluye el desarrollo de las fases de diseño, registro y actualización de la información.
- Externalización: Articular experiencias que permitan generar criterios, conceptos y mapas, para generar un conocimiento sistémico.
- Internalización: Mostrando estos proyectos como ejemplos y generar réplicas.

El papel del Ilpes se encuentra en respaldar la iniciativa como red y dar un seguimiento muy cuidadoso a la experiencia de Colombia, que sirva como réplica. Deben revisarse cuidadosamente los casos exitosos, y no quedarse en el registro de estadísticas de los proyectos y fichas EBI, sino hacer el Banco de Proyectos Exitosos cada vez más dinámico y flexible.

PREGUNTAS DEL SEMINARIO

- Dentro de los cambios en las metas y el software del Bpin, ¿cual se dará para la Acci?

Los proyectos que ejecuta la Acci directamente, deben elaborarse, diseñarse, evaluarse y presentarse en la metodología Bpin y registrarse en el aplicativo Bpin. Por tanto, si las metodologías se ajustan, obviamente los cambios afectan a los proyectos de la Acci.

Si la pregunta va dirigida a los financiados o cofinanciados por donaciones de países en desarrollo, la Acci tiene sus propias metodologías, entonces, si las metodologías Bpin cambian, esto no tiene ninguna incidencia en los proyectos que recurren a la Acci para acceder a recursos internacionales.

- ¿Se pueden registrar proyectos en el PBE en sus etapas iniciales o efectuar registros parciales inconclusos?

La idea es que tenga al menos la etapa de formulación terminada; si tiene esa etapa completa, ya puede participar en el Banco de Proyectos Exitosos. Como se decía, si un proyecto está bien formulado, puede presentarse para ser ejemplo a proyectos futuros que se van a formular, no necesariamente tienen que estar en etapa de ejecución y operación. Entonces, si se puede hacer parcialmente, pero por etapas completas.

- ¿Cómo evaluar como exitoso un proyecto en la etapa de inversión?

Para la inversión se tienen dos criterios: Diseño y Ejecución. En estos se tienen definidos indicadores. Se analizan los documentos o evaluaciones realizadas, que información tiene, cuales son las variables definidas, las alternativas adoptadas y se efectúa una evaluación por parte del comité evaluador para determinar si el proyecto es exitoso en esta etapa.

- ¿Se puede inscribir en el BPE un proyecto ya ejecutado?

Si, la idea es que haya reunido los criterios de las etapas de registro, inversión y operación.

- ¿Cuánto tiempo de evaluación se necesita para que un proyecto se determine como exitoso?

Se ha establecido entre tres y seis meses.

- ¿Los proyectos presentados en diferentes instituciones deben ir al Bpin del DNP?

Los proyectos que van al Bpin, son aquellos que solicitan recursos del Presupuesto General de la Nación. Solamente esos tienen necesariamente que pasar por el Bpin. Existe un libro que ya está en la página web del Bpin, llamado Manual de Fuentes de Financiación para Entes Territoriales, versión año 2000. Acerca de los techos presupuestales correspondientes al ente territorial, es posible que sean determinados por la Ley de Participaciones que no es competencia del Bpin sino de la Dirección de Desarrollo Territorial del DNP.

- Un país como el nuestro, que no se encuentra en un estado de bonanza, sino de ajuste fiscal, ¿cómo maneja su programa de inversión?

Siempre la variable de inversión ha sido la variable de ajuste y eso es lo que se denomina el círculo vicioso de la inversión y sobre este remanente se elabora la programación plurianual presupuestal. Hay países que han logrado salir de esta situación creando fondos de estabilización y en los tiempos de bonanza se financian los proyectos previamente seleccionados. En momentos de recesión solo se eliminan los menos prioritarios. En Colombia estamos lejos de tener esas carteras de fondos de estabilización.

Para ver lo sensible que es la inversión, en una investigación realizada por el Ilpes, si se toma la torta del presupuesto de todos los países de América Latina, la misma presenta un 20% destinado a gastos de capital y el 80% a gastos de funcionamiento (sueldos y salarios). Si este 20% se desagrega en otra torta, es decir, donde este 20% sería el 100%, el 20% se destina a Formación Bruta de Capital Fijo, Fbcf y el 80% a transferencia de capital: pago de deuda e intereses. El 20% de Fbcf, representa entre el 4% y 6% de los gastos totales del país. Nótese lo mínimo que queda para lo que realmente se necesita: educación, salud, vivienda, tercera edad, saneamiento básico. Por eso es fundamental entrar a la cultura analítica y no procíclica para hacer más estable la inversión.

- ¿Los proyectos de inversión social que están viabilizados y registrados en el Bpin perderán su vigencia? Si es así, ¿qué deben hacer las entidades territoriales?

Para que los proyectos no pierdan vigencia se deben actualizar año a año. Los proyectos de los entes territoriales, se registran en los bancos territoriales; solamente pasan al Bpin si requieren recursos del Presupuesto General de la Nación, a través de entidades del orden nacional, es decir, un municipio que requiera recursos del orden nacional debe dirigirse a la entidad correspondiente del sector al cual está apuntando el proyecto, y luego se registran en el Bpin; en el

caso de los proyectos del Fondo Nacional de Regalías, se tramitan a través de los ministerios.

- ¿Por qué si el Bpin ha sido una estrategia para lograr proyectos y programas exitosos, no han implementado un mecanismo para que no intervenga la politiquería en la asignación de recursos y no se perjudique el municipio?

Realmente quien puede intervenir en la politiquería son los órganos de control. El Bpin en el DNP, tiene unas funciones muy claras para que la planeación sea coherente y transparente y realmente sea un instrumento para la programación presupuestal. De esa manera, se puede de algún modo asegurar que lo que está en el presupuesto se ejecute, teniendo fundamentos técnicos en primera instancia.

Si hay intervención de algunas personas en la elaboración del presupuesto, por lo menos a nivel nacional existe una ley que dice que si el proyecto no ha pasado por el Bpin, éste no podrá ser ejecutado. Es decir, se puede hacer lobby y si se tiene suerte y en el congreso ese proyecto queda inscrito en la ley de presupuesto, pero no ha sido registrado en el Banco, se le aplica la ley. Esto está tan controlado, que el Sistema Integrado de Información Financiera, Siif, del Ministerio de Hacienda, solamente asigna recursos a proyectos que tienen código Bpin. Por lo menos a nivel nacional, hay cierto tipo de obstáculo, aún a aquellas acciones que son de interés particular y que se cuelan en el presupuesto con o sin razón. A nivel territorial, puede existir un mecanismo igual, pero sería competencia de los concejos municipales y asambleas departamentales establecer esas normas, y quienes las vigilan, son los órganos de control.

- ¿Cómo garantizar a las ONG'S pequeñas que su ingenio innovador y trabajo, sea aprovechado por organizaciones cazadoras de proyectos exitosos, sin desconocer a sus creadores o gestores y evitando que se conviertan en fracasos y robos?

Cuando la Confederación de ONG's mostraba su página de banco de proyectos, dio a conocer los mecanismos para divulgar lo que se puede divulgar; igual sería para el BPE, si hay alguna información que solamente los evaluadores (que son los que están determinando si el proyecto es exitoso o no) pueden conocer, eso será determinado por quien presenta el proyecto.

- Como el tiempo no es de nadie y se requiere moverse en el, ¿Cómo hacer para que el Estado se apropie y haga que los resultados se den con impacto social en el momento necesario y no después, ya que todo se dilata en el tiempo y se pierden los recursos?

Si se tienen experiencias, se debe aprender de ellas; si ya hubo proyectos en los que se presentaron algunos errores a los que se le dio solución, se debe acoger

ese aprendizaje. Con esto se evita que se vuelvan a presentar proyectos susceptibles de fracasos en detrimento de los recursos físicos, humanos, financieros etc.

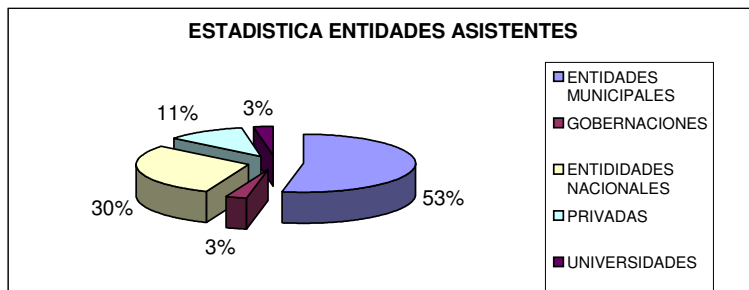
- ¿Porqué los proyectos solo se califican con una visión financiera?

La metodología del banco incluye la evaluación financiera. Pero se tiene obviamente que incluir la evaluación social y económica. Esto es lo que permite ver si el proyecto, aunque sea mas costoso que otro, tiene mayores beneficios y sea escogido. Los criterios están preestablecidos en la metodología; en ella se explican los indicadores y las razones precios cuenta⁵, lo que permite identificar cuanto le cuesta realmente a la sociedad ejecutar el proyecto.

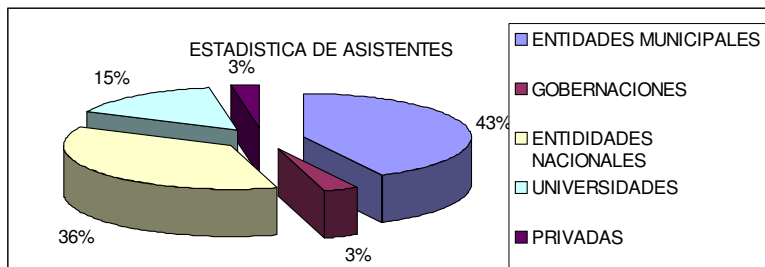
⁵ También conocidos como precio social o precio sombra

ANEXO No. 1

ENTIDADES	CANTIDAD ENTIDADES
ENTIDADES MUNICIPALES	184
ENTIDADES NACIONALES	103
GOBERNACIONES	11
PRIVADAS	39
UNIVERSIDADES	10
TOTAL	347



ENTIDADES	CANTIDAD PERSONAS
ENTIDADES MUNICIPALES	269
GOBERNACIONES	22
ENTIDADES NACIONALES	232
UNIVERSIDADES	17
PRIVADAS	97
TOTAL	637



ANEXO No. 2

Matriz de Integración del Sistema Nacional de Innovación							
Redes Especializadas de CDT's	AGROPECUARIA	ALIMENTOS	AGROFORESTAL	ALGODÓN TEXTIL CONFECCIÓN	RED DE SECTOR QUÍMICO Y GALVANIZADO	RED SECTOR FARMACÉUTICO	RED DE TECNOLOGÍAS MÁS LIMPIAS
Redes Regulares de CDT's	GENEACUA GENEUNA GENIPALMA GENIPAPA GENIPAPA GENICARINA	CIAL CENTIA CCI GENPAC CEFCO	GENPAPEL GROGRAF CONIF	CIDE TEXCO	GEMNOVA	GECIF	GEMALTA IDEAM
Centros Regulares de Productividad e Innovación	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;">Alianzas Estratégicas Proyectos de I&D Servicios Tecnológicos</p> </div>						
CTA (Antioqueño) OPP (Pacífico) PRO DUCAREBE CRP TOLIMA CRP CALDAS CRP BOYACA CORPORACIÓN CALIDAD							
Red de Incubadoras de Empresas							
ANTIOQUEÑA (MEDELLÍN) CARIBE (BARRANQUILLA) INNOVAR (Bucaramanga) CBE (CALI) Parque del Software (CALI) PROEMPRESA (CUCUTA) DESARROLLO (REDESA) INCUBAR FUTURO (CALI) INCUBAR COLOMBIA (Bogotá) GENESIS (BOGOTÁ) INCUBADORA DE CALDAS							
Red de Parques Tecnológicos							

Matriz de Integración del Sistema Nacional de Innovación							
Redes Especializadas de CDT's	RED DE MINERÍA Y ENERGÍA	METALMECANICA Y MATERIALES	RED DE TECH CONSTRUCCION Y VIVIENDA	Red de Ecosistemas Industriales	Red de Biofarmacia	RED DE NORMALIZACIÓN Y ASESURAMIENTO DE CALIDAD	RED DE TURISMO Y ECOTURISMO
Redes Regulares de CDT's	IOP CIC CORASFALTO CIBET CDT GAS	CRIM (Bogotá) EQUILIBRIO SALII ICIPC SEMA (AS) ITIN Colombia ITM	CICCO	GINTEL CATT CIP ITEC	BIOTEC CORPOBIO CIB EBUN	ICONTEC CORPOCAL CIBETEC ASISTEC SISTEC	
Red de Centros Regulares de Productividad e Innovación	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;">Alianzas Estratégicas Proyectos de I&D Servicios Tecnológicos</p> </div>						
CTA (Antioqueño) OPP (Pacífico) PRO DUCAREBE CRP TOLIMA CRP CALDAS CRP BOYACA CORPORACIÓN CALIDAD							
Red de Incubadoras de Empresas							
ANTIOQUEÑA CARIBE INNOVAR CBE Parque del Software PROEMPRESA DESARROLLO INCUBAR FUTURO INCUBAR COLOMBIA GENESIS INCUBADORA DE CALDAS							
Red de Parques Tecnológicos							